



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

ROZVOJ BUSINESS STRATEGIE PŘI EXPANZI FIRMY

DEVELOPMENT OF BUSINESS STRATEGY FOR EXPANSION OF COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Michaela Maršálková

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

BRNO 2023

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Michaela Maršálková
Vedoucí práce:	doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
Akademický rok:	2022/23
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

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

Rozvoj business strategie při expanzi firmy

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je navrhnout rozvoj business strategie při expanzi firmy do zahraničí. Cílem teoretické části je vymezení vhodných východisek pro rozvoj business strategie odpovídajících potřebám firmy. Cílem analytické části je zejména vyhodnocení současné strategie, zhodnocení podmínek na novém cílovém trhu a identifikace východisek pro rozvoj business strategie. Cílem návrhové části je definování změn stávající business strategie, formulace doporučení pro její implementaci a zhodnocení předpokladů implementace této business strategie.

Základní literární prameny:

HOLLENSEN, Svend. Global marketing: a decision-oriented approach. 5th ed. Harlow: Financial Times, 2011. 756 p. ISBN 978-0-273-72622-7.

KEEGAN, Warren J. and Mark C. GREEN. Global marketing. 10th ed. Hoboken: Pearson Education, 2020. 632 p. ISBN 978-0-13-489975-6.

MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK. Mezinárodní marketing. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2021. 208 s. ISBN 978-80-271-3006-1.

OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves a Alan SMITH. Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev. Brno: BizBooks, 2012. 288 s. ISBN 978-80-265-0025-4.

PŘÍKRYLOVÁ, Jana. Moderní marketingová komunikace. 2. zcela přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, 2019. 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na rozvoj business strategie české společnosti, která vyrábí přírodní probiotika a prebiotika, jejímž cílem je expanze do zahraničí. Teoretická část práce vysvětluje jednotlivé pojmy internacionalizace, motivy a bariéry vstupu, mezinárodní marketingovou komunikaci a strategii. Analytická část zhodnocuje současnou business strategii pro Českou republiku, vybrané zahraniční trhy, konkurenci a rizikovost zahraničních trhů, což slouží pro návrhovou část. V návrhové části jsou definovány změny a vazby business strategie, zpracován doporučený harmonogram internacionalizace a zhodnocení předpokladů.

Klíčová slova

Internationalizace, business strategie, trh, průzkum trhu, mezinárodní prostředí, konkurence, marketingový mix

Abstract

This master's thesis focuses on the development of a business strategy of a Czech company that produces natural probiotics and prebiotics with the aim to expand abroad. The theoretical part of the thesis explains the concepts of internationalization, motives and barriers to entry, international marketing communication and strategy. The analytical part evaluates the current business strategy for the Czech Republic, selected foreign markets, competition and riskiness of foreign markets, which serves for the proposals part. In the proposals of the thesis, defines the changes and links of the business strategy, a recommended timetable for internationalization and an assessment of assumptions.

Key words

Internationalization, business strategy, market, market research, international environment, competitors, marketing mix

Bibliografická citace práce

MARŠÁLKOVÁ, Michaela. *Rozvoj business strategie při expanzi firmy*. Brno, 2023. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/152293>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Robert Zich.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 15. května 2023

.....

podpis studenta

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat panu doc. Ing. Robertu Zichovi, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, připomínky, poznatky a cenné rady, které mi poskytl. Zároveň bych touto cestou chtěla poděkovat mé rodině, partnerovi a přátelům. Byli mi oporou po celou dobu studia, měli pro mě pochopení a podporovali mě. Mé poděkování patří i celé společnosti, za možnost psaní práce právě pro ně a za poskytování informací. Vážím si jejich vložené důvěry, kterou mi dal zejména obchodní ředitel společnosti.

OBSAH

ÚVOD	12
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	14
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	17
1.1 Strategické řízení	17
1.1.1 Časový horizont	17
1.1.2 Proces strategického řízení	18
1.1.3 Vize, mise a cíl	20
1.2 Business strategie	21
1.2.1 Business model Canvas	22
1.2.2 Value Proposition Canvas	25
1.2.3 Internationalization Canvas	26
1.3 Internacionalizace	28
1.3.1 Spouštěč internacionalizace	29
1.3.2 Motivy internacionalizace	29
1.3.3 Bariéry a potenciální rizika	30
1.4 Mezinárodní prostředí a jeho vlivy	31
1.4.1 Politické a právní prostředí	31
1.4.2 Ekonomické prostředí	32
1.4.3 Technologické prostředí	32
1.4.4 Sociální a kulturní prostředí	32
1.5 Pětistupňový model internacionalizace	34
1.5.1 Rozhodnutí, zda internacionalizovat	35
1.5.2 Rozhodnutí, na který trh vstoupit	38
1.5.3 Strategie vstupu na trh	41

1.5.4	Návrh a výběr strategie	41
1.5.5	Implementace strategie	47
1.6	Mezinárodní marketingová komunikace.....	49
1.6.1	Forma sdělení.....	50
1.6.2	Komunikační mix	50
1.6.3	Multi-level marketing	53
1.7	Souhrn teoretických východisek	56
2	ANALYTICKÁ ČÁST	58
2.1	Představení společnosti	58
2.1.1	Charakteristika společnosti	59
2.2	Analýza českého interního prostředí společnosti	64
2.2.1	Marketingový mix 4P	64
2.2.2	Marketingový mix 4C	71
2.2.3	Business model Canvas	75
2.2.4	Závěry analýz interního prostředí	81
2.3	Konkurenční prostředí.....	82
2.3.1	Porterův model pěti sil	82
2.3.2	Analýza konkurence MLM společností	85
2.3.3	Analýza konkurenčních produktů.....	90
2.3.4	Závěry analýz konkurenčního prostředí	94
2.4	Analýza českého externího prostředí společnosti	95
2.4.1	SLEPTE analýza.....	95
2.4.2	Závěr SLEPTE analýzy	105
2.5	Analýza externího prostředí zahraničních trhů	106
2.5.1	Polsko.....	106

2.5.2	Rakousko	113
2.5.3	Švýcarsko.....	121
2.5.4	6-D Model.....	126
2.5.5	Rizika sledovaných zemí	128
2.5.6	Zájem o probiotika ve světě.....	129
2.6	Závěry analytické části.....	130
2.6.1	COP analýza	130
2.6.2	Business model Canvas	132
2.6.3	Východiska pro návrhovou část.....	133
3	NÁVRHOVÁ ČÁST	138
3.1	Vize a cíle.....	138
3.2	Změny v Business modelu	139
3.2.1	Definování změn v business strategie.....	139
3.2.2	Vazby v business modelu	141
3.3	Prioritní oblasti.....	144
3.3.1	Sestavení týmu.....	144
3.3.2	Noví distributoři.....	145
3.3.3	Noví zaměstnanci.....	146
3.3.4	Odměňovací systém	146
3.3.5	Analýzy trhů a konkurence.....	147
3.3.6	Marketingová strategie	147
3.3.7	IT strategie	148
3.4	Doporučený harmonogram.....	150
3.4.1	Doporučený harmonogram před zahájením internacionalizace.....	150
3.4.2	Doporučený harmonogram po zahájení internacionalizace.....	151

3.5	Zhodnocení předpokladů nové business strategie.....	152
ZÁVĚR		154
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		156
SEZNAM ZKRATEK		170
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		171
SEZNAM TABULEK		173
SEZNAM GRAFŮ		175
SEZNAM PŘÍLOH.....		176

ÚVOD

Obchodování sahá do dávné minulosti, starověku i středověku, byť v jiné podobě, než ji známe dnes. S přibývajícimi lety se měnila struktura obchodování, druh zboží, způsob obchodování, přeprava zboží, právní regulace či vztahy mezi zeměmi. Dnešní ekonomika zahrnuje i digitální proces uzavírání smluv či uzavírání obchodů, což bylo před několika lety nepředstavitelné. Historie dokazuje, že mezinárodní obchodování nebylo vždy jednoduché. Důležitým momentem pro Českou republiku byl vstup do Evropské unie a do NATO.

Vzhledem k vyspělým zemím kolem nás firmy čerpají mnoho inspirace a drží se nových trendů. Proto mnoho z nich přistupuje k velkému kroku vpřed, internacionalizaci. Vstup na zahraniční trh s sebou nese celou řadu rizik a bariér a není vhodný pro všechny firmy. Nevýhodou je také velké množství konkurence, která stále přibývá. Firma na tento krok musí být řádně připravena. Každá země vypadá jinak, chová se jinak, má jinou mentalitu a nákupní chování.

Nejen obchodování sahá do dávné minulosti, již Hippokrates konstatoval, že: „*Všechny nemoci začínají ve střevech.*“, což se ve 21. století potvrzuje. V současné době se stále více lidí zaměřuje na zdravý životní styl a prevenci zdravotních potíží. Proto je rostoucí poptávka po potravinových doplňcích a probiotikách, které přinášejí pozitivní vliv na celkové zdraví.

Česká firma, sídlící v Brně, specializující se na výrobu přírodních probiotik a prebiotik, se rozhodla pro expanzi na zahraniční trhy. Diplomová práce je tedy zaměřena na rozvoj business strategie při expanzi do zahraničí. Společnost vstoupila na trh koncem roku 2019, tedy v době, kdy ve světě panovala pandemie, COVID-19. Firmu pandemie v podnikání a plánech nezastavila, ba naopak jí tato situace pomohla. Ekonomika byla narušena, lidé pracovali z domu, někteří z důvodu přerušení provozu firmy o práci přišli. Vzhledem k formě firmy, multi-level marketingu, který buduje síť distributorů, bylo období pandemie přínosné a firma se úspěšně prosadila. Zároveň se ukázalo, že výrobky firmy, které mají pozitivní vliv na imunitní systém, se staly žádanými mezi lidmi, kteří hledali doplňky stravy pro zlepšení svého zdraví.

Téma diplomové práce jsem si vybrala proto, že se jedná o nejaktuálnější problém dané společnosti. Ta se za velmi krátkou dobu posunula daleko, je třeba upravit stávající business strategii České republiky, kterou nelze aplikovat na zahraniční trhy, kde je rostoucí zájem o tyto produkty. Volba této společnosti pro mě byla zcela přirozená, jelikož jako zákazník a uživatel doplňků stravy mám přímou zkušenost s produkty této společnosti. K produktům mě přivedl můj zdravotní stav, jelikož se léčím s chronickým onemocněním tlustého střeva. Díky vlastním zkušenostem jsem se stala distributorem těchto produktů, což mi umožnilo nahlédnout do společnosti a získat větší povědomí o jejím fungování.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Vymezení problému

Analyzovaná společnost, HARMONELO LLC, odštěpný závod, je českou společností specializující se na výrobu přírodních probiotik a prebiotik. V současné době se připravuje na internacionalizaci, kterou chce posílit, přičemž v rámci exportu působí ve 34 zemích. Obchodování na zahraničních trzích vyžaduje znalosti jednotlivých zemí, které vedou k odstranění či vyhnutí se rizikům a bariérám. Práce navrhuje business strategii pro vstup do tří vybraných zemí – Polska, Švýcarska a Rakouska. Uvedené země byly vybrány na základě interní analýzy dat, kdy v roce 2022 zaznamenaly největší nárůst nových distributorů a zákazníků.

Cíle práce

Cílem práce je navrhnout rozvoj business strategie při expanzi firmy do zahraničí. Cílem teoretické části je vymezení vhodných východisek pro rozvoj business strategie odpovídajících potřebám firmy. Cílem analytické části je vyhodnocení současné strategie, dále zhodnocení podmínek na novém cílovém trhu a identifikace východisek pro rozvoj business strategie. Cílem návrhové části je definování změn stávající business strategie, formulace doporučení pro její implementaci a zhodnocení předpokladů implementace této business strategie.

K dosažení hlavního cíle byly stanoveny cíle dílčí. Jedním z dílčích cílů analýz je mapování trhu v rámci České republiky a působení na něm, dále vyhodnocení stávající business strategie a zhodnocení její použitelnosti na zahraničních trzích, zmapování konkurence a analyzování cílových trhů z hlediska kritických faktorů, překážek, faktorů příležitostí, rizikovosti, specifikace trhů a jejich kultur.

Metody a postupy zpracování práce

Práce byla zpracovávána na základě rámce Lean BEA1, který je založen na myšlence a situaci dnešní a situaci zítřejší, jež představuje budoucí cílový stav, do kterého se chce

společnost dostat. Součástí metody jsou stanoveny dvě otázky: Co potřebuji vědět? Jak chci problém vyřešit?¹

Analytická část využívá převážně data, jako jsou webové stránky konkurentů, data z Českého statistického úřadu a Statisty, data týkající se zdraví z World Health Organization či interní databáze a materiály.

Tabulka 1: Metodika práce – část analytická²

Oblast	Otázka	Metodické přístupy
Trh	Jak se vyvíjel trh během tří let působení firmy? Kolik zemím a na jaké trhy společnost exportuje? Jaké trhy zaznamenaly v roce 2022 nejvyšší nárůst? Jaké je plánované procentní rozložení tržeb pro rok 2023?	Výzkum od stolu Vlastní informace a informace získané od obchodního ředitele
Interní prostředí		
Komunikace	Jaké jsou využívány komunikační nástroje? Jakým způsobem společnost komunikuje se zákazníky a distributory?	Marketingový mix 4P a 4C Vlastní informace a informace získané od obchodního ředitele
Distribuce	Jakým způsobem nakupují zákazníci? Jaké existují možnosti dopravy?	Marketingový mix 4P a 4C Vlastní informace
Cena	Poskytuje společnost zákazníkům během roku slevy? Odpovídá cena kvalitě?	Marketingový mix 4P a 4C Vlastní informace
Business model	Na jaké segmenty dělí zákazníky? Čím se společnost odlišuje od konkurence? Jaká osoba je spojena se společností? Jaká mohou pro zákazníka nastat nákupní rizika? Jaké komunikační kanály využívají? Jaký přístup uplatňují ve vztahu se zákazníkem? Jaké klíčové zdroje vlastní? Jaké jsou klíčové činnosti?	Business model Canvas Vlastní informace a informace získané od obchodního ředitele
Konkurence	Jaké konkurenční subjekty se vyskytují na trhu s probiotiky a MLM? Jaká představuje konkurence rizika? Jsou alternativy v lékárnách srovnatelné?	Výzkum od stolu Porterův model pěti sil
Obecné okolí		
Česká republika	Jaký trend představují potenciální zákazníci? Kolik korun lidé utratí za léky a volně prodejné léky? Kterým zákonům musí společnost věnovat větší pozornost? Jaké riziko představují webové stránky pro ostatní země?	Výzkum od stolu Sekundární výzkum Analýzy SLEPTE

¹ ZICH, Robert. Lean BEA1 - YouTube. *YouTube* [online]. © [cit. 2023-01-24]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=qOUP23YM6Go>

² Vlastní zpracování.

Oblast	Otázka	Metodické přístupy
Polsko, Rakousko, Švýcarsko	Jaký trend představují potenciální zákazníci? Jaký je životní styl ve zkoumaných zemích? Jaký je zdravotní systém ve zkoumaných zemích? Jaká je v zemi daňová politika ve srovnání s Českou republikou?	Výzkum od stolu Sekundární výzkum Analýzy SLEPTE
Kultura	Jaké jsou nákupní zvyklosti v jednotlivých zemích? Jakou hodnotu pro občany země představují peníze?	Výzkum od stolu 6-D Model
Rizika zemí	Jaké riziko země představují?	Výzkum od stolu Sekundární výzkum
Souhrn analýz	Jaké poznatky získané z analytické části jsou klíčové pro změnu business strategie?	Analýza COP

Nezbytnou součástí práce tvoří i teoretická východiska, která představují teoretické pojmy internacionalizace, popisující motivy, bariéry a modely, strategie a business strategie. Zásadní součástí kapitoly je zmapování mezinárodního prostředí, což představuje politická, právní, ekonomická, technologická, sociální a kulturní oblast. Každá země má svá specifika, zákony, regulace, politiku, výzkumy a vývoje, které ovlivňují strategii firem při vstupu na zahraniční trh. Následně se práce věnuje pěti rozhodnutími, kterým musí společnost čelit v rámci internacionalizace. Pětistupňový model popisuje metody a analýzy spojené s kroky internacionalizace. Jedná se o Porterův model, konkurenční trojúhelník, SLEPTE analýzu, Business model Canvas, Internationalization Canvas nebo také marketingový mix.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Kapitola vysvětluje základní pojmy, jako je internacionalizace či strategie. Představuje business strategie, několik způsobů vstupu na nový trh, motivy a bariéry vstupu na nový trh, analýz trhu, pětistupňový model internacionalizace mezinárodní prostředí a marketingovou komunikaci.

1.1 Strategické řízení

Ve strategickém řízení je nezbytné zohlednit jak faktory podnikového okolí, kterými jsou potřeby zákazníků, chování konkurence, či vývoj ekonomických podmínek, tak interní prostředí podniku. Strategické rozhodnutí spočívá v určení, na které trhy, výrobky a služby by měl podnik zaměřit svou pozornost, aby dosáhl potenciálního úspěchu. Správné rozhodnutí přináší nejen úspěch na trhu, ale také účinné využití disponibilních podnikových zdrojů. Manažeři musí přemýšlet kriticky a hledat řešení pro tyto otázky.³

Definic *strategie* existuje velké množství, avšak tou nejznámější je například: „*Strategie vyjadřuje základní představy o tom, jakou cestou budou dosaženy firemní cíle, přičemž cíle jsou chápány jako žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo.*“⁴

Definic *strategie* je mnoho, avšak všechny spojují následující rysy:

- cíle,
- způsoby dosažení cíle,
- zohlednění prostředí.

1.1.1 Časový horizont

Strategie je klíčovým faktorem pro úspěšné řízení podniku a její správné plánování je rozhodující pro dosažení stanovených cílů. Plánování strategie může být děleno do tří úrovní, závislé na časovém horizontu, který se řídí třemi základními úrovněmi plánování:

- krátkodobé – obvykle se týká ročního nebo kratšího období,

³ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2002. s. 1. ISBN 80-7179-578-X.

⁴ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.

- střednědobé – pohybuje se v rozmezí jednoho až pěti let,
- dlouhodobé – vztahuje se na více než pětileté období, často s horizontem deseti až dvaceti let.⁵

Tyto úrovně strategického plánování jsou hierarchicky uspořádány a navazují na sebe v rámci stanovení cílů, úkolů a jejich realizace. V průběhu plánování strategie je třeba zohlednit úrovně rozhodovacího procesu. Lze rozlišit:

- strategické plány – týkají se řešení změn v řádu let a konkrétních strategických změn;
- taktické plány – snaží se realizovat strategické plány a specifikují úkoly pro konkrétní období, zpravidla roční;
- operativní plány – vztahují se k čtvrtletnímu, měsíčnímu nebo kratšímu období, s ohledem na konkrétní podmínky a zdroje a s přesně určenou odpovědností pracovníků realizujících plány.⁶

1.1.2 Proces strategického řízení

I když neexistuje jednoznačný model pro strategické řízení, odborníci se shodují na tom, že by mělo být prováděno v logických krocích, které na sebe navazují. Tento proces je kontinuální a zahrnuje různé činnosti. Dokumenty, které se v průběhu tohoto procesu vytvářejí, jsou jen vedlejší činností. Samotný proces strategického řízení je důležitější než samotná strategie.⁷

Proces strategického řízení může být definován různými způsoby v závislosti na zkušenostech a přístupu jednotlivých autorů. **Michael Hitt** spolu se svými kolegy definoval proces strategického řízení jako kontinuální vývoj konkurenceschopnosti prostřednictvím využití konkurenčních výhod. Hitt a jeho kolegové se zaměřují na

⁵ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2002. s. 4-5. ISBN 80-7179-578-X.

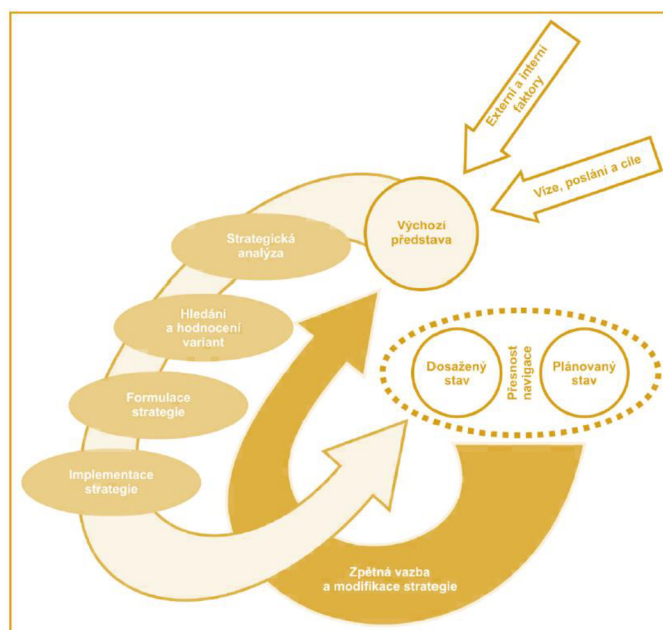
⁶ Tamtéž.

⁷ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2002. s. 6-7. ISBN 80-7179-578-X.

výzkum a identifikaci klíčových faktorů, které umožňují organizaci vytvářet a udržovat konkurenční výhodu na trhu.⁸

Podle **Mintzberga** je proces strategického řízení založen na přístupu, který bere v úvahu nerealizovanou strategii a vnikající strategii. Mintzberg tvrdí, že je obtížné formulovat strategii a následně ji bez úprav realizovat. Jeho přístup také zahrnuje skutečnost, že analýzy ne vždy odrážejí skutečnost a mohou být ovlivněny subjektivním pohledem. Podle tohoto přístupu je důležité, aby organizace byla schopna reagovat na změny v prostředí a přizpůsobit své strategické plány novým okolnostem.⁹

Podle **Zicha** by měl být proces strategického řízení založen na zpětné vazbě, která umožňuje nápravu při vzniku chyb. Jeho přístup vychází z myšlenky, že je důležité mít výchozí představu, ale zároveň být připraven na změny a přizpůsobení se aktuální situaci. Důležitou součástí procesu je kontrolní mechanismus, který umožňuje identifikovat problémy a vracet se k předchozím krokům, pokud je to potřeba.¹⁰



Obrázek 1: Proces strategického řízení dle Zicha¹¹

⁸ HITT, M. A. IRELAND, R.D. HOSKISSON, R.E. *Strategic Management Competitiveness and Globalization: Concepts*. 6th ed. South Western College Pub, 2004. p. 7. ISBN 0324275307.

⁹ MINTZBERG - QUINN - GHOSHAL *The Strategic Management Process*. Revised European Edition. PrenticeHallEurope 1998. ISBN 0-13-675984-X.

¹⁰ ZICH, R. *Koncepce úspěchuschopnosti Konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?* Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN: 978-80-7204-818-2.

¹¹ Tamtéž.

1.1.3 Vize, mise a cíl

Vize spolu s misí jsou důležité pro udržení směru cesty firmy.

1.1.3.1 Vize

Vize se v organizaci definuje jako požadovaný budoucí cílový stav, kterého organizace touží dosáhnout. Tento cílový stav je popsán jednoduchým způsobem a organizace se snaží strategicky pracovat na jeho naplnění. Vize funguje jako hlavní motivátor pro zaměstnance a manažery, kteří se snaží společně pracovat na dosažení tohoto ideálního stavu. Jedná se o dlouhodobý cíl, který musí být jasně definován a komunikován veškerým zaměstnancům a manažerům v organizaci.¹²

1.1.3.2 Mise

Každá firma byla založena za účelem naplňování svého poslání. Mise koresponduje se základními představami zakladatelů firmy. Definiuje, proč a k čemu organizace existuje, co je jejím posláním a čím se zabývá. Základním cílem každé organizace je poskytovat svým zákazníkům nějakou hodnotu, ať už v podobě služeb nebo výrobků. Mise by měla být jednou za čas aktualizována a měla by být formulována konkrétně.¹³

1.1.3.3 Cíle

Business strategie a cíle firmy jsou úzce propojeny. Cíle firmy jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo, a správné definování těchto cílů je klíčové pro jejich úspěšné dosažení. Je důležité, aby byly cíle posuzovány z hlediska času, některé cíle jsou sledovány z krátkodobého hlediska a jiné z dlouhodobého hlediska. Firmy sledují více cílů, mezi kterými musí být určena hierarchie. Pro dosažení cílů firmy je nezbytná strategie. Strategie by měla být v souladu s cíli firmy a být vytvořena tak, aby dosáhla těchto cílů co nejefektivněji.¹⁴

¹² Vize (Vision) - ManagementMania.com. [online]. © 2011 [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vize>

¹³ Mise, poslání (Mission) - ManagementMania.com. [online]. © 2011 [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/poslani>

¹⁴ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2002. s. 10. ISBN 80-7179-578-X.

Správně definovat cíl umožňuje princip SMART. Princip nesmí být využíván příliš striktně, jinak vede až k moc složitě vymezeným cílům, jeho použití je poměrně snadné u ekonomických oblastí, kde lze jednodušeji kvantifikovat. Cíl by měl tedy být:

- S – specifický,
- M – měřitelný,
- A – dosažitelný,
- R – relevantní,
- T – časově vymezený.¹⁵

1.2 Business strategie

Business strategie popisuje hlavní cíle a způsoby, jakými by měla určitá obchodní jednotka dosáhnout úspěchu na daném trhu. Tato strategie se zaměřuje na specifické potřeby a charakteristiky daného podnikání. Hlavním cílem business strategie je specifikace strategických cílů pro prvky rozšířeného marketingového mixu. Tyto cíle by měly být vymezeny pro určité období, aby společnost mohla přesně naplňovat své cíle a dosáhnout úspěchu.¹⁶

Definicí **business strategie** je mnoho, těmi nejznámějšími jsou: „*Strategie obchodní jednotky vymezuje způsob, jak soutěžit na konkrétním trhu.*“, kterou vytvořil Gerry Johnson spolu s kolegy.¹⁷ Další definicí je „*Úroveň obchodní strategie představuje integrovaný a koordinovaný soubor závazků a aktivit, prostřednictvím nichž firma získává konkurenční výhodu využíváním základních kompetencí na specifickém trhu.*“, kterou vytvořil Michael Hitt.¹⁸

¹⁵ FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

¹⁶ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi.* V Praze: C.H. Beck, 2002. s. 30-31. ISBN 80-7179-578-X.

¹⁷ JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLLES a Richard WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy: text & cases. 8th ed.* Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-273-71192-6.

¹⁸ HITT, Michael A., R. Duane IRELAND a Robert E. HOSKISSON. *Strategic management: competitiveness & globalization: concepts and cases. 12e.* Boston: Cengage Learning, 2017. ISBN 978-1-305-50214-7.

Jednou z možností, jak business strategii popsat a rozpracovat, je pomocí tzv. Business modelu Canvas, který je rozpracován v následující kapitole 1.2.1.

1.2.1 Business model Canvas

Business model Canvas vznikl díky Alexanderu Osterwalderovi a Yvesu Pigneurovi. Model se využívá k vývoji nových obchodních modelů nebo k přepracování stávajících obchodních modelů, popisuje celkové nastavení firmy z pohledu devíti stavebních prvků,¹⁹ těmi jsou:

- zákaznické segmenty,
- hodnotové nabídky,
- kanály,
- vztahy se zákazníky,
- zdroje příjmů,
- klíčové zdroje,
- klíčové činnosti,
- klíčová partnerství,
- struktura nákladů.²⁰

Zákaznické segmenty definují skupiny osob, na které se chce firma zaměřit. Firma může vytvořit skupiny různých segmentů podle jejich potřeb, chování a podobně. Business model může vymezit jeden či více zákaznických segmentů. Firma se musí rozhodnout, na který segment se zaměřit. Existují různé typy zákaznických segmentů, jako je masový a nikový trh. *Masový trh* se nezaměřuje na jednu skupinu, ale na všechny, tedy na jednu velkou skupinu zákazníků. Mezi tento typ patří sektor spotřební elektroniky. Dalším typem je *nikový trh*, ten cílí na specifické a specializované zákaznické segmenty.²¹

¹⁹ Business Model Canvas: Inovace byznys modelu snadno - MámNapad.cz. *Pomáháme nápadům na svět - MámNapad.cz* [online]. © 2020. Vytvořeno v [cit. 2022-11-25]. Dostupné z: <https://www.mamnapad.cz/business-model-canvas-inovace-byznys-modelu-snadno/>

²⁰ OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves a Alan SMITH. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. Brno: BizBooks, 2012, s. 19-20. ISBN 978-80-265-0025-4.

²¹ OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves a Alan SMITH. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. Brno: BizBooks, 2012, s. 23-24. ISBN 978-80-265-0025-4.

Hodnotové nabídky popisují, proč zákazníci dávají přednost jedné firmě před druhou. Hodnotová nabídka propojuje výrobky nebo služby s požadavky specifického zákazníka. Může se jednat o inovativní hodnotové nabídky, ale i o stávající. Hodnoty mohou být kvantitativní, do kterých se řadí cena a kvalitativní, mezi které patří design či brand.²²

Kanály představují komunikaci firmy se zákazníky, mají několik různých funkcí, jako je například zvyšování povědomí o výrobcích a službách, pomoc zákazníkům, nabídka k zakoupení, poskytnutí poprodejšího servisu atd. Kanály lze rozdělit na přímé a nepřímé. Mezi *přímé kanály* patří prodejci a prodej přes webové stránky. Mezi *nepřímé kanály* patří vlastní prodej, partnerský prodej a velkoobchod. Kanál lze rozdělit do pěti fází:

- povědomí,
- hodnocení,
- nákup,
- předání,
- po prodeji.²³

Vztahy se zákazníky mohou vycházet ze tří motivací: získání zákazníků, udržení zákazníků, navyšování prodeje. Vztahy se zákazníky lze rozdělit do několika kategorií. *Osobní asistence*, kdy zákazník komunikuje s obchodním zástupcem firmy, který se o zákazníka stará po dobu nákupu, prodeje i po ukončení prodeje. Vztah vznikl v místě prodeje, telefonicky či emailem. *Individualizovaná osobní asistence* je nejhlubší a nejdůvěrnější způsob vztahu mezi zákazníkem a obchodním zástupcem firmy. *Samoobsluha* je nepřímý vztah mezi zákazníkem a firmou, jelikož nedochází k jejich střetnutí.²⁴

Zdroje příjmů představují generování peněz z každého zákazníka. Business model se opírá o dva typy zdrojů: transakční příjmy z jednorázových plateb a opakující se příjmy z průběžných plateb. Generování příjmů lze provést několika způsoby, jako je prodej

²² OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves a Alan SMITH. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. Brno: BizBooks, 2012, s. 25-26. ISBN 978-80-265-0025-4.

²³ OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves a Alan SMITH. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. Brno: BizBooks, 2012, s. 29-30. ISBN 978-80-265-0025-4.

²⁴ OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves a Alan SMITH. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. Brno: BizBooks, 2012, s. 31-32. ISBN 978-80-265-0025-4.

aktiv, poplatky za užívání služeb, pronájem, poskytování licencí, předplatné, reklama atd.²⁵

Klíčové zdroje umožňují firmám vytvořit a prezentovat hodnotovou nabídku, vstoupit na trh, udržet vztahy se zákazníky a generovat zisk. Klíčové zdroje mají fyzickou, finanční, duševní a lidskou podobu. Do *fyzických zdrojů* patří výrobní prostory, budovy, stroje, distributorské sítě a podobně. *Duševní zdroje* představují patenty, autorská práva, databáze zákazníků, značky atd.²⁶

Klíčové činnosti jsou nejdůležitějšími činnostmi business modelu, které musí firma vykonat, aby úspěšně fungovala. Lze je rozdělit do kategorií: výroba, řízení problémů a platforma. *Výroba* zahrnuje navrhování, výrobu výrobků ve stejné kvalitě a v požadovaném množství. *Řešení problémů* je nedílnou součástí u konzultačních firem, nemocnic a dalších subjektů poskytujících služby.²⁷

Klíčové partnerství popisuje síť dodavatelů a partnerů. Vznikají z důvodu optimalizace business modelů, snížení rizika nebo získání zdrojů. Klíčová partnerství lze rozdělit do čtyř typů – strategická spojení mezi subjekty, spolupráce, společné podniky s cílem vytvářet nové projekty, vztah mezi kupujícím a dodavatelem.²⁸

Struktura nákladů popisuje veškeré náklady související s business modelem. Tvorba a prezentace hodnotové nabídky, udržení vztahů se zákazníky i generování příjmů s sebou nese náklady, které je zapotřebí minimalizovat. *Model motivovaných nákladů* se snaží o minimalizování veškerých nákladů. *Model motivovaných hodnotou* je u podniků

²⁵ OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves a Alan SMITH. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. Brno: BizBooks, 2012, s. 33-35. ISBN 978-80-265-0025-4.

²⁶ OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves a Alan SMITH. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. Brno: BizBooks, 2012, s. 37-38. ISBN 978-80-265-0025-4.

²⁷ OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves a Alan SMITH. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. Brno: BizBooks, 2012, s. 39-40. ISBN 978-80-265-0025-4.

²⁸ OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves a Alan SMITH. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. Brno: BizBooks, 2012, s. 41-42. ISBN 978-80-265-0025-4.

zaměřených na prémiové hodnotové nabídky, tedy náklady příliš neřeší. Náklady dělíme na fixní náklady a náklady variabilní.²⁹

Klíčová partnerství	Klíčové činnosti	Hodnotové nabídky	Vztahy se zákazníky	Zákaznické segmenty
	Klíčové zdroje		Kanály	
Struktura nákladů			Zdroje příjmů	

Obrázek 2: Business model Canvas³⁰

1.2.2 Value Proposition Canvas

Value Proposition Canvas navazuje na Business model Canvas, který stejně tak rozděluje problém identifikace hodnotové nabídky na jednotlivé části. Do hloubky jsou zkoumány dva bloky modelu, levá strana je věnována hodnotové nabídce a pravá strana profiluje zákaznické segmenty.³¹

Levá strana je rozdělena do tří částí, kterými jsou:

- **Produkty a služby** – popisují produkty a služby dané firmy, které jsou pro zákazníka přínosné. Produkty či služby jsou seřazeny sestupně dle důležitosti.

²⁹ OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves a Alan SMITH. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. Brno: BizBooks, 2012, s. 43-44. ISBN 978-80-265-0025-4.

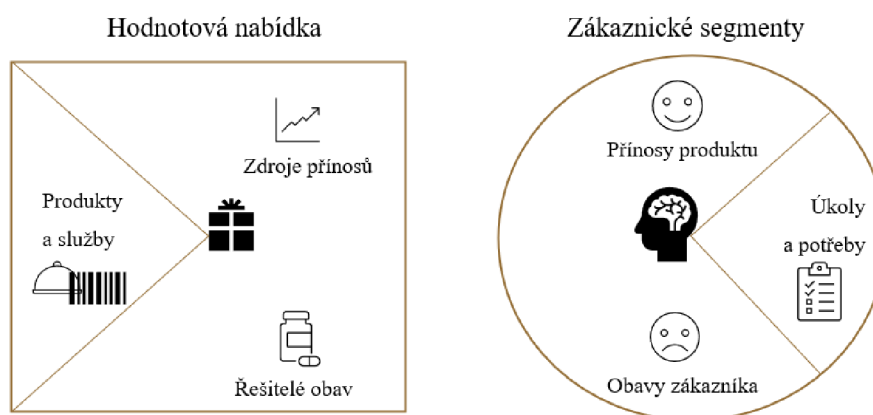
³⁰ Vlastní zpracování dle: OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves a Alan SMITH. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. Brno: BizBooks, 2012, s. 45. ISBN 978-80-265-0025-4.

³¹ MANSFIELD, Timothy. *Value Proposition Canvas explained: how to match your services to customer needs* [online]. [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: <https://interaction.net.au/articles/value-proposition-canvas-explained/>

- **Řešitelé obav** – popisuje, jak produkty nebo služby řeší obavy zákazníka. Toto řešení může zahrnovat zlepšení pocitu zákazníka, eliminaci rizik, bránění častým chybám a další výhody.
- **Zdroje přínosů** – popisuje, jak produkt či služba zákazník osloví, jak firma naplní jejich přání, uspokojí jejich potřeby.³²

Pravá strana je rozdělena taktéž do tří částí, kterými jsou:

- **Úkoly a potřeby** – popisují úkoly a problémy, kterým je zákazník vystaven.
- **Obavy zákazníka** – popisují negativní zkušenosti, rizika nebo negativní emoce vyskytující se při plnění úloh.
- **Přínosy produktu** – popisují finanční, emoční či sociální benefity očekávané zákazníkem.³³



Obrázek 3: Value Proposition Canvas³⁴

1.2.3 Internationalization Canvas

Internationalization Canvas napomáhá s rozvojem strategie při expanzi na zahraniční trh. Určuje pohled o tom, co společnost musí udělat, aby mohla vstoupit na nový trh. Model obsahuje deset stavebních prvků, kterými jsou:

³² Tamtéž.

³³ Tamtéž.

³⁴ Vlastní zpracování dle: Value Proposition Canvas – Download the Official Template. *Strategyzer | Corporate Innovation Strategy, Tools & Training* [online]. [2023-04-18]. Dostupné z: <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>

- **cíl internacionalizace** – jaký má společnost důvod k internacionalizaci a co ji motivuje ke vstupu na nový trh,
- **výsledky** – jakým způsobem budou měřeny výsledky,
- **zdroje** – jaké zdroje jsou k dispozici,
- **omezení** – jaké faktory omezují internacionalizaci, jedná se například o zdroje, čas, nedostatek zkušeností či náročnost,
- **kritéria pro výběr trhu a určité země splňující kritéria** – jedná se o charakteristiky, které by měl trh splňovat,
- **strategie štihlé výroby** – která ze strategií je pro společnost nejvhodnější,
- **zúčastněné strany** – jedná se o identifikaci potenciálních zákazníků, partnerů a dalších zainteresovaných stran,
- **hodnotová nabídka** – je potřeba si uvědomit, v čem je společnost dobrá a čím získá nové zákazníky,
- **struktura nákladů** – zahrnuje definování nákladů spojených s novou strategií,
- **lokalizace** – zabývá se změnami v současných nabídkách, jako je například přizpůsobení se legislativě v dané zemi a podobně.³⁵

Cíl internacionalizace	Zdroje	Strategie štihlé výroby	Zúčastněné strany	Struktura nákladů
Výsledky	Omezení		Hodnotová nabídka	Lokalizace
Kritéria pro výběr cílového trhu		Země splňující kritéria		

Obrázek 4: Internationalization Canvas³⁶

³⁵ Internationalization Canvas - uGlobally. Home [online]. © 2020 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://www.uglobally.com/tools/internationalization-canvas>

³⁶ Vlastní zpracování dle: Internationalization Canvas - uGlobally. Home [online]. © 2020 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://www.uglobally.com/tools/internationalization-canvas>

1.3 Internacionalizace

Mezinárodní obchod existuje již staletí. Za světovou ekonomickou velmoc, od poloviny 19. století do počátku dvacátých let 20. století, řadíme Velkou Británii. V této době mezinárodní obchod prosperoval. Dopad na prosperitu měly globální události, jako je například velká hospodářská krize v roce 1929, které ji ukončily. Druhá světová válka odstartovala novou éru expanze.³⁷ Se vstupem do nové éry globalizace firmy z celého světa soutěžily například o zákazníky, zdroje či produkt. Nebyl zde ale žádný klíč k úspěchu, jeden definovaný trh vedoucí k úspěchu či jistá strategie směřující k růstu firmy.³⁸

Mezinárodní expanze pomáhá zvyšovat konkurenceschopnost, otevírá možnosti novým nápadům na produkty, inovacím a technologiím a také otevírá možnosti vstupu na nové a ziskovější trhy. Aby byl vstup na nový trh úspěšný, je nutná příprava.³⁹

Definice *internacionalizace* existuje velké množství, všechny spojují následující rysy:

- jiné země světa,
- proces,
- transakce.

Doktor mezinárodního marketingu na University of Southern Denmark, Hollensen Svend, definuje internacionalizaci jako: „*Podnikání v mnoha zemích světa, ale často omezené na určitý region.*“⁴⁰

Beamish uvádí, že: „*Internacionalizace je proces, díky kterému firmy zvyšují své povědomí o přímém a nepřímém vlivu mezinárodních transakcí na jejich budoucnost a vytváří a řídí transakce s ostatními zeměmi.*“⁴¹

³⁷ KEEGAN, Warren J. and Mark C. GREEN. *Global marketing. 10th ed.* Hoboken: Pearson Education, 2020. p. 422. ISBN 978-0-13-489975-6.

³⁸ HOLLENSSEN, Svend. *Global marketing: a decision-oriented approach. 5th ed.* Harlow: Financial Times, 2011, p. 6. ISBN 978-0-273-72622-7.

³⁹ Tamtéž.

⁴⁰ Tamtéž.

⁴¹ BUCKLEY, Peter J. and Pervez N. GHOURI. *The internationalization of the firm.* 2nd ed. New York: International Thomson Business Press, 1999 422 p. ISBN 18-615-2401-3.

Další definici internacionalizace uvádí Kunešová, která vysvětluje, že: „*Obsahem internacionalizace jako ekonomické tendence je navazování a prohlubování ekonomických vztahů mezi subjekty různých zemí a mezi zeměmi navzájem na základě postupného odbourávání různých bariér a přeměna některých původně národních jevů na jevy mezinárodní.*“⁴²

1.3.1 Spouštěč internacionalizace

Aby se internacionalizace uskutečnila, jsou zapotřebí vnitřní či vnější události, které by zahájily její proces. Spouštěče internacionalizace lze rozdělit do dvou skupin na vnitřní a vnější spouštěče.⁴³

Mezi **vnitřní spouštěče** patří: specifická interní událost, osobní zkušenosti s ostatními trhy, povědomí managementu o příležitostech v ostatních zemích atd.

Mezi **vnější spouštěče** patří: poptávka na trhu, konkurenční firmy, externí odborníci atd.⁴⁴

1.3.2 Motivy internacionalizace

Hlavním motivem společnosti je rozvoj dané firmy ve smyslu rozvoje ziskovosti. Jeden samotný motiv není motivem k rozhodnutí internacionalizace. Motivů je několik, dělí se do dvou skupin na proaktivní a reaktivní motivy.⁴⁵

Proaktivní motivy představují určité podněty směřující k pokusu o změnu strategie, o využití jedinečných kompetencí nebo tržních možností, např. unikátní produkt.⁴⁶ Mezi proaktivní motivy patří: růstové cíle, nátlak vedení či vlastníka, technologické kompetence, unikátní produkt, příležitost na zahraničním trhu, daňové zvýhodnění atd.⁴⁷

⁴² KUNEŠOVÁ, Hana. *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy*. 2. dopl. a přepracované vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, s. 23. ISBN 80-717-9455-4.

⁴³ HOLLENSSEN, Svend. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 5th ed. Harlow: Financial Times, 2011, p. 57. ISBN 978-0-273-72622-7.

⁴⁴ Tamtéž.

⁴⁵ HOLLENSSEN, Svend. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 5th ed. Harlow: Financial Times, 2011, p. 50. ISBN 978-0-273-72622-7.

⁴⁶ HOLLENSSEN, Svend. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 5th ed. Harlow: Financial Times, 2011, p. 51. ISBN 978-0-273-72622-7.

⁴⁷ Tamtéž.

Reaktivní motivy představují reakci firem na tlaky či hrozby na domácím trhu. Pasivně se jim snaží přizpůsobit.⁴⁸ Mezi reaktivní motivy patří: tlak konkurence, domácí trh je malý či nasycený, přebytek kapacit, poptávka ze zahraničí, blízkost mezinárodního zákazníka atd.⁴⁹

1.3.3 Bariéry a potenciální rizika

Internacionalizace s sebou nese řadu problémů a rizik. Je nezbytné jim čelit, jelikož brání zahájení procesu. Krize, které poznamenaly světovou ekonomiku v roce 2008 a 2020, dokazují, jak nepředvídatelný globalizovaný svět je. Mezi bariéry patří:

- nedostatek financí,
- nedostatek znalostí o konkurenci, potenciálních zákaznících, zahraničních obchodních praktikách,
- nedostatek výrobní kapacity,
- nedostatek zahraničních distribučních kanálů,⁵⁰
- kulturní rozdíly,
- kurzová rizika,
- legislativa atd.⁵¹

Kritické bariéry lze rozdělit do tří skupin. Do uvedených skupin patří všechny již výše zmíněné příklady bariér. Rizika se člení na:

- obecná tržní rizika,
- komerční rizika,
- politická rizika.⁵²

Hodnocení rizik jednotlivých zemí vyhodnocují různé agentury, pojišťovny a banky. Jednou z agentur je například Co-face, která člení země do osmi kategorií: A1, A2, A3,

⁴⁸ Tamtéž.

⁴⁹ Tamtéž.

⁵⁰ HOLLENSEN, Svend. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 5th ed. Harlow: Financial Times, 2011, p. 61. ISBN 978-0-273-72622-7.

⁵¹ MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK. *Mezinárodní marketing*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2021, s. 14 a 38. ISBN 978-80-271-3006-1.

⁵² HOLLENSEN, Svend. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 5th ed. Harlow: Financial Times, 2011, p. 64. ISBN 978-0-273-72622-7.

A4, B, C, D, E. Skupina A představuje nízké riziko, skupina B střední riziko, C a D vysoké riziko a skupina E riziko extrémní. Uvedená klasifikace se zaměřuje na politická a ekonomická rizika.⁵³

1.4 Mezinárodní prostředí a jeho vlivy

Ke zhodnocení mezinárodního prostředí slouží **SLEPTE analýza**, která popisuje vnější makroekonomické faktory. Jedná se o rozšiřující analýzu analýzy PEST. Tato analýza je nezbytná pro plánovanou expanzi, jelikož pomáhá identifikovat změny v politickém, ekonomickém, sociálním, technologickém, ekologickém a legislativním prostředí. SLEPTE analýza je často používána spolu se SWOT analýzou a Porterovým modelem pěti sil. SLEPTE analýza obsahuje šest faktorů:

- sociální,
- legislativní,
- ekonomické,
- politické a právní,
- technologické,
- ekologické faktory.⁵⁴

Hlavním cílem je nalezení příležitostí, vlivů a omezení v rámci makroekonomických vlivů dané země. Analýza se provádí, aby odpověděla na otázky: Jaké vnější faktory ovlivňují podnikání? Proč ovlivňují podnikání dané firmy? Jaký to bude mít dopad?⁵⁵

1.4.1 Politické a právní prostředí

Politické a právní prostředí jsou důležité faktory působící v rozhodování o vhodnosti daného zahraničního trhu. Mezi politické a právní prostředí patří:

- politické vazby na další státy,
- vztah k zahraničním firmám,

⁵³ MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK. *Mezinárodní marketing*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2021, s. 39-40. ISBN 978-80-271-3006-1.

⁵⁴ PEST Analysis – Strategy Tools From MindTools.com. *Management Training and Leadership Training* – *Online* [online]. ©2022 [cit. 2022-10-26]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm

⁵⁵ Tamtéž.

- politický systém,
- právní úprava podnikání zahraničních subjektů,
- podmínky pro zaměstnávání cizinců,
- daňová politika,
- současná a budoucí politická rizika atd.⁵⁶

1.4.2 Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí určuje tržní potenciál a obchodní příležitosti. Důležitým faktorem jsou příjem a bohatství dané země, protože určují kupní sílu. Do ekonomického prostředí patří:

- kurzová politika,
- zahraničněobchodní politika,
- makroekonomické ukazatele, včetně jejich vývoje atd.⁵⁷

1.4.3 Technologické prostředí

Technologické prostředí ovlivňuje marketingové strategie mezinárodně podnikajících společností. Technologie souvisejí s vyspělostí dané země a ukazují využívání vědecko-technických možností. Analýzy v technologickém prostředí využívají různé ukazatele. Jedním z nich je databáze OECD, která slouží k mezinárodnímu srovnávání. OECD zveřejňuje výši finančních prostředků, které vynakládají jednotlivé země na výzkum a vývoj.⁵⁸

1.4.4 Sociální a kulturní prostředí

Sociální a kulturní prostředí často ovlivňuje úspěšnost a neúspěšnost marketingové strategie. Určité kulturní vlivy se projevují ve spotřebitelském chování. Spotřebitel je

⁵⁶ MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK. *Mezinárodní marketing*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2021, s. 28. ISBN 978-80-271-3006-1.

⁵⁷ HOLLENSSEN, Svend. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 5th ed. Harlow: Financial Times, 2011, p. 228. ISBN 978-0-273-72622-7.

⁵⁸ MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK. *Mezinárodní marketing*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2021, s. 36. ISBN 978-80-271-3006-1.

ovlivněn kulturou, která se přenáší z generace na generaci, ta je sdílená, diferencovaná a adaptabilní.⁵⁹

Mezi sociální a kulturní prostředí patří:

- náboženství,
- přesvědčení, hodnoty a postoje,
- vzdělání,
- etika,
- jazyk a způsob komunikace,
- estetické cítění,
- životní návyky atd.⁶⁰

1.4.4.1 Měření kulturních rozdílů

Geert Hofstede, holandský profesor organizační antropologie a mezinárodního managementu⁶¹ známý pro výzkumné studie sociálních hodnot, vytvořil **6-D Model**. Ten je postaven na předpokladu, že národní kulturu charakterizuje šest dimenzí.⁶²

První dimenze, *vztah k autoritám*, rozlišuje kultury se silným a slabým vztahem k autoritám. Silně hierarchizované společnosti, arabské země, uznávají autoritativní přístup. Opakem jsou například skandinávské země.⁶³

Druhá dimenze, *míra individualismu*, vyjadřuje samostatnost v rozhodování, pocit zodpovědnosti za vlastní činy a vyjadřování svých názorů. Vysoká míra individualismu je typická v anglosaských zemích. Naopak v asijských zemích je charakteristický kolektivismus.⁶⁴

⁵⁹ MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK. *Mezinárodní marketing*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2021, s. 31-32. ISBN 978-80-271-3006-1.

⁶⁰ KEEGAN, Warren J. and Mark C. GREEN. *Global marketing*. 10th ed. Hoboken: Pearson Education, 2020, p. 119. ISBN 978-0-13-489975-6.

⁶¹ ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Praha: Grada, 2009. s. 95. ISBN 978-80-247-2987-9.

⁶² KEEGAN, Warren J. and Mark C. GREEN. *Global marketing*. 10th ed. Hoboken: Pearson Education, 2020, p. 119. ISBN 978-0-13-489975-6.

⁶³ MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK. *Mezinárodní marketing*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2021, s. 34. ISBN 978-80-271-3006-1.

⁶⁴ Tamtéž.

Třetí dimenze, *koncepte maskulinity či feminity*. Maskulinní společnost stojí na principu uznávání mužské hodnoty, tedy úspěch, výkonnost, soutěživost a kladný vztah k penězům. Typickými zeměmi jsou Itálie, Maďarsko a Japonsko. Feminita uznává hodnoty, jako je například kvalita života, péče o slabší, solidarita, skromnost a ochrana životního prostředí. Feminita je typická pro skandinávské země či Nizozemsko.⁶⁵

Čtvrtá dimenze, *vztah k nejistotám*, v některých zemích představuje přesně stanovená pravidla, předpisy a neochotu riskovat. Dimenze je spojována i s obavou z budoucnosti. Zastupují ji Slovensko, Francie či Rusko, tedy země, které spoléhají na autority. Naopak Švédsko či Velká Británie jsou země, které upřednostňují pravidel méně.⁶⁶

Pátá dimenze, *vnímání časové perspektivy*, stojí na principech krátkodobé a dlouhodobé orientace. Země s dlouhodobou orientací využívají kupříkladu více spoření a mají racionálnější chování při nakupování.⁶⁷

Šestá dimenze, *způsob užívání si života*, vyjadřuje životní optimismus, pozitivní přístup k problémům nebo liberální výchovu dětí. Mezi svobodnější země patří Nizozemsko či Dánsko. Mezi zdrženlivější země je řazeno Slovensko, Česká republika, Rumunsko a další.⁶⁸

1.5 Pětistupňový model internacionalizace

Proces internacionalizace lze rozdělit do pěti hlavních rozhodnutí, kterým musí společnost čelit:

1. rozhodnutí, zda internacionalizovat,
2. rozhodnutí, na který trh vstoupit,
3. strategii vstupu na trh,
4. návrhu a výběru,

⁶⁵ Tamtéž.

⁶⁶ KEEGAN, Warren J. and Mark C. GREEN. *Global marketing*. 10th ed. Hoboken: Pearson Education, 2020, p. 119. ISBN 978-0-13-489975-6.

⁶⁷ MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK. *Mezinárodní marketing*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2021, s. 34. ISBN 978-80-271-3006-1.

⁶⁸ MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK. *Mezinárodní marketing*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2021, s. 34. ISBN 978-80-271-3006-1.

5. implementaci návrhu.⁶⁹

1.5.1 Rozhodnutí, zda internacionalizovat

První otázka, kterou by si měla společnost položit, zní, zda má tzv. odejít do zahraničí, či nikoliv. Přípravenost určuje především daná společnost. Závisí na schopnostech a dovednostech společnosti, tedy na jazykových schopnostech, mezinárodních zkušenostech, finančních zdrojů atd. Přípravenost je klíčová pro vstup na zahraniční trh. Naopak s malými zkušenostmi a dovednostmi, by měla společnost zůstat na svém trhu a pracovat na svých překážkách pro vstup na zahraniční trh.⁷⁰

Následující tabulka č. 2 zobrazuje tzv. Model 9 strategických oken, který uvádí, zda má firma odejít na jiný trh, či nikoliv.

Tabulka 2: Solbergův model 9 strategických oken⁷¹

		Úroveň globalizace odvětví		
		lokální	potenciálně globální	globální
Přípravenost	Zralá firma (Mature)	3. Vstup na nový trh	6. Příprava na globalizaci	9. Posilování globální pozice
	Rozvíjející se firma (Adolescent)	2. Důraz na exportní trhy	5. Zvažování expanze na zahraniční trhy	8. Zapojování do globálních aliancí
	Nezralá firma (Immature)	1. Lokální působení	4. Hledání mezer na zahraničních trzích	7. Příprava na prodej firmy/vstup partnera

Před rozhodnutím, na který trh vstoupit, musí společnost učinit další krok, tím je zjistit, jaké má společnost konkurenční výhody. Pro komplexní pochopení mezinárodní konkurenceschopnosti společnosti existují tři fáze modelu:

⁶⁹ HOLLENSSEN, Svend. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 5th ed. Harlow: Financial Times, 2011, p. 7. ISBN 978-0-273-72622-7.

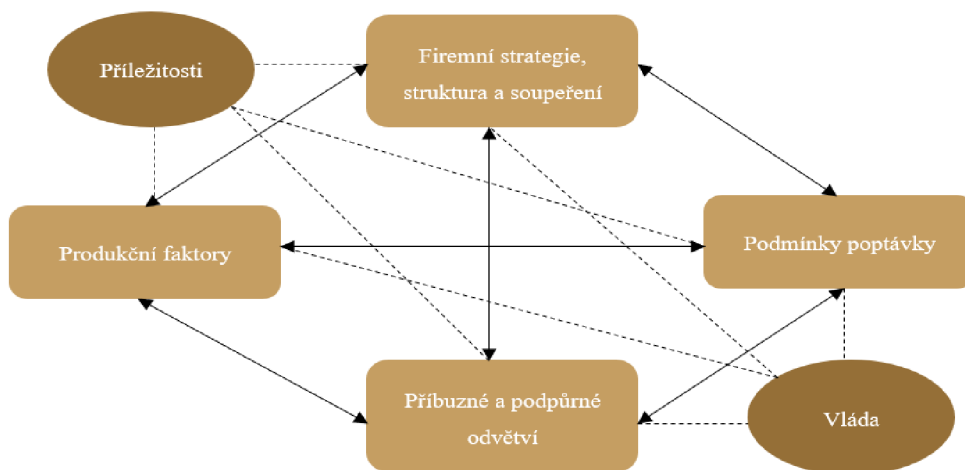
⁷⁰ HOLLENSSEN, Svend. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 5th ed. Harlow: Financial Times, 2011, p. 18. ISBN 978-0-273-72622-7.

⁷¹ Vlastní zpracování dle: HOLLENSSEN, Svend. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 5th ed. Harlow: Financial Times, 2011, p. 18. ISBN 978-0-273-72622-7.

- Porterův diamant národní konkurenční výhody (makroúroveň) – analýza národní konkurenceschopnosti,
- Porterův model pěti sil (meziúroveň) – analýza konkurence v odvětví,
- Hodnotový řetězec (mikroúroveň) – analýza pomocí konkurenčního trojúhelníku a benchmarking.

1.5.1.1 Porterův model faktorů národní konkurenční výhody

Tzv. Porterův diamant národní konkurenční výhody se skládá z produkčních faktorů, podmínek poptávky, příbuzných a podpůrných odvětví, firemní strategie, struktury a soupeření a soupeření, vládních opatření a příležitostí. Rozšiřuje klasické pojetí Porterova modelu pěti sil.⁷²



Obrázek 5: Porterův model faktorů národní konkurenční výhody⁷³

1.5.1.2 Porterův model pěti sil

Analýza se skládá z pěti sil, které na společnost působí, a zaměřuje se na konkurenční firmy v daném oboru každé firmy. Hodnotí se stávající konkurence, vliv zákazníků, vliv dodavatelů, hrozby vstupu nových firem a síly substitutů. Cílem je odvození konkurence v analyzovaném odvětví.⁷⁴

⁷² HOLLENSSEN, Svend. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 5th ed. Harlow: Financial Times, 2011, p. 105. ISBN 978-0-273-72622-7.

⁷³ Vlastní zpracování dle: HOLLENSSEN, Svend. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 5th ed. Harlow: Financial Times, 2011, p. 105. ISBN 978-0-273-72622-7.

⁷⁴ HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2013, s. 70-71. ISBN 978-80-7400-455-1.

Porterova analýza pro business strategii by měla být prováděna v následujících krocích:

- identifikace hrozeb, které vyplývají z pěti základních bodů analýzy,
- hledání příležitostí, které eliminují identifikované hrozby.⁷⁵

Hrozba vstupu nových firem je snadná v případě nízkých bariér. Firmy tak mohou snadno vstoupit i vystoupit. Jestliže jsou bariéry nízké, rentabilita je rovněž na nízké úrovni. V případě vysokých vstupních i výstupních bariér je rentabilita vysoká.⁷⁶

Vyjednávací síla dodavatelů ovlivňuje podnik v podobě cen a objemu dodávek. Vyjednávací síla je vysoká v případě neexistujícího substitutu, důležitosti dodávek, náročných změn dodavatelů a podobně.⁷⁷

Vyjednávací síla zákazníků tlačí na snížení ceny a vysokou kvalitu. Zákaznická síla je vysoká v případě existence substitutu.⁷⁸

Substituty nahrazují výrobky za výrobky od jiných firem a omezují ceny. Firma musí sledovat substituční ceny výrobků a jejich vývojové trendy, aby nepřišla o své zákazníky.⁷⁹

Konkurence v odvětví je pro firmy běžná. V případě většího počtu konkurentů v daném odvětví dochází k nižšímu zájmu na daném trhu. Rivalita je tedy ovlivněna počtem konkurentů v daném odvětví.⁸⁰

⁷⁵ HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2013, s. 69-70. ISBN 978-80-7400-455-1.

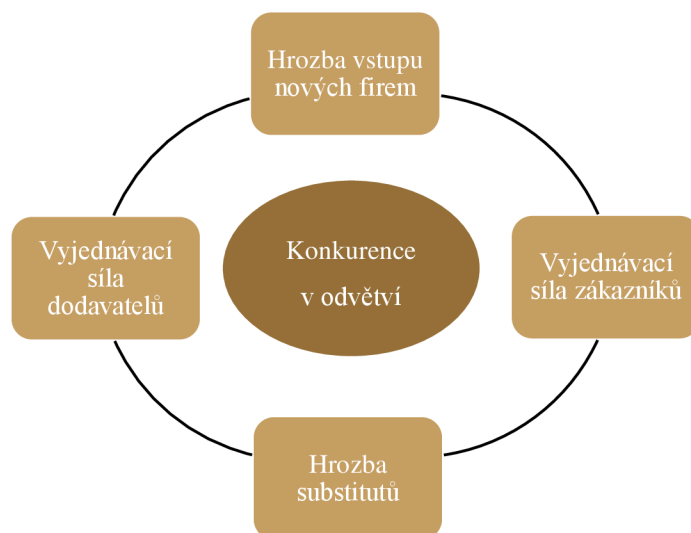
⁷⁶ KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006, s. 31. Expert. ISBN 80-247-0966-X.

⁷⁷ Tamtéž.

⁷⁸ Tamtéž.

⁷⁹ Tamtéž.

⁸⁰ Tamtéž.



Obrázek 6: Porterův model 5 sil⁸¹

1.5.1.3 Benchmarking

Proces, při kterém se daná firma porovnává s nejlepší konkurenční firmou. Firma zjišťuje a vyhodnocuje konkurenční informace. Na základě vyhodnocení konkurenčních informací společnost zlepšuje své činnosti, které modifikuje sobě na míru.⁸²

Při provádění benchmarkingu je potřeba nejprve porozumění vlastní činnosti, tedy zjistit pozici firmy, odhadnout silné a slabé stránky atd. Dalším krokem je nalézt nejlepšího konkurenta v daném odvětví a zjistit jejich silné a slabé stránky, postupy atd. Závěrem je stanovení nejlepších konkurenčních výhod, postupů, metod, znalostí, které se aplikují na danou firmu. Tím by měla firma získat přesah a konkurenční výhodu.⁸³

1.5.2 Rozhodnutí, na který trh vstoupit

Druhým krokem v procesu internacionalizace je rozhodnutí, na který trh vstoupit. Je potřeba zjistit pořadí světových trhů podle potenciálu zemí, zjistit místní konkurenci

⁸¹ Vlastní zpracování dle: PORTER, MICHAELE. *Competitive Advantage*. FirstFree PressExport Edition: Free Press, 2004. 557 s. ISBN: 0-7432-6087-2.

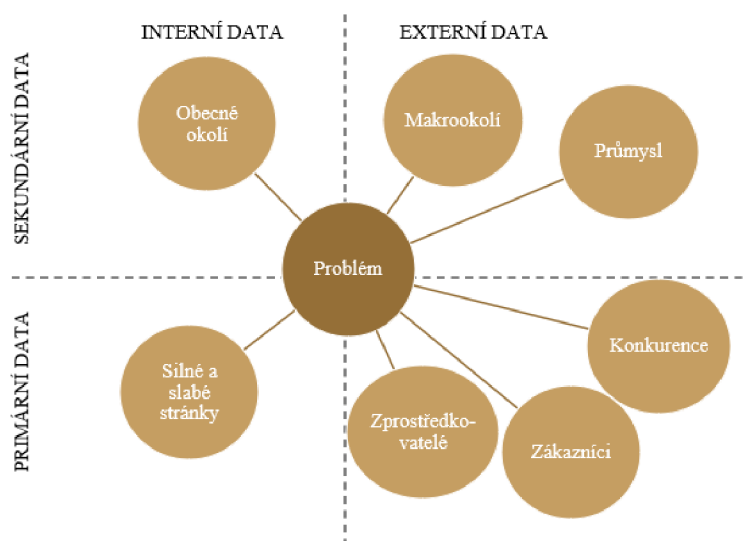
⁸² Co vlastně znamená Benchmarking...model efektivního učení se a zlepšování? | LIGS University. *LIGS University - MBA, DBA, MSc, Ph.D. online study* [online]. ©2022 LIGS University. Všechna práva vyhrazena. [[cit. 2022-11-14]. Dostupné z: <https://lignsuniversity.com/cs/blog/co-vlastne-znamená-benchmarking-model-efektivního-ucení-se-a-zlepšování>

⁸³ Tamtéž.

a obchodní překážky.⁸⁴ Pro výběr vhodné země je nezbytné provedení analýz. K sestavení se využívají interní a externí data, dále primární a sekundární data.

Primární data jsou specifická, jelikož je nikdo nikdy neshromažďoval. Jedná se tedy o nové informace. Sběr primárních dat je finančně nákladnější než u dat sekundárních z důvodu náročnosti sběru dat, který vyžaduje odbornou přípravu. Kvantitativními primárními daty jsou například chování zákazníků, nákupní úmysly či popisná data. Kvalitativními primárními daty jsou názory, motivy nebo postoje a další.⁸⁵

Sekundární data jsou k dispozici, jelikož již v minulosti byla sbírána. Jsou to tedy opakovaně použitelná data. Data jsou veřejně přístupná a jejich cena je podstatně nižší než cena dat primárních. Interními sekundárními daty jsou finanční plány, databáze distributorů, rozpočty či registrace zákazníku. Naopak externími sekundárními daty jsou zprávy statistických úřadů, výzkumné zprávy, státní nařízení či legislativní a vládní podklady.⁸⁶



Obrázek 7: Kategorizace dat⁸⁷

⁸⁴ HOLLENSEN, Svend. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 5th ed. Harlow: Financial Times, 2011, p. 175. ISBN 978-0-273-72622-7.

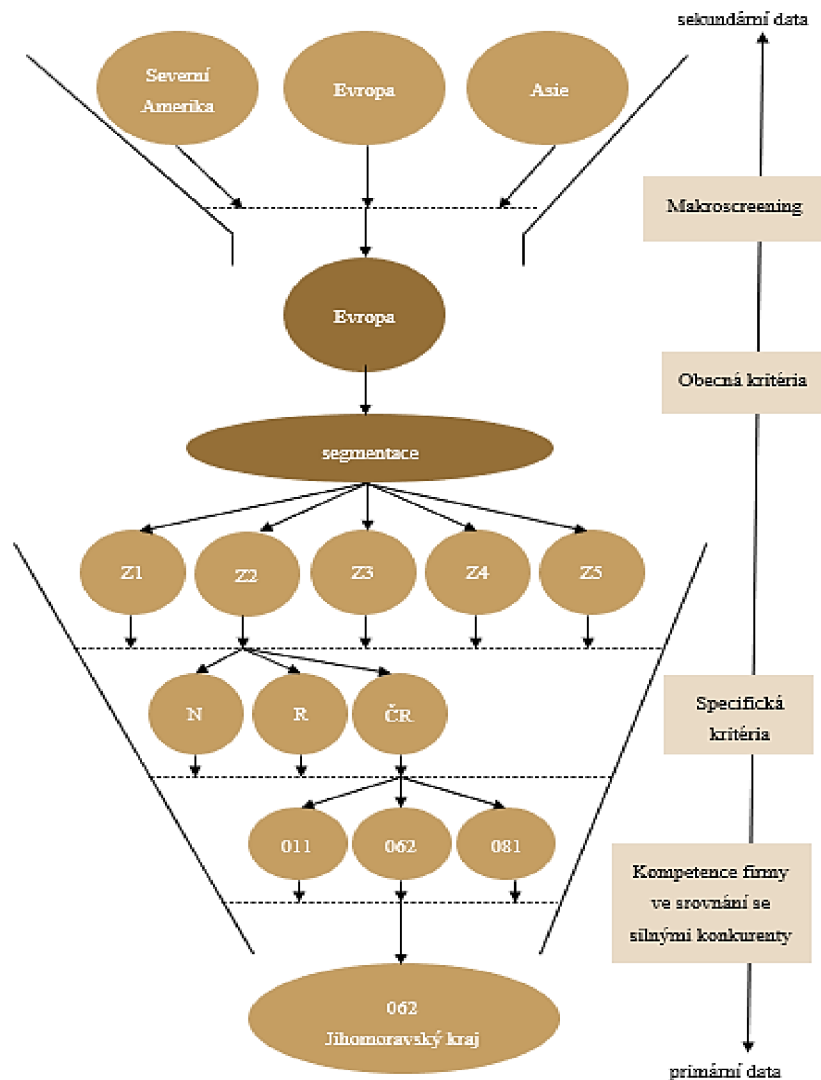
⁸⁵ KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 55-56. ISBN 9788024735276.

⁸⁶ KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 53-54. ISBN 9788024735276.

⁸⁷ HOLLENSEN, Svend. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 5th ed. Harlow: Financial Times, 2011, p. 176. ISBN 978-0-273-72622-7.

Základem mezinárodní segmentace trhu spočívá v hodnocení obecných a specifických charakteristik. Mezi **obecné charakteristiky** patří například vzdělání, ekonomika, politické faktory, jazyk, náboženství, technologie atd. **Specifická charakteristika** zahrnuje životní styl, kulturu nebo postoj a vkus a podobně.⁸⁸

Vhodným nástrojem pro zhodnocení zahraničních trhů je **SLEPTE analýza**, která je popsána v kapitole 1.2 Mezinárodní prostředí a jeho vlivy.



Obrázek 8: Proces segmentace trhu⁸⁹

⁸⁸ Vlastní zpracování dle: HOLLENSSEN, Svend. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 5th ed. Harlow: Financial Times, 2011, p. 264-267. ISBN 978-0-273-72622-7.

⁸⁹ Vlastní zpracování dle: HOLLENSSEN, Svend. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 5th ed. Harlow: Financial Times, 2011, p. 274. ISBN 978-0-273-72622-7.

1.5.3 Strategie vstupu na trh

Třetím krokem je rozhodnutí o strategii vstupu na zvolený trh. Je důležité zjistit povahu produktu, velikost trhu, chování místních konkurentů a ceny distribuce.⁹⁰ Neexistuje žádná ideální strategie vstupu.

Firmy vyrábějící na domácím trhu se ve většině případů rozhodnou pouze pro export produktů. Tato metoda, export, se využívá při počátečním vstupu na mezinárodní trhy. Společnost musí zřídit exportní kanály, které mají mnoho podob. Lze je rozdělit do tří základních kategorií:

- přímý export – výrobní firma se stará o dokumentaci, dodání a cenovou politiku, zatímco produkt je prodáván distributory,
- nepřímý export – výrobní firma využívá vývozce sídlící v jeho vlastní zemi,
- kooperativní export – jedná se o dohody o spolupráci mezi výrobní firmou a firmou na dohodu.⁹¹

1.5.4 Návrh a výběr strategie

Čtvrtý krok spočívá v návrhu a výběru strategie. Je nezbytné zjistit chování zákazníků, dostupnost distribučních kanálů, mediální a propagační kanály.⁹²

Země původu produktu má značný vliv na jeho vnímání. Některé země mají pověst dobrou, jiné špatnou. Německo má společně s Japonskem dobrou pověst ve výrobě automobilů. Je potřeba si uvědomit, že trh od trhu se liší, liší se tedy i cíloví zákazníci.⁹³

1.5.4.1 Marketingový mix 7P

Marketingový mix má za cíl uspokojit potřeby zákazníků a přinést organizaci zisk. Klasické pojetí marketingového mixu obsahuje čtyři složky, které byly rozšířeny o další tři:

⁹⁰ HOLLENSSEN, Svend. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 5th ed. Harlow: Financial Times, 2011, p. 175. ISBN 978-0-273-72622-7.

⁹¹ HOLLENSSEN, Svend. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 5th ed. Harlow: Financial Times, 2011, p. 335. ISBN 978-0-273-72622-7.

⁹² HOLLENSSEN, Svend. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 5th ed. Harlow: Financial Times, 2011, p. 175. ISBN 978-0-273-72622-7.

⁹³ HOLLENSSEN, Svend. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 5th ed. Harlow: Financial Times, 2011, p. 478. ISBN 978-0-273-72622-7.

- produkt (product),
- cenu (price),
- distribuci (place),
- marketingovou komunikaci (promotion),
- materiální prostředí (physical evidence),
- lidé (people),
- procesy (processes).⁹⁴

Důležité je **vnímání hodnoty dané značky**. Pro firmu je důležité, jak ji zákazníci hodnotí a jakou pro ně má hodnotu. Firma by se měla zamyslet, jak by tuto hodnotu ocenili zákazníci v porovnání s konkurenčním produktem, který nemá takovou kvalitu produktů či povědomí o značce. Společnost Aaker vytvořila pět kategorií hodnoty značky:

- věrnost značce,
- povědomí o značce,
- kvalita,
- hodnoty a osobnosti spojené se značkou,
- ochranné známky, patenty a komunikační kanály.⁹⁵

Branding je snaha o odlišení se od konkurence, vyvolání povědomí o značce a zaručení kvality a spokojenosti. Vede k lepší identifikaci a povědomí mezi zákazníky, k lepší šanci identifikaci výrobku a k možnosti prémiové ceny. To vše s sebou nese vyšší náklady. Branding mnohdy končí u zrakového a sluchového smyslu, tedy u reklam v televizi, v rádiu nebo na internetu. Mnoho firem využívá ale i zbylé tři smysly, kterými jsou čich, hmat a chuť.⁹⁶

Cenotvorba je postavena na firemní filozofii, organizační a manažerské politice. Nevýhodou exportovaného výrobku je eskalace cen, která je způsobena poplatky za dopravu, pojištění a distribuci. Výrobek v zahraničí stojí o 20–40 % více. Firma by měla

⁹⁴ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.

⁹⁵ HOLLENSSEN, Svend. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 5th ed. Harlow: Financial Times, 2011, p. 481. ISBN 978-0-273-72622-7.

⁹⁶ HOLLENSSEN, Svend. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 5th ed. Harlow: Financial Times, 2011, p. 481-491. ISBN 978-0-273-72622-7.

být v ceně konkurenceschopná, musí tedy nabídnout pro zákazníka přijatelnější cenu. Existují tři strategie stanovení ceny nového produktu:

- skimming – vysoká cena za ojedinělý produkt,
- tržní cena – cena založena na konkurenčních cenách za produkt, který na trhu již existuje,
- penetrační cena – nízká cena za předpokladu zvýšení prodeje.⁹⁷

Pro kupujícího jsou důležité **dodací a platební podmínky**. Každá země preferuje jiného přepravního dopravce a jiné platební podmínky. Mnohdy jsou tyto faktory klíčovými v rozhodování, zda dokončit objednávku. Nejvýhodnější variantou pro vývozce, tedy společnost, je platba předem, jelikož ho zbavuje veškerého rizika.⁹⁸

Nezbytnou součástí jsou i **komunikační nástroje**, které vedou k oslovení zákazníků. Typickými komunikačními nástroji jsou časopisy, rádia, televize, kina a další. Každá země preferuje jiný komunikační kanál, ovšem cíl mají stejný – zvýšit prodej. PR, public relations, je účinná forma ústní reklamy. Oblíbeným nástrojem je direct mail, který umožňuje oslovení zahraničních spotřebitelů. Dalším nástrojem je telemarketing neboli telefonování, které vede k vytvoření objednávky a rychlému průzkumu trhu. Osobní prodej je prodej s okamžitou odezvou.⁹⁹



Obrázek 9: Marketingový mix 7P¹⁰⁰

⁹⁷ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5366-9.

⁹⁸ HOLLENSSEN, Svend. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 5th ed. Harlow: Financial Times, 2011, p. 518-523. ISBN 978-0-273-72622-7.

⁹⁹ HOLLENSSEN, Svend. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 5th ed. Harlow: Financial Times, 2011, p. 588-602. ISBN 978-0-273-72622-7.

¹⁰⁰ Vlastní zpracování.

1.5.4.2 McKinseyho model 7S

Model 7S byl vytvořen v sedmdesátých letech 20. století zaměstnanci konzultační firmy McKinsey. McKinseyho model 7S zahrnuje sedm vzájemně propojených faktorů, které by měly být brány v úvahu všechny současně, patří sem:

- strategie,
- struktura,
- systém,
- styl práce vedení,
- spolupracovníci,
- schopnosti,
- sdílené hodnoty.¹⁰¹

Faktory jsou rozděleny do dvou kategorií na faktory tvrdé a měkké. Mezi *tvrdé faktory* patří struktura, strategie a systémy. Mezi *měkké faktory* patří sdílené hodnoty, schopnosti, styl a spolupracovníci.¹⁰²

Strategie popisuje dosahování zvolené vize a reakci na hrozby a příležitosti působící na danou firmu. Dalším tvrdým faktorem je **struktura**, která popisuje organizační strukturu dané společnosti, tedy nadřízenost a podřízenost. **Systémy** slouží ke každodenním aktivitám podniku. Jedná se například o informační systémy, kontrolní systémy, komunikační systémy atd.¹⁰³

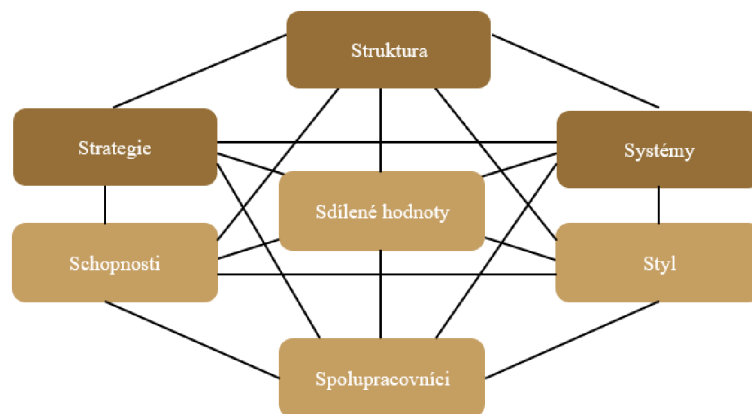
Prvním měkkým faktorem jsou **spolupracovníci**, těmi se rozumí lidské zdroje, jejich školení, motivace, funkce, loajalita vůči firmě a podobně. **Schopnosti** představují dovednosti a kompetence pracovníků firmy. **Styl řízení** popisuje přístup vedoucích pracovníků k řízení a řešení problémů. Posledním faktorem jsou **sdílené hodnoty**, které popisují normy a standardy, kterými se řídí chování zaměstnanců a jednání společnosti. Tvorba sdílených hodnot souvisí s vizí společnosti.¹⁰⁴

¹⁰¹ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007, s. 73. ISBN 978-80-247-1911-5.

¹⁰² MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007, s. 74. ISBN 978-80-247-1911-5.

¹⁰³ Tamtéž.

¹⁰⁴ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007, s. 74-75. ISBN 978-80-247-1911-5.



Obrázek 10: McKinsey model 7S¹⁰⁵

1.5.4.3 SWOT analýza

SWOT analýza je vhodným nástrojem při volbě strategie. Analýza sleduje vnitřní i vnější prostředí firmy, které zhodnotí. Výhodou je její stručnost a jednoduchost. Zkratka SWOT znamená:

- S – silné stránky (Strengths),
- W – slabé stránky (Weaknesses),
- O – příležitosti (Opportunities),
- T – hrozby (Threats).¹⁰⁶

Cílem analýzy je identifikace a omezení slabých stránek, podpora silných stránek, hledání příležitostí a uvědomění si hrozeb. Na závěr je důležité vyhodnocení a hledání řešení, jak situaci zlepšit.¹⁰⁷

¹⁰⁵ Vlastní zpracování dle: MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007, s. 74-75. ISBN 978-80-247-1911-5.

¹⁰⁶ ŠPAČEK, Miroslav a Karel ČERVENÝ. *Kreativní metody v inovacích*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2020, s. 147-148. ISBN 978-80-245-2322-4.

¹⁰⁷ Tamtéž.

VNITŘNÍ prostředí	Silné stránky S	Slabé stránky W
VNEJŠÍ prostředí	Příležitosti O	Hrozby T

Obrázek 11: SWOT analýza¹⁰⁸

1.5.4.4 COP analýza

COP analýza slouží k posouzení scénáře vývoje a je vhodným východiskem a volbou strategie. Při volbě strategie jsou posuzovány varianty a klíčové faktory. Analýza identifikuje převažující faktory a nejvýznamnější vlivy, vyvozuje, jaké jsou možnosti rozvoje firmy. Identifikuje tři faktory:

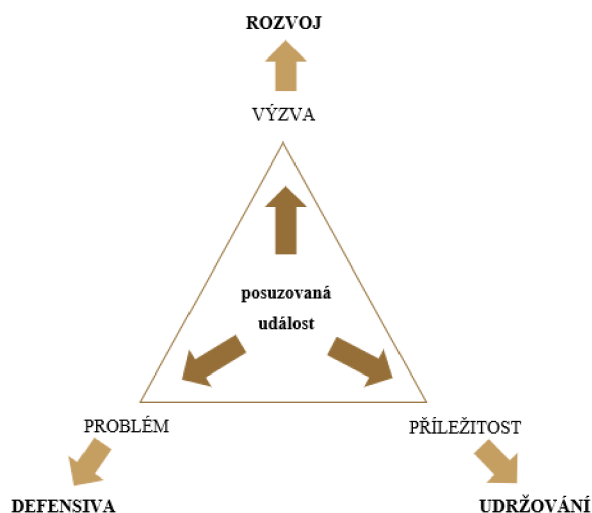
- C – výzvu (Challenge),
- O – příležitost (Opportunity),
- P – problém (Problem).¹⁰⁹

Výzva hodnotí prostor pro expanzi a rozvoj z dlouhodobého hlediska a prostor pro změnu strategie. *Příležitost* hodnotí prostor pro okamžité využití situace na trhu. *Problém* je faktor, který firmu v daném okamžiku ohrožuje.¹¹⁰

¹⁰⁸ Vlastní zpracování.

¹⁰⁹ ZICH, Robert. 4-1 závěry analýz - část 3/3 - YouTube. *YouTube* [online]. [cit. 2022-11-11]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=2NW_WRxyVW8&list=PLvcsZut0JSPm1e1am0g1fcEbQVmlBXOUQ&index=8

¹¹⁰ Tamtéž.



Obrázek 12: COP analýza¹¹¹

1.5.5 Implementace strategie

Poslední, pátý krok procesu internacionalizace, spočívá v implementaci návrhu. Je potřeba zjistit styly v různých kulturách, marketingové náklady na trh a prodej podle kritérií. Implementace vzniká na základě analýz a výběru. V případě zavádění nového business modelu, je vzhledem ke krátkému času k reakci, i přes kvalitně provedenou strategickou analýzu implementace strategie zastřena nejistota.¹¹²

Implementaci lze rozdělit na dva typy:

- Přírůstková – implementace strategie se často provádí postupným nastavováním, odhalováním chyb a doladěním celé podnikové strategie v malých krocích. Kroky jsou následně implementovány, realizovány a vyhodnoceny.
- Plánovací – celý proces je naplánován a promyšlen a následně zrealizován. Zhodnocení celého procesu nastává až po dokončení všech kroků.¹¹³

¹¹¹ Vlastní zpracování dle: ZICH, Robert. 4-1 závěry analýz - část 3/3 - YouTube. *YouTube* [online]. [cit. 2022-11-11]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=2NW_WRxyVW8&list=PLvcsZut0JSPm1e1am0g1fcEbQVmlBXOUQ&index=8

¹¹² HOLLENSSEN, Svend. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 5th ed. Harlow: Financial Times, 2011, p. 175. ISBN 978-0-273-72622-7.

¹¹³ DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001.s. 4. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

1.5.5.1 Základní rámec implementace

V procesu implementace jsou předpoklady, kterými jsou např. organizační podmínky, top management, dostatečná informovanost, klima podporující strategické plánování, průběžná kontrola realizace.¹¹⁴

Do základního rámce spadá pět kritérií:

- správa společnosti,
- organizační a obecně řídicí aspekty,
- strategické vůdcovství,
- strategické prvky podnikání,
- důraz na strategickou kontrolu.¹¹⁵

Správa společnosti se zabývá problematikou vztahů se stakeholdery a zajištění směru rozvoje. Obsahuje externí a interní kontrolní mechanismy. Externími zahrnují oborové i obecné vlivy, interní zahrnují vlastnickou strukturu, správní orgány a odměňování managementu.¹¹⁶

Organizační a obecně řídicí aspekty se zabývají podmínkami realizace a přístupy k vedení společnosti. Společnost se musí řídit řadou prvků, kterými může být minimální mzda či GDPR. Organizační aspekty jsou důležité po fungování společnosti, tedy je důležité zvolení organizační struktury.¹¹⁷

Strategické vůdcovství se zaměřuje na externí a interní aspekty a na schopnost dovést společnost k dosažení strategických cílů.¹¹⁸

Strategické prvky podnikání se zabývají zapojením zaměstnanců do plnění strategických cílů.¹¹⁹

¹¹⁴ ZICH, Robert. 6-1 implementace - YouTube. *YouTube* [online]. [cit. 2023-04-22]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=zmt8YefSEYE&t=3426s>

¹¹⁵ Tamtéž.

¹¹⁶ Tamtéž.

¹¹⁷ Tamtéž.

¹¹⁸ Tamtéž.

¹¹⁹ Tamtéž.

Důraz na strategickou kontrolu je nástroj pro kontrolu předpokladů a hodnocení plnění strategie. Kontrolu lze zkoumat ze čtyř pohledů – kontrola předpokladů, kontrola implementace, strategický pohled, speciální kontrola dle aktuálních požadavků. Kontrola předpokladů spolu se strategickým dohledem probíhá od formulace strategie po implementaci strategie. Zatím co kontrola implementace spolu se speciální kontrolou probíhá při implementaci strategie.¹²⁰

1.6 Mezinárodní marketingová komunikace

Komunikace je nejdůležitějším nástrojem mezi zákazníkem a prodejcem, je podmíněna mezinárodním marketingovým mixem. Základem komunikace je přenos sdělení, informace či myšlenky. Strategii může firma měnit podle jednotlivých trhů, jejich vyspělosti, sociálního a kulturního prostředí. Firmy vycházejí ze základní komunikační strategie, kterou přizpůsobují potřebám jednotlivých zemí. Cílem je informovat, zvyšovat prodej, odlišovat výrobek od konkurenčního výrobku, ovlivnit zákazníky a ovlivnit vnímání značky.¹²¹

Hospodářská vyspělost země ovlivňuje výši reklamních výdajů. V několika zemích je reklama přísně právně regulována. Některé trhy omezují propagaci návykových látek, léků, zbraní. Země bojují i proti využívání dětí jako herců v reklamách. Opatření se týkají také sociálních sítí, jelikož některé země je zakazují či omezují.¹²²

Sociálně-kulturní prostředí ovlivňuje komunikační strategii například předsudky spotřebitelů, zvyklostmi, pocity, způsobem myšlení, mentalitou, morálkou, estetickým citěním, vztahem k výrobku a podobně.¹²³

Jazyk patří mezi hlavní faktory ovlivňující sdělení. V případě cizojazyčného sdělení je potřeba pečlivě volit daná slova. Doslovný překlad vede často k nesrozumitelnosti sdělení.¹²⁴

¹²⁰ Tamtéž.

¹²¹ MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK. *Mezinárodní marketing*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2021, s. 178-179. ISBN 978-80-271-3006-1.

¹²² Tamtéž.

¹²³ Tamtéž.

¹²⁴ Tamtéž.

1.6.1 Forma sdělení

Pro přenos sdělení se komunikace dělí do dvou základních slupin:

- komunikace osobní,
- komunikace neosobní.

Osobní komunikace probíhá přímo mezi firmou a zákazníkem formou osobního či telefonického rozhovoru, SMS, emailem a podobně.

Neosobní komunikace cílí na oslovení velkých skupin formou médií, nákupních center, tiskových konferencí, firemních večírků, kulturních akcí a podobně.¹²⁵

1.6.2 Komunikační mix

Komunikační mix je součástí marketingového mixu a zahrnuje sedm hlavních komunikačních oblastí:

- osobní prodej,
- reklamu,
- přímý marketing,
- podporu prodeje,
- public relations,
- event marketing a sponzoring,
- online komunikace.¹²⁶

1.6.2.1 Osobní prodej

Osobní prodej zahrnuje činnosti přímého kontaktu se zákazníky. Osobní prodej zahrnuje průmyslový prodej, mezifiremní obchod, prodej do distribučních sítí a prodej koncovým zákazníkům. Prodej se odehrává přímým kontaktem, telefonicky, videohovorem nebo na internetu. Výhodou je okamžitá reakce a zpětná vazba. Prodávající je schopen se

¹²⁵ MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK. Mezinárodní marketing. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2021, s. 180. ISBN 978-80-271-3006-1.

¹²⁶ MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK. Mezinárodní marketing. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2021, s. 183. ISBN 978-80-271-3006-1.

přizpůsobit každému jednomu zákazníkovi, jelikož vidí, na co potenciální zákazník slyší a co ho zajímá.¹²⁷

Prodejní aktivity jsou součástí obchodního partnera, který pomáhá zákazníkovi s výběrem produktů. Obchodníkovým zájmem by mělo být navázání příjemného kontaktu s potenciálním zákazníkem, který nadále nakupuje sám a obchodník tak získává pravidelného klienta.¹²⁸

Schopnosti obchodníka mají přímý vliv na úspěšnost osobního prodeje. Obchodník by měl věřit a rozumět produktům, sobě i svým schopnostem. Měl by mít svoji práci rád a rád ji vykonávat. Dobrý obchodník se dokáže vcítit do svého zákazníka.¹²⁹

1.6.2.2 Reklama

Reklama je neosobní forma komunikace, která je pro řadu firem klíčová. Reklama má za cíl oslovit prostřednictvím médií stávající a potenciální zákazníky, zvýšit povědomí a přimět ke koupi. Je to jedna z finančně nejnáročnějších forem komunikace. Nejčastějším reklamním zbožím je kosmetika, alkoholický a nealkoholický nápoj, automobil a léky. Reklamní aktivity lze rozdělit do dvou směrů: produktová reklama a institucionální. **Produktová reklama**, někdy značková reklama, je neosobní forma prodeje výrobku či služby. **Institucionální reklama** podporuje myšlenku, filozofii, dobrou pověst firmy, osoby a odvětví.¹³⁰

Důležitým faktorem reklamní komunikace je správný výběr médií. Cílem je maximální oslovení potenciálního trhu. Typ média lze rozdělit na elektronická a klasická. Mezi **elektronická média** patří rozhlas, televize, kino či internet. Zatímco do **klasických médií** spadají noviny, časopisy, billboardy, citylight atd.¹³¹

¹²⁷ PŘIKRYLOVÁ, Jana. Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. s. 519-523. ISBN 978-80-271-0787-2.

¹²⁸ PŘIKRYLOVÁ, Jana. Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. s. 533-535. ISBN 978-80-271-0787-2.

¹²⁹ PŘIKRYLOVÁ, Jana. Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. s. 537-540. ISBN 978-80-271-0787-2.

¹³⁰ PŘIKRYLOVÁ, Jana. Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. s. 261-269. ISBN 978-80-271-0787-2.

¹³¹ PŘIKRYLOVÁ, Jana. Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. s. 284-292. ISBN 978-80-271-0787-2.

1.6.2.3 Přímý marketing

Hlavním nástrojem přímého marketingu je osobní prodej, viz kapitola 1.6.2.1, online přímý marketing, telemarketing, katalogový marketing a adresné zasílání nabídek. Charakteristickými prvky je sdělení konkrétní osobě, aktuálnost, přizpůsobení sdělení a interaktivnost.¹³²

1.6.2.4 Podpora prodeje

Podpora prodeje je krátkodobá a má významnou roli v některých oblastech podnikání, má za cíl podnícení ke koupi. Jedná se například o nabízení slev, které vedou k uskutečnění nebo zvětšení nákupu. Cíly podpory jsou například vyvolání zájmu o nový produkt a značku, získání nových zákazníků, zvýšení četnosti nákupů nebo posílení věrnosti stálých zákazníků. Mezi nástroje podpory patří slevy, kupóny, vzorky, POP materiály.¹³³

1.6.2.5 Public relations

Public relations neboli vztahy k veřejnosti, představují nepřímou formu komunikace. Jedná se o komplexní oblast používající praktiky a poznatky samostatných oborů: sociologie, psychologie, žurnalistiky, rétoriky a podobně. **Interní komunikace** je důležitá a obtížná zároveň u firem s velkým počtem zaměstnanců s odlišným kulturním zázemím. Sociální sítě, webové stránky, firemní časopisy, intranety, školení, teambuildingy a podobně jsou nástroji interní komunikace. Do skupiny interní veřejnosti patří vlastníci, zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci a další. **Externí komunikace** cílí na dlouhodobé budování vztahů s firemním okolím. K aktivitám patří komunikace s médii, tiskové konference, publikování článků v novinách či na internetu, prezentace v televizi a podobně. Do skupiny externí veřejnosti patří média, obyvatelstvo, pedagogové, vládní a správní úředníci, banky a další.¹³⁴

¹³² MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK. Mezinárodní marketing. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2021, s. 193. ISBN 978-80-271-3006-1.

¹³³ PŘÍKRYLOVÁ, Jana. Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. s. 365-374. ISBN 978-80-271-0787-2.

¹³⁴ MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK. Mezinárodní marketing. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2021, s. 192. ISBN 978-80-271-3006-1.

1.6.2.6 Event marketing a sponzoring

Výstavy a veletrhy umožňují setkání prodávajícího s poptávajícím z celého světa na jednom místě ve stejném okamžiku. Přítomnost firmy na výstavách a veletrzích posiluje dobré jméno firmy. Výhodou výstav a veletrhů je možnost pozorování konkurence, nových trendů a příležitostí na zahraničním trhu. Firma by se měla před výstavou zaměřit na vizuální stránku svého stánku, rozeslání pozvánek svým partnerům a po ukončení akce posbírat a vyhodnotit ohlasy.¹³⁵

1.6.2.7 Online komunikace

Online komunikace je velmi rozsáhlá a má několik podob, online reklamu, online public relations, online přímý prodej, online osobní prodej a online podpory prodeje. Výhodou online prostředí a komunikace je oslovení kohokoli na světě. Nejdůležitějšími nástroji jsou webové stránky a sociální média, přičemž ty vykazují nižší náklady než jiné formy komunikace.¹³⁶

1.6.3 Multi-level marketing

Multi-level marketing (dále i jen MLM) byl vytvořen na počátku čtyřicátých let 20. století, kdy vznikla společnost Nutrilite. Společnost uvedla na trh doplňky stravy, které prodávala pomocí přímého prodeje, a dosahovala rychle zisku díky rychle rostoucí síti. V padesátých letech minulého století se dva distributoři firmy Nutrilite, Rich DeVos a Jay Van Andel, rozhodli pro založení vlastní firmy s názvem Amway Corporation.¹³⁷

Multi-level marketing, jedná se o marketingovou strategii, kdy vzniká síť nezávislých distributorů s různým způsobem odměňování. Distributor je osoba, která má za úkol sestavit zákaznickou a obchodní síť důležitou pro fungování celé společnosti.

¹³⁵ MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK. Mezinárodní marketing. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2021, s. 193. ISBN 978-80-271-3006-1.

¹³⁶ MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK. Mezinárodní marketing. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2021, s. 195. ISBN 978-80-271-3006-1.

¹³⁷ The history and evolution of network marketing | PRB. *Home Page | PRB* [online]. [2022-11-26]. Dostupné z: <https://www.prbmp.com/news/blog/the-history-and-evolution-of-network-marketing/>

Společnosti zkracují své distribuční řetězce a minimalizují náklady na produkt. Distribuční systém tvoří tři subjekty: výrobce, prodejce a zákazník.¹³⁸

Výhodou multi-level marketingu je nákup za velkoobchodní ceny a vytvoření sítě vlastních zákazníků. Distributor má několik možností, jak produkt propagovat a jak na něm vydělat. Distributor tvoří i síť dalších prodejců, které školí a získává provize i z jejich prodeje. Výhodou je také nižší vložený kapitál do podnikání než při založení vlastního podniku.¹³⁹ Nevýhodou multi-level marketingu je pověst, kdy si lidé síťový marketing spojují s nelegálními modely, což je způsobeno neznalostí lidí. Mezi nevýhody lze zařadit také nekorektnost a podávané nepravdy distributorem, který kazí jméno společnosti.¹⁴⁰

1.6.3.1 Odborná terminologie

Multi-level marketing má několik pojmů, které je zapotřebí upřesnit a vysvětlit. Jen samotný multi-level marketing má několik názvů, jako je síťový marketing, referenční marketing či osobní marketing.

Distributor je nezávislá podnikající osoba a člen spotřebitelské sítě, kterým se stal registrací a počátečním vkladem v podobě nákupu. Ten ho opravňuje předávat informace, vytvářet objednávky a nabízet obchodní příležitost.

Leader je vůdčí osoba v obchodní síti.

Sponzor je osoba, která vytváří obchodní síť a pomáhá lidem v jeho síti. Jeho úkolem je zaškolení nových distributorů, kteří se rozhodli pro obchodní příležitost.

Upline je osoba nad námi, tedy sponzor, a další osoby nad sponzorem.

Downline je osoba pod námi, kterou jsme přivedli my, tedy jsme jeho upline, případně se jedná o osobu, kterou přivedl náš sponzor.

Crossline je osoba, která je nad námi, ale nemá přímou návaznost na naši linii.

¹³⁸ Sucuri WebSite Firewall - Access Denied. *Sucuri WebSite Firewall - Access Denied* [online]. © 2022 Sucuri Inc. [cit. 2022-11-26]. Dostupné z: <https://mladypodnikatel.cz/multi-level-marketing-co-to-je-vcem-spociva-a-jake-jsou-jeho-vyhody-a-nevyhody-t1003>

¹³⁹ Tamtéž.

¹⁴⁰ Výhody a nevýhody MLM - Svět Úspěšných. *Svět Úspěšných – INSPIRUJ SE, VZDĚLÁVEJ SE A BUĎ NEJLEPŠÍ VERZÍ SEBE SAMA - Svět Úspěšných* [online]. [2022-11-26]. Dostupné z: <https://svetuspesnych.cz/vyhody-a-nevyhody-mlm/>

Binární strom je model binárního systému obsahující levou a pravou větev, které se větvi opět do levé a pravé.

1.6.3.2 Odměňovací systém

Každá společnost má nastaven jiný odměňovací systém svých distributorů. Možností, jak distributory finančně odměňovat, je několik. Jedním z odměňovacích systémů je tzv. **sponzorský bonus**. Sponzorský bonus je vyplácen na základě zaregistrování nového distributora, který zakoupil produkt či balíček. **Provize z objednávek** je nejběžnější provizí, kterou distributor získá z prodeje produktů. **Binární systém** je pasivní příjem, kdy distributor získá odměnu za nákup všech lidí v jeho binárním stromě. Jedná se o vyplácení z neomezené hloubky. **Matching bonus** je bonus, který distributor získá z prodejů jeho downlinů. Jedná se tedy o odměnu z binárního systému lidí v našem týmu. **Bonus za dosažení nové pozice** je motivační bonus, který distributor získá s postupem na novou pozici. Toho dosáhne svými prodeji a sbíráním bodů k dosažení nové pozice. **Provize za rychlý start** je motivační provize pro nové distributory. Cílem bonusu je zvýšení zájmu nových distributorů. **Bonus za přímé doporučení** se vyplácí distributorům za doporučení nových členů. Odměň je daleko více a záleží na dané firmě, jaké odměny svým distributorům umožní.¹⁴¹

1.6.3.3 Multi-level společnosti

V České republice působí mnoho multi-level marketingových společností, které vznikly převážně v jiných zemích, než je Česká republika. Mezi nejznámější firmy působící v České republice jsou Avon, Amway, Oriflame či Mary Kay. Společnosti se nezabývají pouze doplňky stravy, kosmetikou či domácími prostředky. Mezi firmy na této bázi fungují i finančně poradenské firmy.

LR Health & Beauty Systems GmbH, firma byla založena v roce 1985 v Německu. Společnost nabízí parfémy, pleťovou kosmetiku, tělovou kosmetiku, anti-aging produkty, vlasovou kosmetiku, dekorativní kosmetiku a doplňky stravy.¹⁴²

¹⁴¹ MLM Commission Structure - Types of Commissions and Bonus. *Epixel MLM Software | Best Network Marketing Growth Tools* [online]. [cit. 2022-11-27]. Dostupné z: <https://www.epixelmlmsoftware.com/mlm-compensations>

¹⁴² LR Health & Beauty Systems | Elershop.cz. *LR Health & Beauty - kosmetika a doplňky stravy značky LR* [online]. © 2017. Elershop.cz Nezávislý LR partner. [cit. 2022-11-27]. Dostupné z: <https://www.ellershop.cz/lr-health-beauty-systems>

Avon Products, Inc., firma byla založena v roce 1886 ve Spojených státech amerických pod tehdejším názvem AvonCosmetics, Inc. V roce 1939 byla přejmenována na Avon Products Inc. V České republice působí od roku 1991. Společnost nabízí kosmetiku, parfémy i módní doplňky, které se prodávají katalogovou formou.¹⁴³

Amway Corporation, firma byla založena v roce 1959 ve Spojených státech amerických a prodávala drogerii do domácnosti, kterou prodává dodnes. Sortiment byl později rozšířen o kosmetické přípravky a potravinové doplňky.¹⁴⁴

Nu Skin International, Inc., firma byla založena v roce 1984 ve Spojených státech amerických. Společnost nabízí produkty proti stárnutí, přípravky osobní péče a výživové doplňky.¹⁴⁵

ZFP Akademie, a. s., firma byla založena v roce 1995 v České republice. V roce 2012 byla založena společnost ZFP GROUP, pod kterou spadá ZFP Akademie, ZFP Investments, ZFP Finance I., ZFP Gold, ZFP Reality a ZFP Hotely. Společnost nabízí finanční poradenství.¹⁴⁶

1.7 Souhrn teoretických východisek

V rámci první kapitoly, byl pro následující kroky vybrán proces strategického řízení dle Zicha, jelikož zohledňuje i zpětnou vazbu.

Dále se zabývá analyzováním interních a externích faktorů. Vzhledem k druhu společnosti, byl pro popis stávajícího strategického chování vybrán marketingový mix 4P a 4C. Zároveň byl vybrán Business model Canvas, který bude v analýze interních faktorů použit, jelikož je z autorčina pohledu velice komplexní a velmi dobře slouží vzhledem k cíli a účelu práce. Pro zanalyzování externího prostředí českého i zahraničního trhu byla zvolena SLEPTE analýza, která se nejlépe hodí na zkoumanou problematiku.

¹⁴³ O Avonu. *Avon Česká republika | Parfémy, make-up & péče o pleť* [online]. [cit. 2022-11-27]. Dostupné z: <https://www.avon.cz/o-avonu>

¹⁴⁴ About Amway. *Amwya* [online]. [cit. 2022-11-27]. Dostupné z: https://www.amway.com/en_US/about-amway/history

¹⁴⁵ Naše Společnost. [online]. [cit. 2022-11-27]. Dostupné z: https://www.nuskin.com/content/nuskin/cs_CZ/corporate/compliance-corner/company.html

¹⁴⁶ Mnoho tváří businessu již od roku 1995 | ZFP Group. *Mnoho tváří businessu již od roku 1995 | ZFP Group* [online]. © ZFP GROUP, a.s., se sídlem náměstí T. G. Masaryka 3048 [cit. 2022-11-27]. Dostupné z: <http://www.zfpgroup.cz/>

Analýzu inertního a externího prostředí doplní prostředí konkurenční. Pro určení vhodné strategie byl vybrán Porterův model pěti sil. Spolu s modelem bude analyzováno MLM prostředí, které slouží pro distributory a společnost, aby věděli, jaké konkurenční firmy se ve sledovaných zemích nacházejí. Dále bude provedena analýza konkurence pohledu produktů, která je důležitá z hlediska ceny, kvality a složení.

Analýzy budou doplněny o analyzování kulturních rozdílů, rizik a zájmu o probiotika. Pro měření kulturních rozdílů byl zvolen 6-D model dle holandského profesora Geerta Hofsteda. V rámci hodnocení rizikovosti zemí bylo vybráno hodnocení od společnosti Co-face, které hodnotí 162 zemí dle mikroekonomických dat, makroekonomických odborných znalostí a podnikatelského prostředí.

Vyhodnocení vlivů na společnost bude vyhodnoceno COP analýzou, která bude využita pro zhodnocení myšlenky rozvoje z pohledu výzvy, příležitosti a problému. Zároveň bude vyhodnocení ztvárněno v Business modelu Canvas.

V návrhové části bude sloužit k sestavení nové business strategie opět Business Model Canvas spolu s Internationalization Canvas.

2 ANALYTICKÁ ČÁST

V této kapitole je analyzována vybraná společnost a vybrané zahraniční trhy. Kapitola obsahuje představení společnosti, současný stav společnosti a interní a externí analýzu společnosti. Dále obsahuje externí analýzy vybraných zahraničních trhů.

2.1 Představení společnosti

Obchodní název:	HARMONELO LLC, odštěpný závod
Datum vzniku:	5. 12. 2019
Sídlo:	Kulkova 4045/8, 615 00 Brno
Právní forma:	Odštěpný závod zahraniční právnické osoby
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Obory činnosti:	Zprostředkování obchodu a služeb Velkoobchod a maloobchod Výroby potravinářských a škrobářenských výrobků
Institucionální sektor:	11003 – Nefinanční podniky soukromé pod zahraniční kontrolou
Společníci:	Ondřej Nedoma ¹⁴⁷



Obrázek 13: Logo společnosti¹⁴⁸

¹⁴⁷ Registr ekonomických subjektů. [online]. © Český statistický úřad [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://apl.czso.cz/res/detail?ico=08783969>

¹⁴⁸ Harmonelo office login. *HARMONELO* [online]. ©2019 [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://harmonelo.com/office/download.php>

2.1.1 Charakteristika společnosti

Společnost HARMONELO LLC, odštěpný závod (dále jen Harmonelo) se věnuje vědě, výzkumu a výrobě vlastních unikátních produktů. Je založena na čtyřech základních pilířích: fyzickém zdraví, duševním zdraví, finančním zdraví a na prevenci. Firma se řídí sloganem: „*We harmonize the world*“. Společnost vyrábí unikátní přírodní potravinové doplňky a snaží se být jedničkou na trhu, což dokazuje i unikátní nabízená služba, mikrobiom test, a individualizovaná probiotika, se kterými společnost přišla jako první na světě. Každoročně společnost uvádí na trh novinku, kterou jsou většinou nová tekutá probiotika.

Společnost byla založena 5. prosince 2019 v Brně. Stojí za ní silný management s mnohaletými zkušenostmi v oblasti práva, řízení rozsáhlé korporátní struktury, řízení lidských zdrojů, marketingu, vědy a výzkumu, výroby vlastních unikátních produktů a v oblasti síťového marketingu.¹⁴⁹

2.1.1.1 Název a logo

Logo je spojením symbolu nekonečna, písmene H a motýla. Písmeno H vzniklo z řeckého písmene éta, které je v systému řeckých číslovek hodnotu 8. Zároveň písmeno H vyjadřuje počáteční písmeno názvu společnosti. Když se číslice osm položí, vznikne symbol nekonečna, který značí sílu, stabilitu a věčnost. Motýl představuje krásu, milost a život. Lidé vnímají motýla jako změnu, naději a volnost. Představuje dlouhodobě symbol víry, svobody, proměny a přírody. Spojením těchto tří věcí vzniká symbol Harmonela. Harmonelo je od slova harmonie či harmonizovat.



Obrázek 14: Vznik symbolu¹⁵⁰

¹⁴⁹ HARMONELO. *HARMONELO* [online]. © 2022 Harmonelo. [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://harmonelo.com/harmonelo>

¹⁵⁰ Tamtéž.

2.1.1.2 Působení na českém trhu

Společnost má sídlo v Brně, stejně tak jako své kanceláře, sklady a laboratoře. Harmonelo zaměstnává 32 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Mezi zaměstnance patří administrativní pracovníci, marketéři, skladníci, výzkumníci a vývojáři, zaměstnanci v laboratořích a podobně.



Obrázek 15: Management společnosti Harmonelo LLC¹⁵¹

Společnost Harmonelo je multi-level marketingová společnost. Neplatí tedy za placení reklam v televizi či lékárnách, ale finančně podporuje distributory, kteří šíří své zkušenosti s produkty. Distributoři jsou řádně zaškoleni, jelikož se jedná o specifický druh doplňků stravy. Musí se dbát na zdravotní stav zákazníka, věnuje se pozornost užívaným lékům a celkovému životnímu stylu. Každý certifikovaný distributor individuálně komunikuje se svým potenciálním zákazníkem, se kterým komunikuje o jeho problémech a následně je potenciálnímu zákazníkovi doporučena kúra. Probiotika a prebiotika si následně zákazník nakupuje sám.

Odměňovací systém

Společnost nabízí osm bonusů plus jeden extra bonus. Bonusy jsou následující:

- Extra bonus – 20 %,
- 1. generace – 20 %,
- 2. generace – 20 %,

¹⁵¹ HARMONELO. *HARMONELO* [online]. © 2019 [cit. 2022-12-03]. Dostupné z: <https://marsalkova.harmonelo.video/bez>

- 3. generace – 10 %,
- Binár 10–20 %,
- Matching bonus,
- Cash bonus,
- Car bonus,
- Harmonelo holiday.

Extra bonus z prvního nákupu je vyplácen ve výši 20 % z PV hodnoty nákupu. Jedná se o bonus, který je vyplácen za první provedený nákup našeho přivedeného zákazníka.

Bonus z 1. generace znamená, že distributor získá 20 % z PV hodnoty nákupu svých zákazníků v první linii. *Bonus z 2. generace* znamená, že distributor získá 20 % z PV hodnoty nákupu zákazníků v druhé linii. Zde už se jedná o zákazníky, které nezná, jelikož je přivedli zákazníci první generace. *Bonus z 3. generace* znamená, že distributor získá 10 % z PV hodnoty nákupu zákazníků ve třetí linii. Jedná se o zákazníky, které distributor nezná. Jsou to osoby přivedené druhou generací.

Binární bonus je vyplácení z neomezených hloubek. Vyplácí se ze slabší větve ve výši 10–20 % z PV bodů.

Matching bonus je výplata z výplat osob pod daným distributorem z binárního příjmu. Vyplácí se až do 10. generace.

Cash bonus se vyplácí za dosažení vyšší pozice v síti. Bonus motivuje k růstu v síti. Vyplácí se 500 až 250 000 euro.

Car bonus je vyplácen za elegantní reklamu na autě distributora. Vyplácí se 50 až 600 euro měsíčně. K dnešnímu *Harmonelo holiday* je bonus za odvedenou práci. Jedná se o all inclusive dovolenou zdarma. Dovolené byly např. v Dominikánské republice a Mexiku.

Posledním, výjimečným bonusem pro distributory, je prohlídka laboratoře v Brně. Harmonelo má vlastní laboratoře v Brně-Bohunicích, ve kterých probíhají analýzy mikrobiom testů. Od roku 2023 se plánují exkurze do výrobní haly.

2.1.1.3 Trh

Společnost k prosinci 2022 exportuje ve 34 zemích. Toto číslo je pro společnost teprve začátek, jelikož na trhu působí tři roky. Expanze je žádoucí, jelikož se jedná o českou firmu s produkty na světové úrovni. Produkty získaly několik ocenění:

- projekt Probione získal ocenění v roce 2020 za nejlepší biotechnologický projekt uvedený do praxe. Ocenění bylo uděleno na EUROPEAN BIOTECHNOLOGY CONGRESS 2020.
- Zlatá medaile na mezinárodním kongresu alternativní medicíny v roce 2022 v Bukurešti.
- Vyznamenání v soutěži mezinárodních veletrhů EkoStyle 2022 v Polsku.¹⁵²

O kvalitě svědčí i jedinečná metoda výroby, tzv. tyndalizační metoda, kterou má společnost jako jediná na trhu a má ji patentovanou.



Obrázek 16: Mapa pokrytých trhů¹⁵³

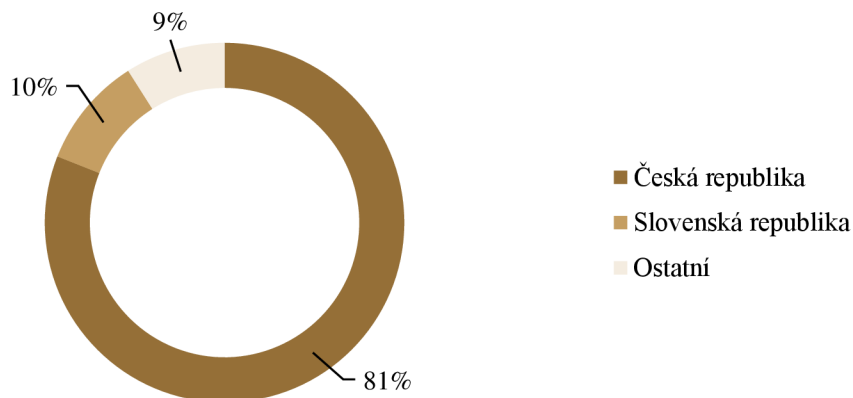
V současné době jsou prodeje v České republice nejvýznamnější, tvoří 81 % celkových prodejů. Slovenská republika představuje 10 % celkových prodejů a 9 % představuje součet všech ostatních 32 zemí. Toto procentní rozvržení chce společnost změnit a chce prodávat více v zahraničí. Velkým potenciálem je v současné době Polsko, Rakousko, Německo a Švýcarsko. Od druhé poloviny roku 2022 tyto trhy zaznamenaly nejvyšší

¹⁵² Zdravý mikrobiom | Harmonelo. *e-katalog* | Harmonelo [online]. © 2022 Harmonelo. [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://catalog.harmonelo.com/zdravy-mikrobiom>

¹⁵³ O společnosti | Harmonelo. *e-katalog* | Harmonelo [online]. © 2019 [cit. 2022-12-03]. Dostupné z: <https://catalog.harmonelo.com/o-spolecnosti>

nárůst nových distributorů, a to jak místních, tak Čechů bydlících v zahraničí. Trhy jsou ovšem stále na samém začátku.

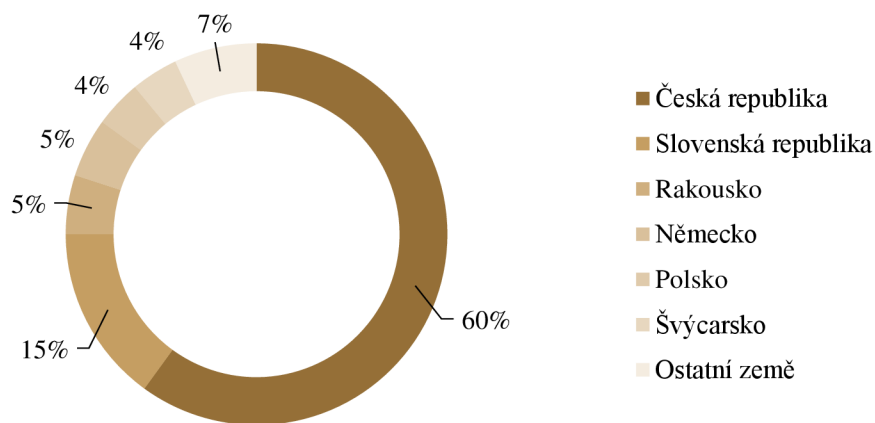
Rozložení tržeb k 31. 12. 2022



Graf 1: Procentní rozložení tržeb k 31. 12. 2022¹⁵⁴

Cíl pro rok 2023 je postaven právě na změně procentního rozložení tržeb. Společnost se chce zaměřit více na zahraničí. Česká republika za celé tři roky působení firmy získala mnoho zákazníků a distributorů. Nyní chce získat distributory v zahraničí, kteří by byli řádně zaškoleni a pomáhali lidem se zdravím v jejich zemi. Plán rozložení tržeb znázorňuje následující graf č. 2.

Plánované rozložení tržeb společnosti pro rok 2023



Graf 2: Plánované procentní rozložení tržeb pro rok 2023¹⁵⁵

¹⁵⁴ Vlastní zpracování.

¹⁵⁵ Vlastní zpracování.

U České republiky se nejedná o pokles tržeb jako takový, jedná se o růst trhu i v České republice, ovšem v celkovém procentním rozložení tržeb by se jednalo o snížení v důsledku růstu ostatních zemí.

2.2 Analýza českého interního prostředí společnosti

Nezbytnou součástí internacionalizace podniku je analýza interního prostředí. Interní prostředí popisuje aktuální stav a situaci společnosti. Veškeré informace byly získány od vedení společnosti, se kterým bylo po celou dobu komunikováno. Pro popis strategického chování je použit marketingový mix 4P, 4C a Business model Canvas.

2.2.1 Marketingový mix 4P

Pro lepší popis ceny, produktu, distribuce či zákazníků byly zvoleny analýza 4P a 4C. Marketingový mix 4P a 4C byl použit pro popis strategického chování.

2.2.1.1 Produkt

Společnost nabízí unikátní přírodní probiotika a prebiotika, která jsou ošetřena patentovanou metodou a jsou určena pro B2C trh. Zároveň nabízí individualizovaná probiotika, která se vyrábějí na základě mikrobiom testu klienta. Tato individualizovaná probiotika vymyslel jako první na světě právě pan RNDr. Ryšávka, který vede celý vědecký tým. Pan Ryšávka zároveň přichází s novými nápady na produkty. Společnost tedy vyplňuje díru na trhu po celém světě. Téma střev a jejich vlivu na nemoci a potíže je v začátcích, co se bakterií ve střevě týká, ovšem existuje několik studií, které prokazují jejich účinek.

Trh je sice přesycen doplňky stravy, ale společnost vyvinula systém na podporu pitného režimu na bázi zlepšení střevního mikrobiomu. Budoucnost patří nejen tekuté formě, ale také právě obnově narušeného střevního mikrobiomu. Bez zdravé střevní stěny mohou lidé konzumovat jakékoli doplňky stravy, jenže pro tělo nebudou mít žádný přínos, jelikož se v těle neudrží.

Mikrobiom test

Vědecký tým Harmonelo stojí za unikátní službou - mikrobiom test. Z testu se určí mikrobiomový věk, poměr Firmicutes a Bacteroidetes, kondici probiotických bakterií

v procentech. Výsledky testu jsou zaslány elektronicky do čtyř týdnů od přijetí vzorku laboratoří.¹⁵⁶

Poměr *Firmicutes* a *Bacteroidetes* je důležité znát, jelikož poukazuje na rovnovážnost střevního mikrobiomu, a také na schopnost organismu hospodařit s energií. Pro člověka žijícího spíše pasivním způsobem života znamená vysoké zastoupení kmene *Firmicutes* vysokou predikci k obezitě. Bakterie kmene *Bacteroidetes* jsou více zastoupeny u lidí, kteří se stravují spíše nízkotučnou stravou.¹⁵⁷ Od ledna 2023 se zavádí u mikrobiom testu rozbor další bakterie.

Probiotika na míru

Probiotika na míru neboli individualizovaná probiotika *Smart Probio* a *Probione* jsou probiotika vytvořena na míru každému zákazníkovi. Probiotika se vyrábí na základě analýzy mikrobiomu, která probíhá v laboratořích v Brně.¹⁵⁸

Harmonelo Smart Probio je kúra na 6 měsíců, která se vyrábí do 6 týdnů od přijetí vzorku laboratoří. Analyzuje se relevantní zastoupení hlavních přátelských rodů. Ruční výroba probiotické kúry obsahuje v denní dávce 30 mld. přátelských bakterií a při výrobě je užito až 35 bakteriálních kmenů. Počet kmenů se odvíjí od výsledku mikrobiom testu daného jedince.¹⁵⁹

Harmonelo Probione je kúra na 12 měsíců, která se vyrábí do 12 týdnů od přijetí vzorku laboratoří. Analyzuje se kompletní rodové zastoupení mikroorganismů v mikrobiomu. Ruční výroba probiotické kúry obsahuje v denní dávce 40 mld. přátelských bakterií a při výrobě je užito až 50 bakteriálních kmenů. Počet kmenů je stejně jako u *Harmonelo Smart Probio* odvozen od výsledku testu daného jedince.¹⁶⁰

¹⁵⁶ Microbiome Test: HARMONELO. *HARMONELO* [online]. © 2022 Harmonelo. [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://harmonelo.com/microbiome-test-d543/>

¹⁵⁷ Interní informace.

¹⁵⁸ Probiotika na míru | Harmonelo. *e-katalog* | *Harmonelo* [online]. © 2022 Harmonelo. [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://catalog.harmonelo.com/probiotika-na-miru>

¹⁵⁹ Tamtéž.

¹⁶⁰ Tamtéž.



Obrázek 17: Harmonelo Smart Probio a Harmonelo Probione¹⁶¹

Probiotika

Probiotika jsou živé organismy, které pomáhají vytvořit v těle rovnováhu. Zároveň má za cíl chránit a regulovat trávicí trakt a imunitní systém.¹⁶² Společnost nabízí tři tekutá probiotika – Harmonelo Probio, Harmonelo Lacto a Harmonelo Bifi.

Harmonelo Probio obsahuje 12 probiotických kmenů, které obsahuje v denní dávce 10 mld. přátelských bakterií. Probiotikum je bez lepku a mléčných složek, má nízký glykemický index a přispívá k normálnímu stavu střevní mikrobioty, lepší průchodnosti střev.¹⁶³

Harmonelo Lacto je sirup obsahující kombinaci inulinu a galaktooligosacharidů z čekanky. Podporuje změny v mikrobiomu a zaměřuje se na množství laktobacilů. Probiotikum je bez lepku a mléčných složek, má nízký glykemický index a přispívá ke zvýšení příjmu laktobacilů, normálnímu stavu střevní mikrobioty, lepší průchodnosti střev.¹⁶⁴

Harmonelo Bifi je sirup obsahující kombinaci inulinu a fruktooligosacharidů z čekanky. Podporuje změny v mikrobiomu a zaměřuje se na množství bifidobakterií. Probiotikum

¹⁶¹ HARMONELO. *HARMONELO* [online]. © 2022 Harmonelo. [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://harmonelo.com/harmonelo>

¹⁶² Zdravý mikrobiom | Harmonelo. *e-katalog* | *Harmonelo* [online]. © 2022 Harmonelo. [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://catalog.harmonelo.com/zdravy-mikrobiom>

¹⁶³ Probio | Harmonelo. *e-katalog* | *Harmonelo* [online]. © 2022 Harmonelo. [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://catalog.harmonelo.com/probio>

¹⁶⁴ Lacto | Harmonelo. *e-katalog* | *Harmonelo* [online]. © 2022 Harmonelo. [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://catalog.harmonelo.com/lacto>

je bez lepku a mléčných složek, má nízký glykemický index a přispívá ke zvýšení příjmu bifidobakterií, normálnímu stavu střevní mikrobioty, lepší průchodnosti střev.¹⁶⁵



Obrázek 18: Probiotika Harmonelo¹⁶⁶

Prebiotika

Prebiotika jsou vláknina, která slouží jako potrava pro probiotika. Prebiotika podporují růst přátelských bakterií ve střevě a zlepšují vstřebatelnost živin a kvalitu střevního mikrobiomu.¹⁶⁷ Společnost nabízí sedm tekutých prebiotik – Harmonelo CBD, Harmonelo Slim, Harmonelo Colostrum, Harmonelo Life, Harmonelo Vitality, Harmonelo Flexi a nově Harmonelo Green.

Harmonelo CBD přispívá ke správné funkci psychiky, nervového systému, imunitního systému, ke snížení hladiny cholesterolu, podpoře krevního oběhu a podpoře střevních bakterií. Prebiotikum neobsahuje lepek ani mléčné složky.¹⁶⁸

¹⁶⁵ Bifi | Harmonelo. *e-katalog* | *Harmonelo* [online]. © 2022 Harmonelo. [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://catalog.harmonelo.com/bifi>

¹⁶⁶ HARMONELO. *HARMONELO* [online]. © 2022 Harmonelo. [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://harmonelo.com/harmonelo>

¹⁶⁷ Zdravý mikrobiom | Harmonelo. *e-katalog* | *Harmonelo* [online]. © 2022 Harmonelo. [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://catalog.harmonelo.com/zdravy-mikrobiom>

¹⁶⁸ CBD | Harmonelo. *e-katalog* | *Harmonelo* [online]. © 2022 Harmonelo. [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://catalog.harmonelo.com/cbd>

Harmonelo Slim přispívá k udržení normální hladiny cholesterolu a glukózy v krvi, omezuje vstřebání tuků, chrání před oxidačním stresem a přispívá k udržení tělesné hmotnosti a její redukci.¹⁶⁹

Harmonelo Colostrum přispívá ke správné funkci imunitního systému a udržení normálního stavu svalů a kostí, vitamín K zodpovídá za srážlivost krve a selen k detoxikaci a podpoře jater. Prebiotikum obsahuje přírodní kravské kolostrum. Prebiotikum neobsahuje lepek.¹⁷⁰

Harmonelo Life přispívá k normálnímu životnímu rytmu, dodání energie, vyvážení hormonální rovnováhy, stavu krevního tlaku a cholesterolu. Prebiotikum neobsahuje lepek ani mléčné složky.¹⁷¹

Harmonelo Vitality přispívá k přirozené obranyschopnosti, čištění a detoxikaci, normální hladině cukru v krvi, normálnímu stavu pokožky, energetickému metabolismu a správné činnosti nervové soustavy. Prebiotikum neobsahuje lepek ani mléčné složky.¹⁷²

Harmonelo Flexi přispívá k normálnímu stavu kostí a kloubů, dýchacích cest, činnosti střevního traktu, srdeční činnosti, hladiny cholesterolu v krvi a duševnímu zdraví. Prebiotikum neobsahuje lepek ani mléčné složky.¹⁷³

Harmonelo Green přispívá k celkovému povzbuzení organismu, funkci imunitního systému, očistě těla, správnému fungování těla, doplnění vitamínů a minerálů, uklidnění zažívání a podpoře správné peristaltiky střev. Produkt obsahuje šťávy z 35 druhů ovoce a zeleniny a zelené superpotraviny. Prebiotikum neobsahuje lepek ani mléčné složky.¹⁷⁴

¹⁶⁹ Slim | Harmonelo. *e-katalog* | *Harmonelo* [online]. © 2022 Harmonelo. [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://catalog.harmonelo.com/slim>

¹⁷⁰ Colostrum | Harmonelo. *e-katalog* | *Harmonelo* [online]. © 2022 Harmonelo. [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://catalog.harmonelo.com/colostrum>

¹⁷¹ Life | Harmonelo. *e-katalog* | *Harmonelo* [online]. © 2022 Harmonelo. [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://catalog.harmonelo.com/life>

¹⁷² Vitality | Harmonelo. *e-katalog* | *Harmonelo* [online]. © 2022 Harmonelo. [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://catalog.harmonelo.com/vitality>

¹⁷³ Flexi | Harmonelo. *e-katalog* | *Harmonelo* [online]. © 2022 Harmonelo. [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://catalog.harmonelo.com/flexi>

¹⁷⁴ Green | Harmonelo. *e-katalog* | *Harmonelo* [online]. © 2022 Harmonelo. [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://catalog.harmonelo.com/green>



Obrázek 19: Prebiotika Harmonelo¹⁷⁵

2.2.1.2 Cena

Harmonelo si drží své ceny od samotného založení firmy, tedy tři roky. Za tuto dobu nedošlo k nárůstu cen. V dnešní době, kdy se výrazně zvedly ceny energií, pohonných hmot, pronájmů, surovin atd., musela společnost učinit navýšení cen, a to od 1. ledna 2023. Situace byla již delší dobu neudržitelná.

Harmonelo prodává produkty nejvyšší kvality, zakládá si na složení, výrobě a jedinečnosti produktů. Cena je proto vyšší, ovšem odpovídá všem vynaloženým nákladům spojených s výrobou. Do ceny je zahrnuta výroba v České republice, nezneužívání dětské práce, kvalitní suroviny, unikátní patentovaná technologie, vlastní výzkum, vývoj, sklady, marketing, vědecká rada, obalový materiál, grafické práce, provoz e-shopu, vzdělávání, daně a další.

Společnost se řídí tzv. luxusním zbožím, kdy k cenám přistupují dle pravidel: fixní cena, neposkytování slev, neredukování ceny, neuvádění ceny pro neregistrovaného zákazníka na e-shopu.

2.2.1.3 Distribuce

Společnost Harmonelo nemá žádný kamenný obchod či prodejnu, vlastní pouze sklady, které se nacházejí např. v Brně. Brněnský sklad umožňuje osobní odběr objednávky.

Zákazníci produkty nakupují na webových stránkách. Nejedná se tedy o druh referenčního marketingu, kdy distributoři prodávají produkty svým zákazníkům. Lidé

¹⁷⁵ HARMONELO. *HARMONELO* [online]. © 2022 Harmonelo. [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://harmonelo.com/harmonelo>

rádi nakupují přes internet, proto společnost nabízí pouze tuto možnost prodeje. Nákupu předchází povinná registrace, jelikož se jedná o doplňky stravy, které jsou komplikovanější a vzájemně se propojují. Je potřeba znát všechny složky obsažené v produktech, zdravotní stav zákazníků a léky, které užívají. V registraci se vyplňuje i osoba, od které se o produktech dozvěděli. Je proto nemožné uskutečnit nákup, aniž by zákazník neznal osobu, od které se o produktech dozvěděl a která mu individuálně poradí skladbu produktů.

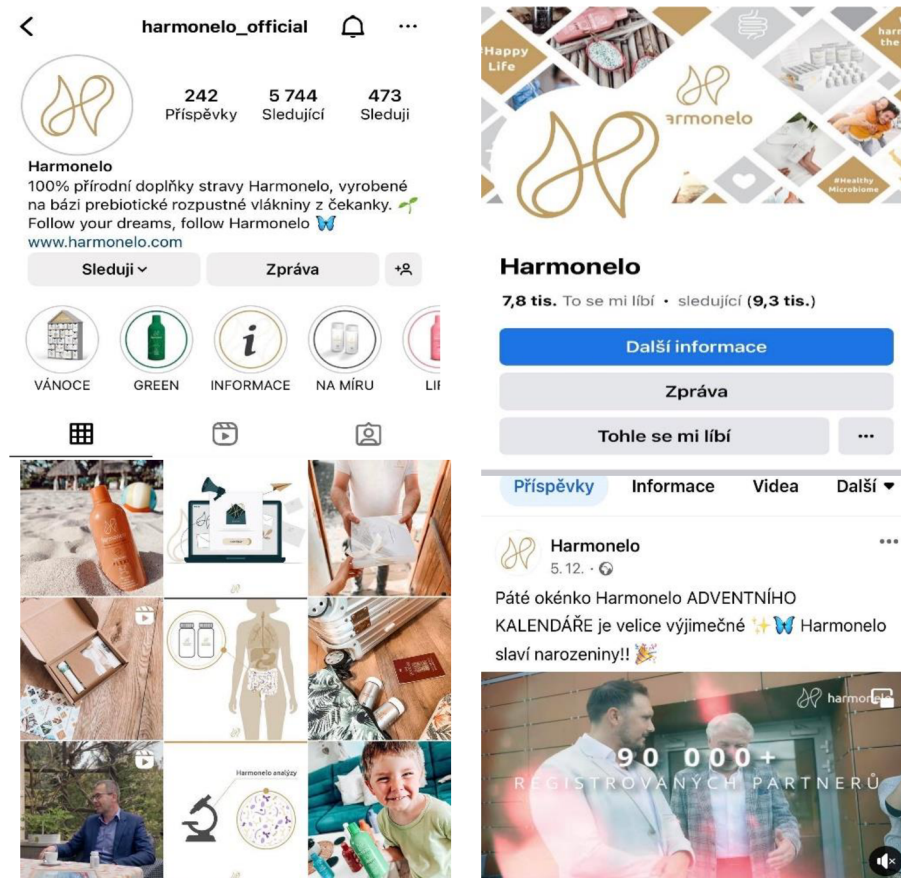
Možností dopravy je více a závisí na dané zemi. V České republice je nabízena doprava společností GLS a DPD, výdejní místo GLS a osobní odběr v brněnském skladě. Do ostatních zemí je umožněna pouze doprava společností GLS a DPD.

2.2.1.4 Marketingová komunikace

Kupující se o produktech dozví přes reference ve svém okolí a přes distributory, kteří hojně využívají své sociální sítě. Společnost Harmonelo má svůj profil na Instagramu, Facebooku a YouTube, využívá tedy online kanály. Na těchto platformách se zákazník dozví o jednotlivých produktech, společnosti a jejím vedení, skladování produktů, přepravě a podobně. Přečíst si může také recenze, které jsou velmi důležité.

Společnost nevyužívá žádných placených reklam, jako je reklama v televizi, rádiu, nemocnicích, lékárnách a podobně. Jedinou offline reklamou, kterou využívají distributoři, jsou veletrhy. Reklamu Harmonelu dělají reference zákazníků, které se šíří v okolí spokojeného zákazníka, proto tedy referenční marketing.

Společnost dále komunikuje skrze své webové stránky, které v průběhu roku procházejí korekcemi. Dalším komunikačním nástrojem jsou emaily a newslettery. V newsletterech se zákazníci dozvídají nejrůznější novinky, plánované akce, reference klientů, nové dosažené pozice distributorů, zajímavé články a odkazy na rozhovory s RNDr. Petrem Ryšávkou. Poslední komunikací jsou tzv. akademie, které se konají čtyřikrát ročně. Jedná se o setkání distributorů s managementem společnosti. Na akademiích se představují nové produkty, marketingové novinky, gratulace distributorům a přednášky na témata o střevním mikrobiomu. Akademie jsou pořádány online i offline.



Obrázek 20: Instagram a Facebook¹⁷⁶

2.2.2 Marketingový mix 4C

Marketingový mix 4C představuje marketingový mix 4P z pohledu zákazníka.

2.2.2.1 Užitná hodnota pro zákazníka

Na trhu je nespočet doplňků stravy, Harmonelo se odlišuje svým složením, formou, patentovanou tyndalizační metodou a výrobou v České republice. Probiotika a prebiotika Harmonelo jsou tekutá, jelikož lidé mají mnoho léků, které musejí užívat. Tekutá forma je příjemnější pro starší osoby, děti a lidi, kteří mají problém s polykáním léků. Co se týče mikrobiom testu, Harmonelo je jediná společnost, která test vyhodnocuje v České republice a stojí zlomek ceny. Individualizovaná probiotika nabízí v celé Evropě pouze společnost Harmonelo, která s těmito probiotiky přišla jako první na světě.

¹⁷⁶ Facebook. *Harmonelo* [online]. [cit. 2022-12-05]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/harmonelo>.
Instagram. *Harmonelo official* [online]. [cit. 2022-12-05]. Dostupné z: https://www.instagram.com/harmonelo_official

Dalším rozhodujícím faktorem pro zákazníka je složení. Harmonelo vyrábí probiotika a prebiotika z přírodních surovin. U klasického probiotika Probio je rozhodujícím faktorem počet kmenů, kterých je 12, a síla probiotika, která je 10 mld. v denní dávce. Mnoho probiotik v lékárnách nedosahuje těchto hodnot.

RNDr. Petr Ryšávka, tvář Harmonela. I známost pana doktora je velkou přidanou hodnotou pro společnost, a hlavně je to sympatické zákazníkům. Mnoho z nich pana doktora zná z rozhovorů v televizi, podcastů a podobně, Nejpopulárnějším rozhovorem se stal rozhovor v Show Jana Krause, další rozhovory v televizi byly např. pro televizi Nova v pořadu Snídaně s Novou a Víkendu, ČT1, televizi Prima, ČT2 a další.

Zákazníci oceňují rychlé a pohodlné vyřízení reklamace v případě doručení poškozené objednávky, ale i možnost odloženého odeslání, která spočívá v nastavení si pozdějšího data odeslání, např. v případě nepřítomnosti v místě bydliště a podobně.

Společnosti Harmonelo na lidech opravu záležití, proto nově založila nadační fond Harmonelo Hope, který pomáhá seniorům, matkám samoživitelkám, vážně nemocným lidem, lidem v těžkých situacích a podobně. I tento skutek pomáhá zákazníkům k vytvoření si názoru na společnost.

2.2.2.2 Komunikace

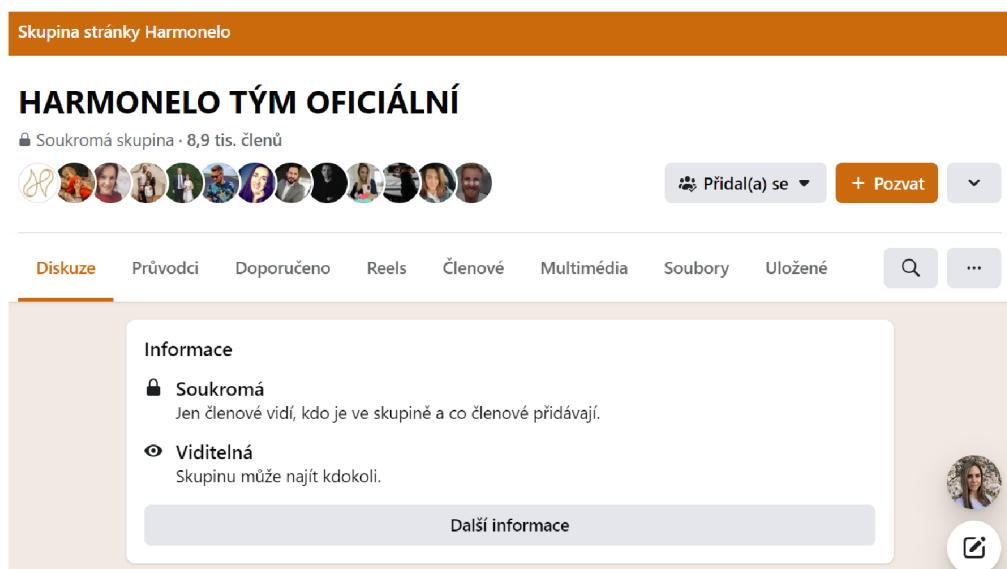
Zákazník může v případě problému kontaktovat společnost několika způsoby:

1. emailem,
2. telefonicky,
3. pomocí sociálních sítí.

Jestliže se jedná o reklamaci produktu, byl zřízen elektronický online dotazník, pomocí kterého se reklamace vyřídí snadno a rychle. V dotazníku se vyplní základní informace a během minuty je odeslán. Vyřízení je snadné a rychlé.

Proces objednávky je možné sledovat v tzv. office, kterou vlastní každý zákazník. Dále přicházejí tři informační e-maily. První e-mail obsahuje základní informace o objednávce – objednané produkty, cena, možnost stornování a možnost prokliku na detailnější informace v objednávce. Druhý e-mail informuje o provedené úhradě objednávky, aby se zákazník nebál, že platba nebyla připsána, přiložena je i faktura. Třetí e-mail informuje o možnosti vyzvednutí si objednávky.

Společnost zřídila i Facebookovou skupinu s názvem HARMONELO TÝM OFICIÁLNÍ, ta byla vytvořena pro distributory. Přidávají se do ní reference, gratulace, novinky, zkušenosti a mnoho dalšího. Ve skupině probíhají i pravidelná vysílání s tzv. top managery, vedením a hosty, slouží k získávání informací, čerpání inspirace, ale i sdílení zkušeností.



Obrázek 21: Facebooková skupina HARMONELO TÝM OFICIÁLNÍ¹⁷⁷

2.2.2.3 Pohodlí

Jak již bylo zmíněno, produkty se dají objednat pouze na e-shopu. Je to z důvodu ulehčení práce distributorům, kteří by museli objednávat velké množství produktů a poté je rozprodávat. V posledních letech se nakupování na e-shopu stalo fenoménem, proto společnost zvolila pouze uvedený způsob.

Pro zákazníka je nakupování pohodlné, rychlé a jednoduché. Orientace na e-shopu je snadná a intuitivní.

2.2.2.4 Náklady pro zákazníka

Jak již bylo zmíněno, jedná se o unikátní produkty, které mají celosvětový přesah. Proto je cena vyšší, jelikož se na vývoji a výzkumu podílejí nejlepší osoby v oboru. Jedná se ale o nejnižší možné ceny, které společnost může nabízet, aby nebyla prodělečná.

¹⁷⁷ Facebook. *Harmonelo tým oficiální* [online]. [cit. 2022-12-05]. Dostupné z: https://www.facebook.com/groups/178296783609159/_hoisted_section_header_type=recently_seen&multi_permalinks=510573667048134

Tabulka 3: Ceník produktů platný do 31. 12. 2022¹⁷⁸

Nabízený produkt	Cena platná do 31.12.2022	
	bez registrace (včetně DPH)	po registraci (včetně DPH)
Harmonelo probiotika a prebiotika	1 250 Kč	999 Kč
Mikrobiom test	4 990 Kč	3 990 Kč
Harmonelo Probione	74 800 Kč	59 900 Kč
Harmonelo Smart Probio	37 400 Kč	29 900 Kč

Slevy se neposkytují a ceny se nemění. Jediné možné cenové zvýhodnění spočívá v celoroční nabídce Harmonelo ve výhodných balíčcích 3+1, 6+2, 12+4 a 24+8. V těchto balíčcích vyšla jedna lahvička po přepočtu na 750 Kč.

Z důvodu neudržitelné situace byla společnost nucena zvýšit ceny o 10 %. Nově platné ceny jsou platné od 1. ledna 2023. Nový ceník je uveden v následující tabulce.

Tabulka 4: Ceník platný od 1. 1. 2023¹⁷⁹

Nabízený produkt	Cena platná od 1. 1. 2023	
	bez registrace (včetně DPH)	po registraci (včetně DPH)
Harmonelo probiotika a prebiotika	1 350 Kč	1 099 Kč
Mikrobiom test	5 999 Kč	4 999 Kč
Harmonelo Probione	74 800 Kč	59 900 Kč
Harmonelo Smart Probio	37 400 Kč	29 900 Kč

Další náklad, který zákazník musí uhradit, je doprava. Ceny dopravy se bohužel v posledním roce musely zvýšit, a to vzhledem ke zvýšení cen ze strany dopravce. Druh dopravy a jejich cen se liší v závislosti na zemi doručení. Ceny dopravy jsou uvedeny v následující tabulce.

¹⁷⁸ Vlastní zpracování dle: HARMONELO. *HARMONELO* [online]. © 2022 Harmonelo. [cit. 2022-12-04]. Dostupné z: <https://marsalkova.harmonelo.shop/produkty-c17/>.

¹⁷⁹ Vlastní zpracování dle: HARMONELO. *HARMONELO* [online]. © 2022 Harmonelo. [cit. 2023-01-01]. Dostupné z: <https://marsalkova.harmonelo.shop/produkty-c17/>.

Tabulka 5: Ceny dopravy v rámci České republiky do 31. 12. 2022¹⁸⁰

Způsob dopravy	Cena platná do 31.12.2022
Doprava GLS	149 Kč
Výdejní místo GLS	149 Kč
Doprava DPD	120 Kč
Osobní odběr Brno	0 Kč

Posledním možným nákladem je platba za dobírku ve výši 100 Kč. Cena je vyšší z důvodu dřívějšího zneužívání této možnosti, zákazníci si objednávali zboží na dobírku a poté si ji nepřebírali. Docházelo tak ke zkažení některých produktů z důvodu vysokých teplot a několikadenní přepravě. Společnost nechtěla možnost dobírky zcela odebrat, proto ji zpoplatnila 100 Kč, aby si zákazníci tuto možnost vždy rozmysleli.

Jelikož je společnosti líto, že musela zdražit, přidali proto nové benefity. Prvním je nový dopravce – Zásilkovna. Ta výrazně sníží ceny dopravy a nabídne větší možnost odběrových míst. Druhým benefitem pro země v Evropské unii jsou individualizovaná probiotika a mikrobiom test s dopravou zdarma. Třetí benefit byl již zmíněn, vylepšuje se analýza u mikrobiom testu a kúry Smart Probio o tzv. Fusobakterie.

Tabulka 6: Ceny dopravy v rámci České republiky od 1. 1. 2023¹⁸¹

Způsob dopravy	Cena platná od 1.1.2023
Doprava GLS	120 Kč
Výdejní místo GLS	69 Kč
Doprava DPD	120 Kč
Výdejní místo DPD	99 Kč
Osobní odběr Brno	0 Kč
Zásilkovna	79 Kč

2.2.3 Business model Canvas

Business model Canvas byl použit pro popis strategického chování.

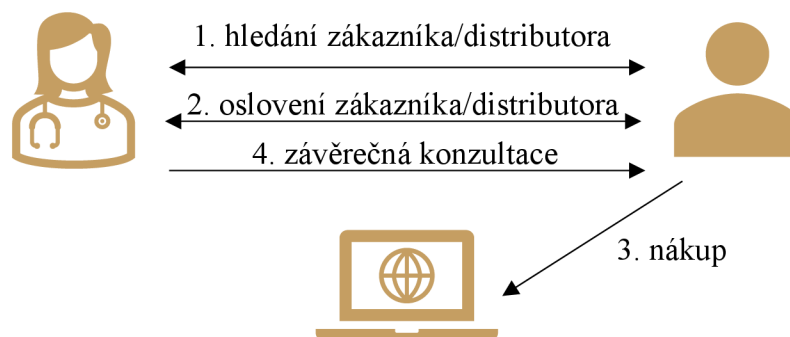
¹⁸⁰ Vlastní zpracování dle: HARMONELO. *HARMONELO* [online]. © 2022 Harmonelo. [cit. 2022-12-04]. Dostupné z: <https://marsalkova.harmonelo.shop/produkty-c17/>.

¹⁸¹ Vlastní zpracování dle: HARMONELO. *HARMONELO* [online]. © 2022 Harmonelo. [cit. 2022-12-04]. Dostupné z: <https://marsalkova.harmonelo.shop/produkty-c17/>.

2.2.3.1 Zákaznické segmenty

Společnost se díky své formě zaměřuje na dva segmenty – koncové zákazníky a distributory. Zaměřuje se tedy na osoby se zdravotními a estetickými problémy. Jedná se o široký trh, který se zaměřují na jednu velkou skupinu zákazníků s podobnými potřebami a problémy. Segment není nijak specificky vymezen dle spotřebních trhů, jako je geografická, demografická, psychografická a behaviorální segmentace. Jelikož se jedná o doplňky stravy, dle legislativy je nesmějí užívat těhotné a kojící ženy a děti do tří let. Geografická segmentace není uplatněna, jelikož společnost je schopna doručit objednávky aktuálně do 34 zemí, přičemž počet zemí se neustále navyšuje.

Druhou segmentaci tvoří distributoři. Tito lidé jsou věkově omezeni, a to od 18 let. Horní věková hranice není stanovena. Geografická segmentace zde není uplatněna, stejně jako u první segmentace – zákazníci. Je zde důležitá psychografická segmentace, jelikož se hledají lidé se zdravým životním stylem a s určitými povahovými rysy. Distributor by měl mít kladný vztah k produktům a problematika střev by ho měla zajímat. Distributor má za úkol hledat nové distributory a zákazníky, kterým poskytuje individuální konzultace při pomoci s výběrem produktů.



Obrázek 22: Model prodeje¹⁸²

2.2.3.2 Hodnotová nabídka

Hodnotová nabídka byla popsána v kapitole 2.2.2.1 Marketingový mix 4C v užitné hodnotě pro zákazníka.

Jak již bylo zmíněno, Harmonelo se odlišuje svým složením produktů, formou produktů, patentovanou tyndalizační metodou a výrobou v České republice. Probiotika a prebiotika

¹⁸² Vlastní zpracování.

Harmonelo jsou tekutá a zároveň mají podpořit pitný režim. Tyto „sirupy“ se mohou dát do čisté vody a zákazník tak získá zdraví prospěšný nápoj. Harmonelo Probio, probiotikum obsahuje 12 probiotických kmenů o síle 10 mld. v denní dávce. Mnoho probiotik v lékárnách nedosahuje těchto hodnot.

Mikrobiom test vyhodnocuje společnost jako jediná v České republice. Ostatní čeští poskytovatelé této služby zasílají mikrobiom testy do zahraničí, většinou do Ameriky, tím pádem je cena minimálně dvojnásobná. Společnost vyniká v individualizovaných probiotikách, která se vyrábějí pro každého zákazníka na míru podle výsledků mikrobiom testu. Individualizovaná probiotika nabízí v celé Evropě pouze společnost Harmonelo, která s nimi přišla jako první na světě.

Design tvoří důležitý prvek, který se ovšem obtížně měří. Díky své barevnosti a ucelenosti obalů produkty vynikají v porovnání s konkurencí. Barevnost obalů byla zprvu konkurenty zesměšňována, ale nyní si konkurenti uvědomují, že právě tato barevnost produkty odlišuje a zákazníkům se líbí.

Přidanou hodnotu má společnost i ve své prezentaci, kdy lidem dokazuje, že jí záleží na lidech. Pomoc lidem je pro firmu vždy na prvním místě. Dokazuje to i nadační fond Harmonelo Hope, nastavení finančního systému pro distributory, portfolio výrobků atd.

Dostupnost produktů a minimální riziko nákupu je další přidanou hodnotou. Nákup probiotik a prebiotik je zcela jednoduchý. Služba mikrobiom testu je velmi snadná a pohodlná. Zákazník si test udělá z pohodlí domova, bez přítomnosti ostatních lidí a ve svém prostředí. Test je poté odbaven přepravní společností, kterou si zákazník objedná přes uvedený odkaz, kde si vybere den a čas svozu. Pro maximální komfortnost a diskrétnost je test pod číslem, nikoliv jménem. V laboratoři tedy neví, čí vzorek analyzují. S procesem objednání je spojeno minimální riziko. Riziko hrozí pouze ve spojitosti s přepravou. Jestliže přijde objednávka poškozena, zákazník jednoduše vyplní formulář a společnost mu pošle objednávku novou, a to na své náklady.

2.2.3.3 Kanály

Kanály byly taktéž již popsány v kapitole 2.2.1.4 Marketingový mix 4P, marketingová komunikace. Společnost využívá online a offline komunikaci.

Tabulka 7: Kanály Business modelu Canvas¹⁸³

Typ kanálu			Fáze kanálu				
Vlastní	Přímé	prodejci	Povědomí online offline	Hodnocení reference	Nákup webové stránky	Předání GLS, DPD, Zásilkovna, osobní odběr	Po prodeji telefonicky a email
		web					
Partnerské	Nepřímé	vlastní prodejny					
		partnerské prodejny velkoobchod					

Zákazníci získávají povědomí o společnosti přes reference ve svém okolí a přes distributory, kteří hojně využívají sociální sítě. Informace se k nim dostávají také přes webové stránky společnosti, jejich profil na Instagramu a Facebooku. Mnoho zákazníků získalo povědomí i skrze rozhovory a články s panem doktorem Ryšávkou. Ovšem jedná se o referenční marketing, tedy o přímý prodej.

Objednávky je možné realizovat přes oficiální webové stránky společnosti. Distributoři nejsou oprávněni prodávat produkty. V minulých letech byla možnost i tzv. alternativního e-shopu, tato možnost však byla po třech letech zrušena, jelikož distributoři porušovali veřejné obchodní podmínky a prodávali produkty pod cenou.

Po prodeji je společnost připravena na případné reklamace či dotazy spojenými s objednávkami, to jak na emailové adrese, tak na telefonním čísle.

2.2.3.4 Vztahy se zákazníkem

Na vztahu se zákazníkem i distributorem si společnost zakládá. Ve vztahu k zákazníkovi se jedná o individualizovanou osobní konzultaci. Certifikovaný distributor je v kontaktu se svým zákazníkem. Jak již bylo řečeno, jedná se o komplexní péči o zdraví a je potřeba přistupovat ke každému zákazníkovi individuálně. Každý řeší jiné potíže, má jiné stravovací návyky a životní styl. Proto se se zákazníkem udržuje komunikace, zpravidla jednou měsíčně distributor kontaktuje zákazníka a v případě potíží se snižuje či navyšuje denní dávka, mění se produkt atd.

¹⁸³ Vlastní zpracování dle: OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves a Alan SMITH. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. Brno: BizBooks, 2012, s. 27. ISBN 978-80-265-0025-4.

2.2.3.5 Zdroje příjmů

V rámci společnosti se jedná o prodej aktiv – tekutých probiotik a probiotik Harmonelo, individualizovaných probiotik Harmonelo Probione, Harmonelo Smart Probio a o mikrobiom test.

Cena se odvíjí od mnoha faktorů, jako je dovoz surovin, výroba v České republice, vývoj a výzkum, marketing, distribuce, náklady na skladovací prostory a podobně. Cenová politika je nastavena striktně, společnost neumožňuje žádné slevy. Řídí se pravidly luxusního zboží.

2.2.3.6 Klíčové zdroje

Využívané klíčové zdroje mají pro společnost podobu finanční, duševní, fyzickou a lidskou. Mezi fyzické zdroje patří např. vlastní laboratoře, výrobní prostory, sklady, administrativní prostory, stroje, mikroskopy, systémy, distribuční sítě a podobně. Mezi duševní zdroje firmy patří patentovaná metoda – tyndalizační, dále distributorská síť, jméno značky. Jméno si společnost velmi chrání a bohužel už došlo k soudním sporům s lidmi, kteří neprávem špiní jméno firmy. Lidské zdroje představují 32 zaměstnanců a přes 90 000 registrovaných partnerů. Mezi finanční zdroje společnosti patří nejen finanční prostředky získané z prodeje, ale také prodej dluhopisů. Tuto možnost nabízí v rámci Harmonelo Investment. Uvedená příležitost je určena pouze obchodníkům Harmonela, kteří pravidelně nakupují. Emise dluhopisů jsou rozděleny dle potřeby, jedná se o:

- výrobní a skladovací prostory,
- rozvoj technologie,
- výzkum a vývoj,
- expanze,
- akvizice firmy.¹⁸⁴

2.2.3.7 Klíčové činnosti

Mezi klíčové činnosti společnosti patří výroba. Jedná se o vývoj, výzkum, navrhování, výroby a poskytování výrobku ve vysoké kvalitě. Společnost ve velmi krátkém čase

¹⁸⁴ Finance v harmonii - Harmonelo Investment. *Finance v harmonii - Harmonelo Investment* [online]. © 2022 Harmonelo. [cit. 2022-12-11]. Dostupné z: <https://harmoneloinvestment.com/>

pronikla na trh. Opírá se o vlastní laboratoře, přední vědecký tým, dlouholeté know-how v řadě oblastí. Za tři roky společnost prodala přes milion produktů, což značí opakovanost nákupů. Prodej s sebou nese i distribuci a logistiku, která je v pro tuto společnost důležitá, jelikož je schopna doručit objednávku do 34 zemí. Spadá sem i zákaznická podpora, respektive vtahy se zákazníky, která je pro chod objednávkového systému velmi důležitá. V současné době podpora funguje převážně na emailové komunikaci. Možností je i telefonická, která spočívá v kontaktování „robota“, který má přednastavené odpovědi na určité otázky a je prakticky nemožné se se společností telefonicky spojit. Vzdělávání a školení distributorů je klíčovou činností, jelikož jen tak se posouvají a učí novým věcem.

2.2.3.8 Klíčová partnerství

Firma má své vlastní dodavatele surovin na výrobu probiotik a prebiotik. Prebiotika obsahují suroviny, které se dají v případě vzniklých problémů odebrat od jiného dodavatele. Ovšem společnost si drží své ověřené dodatele, u který má kontrolu nad kvalitou. Všichni dodavatelé jsou firemním know-how. Partnerství drží i s dopravními společnostmi, které musejí zacházet s objednávkami dle stanovených předpisů a pravidel. Klíčová partnerství zahrnují i distributory, kteří se starají o hledání nových zákazníků a následné péči o ně. Ze strany společnosti se jedná o pravidelné školení a vzdělávání distributorů.

2.2.3.9 Struktura nákladů

Mezi náklady společnosti patří výroba, mzdy, suroviny, vlastní výzkum, vývoj, sklady a administrativní budova, marketing, vědecká rada, obalový materiál, grafické práce, provoz e-shopu, vzdělávání, daně, vyplácení provizí, odměny pro distributory a další.

Následující tabulka vyobrazuje stávající Business model Canvas.

Tabulka 8: Business model Canvas společnosti¹⁸⁵

Klíčová partnerství dopravní společnosti dodavatelé surovin distributoři	Klíčové činnosti výroba, výzkum a vývoj distribuce a logistika vzdělávání a školení distributorů zákaznická podpora	Hodnotové nabídky složení – přírodní forma – tekutá patentovaná metoda novost – mikrobiom test výroba v České republice první na světě s individualizovanými probiotiky RNDr. Petr Ryšávka	Vztahy se zákazníky individualizovaná osobní konzultace	Zákaznické segmenty zákazníci distributoři
	Klíčové zdroje lidské zdroje finanční zdroje duševní zdroje fyzické zdroje	barevnost produktů dostupnost a minimální riziko	Kanály online a offline webové stránky reference	
Struktura nákladů výroba, mzdy, suroviny, výzkum, vývoj, sklady a administrativní budova, marketing, vědecká rada, obalový materiál, grafické práce, provoz e-shopu, vzdělávání, daně, vyplácení provizí, odměny pro distributory atd		Zdroje příjmů prodej aktiv – tekutá probiotika a prebiotika Harmonelo, Harmonelo Smart Probio, Harmonelo Probione, mikrobiom test		

2.2.4 Závěry analýz interního prostředí

Ze zpracovaných analýz interního prostředí je patrné, že společnost prodává kvalitní a přírodní produkty, které jsou ošetřeny patentovanou technologií, díky které jsou produkty bezpečné i pro rizikovější osoby. Výhodou je i tekutá forma, kterou oceňují děti a starší uživatelé. Největší výhodou společnosti je, že je vždy o krok napřed před konkurencí. Přidanou hodnotou pro zákazníka je jedinečnost nabízených produktů a služeb, kdy je mikrobiom test vyhodnocován v České republice a je tak levnější, než u jiných společností. Zároveň individualizovaná probiotika, neboli probiotika na míru, zákazník sežene v rámci Evropy pouze u této společnosti. Vzhledem ke všem zmíněným jedinečnostem společnosti je cena produktů vyšší a jedná se tak o tzv. luxusní zboží. Ovšem zákazníci vědí, za co platí. Jelikož společnosti na zákaznicích záleží a jsou si vědomi vyšší ceny, která je i tak nejnižší možnou, aby společnost nebyla v úpadku, rozhodli se pro rozšíření způsobů dopravy, kdy jsou od 1. 1. 2023 přidány možnosti s nižší

¹⁸⁵ Vlastní zpracování.

cenou. U určité skupiny zákazníků je přidanou hodnotou známost člena výzkumné rady, RNDr. Petra Ryšávky, který je mediálně známý. Společnost umožňuje nákup produktů pouze pomocí webových stránek. Trend online prodeje vzrostl a společnost tento způsob prodeje nyní stačí. V rámci Business modelu Canvas si lze všimnout kritických faktorů, které nekorespondují s internacionalizací. Jedná se o omezené jazykové znalosti zaměstnanců pracujících v zákaznické podpoře, dále o nedokonalé webové stránky, komunikační kanály a absenci zahraničních distributorů.

2.3 Konkurenční prostředí

Konkurenční chování bylo popsáno Porterovým modelem pěti sil. Dále byly porovnány MLM společnosti a konkurenční prodejci probiotik a prebiotik.

2.3.1 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil byl použit pro popis konkurenčního chování.

2.3.1.1 Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost má velké množství dodavatelů, jelikož se na výrobu používá desítky surovin. Většina surovin se dováží ze zahraničí. Rozhodovacím faktorem je kvalita a výjimečnost suroviny, nikoli velikost dodavatele. Vzhledem k tomu, že se jedná o suroviny, které většinou nejsou specifické a těžce sehnatelné, je možno dodavatele v případě nenadálé události vyměnit. Ovšem společnost nerada mění své ověřené dodavatele, u kterých má zaručenou kvalitu. Ceny se v roce 2022 bohužel zvýšily, a to nejen kvůli dopravě, ale také kvůli cenám samotných dodavatelů surovin. Přechod od jednoho dodavatele ke druhému by byl nákladný. U stávajících dodavatelů jsou podepsány smlouvy na dodávku objednávek. Vzhledem k jedinečnosti některých surovin nemá společnost u dodavatelů větší vyjednávací sílu, jelikož si podmínky určují dodavatelé. Dodavatelé tak mají vysokou vyjednávací sílu a mohou ovlivnit podmínky pro firmu.

2.3.1.2 Vyjednávací síla odběratelů

Harmonelo má odběratele rozděleny do dvou skupin, jsou to koncoví zákazníci a distributoři. Koncový zákazník je osoba, která produkty kupuje za účelem užívání a řešení svého problému. Ze zákazníka se může stát lehce certifikovaný distributor.

Certifikovaný distributor je osoba, která produkty nakupuje za účelem užívání a z důvodu povinné aktivity. Každých 25 dní musí distributor provést nákup v určité bodové hodnotě.

Vzhledem k prodeji produktů pouze na oficiálním e-shopu společnosti, není jiná možnost koupě, respektive změny dodavatele. Jak již bylo zmíněno, objednávka lze vytvořit pouze na e-shopu nebo koupí u svého distributora. Zákazníci, kteří se rozhodnou pro koupi kúry, své nákupy opakují tak dlouho, dokud nepocítí ujit zlepšení. Každý člověk je jedinečný, a proto na něj produkty působí různě.

Společnost zvažovala prodej probiotik a prebiotik v lékárnách, protože se však jedná o komplexní péči a kúru, není v silách lékárníků tyto produkty nabízet. K prodeji je potřeba znát komplexní zdravotní stav zákazníka, nutná je i následná konzultace při samotném užívání produktů.

Zákazníci vzhledem ke složení probiotik, nabízenému mikrobiom testu a jedinečnosti individuálních probiotika nemohou snadno přejít k jinému dodavateli, u kterého by měli lepší podmínky. Společnost má výhodu a může si dovolit vyšší cenu a určité podmínky.

2.3.1.3 Hrozba substitutů

Na probiotika společnosti Harmonelo je nahlíženo jako na doplňky stravy. Těch je však na trhu nepřeberné množství, a to v různých cenových relacích. Jak již bylo zmíněno, Harmonelo prodává produkty zaměřené na střeva. Jestliže člověk užívá kapslové doplňky stravy bez užívání probiotik, doplněk stravy tělem pouze projde a v těle nic nezanechá.

Harmonelo má proto tekutou formu, která se lépe vstřebává a konzumuje. Zároveň mají tzv. tyndalizační technologii. Jedná se o velmi šetrnou a precizně řízenou inaktivaci probiotik. Probiotika jsou „uspaná“, ale působí stejně jako živá a udrží si pozitivní efekt ve střevní sliznici a hlavně imunitu. Na rozdíl od živých probiotik nikdy nezpůsobí alergickou reakci, nezhorší histaminovou intoleranci, a hlavně jsou bezpečná pro onkologické pacienty. Zároveň při pokojové teplotě nevydrží žádná živá probiotika déle než jeden až tři dny. Popsanou technologii vyvinulo Harmonelo a nechalo si jí patentovat v Rakousku.

Zákazník tak má možnost volby, jelikož je trh přesycen, ovšem měl by si uvědomit cenu v poměru s kvalitou. Většina probiotik nedosahuje na probiotické kmeny, které má Harmonelo. Je velmi zásadní společnost v této oblasti vzdělávat.

Pro běžné občany je volba substitutů obrovská, pro osoby pohybující se v daném tématu volba substitutů není. Pro společnost je důležité šířit osvětu o probiotických a základních informacích, jak vybrat vhodné doplňky stravy. Musí vylepšovat nabídku a být o krok napřed.

2.3.1.4 Hrozba vstupu nové konkurence

Nově vstupující konkurence představuje téměř pro každou firmu v daném odvětví hrozbu. Problém může nastat v případě, že firma nabízí levnější a kvalitnější produkty či dokonce produkt nový. Pro společnost Harmonelo není nová konkurence hrozbou. Konkurence, co se produktů týče, neexistuje. Individualizovaná probiotika nabízí jako jediná v Evropě. Tekutá probiotika jsou ošetřena patentovanou technologií a mikrobiom test analyzují jako jediní v České republice. Harmonelo bude tedy před konkurencí vždy o krok napřed.

Jestliže se podíváme na konkurenci MLM, pravděpodobnost vzniku české MLM společnosti prodávající produkty takové kvality je minimální. Vznik MLM v jiném oboru je možný, ovšem to už záleží na každém potenciálním distributorovi, který nabízený produkt je mu bližší. Téma střev a probiotik je velké a na samém začátku, bude mít tedy velký vliv v následujících několika letech při léčbě určitých onemocnění.

Hrozba z pohledu distribuční sítě může nastat v ohledu lepšího odměňovacího systému. Ten má ale společnost oproti konkurenci velmi dobře nastavený, top vydělávající společnosti si vydělávají v porovnání s jinými top vydělávajícími jiných MLM společností více.

2.3.1.5 Stávající konkurence

Výrobci probiotik je mnoho a probiotik k zakoupení v České republice taktéž. Jen v lékárnách je probiotik kolem 20 druhů a doplňků stravy stejně tak. Tekutých doplňků stravy už je o něco méně, vyrobených v České republice je pak minimum. Podrobnější a přesná analýza se v následujících kapitolách 2.3.2 a 2.3.3. Kvalita produktů Harmonelo se nedá srovnat s ostatními konkurenty. U individualizovaných probiotik konkurence není a u mikrobiom testu pouze pár konkurentů. Odlišení od konkurence bylo několikrát zmíněno.

Konkurence v oblasti MLM je ovlivněna nabízeným produktem. Není doplněk stravy jako doplněk stravy. Konkurenční MLM v porovnání složení z daleka nedosahují

takovou kvalitu a specializace jako Harmonelo. Konkurenční MLM mají nevýhodu, že se nezabývají komplexností střev, ale nabízejí různorodé produkty. Při výběru MLM společnosti musí distributor udělat rozhodnutí, jaké téma ho zajímá. Existují MLM nabízející kosmetiku, finanční poradenství, doplňky stravy, prostředky do domácnosti a podobně. Konkurenční MLM společnosti ovšem nevznikly v Česku, ale v zahraničí, proto i vedení společnosti je zahraniční. Firmy už jsou na trhu desítky let, a proto i distributorů je velké množství. Ovšem Harmonelo funguje na trhu tři roky a je teprve na samém začátku, distributoři tak mají velkou příležitost expanze.

2.3.1.6 Závěr Porterova modelu pěti sil

Harmonelo je jedinečná společnost, která je o několik kroků před konkurencí. To vše díky zkušenému vědeckému týmu, který má zkušenosti řadu let. Nová a stávající konkurence pro společnost není ohrožující, a to zejména díky kvalitě nabízených produktů. Harmonelo má výhodu oproti ostatním MLM společnostem ve svém stáří. Společnost je na začátku, což je obrovská příležitost pro distributory, ale i samotné zákazníky, jelikož se bude portfolio rozšiřovat a vylepšovat. Substitutů z pohledu doplňků stravy je na trhu velké množství a je škoda, že zákazníci neumí rozlišovat kvalitu a zaměřují se na levnější alternativy, které tělu dají minimum a střeva je rovnou vyloučí. Lidé si neuvědomují, že koupí levnějších doplňků stravy zbytečně utrácejí peníze. Firma má vysokou vyjednávací sílu u odběratelů, jelikož jak bylo zmíněno, substituty z pohledu kvality, technologie, nabízené služby a probiotik na míru, nejsou. Konkrétní dodavatele firma sdělovat nechce, jelikož s nimi spolupracuje delší dobu, s jejich kvalitou surovin je spokojená. Dodavatelé jsou převážně zahraniční, jelikož mnoho surovin v Česku neroste. Ovšem vyjednávací sílu mají dodavatelé vysokou, právě díky kvalitě surovin. Společnost je ovšem s podmínkami spokojená a nehrozí díky dodavatelům negativní ovlivnění ziskovosti firmy.

2.3.2 Analýza konkurence MLM společností

Analýza konkurence MLM společností je zpracována z důvodu nabízení podnikatelské příležitosti, tedy stát se distributorem. Jelikož chce společnost expandovat, je potřeba znát konkurenční firmy tohoto typu, aby měli přehled, jaká je situace na českém trhu spolu se zahraničními trhy. Konkurence z pohledu MLM společností je více. Je na každém

podnikateli, který obor ho zajímá a které produkty chce referovat a nabízet. Co se týče MLM firem českého původu, těch je malé množství.

Jak již bylo několikrát zmíněno, společnost Harmonelo se zabývá zdravím – doplňky stravy. Od distributora se očekává empatický přístup, pochopení a porozumění lidem v jejich situaci, chtění pomáhat, studování nových studií a informací, odolnost vůči stresu a některým životným příběhům klientům. Toto odvětví se liší od finančního multi-level marketingu či kosmetiky a domácích potřeb.

Na českém trhu působí zejména mezinárodní firmy, těmi nejznámějšími jsou Avon Products, Oriflame, Amway, LR Health & Beauty, Herbalife, Zepter či ZFP Akademie.

Tabulka 9: Nejznámější MLM společnosti v České republice¹⁸⁶

Název společnosti	Země původu	Vstup na český trh	Kategorie
Amway Corporation	Spojené státy americké	1994	Potřeby do domácnosti
Avon Products	Spojené státy americké	1991	Kosmetika
Eurona	Česká republika	2003	Drogerie
Herbalife	Spojené státy americké	1992	Doplňky stravy
LR Health & Beauty Systems	Německo	1994	Kosmetika, doplňky stravy
Mary Kay	Spojené státy americké	1997	Kosmetika
Nu Skin International	Spojené státy americké	2007	Kosmetika, doplňky stravy
TianDe	Rusko	2012	Kosmetika, doplňky stravy
ZFP Akademie	Česká republika	2002	Finance

V následujících tabulkách budou lokální konkurenční MLM firmy rozděleny dle země původu, tedy na Českou republiku, Německo s Rakouskem, Polsko a Švýcarsko. Z tabulek je patrné, že každá země se zaměřuje převážně na jeden typ produktů. Zaměření jednotlivých společností je uvedeno ve sloupci s názvem *Kategorie*.

Polský MLM trh je zaměřen spíše na kosmetiku, zejména pečující kosmetiku a parfémy, což znázorňuje následující tabulka. Jediná konkurenční firma v oboru doplňků stravy je DuoLife.

¹⁸⁶ Vlastní zpracování dle: Seznam nejlepších MLM firem působících v České republice. *Výdělek na netu – možnosti jak si přivydělat peníze navíc – zkušenosti* [online]. © [cit. 2022-12-15]. Dostupné z: <https://www.prace-z-domu.com/mlm/>

Tabulka 10: Polské MLM společnosti¹⁸⁷

Název společnosti	Země původu	Vznik	Kategorie
Raypath International	Polsko	1994	Čistící prostředky
FM Group	Polsko	2004	Kosmetika
Colway International	Polsko	2004	Kosmetika
DuoLife	Polsko	2004	Doplňky stravy
Lambre	Polsko	1999	Kosmetika

Z tabulky č. 11 je patrné, že německý MLM trh se zaměřuje na finanční a pojišťovací trhy, ostatní kategorie se mísí, zatímco rakouský MLM trh se zaměřuje na kosmetiku a doplňky stravy. Samostatně zabývajících se doplňky stravy není ani jedna společnost, pouze tři společnosti nabízejí doplňky stravy ke svým kosmetickým produktům.

Tabulka 11: Německé a rakouské MLM společnosti¹⁸⁸

Název společnosti	Země původu	Vznik	Kategorie
HMI (Hamburg Mannheimer)	Německo	1879	Pojištění
WIV Wein International	Německo	1960	Vinařství
Henosa-Plantanas	Německo	1964	Potraviny
Karatbars International	Německo	-	Zlato
LR Health & Beauty Systems	Německo	1985	Kosmetika, doplňky stravy
OVB Holding	Německo	1970	Finance
Vorwerk	Německo	1983	Potřeby do domácnosti
Vision International People Group	Rakousko	1996	Kosmetika
Lyoness	Rakousko	2004	Kosmetika, doplňky stravy
Ringana	Rakousko	1996	Kosmetika, doplňky stravy

Švýcarské společnosti nejsou vedeny ke vzniku MLM společností, což dokazuje počet vzniklých MLM firem ve Švýcarsku. Lze konstatovat, že se zaměřují na estetické, a to jak osob, tak domácností. Polský MLM trh nenabízí doplňky stravy, v této oblasti není pro Harmonelo žádná konkurence.

¹⁸⁷ Vlastní zpracování dle: *Přímý prodej*. [online]. © [cit. 2022-12-15]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/P%C5%99%C3%ADm%C3%BD_prodej

¹⁸⁸ Vlastní zpracování dle: *Přímý prodej*. [online]. © [cit. 2022-12-15]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/P%C5%99%C3%ADm%C3%BD_prodej

Tabulka 12: Švýcarské MLM společnosti¹⁸⁹

Název společnosti	Země původu	Vznik	Kategorie
JUST CS	Švýcarsko	1930	Kosmetika
Zepter International	Švýcarsko	1991	Potřeby do domácnosti

Z tabulky č. 13 si lze všimnout, že se český MLM trh zaměřuje primárně na doplňky stravy. Českých MLM společností vzniklo relativně hodně. Společností je více a určité budou přibývat nové. MLM trh je v Česku velmi rozšířen, což dokazuje množství vzniklých multi-level marketingových společností právě v Česku. Pro Harmonelo tak existuje z pohledu nabízených produktů více konkurenčních firem.

Tabulka 13: České MLM společnosti¹⁹⁰

Název společnosti	Země původu	Vznik	Kategorie
Imuni	Česká republika	2020	Kosmetika, doplňky stravy
Phyto CZ	Česká republika	2000	Doplňky stravy
KLAS	Česká republika	1991	Doplňky stravy
FREE WAY	Česká republika	1992	Čistící prostředky
FINCLUB plus	Česká republika	1993	Doplňky stravy
NUTRA BONA	Česká republika	1993	Doplňky stravy
DEDRA Innovations	Česká republika	1995	Potřeby do domácnosti
ZFP Akademie	Česká republika	2002	Finance
Green Ways	Česká republika	2001	Doplňky stravy
EURONA	Česká republika	2003	Čistící prostředky
Akuna	Česká republika	1999	Doplňky stravy
ESSENS	Česká republika	2011	Kosmetika, doplňky stravy

Jak dokazují zmíněné tabulky, multi-level marketing je z velké části zaměřen na prodej doplňků stravy a kosmetiky, dále na potřeby do domácnosti, finanční sektor a čistící prostředky. Je tedy na každém distributorovi, jak věří nabízeným produktům dané společnosti, jak rezonuje s nabídkou produktů a jak se mu líbí společnost jako celek. Společnost Harmonelo se zaměřuje pouze na téma střev a jeho nové výzkumy a poznatky. Ostatní společnosti nabízejí mix doplňků stravy.

¹⁸⁹ Vlastní zpracování dle: *Přímý prodej*. [online]. © [cit. 2022-12-15]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/P%C5%99%C3%ADm%C3%BD_prodej

¹⁹⁰ Vlastní zpracování dle: *Přímý prodej*. [online]. © [cit. 2022-12-15]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/P%C5%99%C3%ADm%C3%BD_prodej

Následující tabulka č. 14 se zaměřuje na již zmíněné MLM společnosti vybraných zemí, které nabízejí doplňky stravy. Byl proveden průzkum nabízených produktů vybraných společností uvedených v tabulce a následné vyhodnocení konkurenčních produktů, probiotik. Jediná společnost Harmonelo se zaměřuje na komplexní nabídku probiotik a prebiotik. Ostatní společnosti nabízejí probiotika jako doplňkové zboží mezi všemi ostatními doplňky stravy. Mikrobiom test nenabízí tedy ani jedna z MLM potenciálně konkurenčních firem, což je pochopitelné z mnoha důvodů. Ostatní společnosti se nezabývají komplexním stavem zákazníka a nemají na test vybavení. Mnohým společností vyrábějí doplňky stravy v jiných zemích, než kde firma sídlí a byla založena.

Tabulka 14: Potenciálně konkurenční MLM společnosti nabízející doplňky stravy¹⁹¹

Název společnosti	Země původu	Vznik	Kategorie
DuoLife	Polsko	2004	Doplňky stravy
LR Health & Beauty Systems	Německo	1985	Kosmetika, doplňky stravy
Lyoness	Rakousko	2004	Kosmetika, doplňky stravy
Ringana	Rakousko	-	Kosmetika, doplňky stravy
Phyto CZ	Česká republika	2000	Doplňky stravy
KLAS	Česká republika	1991	Doplňky stravy
FINCLUB plus	Česká republika	1993	Doplňky stravy
NUTRA BONA	Česká republika	1993	Doplňky stravy
Green Ways	Česká republika	2001	Doplňky stravy
Akuna	Česká republika	1999	Doplňky stravy
ESSENS	Česká republika	2011	Kosmetika, doplňky stravy

Společnost DuoLife nabízí probiotika ve formě tablet obsahující čtyři probiotické kmeny o síle 9 mld. bakterií v denní dávce.¹⁹² Společnost LR Health & Beauty má ve svém portfoliu taktéž pouze jednodávkové probiotikum.¹⁹³ Společnost KLAS nabízí probiotika

¹⁹¹ Vlastní zpracování.

¹⁹² Probiotika ProBactilardii® | DuoLife.cz. *Eshop-duolife - Přírodní doplňky stravy DuoLife* [online]. © 2022. Duolife [cit. 2022-12-15]. Dostupné z: <https://www.eshop-duolife.cz/produkt/probiotika-probactilardii-r>

¹⁹³ LR LR LIFETAKT Pro 12 Kapsle. *LR Health & Beauty - Jediný oficiální web LR Health & Beauty Systems, s.r.o.* [online]. © 2021 LR Health [cit. 2022-12-15]. Dostupné z: <https://www.lr-czech.com/lr-lifetakt-pro-12-kapsle-nove>

s přidaným vitamínem C, šesti bakteriálními kmeny o síle 10 mld.¹⁹⁴ FINCLUB plus ve svém portfoliu nabízí kapslové probiotikum s osmi bakteriálními kmeny, probiotikum se užívá třikrát denně, produkt zákazníkovi tak nevydrží ani měsíc, jelikož krabička obsahuje 70 kapslí.¹⁹⁵ Probiotikum od Akuny obsahuje třináct probiotických kmenů v kapslové formě.¹⁹⁶ Probiotikum od ESSENS je od všech ostatních zvláštní ve své formě, přípravě domácích jogurtů. Balení obsahuje šest sáčků, přičemž jeden sáček se smíchá s jedním litrem mléka. K vytvoření jogurtu je potřeba speciální stroj.¹⁹⁷

Tabulka 15: Srovnání probiotik¹⁹⁸

Název společnosti	Forma	Počet bakteriálních kmenů	Síla probiotika (mld.)	Cena měsíční kúry
Harmonelo	Tekutá	12	10	1 350 Kč
DuoLife	Kapsle	4	9	1 490 Kč
LR Health & Beauty Systems	Kapsle	12	1	1 069 Kč
KLAS	Kapsle	6	10	698 Kč
FINCLUB plus	Kapsle	9	-	890 Kč
Akuna	Kapsle	13	-	750 Kč
ESSENS	Prášek do mléka	4	-	565 Kč

2.3.3 Analýza konkurenčních produktů

Konkurence z pohledu nabízených probiotik a prebiotik je z pohledu porovnání konkurence věnována zákazníkům. Předchozí porovnání bylo zaměřeno na porovnání MLM společností, tedy pro potenciální distributory.

Jelikož je probiotik na českém trhu opravdu mnoho, byla stanovena kritéria. *Prvním hodnocenou skupinou byla tekutá probiotika k dostání na českém trhu.*

¹⁹⁴ Super Acidophilus plus 6 mld. | KLAS - měníme vztah lidí k vlastnímu zdraví. *KLAS - měníme vztah lidí k vlastnímu zdraví* [online]. [cit. 2022-12-15]. Dostupné z: <https://www.klas.cz/produkt/super-acidophilus-plus-6-mld/>

¹⁹⁵ fin Probi8caps | FINCLUB plus, a.s.. *FINCLUB plus, a.s.* [online]. ©2022 FINCLUB plus, a.s. [cit. 2022-12-15]. Dostupné z: <https://www.finclub.cz/fin-probi8caps/>

¹⁹⁶ AkuPRO Střeva ve správné kondici. . Akuna SHOP -produkty pro vaše zdraví [online]. © 2022 [cit. 2022-12-15]. Dostupné z: <https://akunashop.cz/Produkt/akupro>

¹⁹⁷ ESSENS Czech. *ESSENS Czech* [online]. © Essens 2022. [cit. 2022-12-15]. Dostupné z: <https://www.essens.cz/colostrum-probiotika-doplnek-stravy-d24117/>

¹⁹⁸ Vlastní zpracování.

Tekuté probiotikum od Swedish Nutra o objemu 500 ml obsahuje čtyři bakteriální kmeny, což je o osm méně, než má společnost Harmonelo. Znamená to, že probiotikum není tak účinné, jelikož se zaměřuje na zlomek bakterií ve střevě.¹⁹⁹ Probiotikum SYMPROVE je velmi oblíbené na českém a slovenském trhu. Probiotikum ovšem obsahuje pouze čtyři bakteriální kmeny a je vyrobeno ve Velké Británii. Taktéž se jedná o živé probiotiku, které není vhodné pro všechny zákazníky. Měsíční užívání obsahuje čtyři 500 ml lahve, kdy denní dávka představuje 70 ml.²⁰⁰ Živá probiotika BODY&FUTURES Laboratoires obsahují pět kmenů o síle 15 mld. Společnost nabízí lahvičky, které vydrží na jeden týden. Společnost vznikla v Bratislavě, ovšem místo výroby probiotik není známo.²⁰¹ Probiotikum SynbioCol od společnosti COLWAY obsahuje jedenáct živých bakteriálních kmenů.²⁰²

Tabulka 16: Srovnání tekutých probiotik k dostání v České republice²⁰³

Výrobce	Země výroby	Počet bakteriálních kmenů	Síla probiotika (mld.)	Cena měsíční kúry
Harmonelo	Česká republika	12	10	1 350 Kč
Swedish Nutra	Švédsko	4	10	615 Kč
Symprove	Velká Británie	4	-	2 499 Kč
BODY&FUTURE	-	5	15	3 022 Kč
COLWAY	Polsko	11	-	1 840 Kč

Jak si lze všimnout, Harmonelo nemá v tekutých probiotikách konkurenci – ani co se týče poměru ceny a kvality, ani v rámci zastoupení výroby v České republice.

¹⁹⁹ Swedish Nutra mikro-zapouzdřená probiotika 80mld 500ml: Kingrayshop.cz. *Vítejte na Kingrayshop.cz - produkty pro vaše zdraví.* [online]. © 2020 [cit. 2022-12-17]. Dostupné z: <https://www.kingrayshop.cz/p/swedish-nutra-zakapsulovana-probiotika-10-bilionu?>

²⁰⁰ Symprove probiotika - Symprove. Symprove [online]. © 2022 Symprove [cit. 22.12.2022]. Dostupné z: <https://www.symprove.cz/obchod/100-zive-a-aktivni-bakterie/symprove-probiotika/>

²⁰¹ BODY&FUTURE Laboratories - Probiotika na vodní bázi. *BODY&FUTURE Laboratories - Probiotiká na vodnej báze* [online]. [cit. 2022-12-17]. Dostupné z: https://www.bodyandfuturelab.com/cz/?gclid=CjwKCAiAnZCdBhBmEiwA8nDQxQyAGRdR5SbaIJl9q5BpV1wDA6oUq8R7vatMohcD_DBvMZLMAoqHIBoCaUQQA_vD_BwE

²⁰² Odstraňování škodlivých látek z těla, např. pesticidy a těžké kovy, pegrastore. *Produkty pro zdraví a krásu - Pegrastore.cz* [online]. © 2018. [cit. 2022-12-17]. Dostupné z: <https://pegrastore.cz/probiotika-a-lidska-imunita/4495-synbiocol-zive-synbiotikum-podpora-strevniho-mikrobiomu-500-ml-colway?>

²⁰³ Vlastní zpracování.

Druhou hodnocenou skupinou byla kapslová probiotika s obsahem více než deset bakteriálních kmenů k dostání na českém trhu. Průzkum byl proveden v rámci lékáren, kde lidé probiotika nejčastěji nakupují.

Kapslová probiotika se těžko porovnávají s tekutými, jelikož mají mnohem menší vstřebatelnost. Ovšem v lékárnách k dostání tekutá probiotika nejsou, proto si lidé kupují kapslová.

Kapslová probiotika Bifolac forte značky ONAPHARM, výrobce Bifodan, obsahují jedenáct probiotických kmenů při užívání jedna kapsle denně. Výrobce Bifodan pochází z Dánska.²⁰⁴ MOVit Energy probiotika obsahují jedenáct bakteriálních kmenů doplněných o vitamín C. Překvapivým parametrem je vhodnost užívání u těhotných a kojících žen. Společnost pochází z Česka, ovšem místo výroby není známo.²⁰⁵ Advance Probio24 obsahuje jedenáct probiotických kmenů o síle 33 mld. v denní dávce. Denní dávka je jedna až tři kapsle.²⁰⁶ Probiotika Bio-Kult obsahují čtrnáct probiotických kmenů vyráběna společností PROBIOTICS PROVITA. Balení obsahuje 60 kapslí, denní dávka je jedna až dvě kapsle, při užívání antibiotik kapsle čtyři.²⁰⁷ Probiotika ProbioLact Forte N°12 obsahují 12 kmenů doplněných o vitamín C a D. Denní dávka je jedna až dvě kapsle, balení obsahuje kapslí 60. Jedná se o český výrobek.²⁰⁸ ProbiX combicare od CSC Medical obsahuje třináct probiotických kmenů v počtu 20 mld. v denní dávce. Probiotikum je obohaceno o vitamín C. Nevýhodou je, že obsahují sladidlo. Tabletky jsou volně rozpustné v ústech.²⁰⁹ Probiotika Jamieson Probiotic 14 miliard dodávány

²⁰⁴ Bifolac Forte 30 kapslí. *Dr. Max lékárna* [online]. © 2022 Lékárna Dr. Max. [cit. 2022-12-17]. Dostupné z: <https://www.drmax.cz/bifolac-forte>

²⁰⁵ Movit Energy s.r.o., *Movit Energy s.r.o.* [online]. © MOVit Energy s.r.o. [cit. 2022-12-17]. Dostupné z: <https://movitenergy.cz/#onas>

²⁰⁶ Advance Probio24 60 kapslí. *Dr. Max lékárna* [online]. © 2022 Lékárna Dr. Max. [cit. 2022-12-17]. Dostupné z: <https://www.drmax.cz/advance-probio24-cps-60>

²⁰⁷ Bio-kult 14 probiotických kmenů 60 kapslí. *Dr. Max lékárna* [online]. © 2022 Lékárna Dr. Max. [cit. 2022-12-17]. Dostupné z: <https://www.drmax.cz/bio-kult-14-pripravek-s-obsahem-zivych-kultur-cps-60>

²⁰⁸ ProbioLact Forte N°12 30 tobolek. *Dr. Max lékárna* [online]. © 2022 Lékárna Dr. Max. [cit. 2022-12-17]. Dostupné z: <https://www.drmax.cz/probiolact-forte-n-12-30-tobolek>

²⁰⁹ Pilulka.cz. *Pilulka.cz* [online]. © 2022. [cit. 2022-12-17]. Dostupné <https://www.pilulka.cz/probi-combicare-tbl-30>

společností INTERPHARM Slovakia obsahují 14 bakteriálních kmenů o síle 10 mld. Probiotikum neobsahuje žádné přidané vitamíny.²¹⁰

Tabulka 17: Srovnání kapslových probiotik dostupných v českých lékárnách²¹¹

Výrobce	Počet bakteriálních kmenů	Síla probiotika (mld.)	Cena měsíční kúry
Harmonelo	12	10	1 350 Kč
Bifodan	11	-	230 Kč
MOVit Energy	11	22	379 Kč
Advance	11	33	319 Kč
PROBIOTICS PROVITA	14	10	369 Kč
Favea Plus	12	10	598 Kč
CSC Medical	13	20	229 Kč
INTERPHARM Slovakia	14	10	422 Kč

Dostupná probiotika na českém trhu se pohybují nejčastěji okolo dvou až pěti probiotických kmenů. Vítězem testu bych volila Favea Plus, která obsahuje dvanáct kmenů o síle 10 mld. a obsahují i vitamíny. Ostatní probiotika obsahují sladidla, nebo je denní dávka více než jedna kapsle.

Třetí hodnocenou skupinou byl mikrobiom test k dostání na českém trhu.

V České republice nejsou společnosti vybaveny k provedení analýzy, proto vzorky testů zasílají do zahraničí. Harmonelo má výhodu, jelikož se vzorky vyhodnocují v Brně ve vlastní laboratoři.

²¹⁰ Pilulka.cz. *Pilulka.cz* [online]. © 2022. [cit. 2022-12-17]. Dostupné z: <https://www.pilulka.cz/jamieson-probiotic-10-miliard-cps-60-1>

²¹¹ Vlastní zpracování.

Tabulka 18: Srovnání mikrobiom testů v České republice²¹²

Výrobce	Analýza	Analyzované parametry	Cena
Harmonelo	ČR	Mikrobiomový věk Poměr Firmicutes a Bacteroidetes Kondice probiotických bakterií [%]	4 990 Kč
Centrum precizní 5P medicíny Kliniky MEDICAL BEAUTY	-	Střevní mikrobiom Střevní mikroflóra	-
Medicínské centrum Praha	-	Zastoupení mikrobiálního společenství Přehled patogenů Možná zdravotní rizika	-
myBioma	Rakousko	Mikrobiální složení Metabolismus stravy a vitamínů	4 200 Kč
Nutriadapt	-	4 bakteriální kmeny	-
Be Balanced	Německo	Zastoupení mikrobiálního společenství Poměr bakterií Paraziti a plísňe	12 990 Kč
Metabolic Balance	Německo	Zastoupení mikrobiálního společenství Patogeny, paraziti a kvasinky	11 500 Kč

2.3.4 Závěry analýz konkurenčního prostředí

Z analyzování MLM firem je patrné, že po distributory orientující se na doplňky stravy je pro Harmonelo na polském trhu hrozbou společnost DuoLife, v rakouském trhu společnost Ringana a Lyoness. Švýcarsko prokázalo, že MLM u nich není moc rozšířený, respektive nevznikají tam společnosti tohoto typu. Lze se domnívat, že je to způsobeno životním stylem a standardem, který v zemi je, kdy lidé vydělávají mnohonásobně více než například v České republice. V České republice vniklo mnoho společností tohoto typu a zaměřují se převážně na doplňky stravy. Pro zahraniční potenciální distributory žijící v České republice je tedy výběr z těchto společností velký.

²¹² Vlastní zpracování dle: Vyšetření mikrobiomu – Zdravá Stolice. *Zdravá Stolice – Vyšetření lidského mikrobiomu* [online]. © Medicínské centrum Praha. [cit. 2022-12-18]. Dostupné z: <https://www.zdravastolice.cz/vysetreni-mikrobiomu/>. MyBioma - Test mikrobiomu - MirapaShop.cz. *Doplňky pro zdraví - MirapaShop.cz* [online]. © Mineral Pharmacy. [cit. 2022-12-18]. Dostupné z: <https://www.mirapashop.cz/mybioma-test-mikrobiomu>. Analýza mikrobiomu: Způsobují střevní bakterie nadváhu a brání vám v hubnutí?. *Analýza mikrobiomu: Způsobují střevní bakterie nadváhu a brání vám v hubnutí?* [online] . [cit. 2022-12-18]. Dostupné z: <https://www.rozbor-mikrobiomu.cz/>. *Fyzioterapie, psychoterapie, psychosomatika a komplexní péče v Praze* [online]. [cit. 2022-12-18]. Dostupné z: <https://www.bebalanced.cz/funkcni-medicina-v-be-balanced/laboratorni-testy-funkcni-mediciny-v-be-balanced>

Z analýzy konkurenčních produktů, respektive substitutů, i nadále vychází probiotika, prebiotika a mikrobiom test od společnost Harmonelo jako nejlepší. V kategorii tekutých probiotik nemá produkt konkurenci, stejně tak u mikrobiom testu.

2.4 Analýza českého externího prostředí společnosti

Analýza obecného okolí neboli makrookolí se zabývá vnějšími faktory působícími na firmu. Je zaměřena na sběr, analýzu a interpretaci dat.

2.4.1 SLEPTE analýza

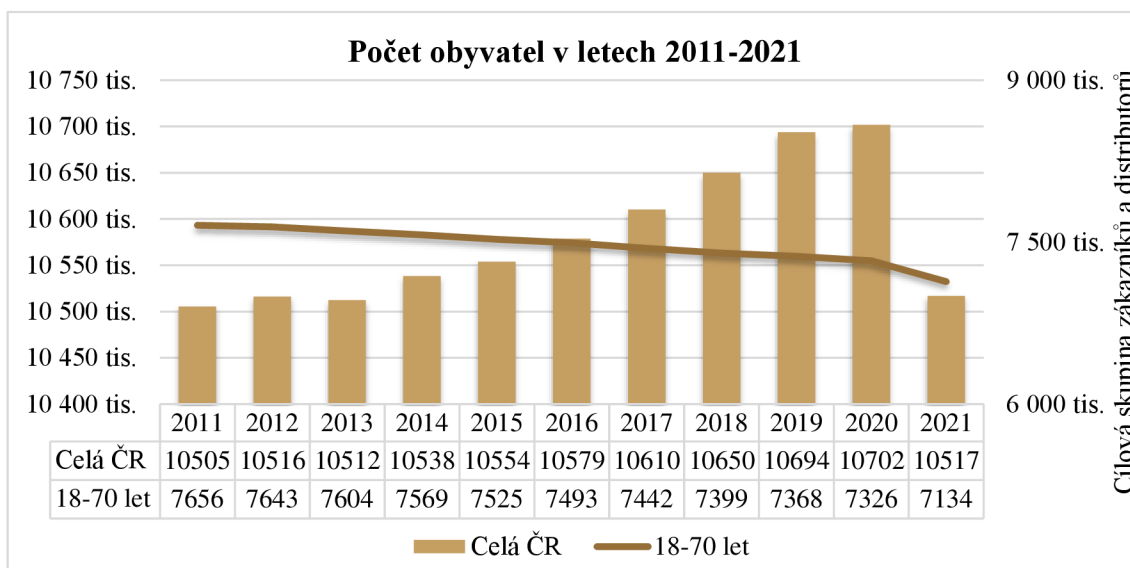
SLEPTE analýza lépe popisuje makrookolí společnost a vlivy působící na analyzovanou společnost. Sledovaným obdobím jsou roky 2011 až 2021 z důvodu vhodnosti analyzování delšího časového úseku.

2.4.1.1 Sociální faktory

Sociální faktory jsou ovlivněny životním stylem, hodnotami, věkovou strukturou, úmrtností a podobně.

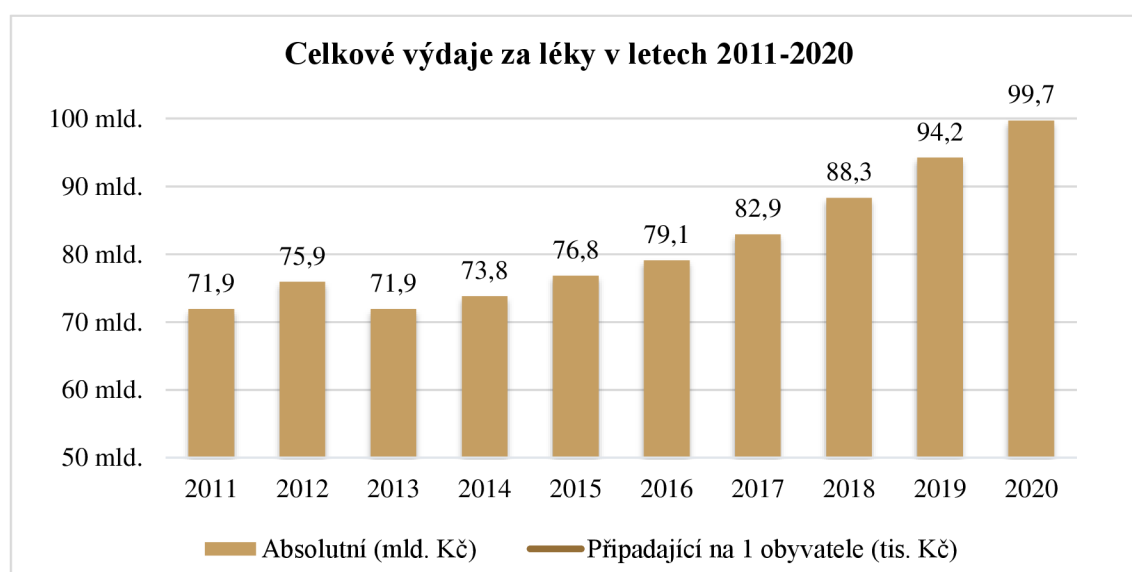
Jak již bylo uvedeno, *věková struktura* zákazníků je od tří let, jelikož děti a kojící a těhotné ženy doplňky stravy nesmějí užívat. Horní věková hranice pomyslně stanovena na 70 letech z důvodu, že starší osoby jsou produkty spíše obdarovávaní, než aby si je sami kupovali. Ovšem jako celek je cílová skupina zákazníků ve věku 18 až 70 let, jelikož mladším osobám produkty kupují rodiče. Z pohledu distributora je věková hranice od 18 let, kdy osoba může začít podnikat. Horní věková hranice je pomyslně stanovena na 70 let, jelikož u starších osob je málo pravděpodobné, že budou podnikat. Zákazníky jsou obyvatelé po celé České republice, není nutné zkoumat jednotlivá města zvlášť, ale celou republiku jako celek.

Jak vyplývá z následujícího grafu č. 3, celková populace České republiky v roce 2021 dosahuje úrovně roku 2012. Počet obyvatel se mezi lety 2020 a 2021 snížil zhruba o 185 000 obyvatel. Cílová skupina zákazníků a distributorů má klesající trend, ale pokles není nijak markantní.



Graf 3: Počet obyvatel v letech 2011-2021 v tisících²¹³

Výdaje za léky mají rostoucí trend, což je ovlivněno i novými druhy léčby. Centrové léky mají vyšší pořizovací cenu, což způsobuje roční nárůst výdajů. Vzhledem k ceně léků mají zdravotní pojišťovny hlavní podíl z hlediska jejich financování. Zdravotní pojišťovny hradí až 70 % výdajů.



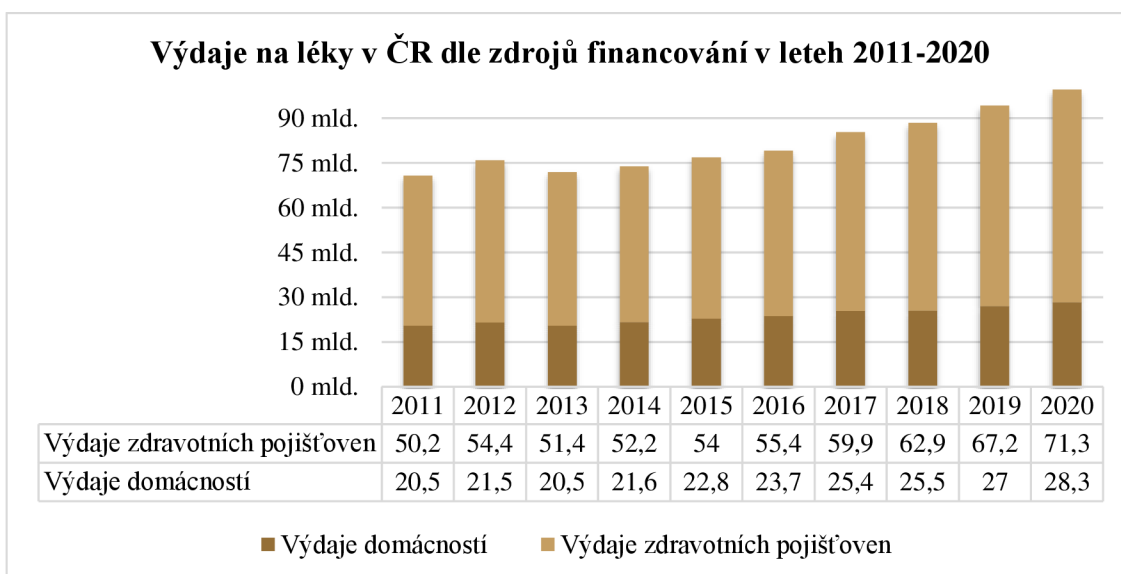
Graf 4: Celkové výdaje za léky v letech 2011-2020²¹⁴

²¹³ Vlastní zpracování dle: Obyvatelstvo - roční časové řady | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. [cit. 2022-12-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu

²¹⁴ Vlastní zpracování dle: Výsledky zdravotnických účtů 2010-2020 | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. [cit. 2022-12-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/192867510/26000522k5.pdf/e60990cf-9b4e-4cfc-8463-0c5999e6420a?version=1.1>

Jak zobrazuje graf č. 4, vývoj celkových výdajů za léky v letech 2011 až 2020 nevykazuje jednoznačný trend. V letech 2011 až 2012 rostly výdaje až na částku 75,9 mld. Kč, poté klesly na 71,9 mld. Kč, což je zapříčiněno nižšími výdaji na léky na předpis. Od roku 2013 je trend jednoznačný, meziročně vzrostly výdaje o 6 %.

V Česku je zdravotní péče a léky asi ze 70 % hrazena zdravotními pojišťovkami. Co se týče zákroků, operací a návštěv u lékaře, procento je vyšší. Výdaje za léky představují nejvyšší položku výdajů za zdravotní péči. V roce 2020 doplatky představovaly 28,3 mld. Kč, což je asi 47 % veškerých výdajů domácností na zdravotní péči.²¹⁵



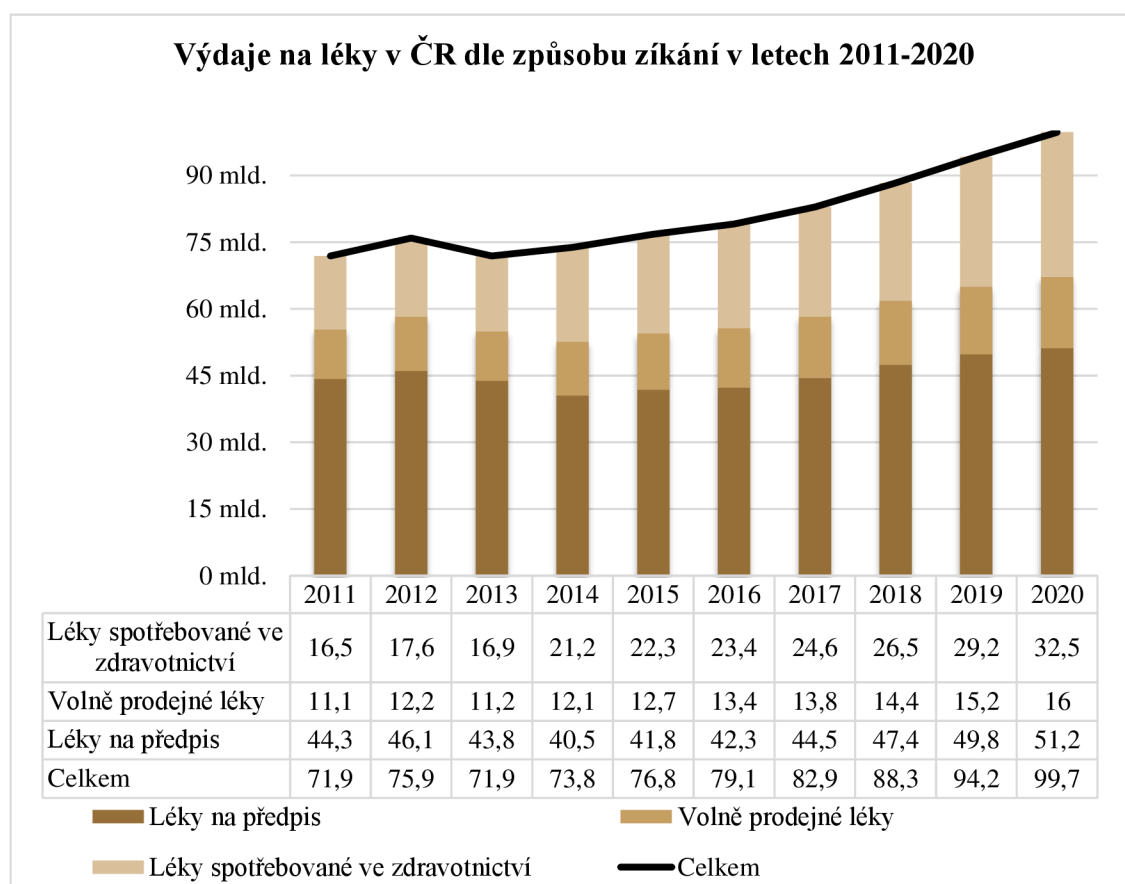
Graf 5: Výdaje na léky v České republice podle zdrojů jejich financování v letech 2011-2020 v miliardách Kč²¹⁶

Výdaje za léky se dle skupin liší. U všech skupin ovšem dochází k růstu, kromě roku 2013, kdy došlo k poklesu, což znázorňuje následující tabulka. Nejmenší nárůst dosahují léky na předpis. Nejvyšší hodnoty dosáhl rok 2020, kdy léky na předpis dosahovaly dosavadního maxima 51,2 mld. Kč, což znázorňuje následující tabulka.

²¹⁵ Výsledky zdravotnických účtů 2017-2020 | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. [cit. 2022-12-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/192867510/26000522k5.pdf/e60990cf-9b4e-4cfc-8463-0c5999e6420a?version=1.1>

²¹⁶ Vlastní zpracování dle: Výsledky zdravotnických účtů 2010-2020 | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. [cit. 2022-12-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/192867510/26000522k5.pdf/e60990cf-9b4e-4cfc-8463-0c5999e6420a?version=1.1>

Výdaje na ambulantně prodávané léky, na předpis i volně prodejné, byly v roce 2015 stejně jako v průměru zemí OECD, 19 % z celkových výdajů za zdravotní péči. Nejvyšší podíl zaznamenalo Slovensko se 35 %. Naopak nejnižší podíl mělo Dánsko s 10 %.²¹⁷ V roce 2017 dosáhl podíl výdajů průměrné hodnoty za země OECD 20 %, čemuž odpovídá i hodnota Německa. Polsko tvořilo 23 % a Rakousko 17 % výdajů za léky při celkových nákladech na zdravotní péči.²¹⁸



**Graf 6: Výdaje na léky v České republice dle způsobu jejich získání v letech 2011-2020
v miliardách Kč²¹⁹**

²¹⁷ Výsledky zdravotnických účtů 2010-2016 | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. [cit. 2022-12-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/61629742/26000518k34.pdf/fc09a9ac-c3ac-4957-a2b6-176ffec054df?version=1.1>

²¹⁸ Výsledky zdravotnických účtů 2017-2020 | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. [cit. 2022-12-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/192867510/26000522k5.pdf/e60990cf-9b4e-4cfc-8463-0c5999e6420a?version=1.1>

²¹⁹ Vlastní zpracování dle: Výsledky zdravotnických účtů 2010-2020 | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. [cit. 2022-12-20]. Dostupné

Životní úroveň v České republice se snížila. Česko je k roku 2021 na úrovni Slovinska, přičemž je druhou nejlépe postavenou zemí Evropské unie. Česká ekonomika rostla o 3,3 %.²²⁰

2.4.1.2 Legislativní faktory

Legislativní faktory mají na firmu velký vliv, stejně jako na ostatní firmy. Společnost se musí řídit zákonnými normami vydanými v České republice, byť má v názvu „LLC“. Řídí se následujícími zákony:

- zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník,
- zákon č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních korporacích,
- zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce,
- zákon č. 360/2014 Sb., Zákon o dani z přidané hodnoty,
- zákon č. 586/1992 Sb., Zákon o daních z příjmů,
- zákon č. 112/2016 Sb., Zákon o evidenci tržeb,
- zákon č. 110/2019 Sb., Zákon o zpracování osobních údajů,
- zákon č. 477/2001 Sb., Zákon o obalech,
- zákon č. 541/2020 Sb., Zákon o odpadech,
- zákon č. 102/2001 Sb., Zákon o obecné bezpečnosti výrobků,
- zákon č. 22/1997 Sb., Zákon o technických požadavcích na výrobky,
- vyhláška č. 38/2001 Sb., Vyhláška Ministerstva zdravotnictví o hygienických požadavcích na výrobky určené pro styk s potravinami a pokrmy,
- nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 1924/2006 o výživových a zdravotních tvrzeních při označování potravin pro používání určitých druhových popisů,
- nařízení Komise Evropské unie č. 432/2012, seznam schválených zdravotních tvrzení při označování potravin jiných než tvrzení o snížení rizika onemocnění a o vývoji a zdraví dětí.

z: <https://www.czso.cz/documents/10180/192867510/26000522k5.pdf/e60990cf-9b4e-4cfc-8463-0c5999e6420a?version=1.1>

²²⁰ Životní úroveň v ČR se snížila z 93 procent na 91 pct EU, je na úrovni Slovinska | ČeskéNoviny.cz. České noviny | ČeskéNoviny.cz [online]. © Copyright 2022 ČTK [cit. 2022-12-20]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/zivotni-uroven-v-cr-se-snizila-z-93-procent-na-91-pct-eu-je-na-urovni-slovinska/2291519>

Jedná se o výčet legislativních norem, které musí zohledňovat i v zahraničních trzích. Například zákonem č. 262/2006 Sb. se musejí řídit i zahraniční distributoři, a například zákon č. 477/2001 Sb. musí společnost řešit komplexně v rámci světa. Uveden je tedy pouze výčet, sloužící jakožto přehled, na co si dát pozor v rámci zahraničních zemí a co ovlivňuje pouze český trh.

Z důvodu prodeje doplňků stravy, nikoli léčiv, musí společnost dodržovat vyhlášky, nařízení a zákony spojené právě s nimi. Stejně striktní jsou i zákony, co se výroby a hygieny týče. Konkurenční společnosti často posílají na společnost kontroly, což Harmonelo posiluje, než aby to společnosti škodilo. Jak již bylo řečeno, nejedná se o léky, proto je nutné používat určitý jazyk, který se vyhýbá zakázaným slovům, zdravotním tvrzením. Povolnými slovy jsou např. napomáhá k, může pomoci, přispívá k a podobně.

2.4.1.3 Ekonomické faktory

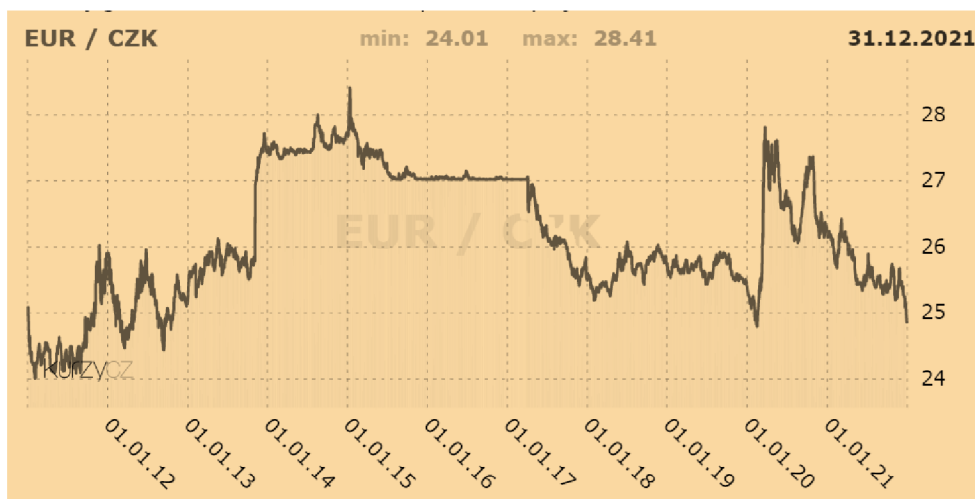
Ekonomické faktory mají na společnost velký vliv, tím nejzásadnějším je měnová stabilita, jelikož společnost nakupuje suroviny od zahraničních dodavatelů.

Vývoj měn je velmi důležitý vzhledem k obchodování se zahraničím. Společnost nejčastěji využívá euro a dolar. Průměrný kurz eura se za posledních pět let pohybuje okolo 25,632 Kč, zatímco americký dolar kolem 22,533 Kč. Z dlouhodobějšího hlediska lze konstatovat, že křivka eura kopíruje křivku amerického dolaru.



Obrázek 23: Vývoj kurzu dolaru za posledních 10 let²²¹

²²¹ Kurzy měn. [online]. ©2022 [cit. 2022-12-18]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/EUR-EURaUSD/od-4.1.1993/>



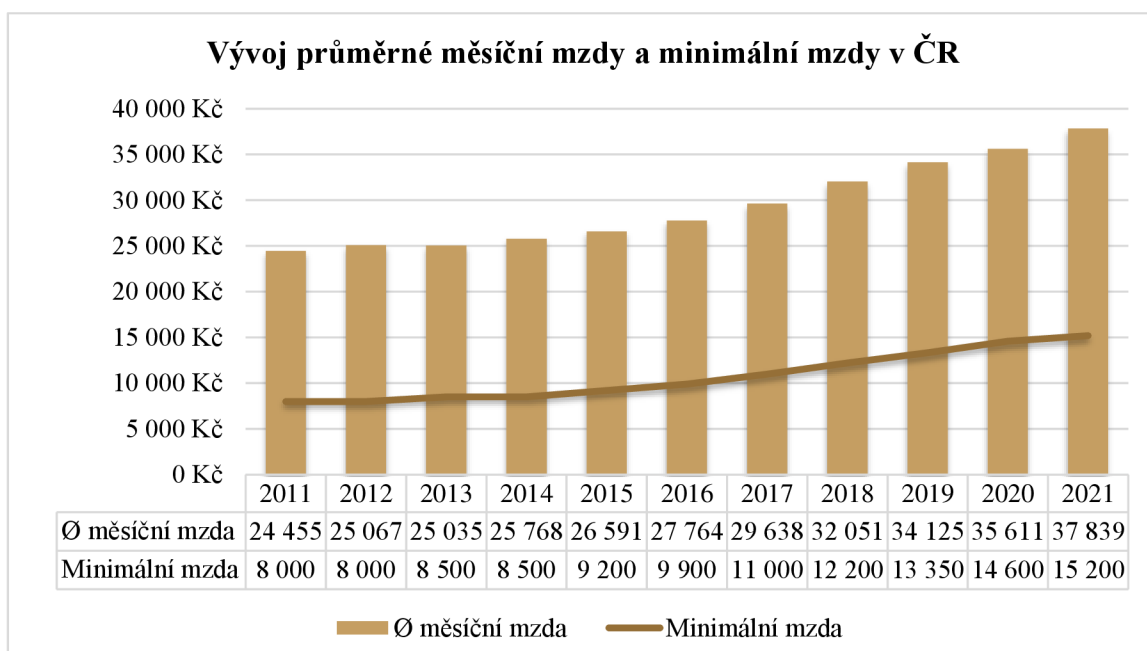
Obrázek 24: Vývoj kurzu eura za posledních 10 let²²²

Inflace byla v tomto období nestabilní a měla větší či menší výkyvy, ale od roku 2017 se držela na hodnotě mezi 2 až 3 %. Nejnižší hodnoty dosahovala v roce 2015, kdy byla míra inflace 0,3 %. Naopak nejvyšší míra inflace byla za celý rok 2021, kdy činila 3,8 %. Byla tak nejvyšší od roku 2008. Bohužel rekordních čísel dosahuje i v roce 2022, kdy činila 15,1 %, stejně tak tomu je i v roce 2023.²²³ Rapidní nárůst od roku 2022 nastal díky válce mezi na Ukrajině. Předpokládám, že se od roku 2024 inflace bude snižovat a nebude mít zásadní vliv na internacionalizaci firmy.

Vývoj mzdy se každý rok zlepšuje. V roce 2011 dosahovala průměrná měsíční mzda 24 455 Kč, v roce 2021 činila 37 839 Kč, což je o 54,72 % více. Vývoj minimální mzdy kopíruje průměrnou měsíční mzdu, je tedy v růstové fázi. Průměrná měsíční mzda se průměrně zvyšuje o 1 091,4 Kč oproti minulému roku. Minimální mzda se zvyšuje průměrně o 720 Kč oproti předchozímu roku.

²²² Kurzy měn. [online]. ©2022 [cit. 2022-12-18]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/EUR-EURaUSD/od-4.1.1993/>

²²³ Inflace - druhy, definice, tabulky | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. [cit. 2022-12-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace



Graf 7: Vývoj průměrné měsíční mzdy a minimální mzdy v České republice v letech 2011-2021 v Kč²²⁴

2.4.1.4 Politické faktory

Politické faktory do jisté míry ovlivňují společnost Harmonelo. Nábor nových distributorů je ovlivněn *daňovou politikou státu*, jelikož distributoři musejí vlastnit živnostenské oprávnění.

Daň z příjmů se dělí na daň z příjmů právnických a fyzických osob. Jedná se o daně důležité pro distributory, jelikož musejí vlastnit živnostenské oprávnění a platit daň z příjmů. Daň z přidané hodnoty je v Česku rozdělena na tři sazby – základní sazba, první snížená sazba, druhá snížená sazba. Produkty Harmonelo zahrnují 15% sazbu DPH.

Tabulka 19: Daňová politika v České republice²²⁵

Sazby daně z přidané hodnoty			Daň z příjmů právnických osob	Daň z příjmů fyzických osob
základní	první snížená	druhá snížená		
21 %	15 %	10 %	19 %	15 %

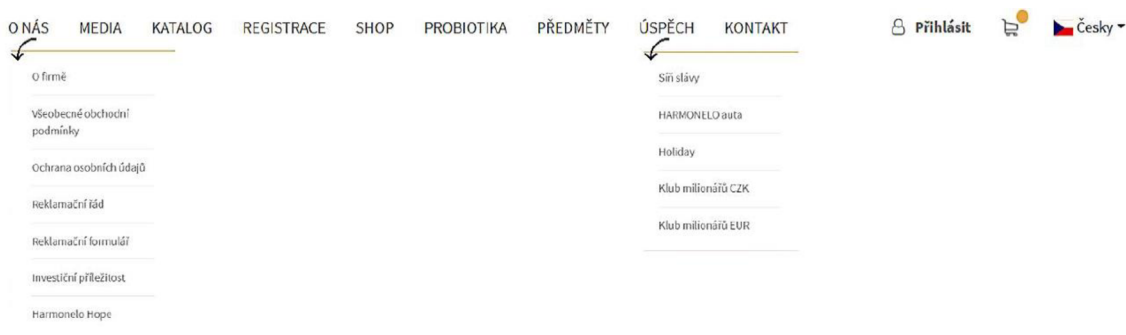
Jelikož se jedná o doplňky stravy, nepodléhají nátlakům ze strany vlády jako např. alkohol či cigarety. Česká republika dbá na zdraví občanů, proto se nepředpokládá, že by nastala určitá omezení.

²²⁴ Vlastní zpracování dle: Mzdy, náklady práce - časové řady | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. [cit. 2022-12-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr

²²⁵ Vlastní zpracování.

2.4.1.5 Technologické faktory

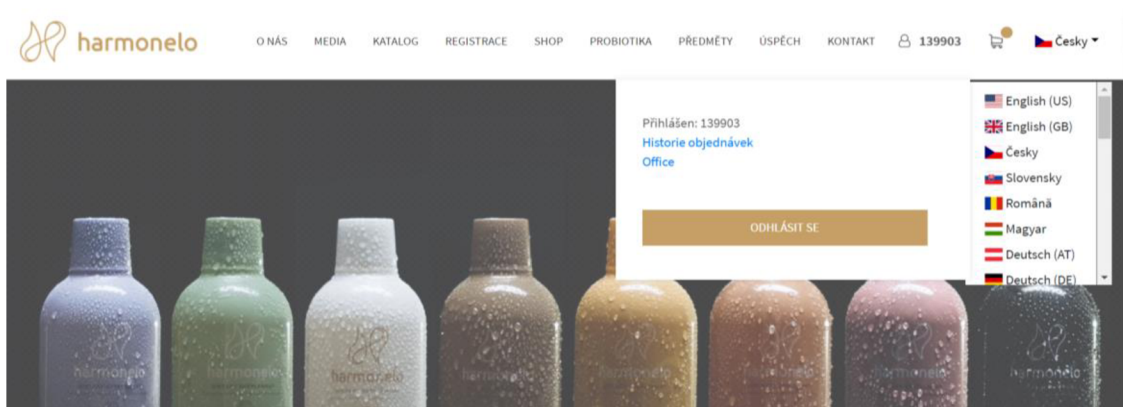
V rámci internacionalizace je důležité online prostředí. Technologické faktory jsou důležité také z konkurenčních důvodů. Společnost Harmonelo má vlastní webové stránky, na kterých je množnost několika prokliků – o nás, media, katalog produktů, registrace, shop, probiotika, předměty, úspěch, kontakty a přihlášení. Složky, registrace, shop a kontakt, uživatele přesměrují v rámci webových stránek. V rámci textového obsahu se návštěvník stránek dozví, kdo stojí za společností, informace o produktech, ale také stránku MLM neboli úspěchy distributorů. Web obsahuje i proklik na sociální sítě, díky kterým je návštěvník schopný dostat se rychle a snadno na jím požadovaný obsah. Vzhledem k rozvoji společnosti je možnost volby ze 32 světových jazyků. Problém nastává se správností překladů, webové stránky jsou přeloženy strojově, nikoli překladatelskou firmou či rodilým mluvčím.



Obrázek 25: Schéma rozhraní webové stránky pro Českou republiku²²⁶

Další úskalí nastává v zobrazení webu, ten je pro všechny země vizuálně jednotný. Úvodní grafika je měněna dle aktuálního dění, např. grafika produktů, blížící se odhalení nového produktu, pozvánka na událost, výročí vzniku společnosti a podobně.

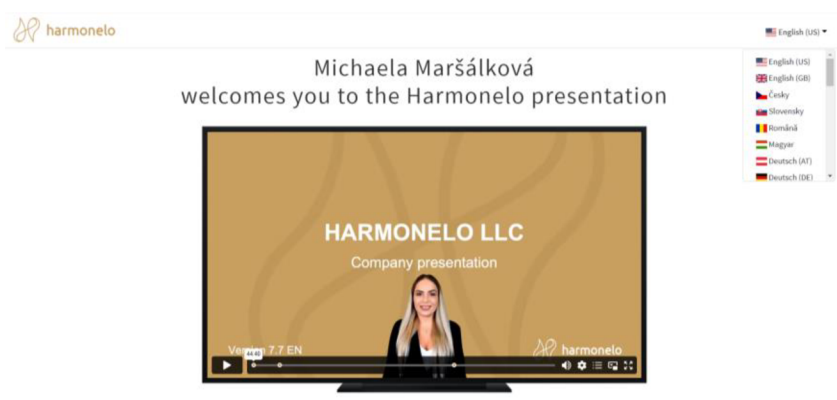
²²⁶ Vlastní zpracování dle: HARMONELO. *HARMONELO* [online]. © 2023 Harmonelo. [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://harmonelo.com/?lang=cz>



Obrázek 26: Titulní obrázek webové stránky harmonelo.com²²⁷

Vzhledem k dnešní moderní době a formě firmy je pro distributory připraveno mnoho videí, grafiky a podnikatelských nástrojů. Nejpoužívanějším nástrojem je tzv. office, ve které najde zákazník i distributor mnoho informací – objednávky, provize, ocenění, binární strom, registrace, dotazník k mikrobiom testu, grafiku a podobně. Pro usnadnění orientace v kanceláři pro české i zahraniční zákazníky je vytvořena virtuální asistentka, která pomáhá rychle se zorientovat v systému Harmonelo.

Každému distributorovi je vytvořeno automatické informativní video pro budoucí distributory, i to je namluveno virtuální asistentkou. Prezentační video lze díky technologiím přepnout do potřebného světového jazyka, což usnadňuje jazykovou bariéru mezi zahraničními distributory a potenciálními distributory. Problém ovšem nastává opět ve kvalitě překladu, který je strojový.



Obrázek 27: Video-prezentace²²⁸

²²⁷ HARMONELO. *HARMONELO* [online]. © 2022 Harmonelo. [cit. 2022-12-18]. Dostupné z: <https://harmonelo.com/>

²²⁸ HARMONELO. *HARMONELO* [online]. © 2019 [cit. 2022-12-18]. Dostupné z: <https://marsalkova.harmonelo.video/bez?lang=en>

2.4.1.6 Ekologické faktory

Dnešní 21. stololetí dbá na ekologii ve všech možných směrech – nahrazování plastu, zavádění elektromobilů, rozmach solárních panelů, omezování masa a podobně. Také společnost Harmonelo se snaží zbytečně neplýtvat obalovým materiálem při balení objednávek. Přemýšleli i nad tím, jakou nádobu zvolit na tekutá probiotika a prebiotika. Zvítězila láhev obsahující 25 % rPET, což je v současné době maximální možná míra s ohledem na technologické postupy. Už za pět let by dle evropské směrnice měla každá nová PET láhev obsahovat alespoň 25 % recyklátu.²²⁹ Společnost Harmonelo tyto láhve používá už nyní. Dodavatel láhví dokáže vyrobit vysoce kvalitní regranulát rPET v kvalitě „foodgrade“. Takto zpracovaný PET je cenným zdrojem a šetří životní prostředí, na jeho výrobu není třeba vytěžit nerostnou surovinu a neprodukuje zbytečný odpad. Zasláná objednávka se skládá z produktů a krabice. Není potřeba dalšího obalového materiálu, jako jsou folie, igelity, bublinkové folie a podobně. Krabice jsou dělané přesně na určitý počet produktů.

Společnost má povinnost vykazovat objem jednotlivých obalů. Výkazy slouží k evidenci o množství obalů, které firma vydala do oběhu či na trh. Vykazovaný materiál zahrnuje sklo, plast, dřevo, lepenku a papír. Jedná se o elektronický výkaz zasílající společnosti EKO-KOM, a. s, u které je společnost registrovaná.

2.4.2 Závěr SLEPTE analýzy

Na základě vyhotovení SLEPTE analýzy lze konstatovat následující skutečnosti. Pro společnost patří mezi klíčové faktory sociální, legislativní a ekonomické. Do jisté míry i politické, ovšem sazba DPH a daně z příjmů je dlouhodobě konstantní. Technologické faktory jsou pro společnost důležité z konkurenčního hlediska, společnost se snaží být v technologii dobrá, aby ulehčila práci svým distributorům a byla jim nápomocna ve všech možných směrech. Ekologické faktory společnost neovlivňují, jelikož již mají nejvyšší možnou kvalitu recyklovaných lahví.

Sociální faktory jsou pro společnost neovlivnitelné. Mnoho dětí do tří let bojuje s ekzémy, na které jsou dle studií probiotika vhodná, ovšem společnost je zásadně proti porušení

²²⁹ Nové nařízení si posvítí na plastové obaly - Obaly 21. *O platformě - Obaly 21* [online]. © Obaly21, všechna práva vyhrazena, created by [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.obaly21.cz/nove-narizeni-o-obalech-si-posviti-na-plastove-obaly/>

legislativy. Z analýzy bylo patrné, že cílová skupina má klesající trend. Ovšem nejednalo se o nijak výrazné snížení počtu potenciálních zákazníků. Při pohledu na celkové výdaje za léky a léky bez předpisu může být společnost spokojena, jelikož se ročně utratí za volně prodejné léky okolo 13 mld. Kč a počet nemocných stoupá. *Ekonomické a legislativní faktory* společnost sama neovlivní, ale mají na ni dopad. Důležitá je pro ně inflace, díky které byla společnost nucena po třech letech zvýšit ceny produktů. Ekonomická situace v posledních letech není moc příznivá, a to vzhledem ke covidové pandemii a válce na Ukrajině. Zdražily se suroviny, pohonné hmoty, energie a další, které mají velký vliv na společnost. Ovšem lze předpokládat, že se během pár let situace uklidní a ekonomická situace nebude již tak špatná.

Důležitými aspekty je tedy rostoucí trend u výdajů za léky. Je to způsobeno jak zdražováním léků, tak zvyšujícím se počtem nemocných osob. U legislativních faktorů je pro společnost zásadní zákon o zdravotních tvrzeních, které nesmí společnost ani distributoři používat. Na základě tohoto faktu společnost pravidelně školí své distributory. Webové stránky jsou velmi důležité, jelikož skrze ně zákazníci nakupují. Stránky jsou špatně přeloženy do cizích jazyků, což nedělá společnosti dobré jméno. V rámci internacionalizace je to zásadní riziko, které je potřeba vyřešit řádnými překlady.

2.5 Analýza externího prostředí zahraničních trhů

Externí analýzy vybraných zemí budou spíše informativní, případně v některých faktorech alarmující pro společnost Harmonelo. Je potřeba znát, jaké faktory ovlivňují jednotlivé země, případně zda je některý z faktorů tak specifický, že zásadně nebude korespondovat s podnikatelským záměrem společnosti. Jak již bylo uvedeno, analýzy budou provedeny pro Polsko, Rakousko a Švýcarsko. Německý trh nebude analyzován z důvodu podobnosti s trhem rakouským.

2.5.1 Polsko

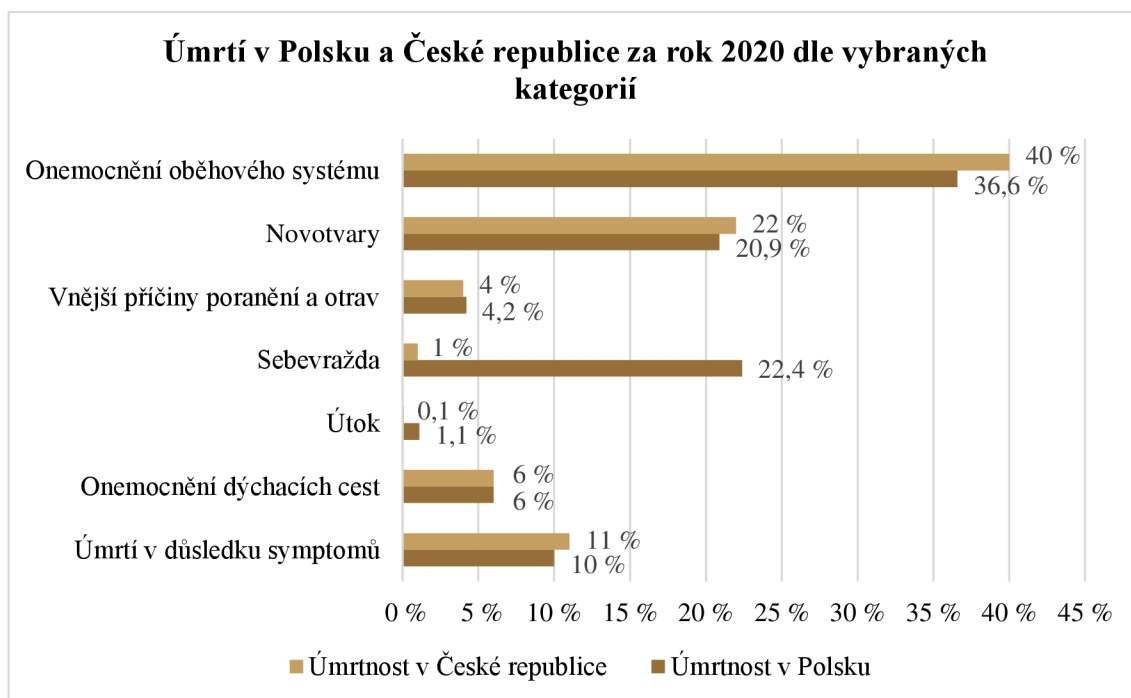
Polský trh je jediný ze zkoumaných, který nehovoří německy. Polsko se však liší ve více faktorech, má 37,78 milionů obyvatel, tedy 3,5krát více než Česká republika.²³⁰

²³⁰ Population, total - Poland | Data. *World Bank Open Data* | Data [online]. © [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?view=chart&locations=PL>

2.5.1.1 Sociální faktory

Věková struktura Polska má od roku 2011 do roku 2021 výrazný nárůst skupiny 65 let a více, kdy v roce 2011 tato skupina tvořila 13,78 % obyvatelstva, v roce 2021 už 19,37 %. Potenciální skupina klesla, stejně tak jako u českého trhu, za deset let o 6,32 %.²³¹

V roce 2020 v Polsku **zemřelo** téměř 37 % obyvatel na kardiovaskulární onemocnění. Úmrtí na zhoubné nádory se týkalo téměř každého pátého smrtelného případu.



Graf 8: Úmrtnost v Polsku a České republice dle vybraných kategorií za rok 2020²³²

Sledování úmrtnosti a příčin úmrtí je pro společnost zajímavá v důsledku vývoje a zaměření se na nové produkty. Je zajímavé, že úmrtí v důsledku útoků je v Česku minimální. Nejčastějšími příčinami úmrtí jsou rakovina plic, srdeční choroby a mozková mrtvice.

²³¹ Poland - Age structure 2021 | Statista. *Statista - The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies* [online]. © Statista 2022 [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/376307/age-structure-in-poland/>

²³² Vlastní zpracování dle: Poland: structure of deaths by causes 2020 | Statista. *Statista - The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies* [online]. © Statista 2022 [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1120988/poland-structure-of-deaths-by-causes/>. Zemřelí podle seznamu příčin | ČSÚ. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. [cit. 2022-12-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-podle-pohlavi-a-veku-20112020>

Téměř polovina všech úmrtí v Polsku je způsobena životním stylem – cigarety, alkoholické nápoje a málo pohybu. Obezita roste, trpí jí téměř pětina dospělých, což je nejvíce v Evropské unii. Téměř 72 % výdajů na zdravotnictví je hrazeno veřejnými zdroji, asi 20 % je hrazeno občany a asi 8 % je hrazeno dobrovolným zdravotním pojištěním. Průměrná délka života v Polsku klesá, země je na tom nejhůře ze všech sledovaných zemí. Průměrná délka života je stanovena na 76,6 let, zatímco v České republice je průměrná hodnota 78,3 let.²³³

Jedna pětina všech úmrtí v roce 2019 způsobilo kouření tabáku. Druhá pětina připadá špatným návykům, malé konzumaci ovoce a zeleniny a nadměrné konzumaci cukru a soli. Polsko si je problému vědomo, a proto vydalo program od roku 2021 do roku 2025, kdy se chce zaměřit na prevenci nadváhy a obezity, podporu duševního zdraví, prevenci závislostí a snížení zdravotních problémů v důsledku životního stylu a životního prostředí.²³⁴



Obrázek 28: Srovnání úmrtnosti EU a Polska²³⁵

Polský *zdravotní systém* je založen na sociálním zdravotním pojištění. Soukromá zařízení poskytují primárně ambulantní péči, zatímco hospitalizaci poskytují veřejné nemocnice. V roce 2019 představovaly celkové *výdaje* na zdravotnictví 6,5 % HDP, což je o 4,4 % méně než průměr Evropské unie. Celkově je zdravotní péče v Polsku špatná, výdaje na zdraví jsou výrazně pod průměrem Evropské unie. Většina výdajů je za lůžkovou péči, ambulantní péče tvoří zhruba druhou třetinu rozpočtu. Výdaje na obyvatele na preventivní

²³³ Poland: Country Health Profile 2021. *European Observatory on Health Systems and Policies* [online]. © 2021 European Observatory on Health Systems and Policies [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://eurohealthobservatory.who.int/publications/m/poland-country-health-profile-2021>

²³⁴ Tamtéž.

²³⁵ Tamtéž.

péči dosahuje zhruba jedna třetina průměru Evropské unie (33 euro oproti 102 euro). Špatná situace je zapříčiněna i nízkým počtem praktických lékařů a sester, kdy počet patří k nejnižším v Evropské unii. Nedostatek přispívá k dlouhým čekacím dobám.²³⁶

2.5.1.2 Legislativní faktory

Doplňky stravy v Polsku nemají žádné jiné novely či zákony. Jedná se o zemi Evropské unie, ve kterých platí stejné předpisy. Doplnky stravy musí být v souladu s pravidly a musejí obsahovat následující údaje:

- doporučenou denní dávku,
- upozornění na nebezpečí překročení denní dávky,
- upozornění, že neslouží jako náhrada vyvážené stravy,
- upozornění na skladování mimo dosah dětí.²³⁷

V Polsku existuje zákon o bezpečnosti potravin a výživy, který vstoupil v platnost v roce 2006. Má za cíl sledovat výrobky uvedené na trh, subjekt působící na trhu s výživovými doplňky. Zodpovědnost za uvedení výživových doplňků v zemi nese Hlavní sanitární inspektorát. Výrobce informuje o záměru uvedení doplňku stravy na trh. Produkt musí obsahovat povinné informace, jako je např. název, dávkování, varování při překročení, nejedná se o náhradu pestré stravy, skladování mimo dosah dětí. Jestliže se firma rozhodne pro expanzi na polský trh, má povinnosti vyplývající ze zákona pod výstrahou pokuty.²³⁸

2.5.1.3 Ekonomické faktory

Průměrná mzda v Polsku meziročně vzrostla o 6,6 %, což je asi o 2 000 Kč, ovšem průměrná měsíční mzda v České republice je i nadále zhruba o 8 % vyšší. Zároveň zdražují mzdy ze 34,8 %, což je méně než v Česku.²³⁹

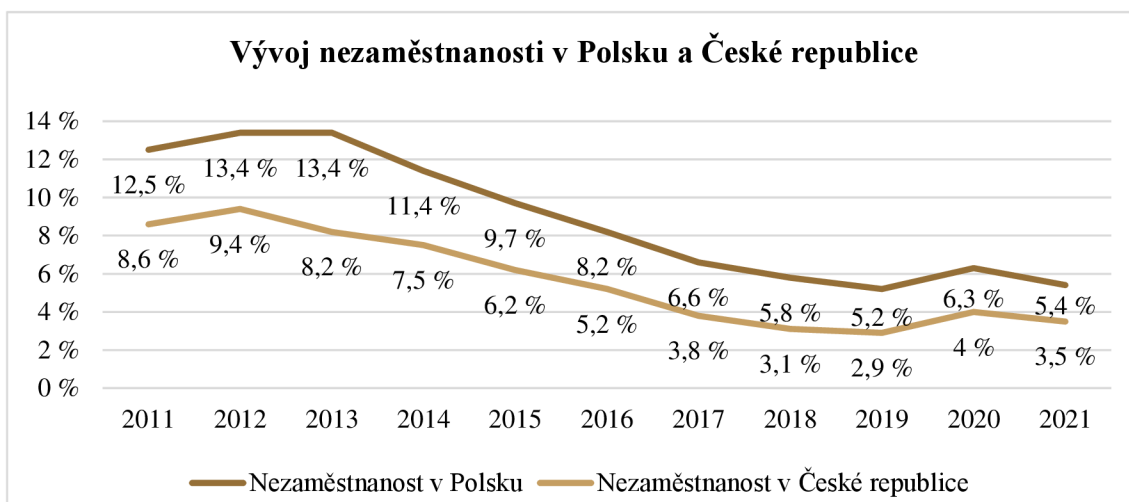
Míra **nezaměstnanosti** v Polsku má každoročně klesající trend.

²³⁶ Tamtéž.

²³⁷ Doplnky stravy – předpisy EU o označování - Your Europe. [online]. [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: https://europa.eu/youreurope/business/product-requirements/food-labelling/supplements/index_cs.htm

²³⁸ Jak zaregistrovat výživový doplněk v Polsku? | Expandeco. *Object moved* [online]. ©Expandeco 2022 [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.expandeco.com/cz/jak-zaregistrovat-vyzivovy-doplnek-v-polsku/>

²³⁹ Finance.cz - daně, banky, kalkulačky, spoření, kurzy měn [online]. © 1997 [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/537434-prumerna-mzda-2021-cr-sr-nemecko-rakousko-polsko/>



Graf 9: Vývoj nezaměstnanosti v Polsku a České republice v letech 2011-2021²⁴⁰

V posledních letech se Česká republika dostala do situace, kdy je nabízeno přibližně 300 000 volných míst a počet nezaměstnaných je nižší, v počtu okolo 255 000 osob. V Polsku se jedná přibližně o 820 000 nezaměstnaných k roku 2021. U obou zemí se jedná o klesající trend.

2.5.1.4 Politické faktory

Daň z přidané hodnoty je jako v Česku rozdělena do tří sazeb – základní, snížená a zvýhodněná sazba pro export nebo import zboží v rámci EU.

Tabulka 20: Daňová politika v Polsku²⁴¹

Sazby daně z přidané hodnoty			Daň z příjmů právnických osob	Daň z příjmů fyzických osob
základní	snížená	zvýhodněná		
23 %	8 % a 5 %	0 %	19 %	18 % a 32 %

Základní sazba se vztahuje na většinu zboží a služeb. Snížené sazby se vztahují na zboží, které souvisí s ochranou zdraví a zemědělskými produkty. Nulová, zvýhodněná sazba, platí pro export a import zboží v rámci Evropské unie.²⁴²

²⁴⁰ Vlastní zpracování dle: Kurzy.cz. Nezaměstnanost v ČR. [online]. [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?imakroGraphFrom=1.1.2021>. Statistics Poland / Topics / Labour Market / Registered unemployment / Unemployment rate 1990-2022. [online]. © 1995 [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://stat.gov.pl/en/topics/labour-market/registered-unemployment/unemployment-rate-1990-2022,3,1.html>

²⁴¹ Vlastní zpracování dle: Daň v Polsku - eTuls. eTuls - eTuls [online]. © 2005 [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.etuls.cz/dane-v-polsku/>

²⁴² DPH v Polsku - eTuls. eTuls - eTuls [online]. © 2005 [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.etuls.cz/dph-v-polsku/>

Daň z příjmu právnických osob činí 19 %. Daň musí platit společnosti, které mají sídlo v Polsku nebo místo skutečného vedení na daném území. Daň z příjmu právnických osob je rozdělena do dvou kategorií: 18 % v případě ročního příjmu do 85 528 PLN (asi 440 000 Kč) a 32 % v případě ročního příjmu nad 85 528 PLN.²⁴³

Pro potenciální distributory je daň z příjmů zásadní, jelikož 32 % daň z příjmů fyzických osob už je opravdu hodně.

2.5.1.5 Technologické faktory

V případě technologických faktorů lze zařadit e-shopy, respektive jejich expanzi. Polský trh představuje potenciál, ovšem polští občané velmi reagují na cenu. Při pohledu na velikost země a počet obyvatel je poměrně snadné nalézt vstup na polský trh. Při volbě platby volí zákazníci bankovní převod. U polských e-shopů je kladen důraz na překlad, jestliže se na e-shopu vyskytnou texty v češtině, ztrácí společnost důvěru. Polští občané dbají na reference a recenze dalších zákazníků. Meziroční růst e-komerce dosahuje 31,4 % a 61 % osob nakupuje online. Na jeden e-shop připadá 815 obyvatel, zatímco e-shopů je v zemi přibližně 46 500.²⁴⁴

Zásadním kritériem je tedy cena, která velmi ovlivňuje, kde si zákazníci zboží nakoupí, rychlost doručení pro ně není rozhodující, ovšem slyší na dopravu zdarma. Nejčastěji nakupovaným zbožím je v Polsku oblečení, doplňky a obuv, tedy móda. Preferovaným způsobem placení je online platba.²⁴⁵

Na stránkách společnosti v polském jazyce chybí karta MEDIA, která pro polské zákazníky není v nabídce. Je to z důvodu chybějících titulků. Odrazující je i proklik PROBIOTYKI a TOWARY, jelikož jsou zákazníci přesměrováni na české podstránky o probiotických a reklamních předmětech. Tyto stránky nenabízejí možnost překladu. Vzhledem k polské nákupní mentalitě, týkající se důslednosti překladů, je velmi zásadní krok pro změnu.

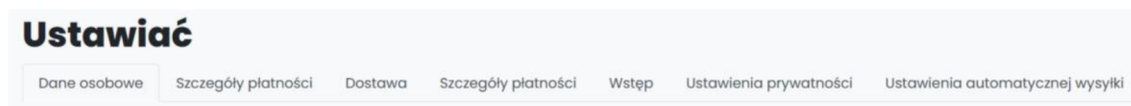
²⁴³ Daně v Polsku - eTuls. *eTuls - eTuls* [online]. © 2005 [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.etuls.cz/dane-v-polsku/>

²⁴⁴ Expanze e-shopu do Polska | NK Expand. *NK Expand | Expandujte na nové trhy v zahraničí* [online]. © 2022 NK Expand s.r.o. [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.nk-expand.cz/expanze-do-polska/>

²⁴⁵ Nákupní chování zákazníků v evropských zemích | NK Expand. *NK Expand | Expandujte na nové trhy v zahraničí* [online]. © 2022 NK Expand s.r.o. [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.nk-expand.cz/blog/nakupni-chovani-zakazniku-v-jednotlivych-evropskych-zemich/>

Obrázek 29: Schéma rozhraní webové stránky pro Polsko²⁴⁶

Dalším úskalím jsou překlady, které jsou chybné a nepůsobí na distributory a zákazníky dobře. Na následujícím obrázku je např. místo „fakturační údaje“ do polštiny přeloženo „Ustawiac“ což v překladu znamená „daně do faktury“, dále místo „nastavení výplat“ je do polštiny přeloženo „Szczegóły płatności“ což znamená „podrobnosti platby“.

**Obrázek 30: Ukázka chybného polského překladu²⁴⁷**

2.5.1.6 Ekologické faktory

Pohozené plastové obaly od pití a potravin, to je problém většiny zemí. Evropská komise uvedla nový návrh Nařízení o obalech a obalovém odpadu. Zavádí povinnost pro členy Evropské unie zálohový systém s neschopností vysbírat 90 % nápojových obalů.²⁴⁸

V roce 2019 Polsko nebylo definitivně rozhodnuto, zda zálohový systém zavést. V Krakově a Varšavě testovali tzv. recyklomaty, fungovaly tak, že když do nich občan vhodil PET lahev, v mobilní aplikaci získal body, díky kterým mohl využít slevu na městskou hromadnou dopravu či kávu. Zálohování je zavedeno např. v Německu, Švédsku, Chorvatsku či Norsku.²⁴⁹

O dva roky později, v roce 2021, bylo zveřejněno, že Polská vláda plánuje v polovině roku 2022 zavést zálohový systém na PET lahve. Systém by se vztahoval na plastové lahve do objemu tří litrů a současně na skleněné lahve o objemu do jeden a půl litru.²⁵⁰

²⁴⁶ HARMONELO. *HARMONELO* [online]. © 2023 Harmonelo. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://harmonelo.com/?lang=pl>

²⁴⁷ Vlastní zpracování dle: Harmonelo office login. *HARMONELO* [online]. ©2019 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://harmonelo.com/office/setup.php>

²⁴⁸ Rok 2023 bude pro zavedení zálohového systému na PET lahve a plechovky v Česku klíčový: Třetí Ruka. *Třetí Ruka* [online]. [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.tretiruka.cz/news/rok-2023-bude-pro-zavedeni-zalohoveho-systemu-na-pet-lahve-a-plechovky-v-cesku-klicovy/>

²⁴⁹ Zálohovat PET lahve se mezi prvními ve střední Evropě chystají Slováci - Novinky. [online]. © 2003 [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/ekonomika-zalohovat-pet-lahve-se-meziprvnimi-ve-stredni-evrope-chystaji-slovaci-40295527>

²⁵⁰ Polsko zavede zálohový systém na plastové a skleněné lahve | Automatizace v potravinářství. *Aktuální informace z oboru | Automatizace v potravinářství* [online]. © 2022 Automatizace v potravinářství, ČTK

Ovšem realizace nenastala a systém se posunul na rok 2024, spolu s plánovaným zavedením v Maďarsku a Velké Británii.²⁵¹

2.5.1.7 Závěr analýzy polského trhu

Pro společnost Harmonelo by u polského trhu měla být alarmující nedostatečná zdravotní péče a nedostatečný počet lékařů a sester. Tyto faktory přesně zapadají do konceptu společnosti. Potvrzuje to i průměrná délka života, která je nižší než v Česku. Nejčastěji lidé umírají na onemocnění oběhového systému, což by společnost mohlo vést k vytvoření nového produktu. Nejen řada onemocnění, ale i obezita spojená s nedostatečným pohybem a špatný životní styl, jsou příčinou úmrtí. Z legislativních faktorů vyplývá, že by měl distributor, popřípadě firma, doplňky stravy registrovat, aby nedostala pokutu. Míra nezaměstnanosti klesá, ovšem stále je vysoká, tento faktor nahrává společnosti při hledání potenciálních distributorů. Daňová politika je přiměřená, neměl by být tedy problém s živností v Polsku. Nakupování přes e-shop má v Polsku velký potenciál, což je pro společnost žádoucí. Společnost by se měla zaměřit hlavně na překlady do polského jazyka, jelikož na to občané Polska dbají. Špatný překlad je od nákupu odradí.

2.5.2 Rakousko

V rámci diplomové práce byl vybrán jako druhý trh rakouský. Z důvodu podobnosti s německým trhem byla zvolena pouze analýza rakouského trhu. Rakousko, stejně jako Německo a Švýcarsko, hovoří německým jazykem. V Rakousku žije 8,96 milionů obyvatel, což je o 1,74 milionu obyvatel méně než v České republice.²⁵²

[cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.prumyslovaautomatizace.com/polsko-zavede-zalohovy-system-na-plastove-a-sklenene-lahve/>

²⁵¹ Seznam zemí se systémem zálohování PET lahví roste, v ČR se stále diskutuje - Novinky. [online]. © 2003 [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/ekonomika-seznam-zemi-se-systemem-zalohovani-pet-lahvi-roste-v-cr-se-stale-diskutuje-40412778>

²⁵² Population, total - Poland | Data. *World Bank Open Data* | Data [online]. © [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?view=chart&locations=AT>

2.5.2.1 Sociální faktory

Věková struktura Rakouska je podobná jako v Česku, obyvatelstvo stárne. Za posledních deset let se věková skupina 65 let a více zvýšila z 18,05 % na 19,48 %. Potenciální skupina za posledních deset let klesla o 1,37 %.²⁵³

Průměrná délka života je stanovena na 81,3 let, zatímco v České republice je průměrná hodnota 78,3 let. Před pandemií byly hlavní příčiny úmrtí srdeční choroby, mrtvice a rakovina plic. 40 % obyvatel trpí chronickým onemocněním, což je srovnatelné s průměrem Evropské unie. Výskyt rakoviny a úmrtnost na ni jsou v Rakousku nižší, než je průměr Evropské unie.²⁵⁴



Obrázek 31: Počet a podíl úmrtí v Rakousku²⁵⁵

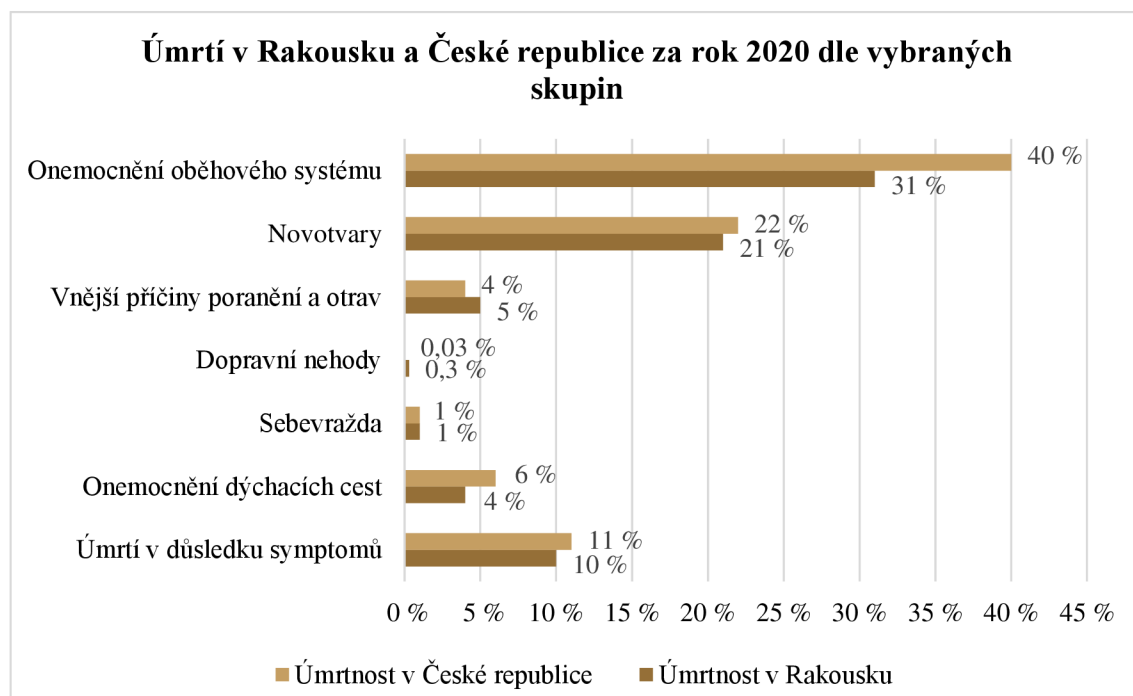
Přibližně 40 % všech **úmrtí** v Rakousku zapříčinil životní styl – kouření tabáku, konzumace alkoholických nápojů a nízká fyzická aktivita. Zhruba 16 % úmrtí bylo v důsledku kouření tabáku, asi 6 % v důsledku konzumace alkoholických nápojů a přibližně 3 % v důsledku nízké fyzické aktivity, což je ale malé procento. Ba naopak dospělá populace patří mezi fyzicky nejaktivnější v Evropské unii. Kouření a konzumace alkoholu je v Rakousku vyšší než v mnoha jiných zemích Evropské unie. Rakousko je v boji proti pití alkoholu aktivní, omezují marketing a mají poměrně přísné sankce za

²⁵³ Austria - Age structure 2021 | Statista. *Statista - The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies* [online]. © Statista 2022 [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/385829/age-structure-in-austria/>

²⁵⁴ Austria: Country Health Profile 2021. *European Observatory on Health Systems and Policies* [online]. © 2021 European Observatory on Health Systems and Policies [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://eurohealthobservatory.who.int/publications/m/austria-country-health-profile-2021>

²⁵⁵ Tamtéž.

řízení pod vlivem alkoholu. V boji proti kouření Rakousko nebylo tak aktivní, až v listopadu 2019 zavedlo zákaz kouření v restauracích a barech.²⁵⁶



Graf 10: Úmrtnost v Rakousku a České republice dle vybraných kategorií z rok 2020²⁵⁷

Rizikovým faktorem je i míra nadváhy a obezity mezi dospívajícími. Nadváha a obezita okolo patnáctého roku života dosahuje až 21 %. Obezita a nadváha je způsobena špatným stravováním. V roce 2019 uvedlo přibližně 50 % dospělých, že nejí každý den ovoce a zeleninu. V roce 2018 uvedlo 66 % dospívajících, že ovoce a zeleninu nejí vůbec.²⁵⁸

Rakousko má jeden z nejdražších *zdravotních systémů* v Evropské unii. V roce 2019 dosáhly výdaje na zdraví na osobu 3 943 eur (asi 100 000 Kč). Výdaje činily 10,4 % HDP, z veřejných zdrojů tvořily výdaje 75 %, 18 % představovaly vlastní výdaje občanů. Největší podíl výdajů na zdravotnictví tvoří lůžková péče, na ambulantní péči a léčiva jsou výdaje nad průměrem Evropské unie, ovšem výdaje na dlouhodobou péči a prevenci

²⁵⁶ Tamtéž.

²⁵⁷ Vlastní zpracování dle: Causes of death - STATISTICS AUSTRIA - The Information Manager. Startseite - STATISTIK AUSTRIA - Die Informationsmanager [online]. © Statistik Austria [cit. 2022-12-22]. Dostupné z: <https://www.statistik.at/en/statistics/population-and-society/population/deaths/causes-of-death>. Zemřelí podle seznamu příčin | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. [cit. 2022-12-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-podle-pohlavi-a-veku-20112020>

²⁵⁸ Austria: Country Health Profile 2021. *European Observatory on Health Systems and Policies* [online]. © 2021 European Observatory on Health Systems and Policies [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://eurohealthobservatory.who.int/publications/m/austria-country-health-profile-2021>

jsou mírně pod průměrem. Špatná situace je s praktickými lékaři, kterých je v Rakousku málo. Očekává se, že v roce 2025 se přibližně 60 % dostane do důchodového věku. Zdravotní péče je zaměřena na nemocnice, kde má Rakousko druhý nejvyšší počet lékařů v Evropské unii.²⁵⁹

2.5.2.2 Legislativní faktory

Stejně jako v Polsku a České republice jsou doplňky stravy regulovány pravidly Evropské unie. Země se musí řídit pravidly o zdravotním tvrzení a značení doplňků stravy. Rakousko nemá žádné jiné zákony či vyhlášky týkající se restrikcí.

2.5.2.3 Ekonomické faktory

Rakousko vykazuje spolu s Německem, Itálií a Francií jedno z nejvyšších zdanění práce. Země zdaňuje mzdy 47,3 %.²⁶⁰

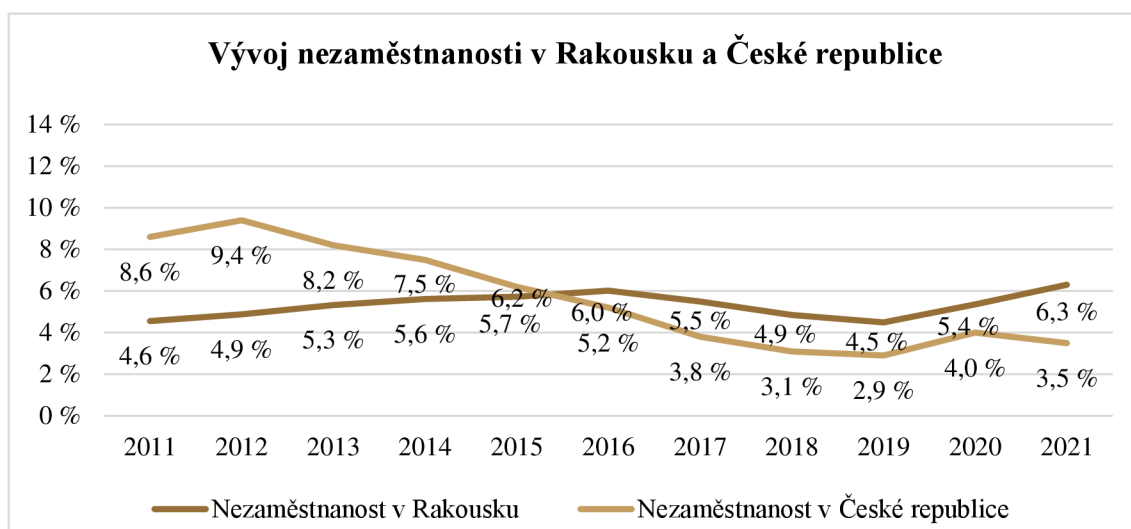
Minimální mzda není v Rakousku stanovena centrálně, je dána kolektivní smlouvou odborů a zaměstnavatelů. Například v textilním průmyslu je stanovena minimální mzda na 1 500 eur (přibližně 37 500 Kč) a v bankovníctví 2 000 eur (přibližně 50 000 Kč). Což je mnohonásobně více než v České republice.²⁶¹

Rakousko je považováno za zemi s nejnižší *mírou nezaměstnanosti*.

²⁵⁹ Tamtéž.

²⁶⁰ Finance.cz - daně, banky, kalkulačky, spoření, kurzy měn [online]. © 1997 [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/537434-prumerna-mzda-2021-cr-sr-nemecko-rakousko-polsko/>

²⁶¹ Minimální mzda v Rakousku - Pracomat.cz. *Aktuální nabídka práce v ČR - Pracomat* [online]. ©2022 Pracomat.cz [cit. 2022-12-22]. Dostupné z: <https://www.pracomat.cz/poradna/pro-pracujici/333-minimalni-mzda-v-rakousku.html>



Graf 11: Vývoj nezaměstnanosti v Rakousku a České republice v letech 2011-2021²⁶²

V České republice je viditelný pokles nezaměstnanosti, ale v Rakousku křivka kolísá a má spíše rostoucí tendenci. Zatímco se v Česku v porovnání let 2011 a 2021 nezaměstnanost snížila o 5,1 %, v Rakousku naopak stoupla o 1,7 %.

2.5.2.4 Politické faktory

Daň z přidané hodnoty je jako v České republice rozdělena do tří sazeb. První sazba 20 % se vztahuje na většinu zboží jako v Česku. Snížená sazba 13 % pak platí například na parkování. Poslední snížená 10% sazba se vztahuje například na knihy, časopisy, léky, dopravu, ubytování a podobně.

Tabulka 21: Daňová politika v Rakousku²⁶³

Sazby daně z přidané hodnoty			Daň z příjmů právnických osob	Daň z příjmů fyzických osob
základní	snížená	snížená		
20 %	13 %	10 %	25 %	0 %, 25 %, 35 %, 42 %, 48 %, 50 %, 55 %

Daní z příjmů fyzických osob je v Rakousku očividně vícero. Výše míry zdanění se odvíjí od ročního příjmu:

- příjmy do 11 000 eur – 0 %,

²⁶² Vlastní zpracování dle: Kurzy.cz. Nezaměstnanost v ČR. [online]. [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?imakroGraphFrom=1.1.2021>. Austria - unemployment rate 2002 to 2021 | Statista. Statista - The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies [online]. © Statista 2022 [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/262695/unemployment-rate-in-austria/>

²⁶³ Vlastní zpracování dle: Daň v Rakousku - eTuls. eTuls - eTuls [online]. © 2005 [cit. 2022-12-22]. Dostupné z: <https://www.etuls.cz/dane-v-rakousku/>

- příjmy od 11 000 eur do 18 000 eur – 25 %,
- příjmy od 18 000 eur do 31 000 eur – 35 %,
- příjmy od 31 000 eur do 60 000 eur – 42 %,
- příjmy od 60 000 eur do 90 000 eur – 48 %,
- příjmy od 90 000 eur do 1 000 000 eur – 50 %,
- příjmy od 1 000 000 eur – 55 %.²⁶⁴

Společnosti, zejména kapitálové „AG“ a „GmbH“ podléhají 25% dani z příjmů právnických osob. Sazba byla od roku 2005 snížena z 34 %.

2.5.2.5 Technologické faktory

Stejně jako u Polska jsou technologické faktory zaměřeny na e-shop. Je potřeba počítat s velkým rozpočtem na budování značky. Rakouský zákazník věnuje maximální pozornost překladu do němčiny. Zákazníci jsou ochotni připlatit za kvalitu. Rozhodujícím kritériem je důvěryhodnost e-shopu a daná kvalita zboží. Životní úroveň v Rakousku je vysoká, až 90 % obyvatel využívá internet a 82 % ho využívá denně. Průměrná roční útrata jednoho obyvatele je okolo 900 eur. U rakouského i německého trhu je výhodou již zmiňovaná kvalita, proto zákazníci nehledají vždy nejnižší cenu, existuje tedy prostor pro vyšší marži. Meziroční růst e-komerce činí 17,4 %, přičemž na jeden e-shop připadá asi 500 obyvatel.²⁶⁵

Z 65 % zákazníci využívají při placení bankovní převod a následně z 27 % platební kartu. Rakušané dbají na kvalitu a brand. Nejčastěji nakupují elektroniku a módu. Vyžadují rychlé doručení a mají radost z dopravy zdarma. Preferovanou platbou je online platba.²⁶⁶

Webovým stránkám společnosti, i v rakouské verzi, chybí karta MEDIA. Je to ze stejného důvodu jako u polské verze, jelikož nejsou u videí přidané německé titulky. Dále chybí karta KATALOG, která lze přepnout do německého jazyka.

²⁶⁴ Daně v Rakousku - eTuls. *eTuls - eTuls* [online]. © 2005 [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.etuls.cz/dane-v-rakousku/>

²⁶⁵ Expanze e-shopu do Rakouska | NK Expand. *NK Expand | Expandujte na nové trhy v zahraničí* [online]. © 2022 NK Expand s.r.o. [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.nk-expand.cz/expanze-do-rakouska/>

²⁶⁶ Nákupní chování zákazníků v evropských zemích | NK Expand. *NK Expand | Expandujte na nové trhy v zahraničí* [online]. © 2022 NK Expand s.r.o. [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.nk-expand.cz/blog/nakupni-chovani-zakazniku-v-jednotlivych-evropskych-zemich/>

Obrázek 32: Schéma rozhraní webové stránky pro Rakousko²⁶⁷

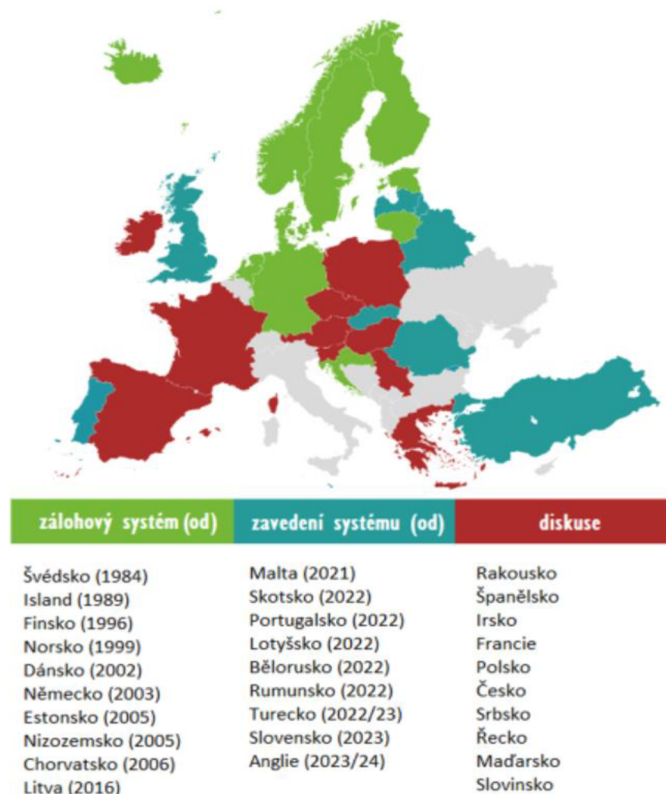
Co se týče překladů, samotné menu v německém jazyce působí zmatečně. Místo ÜBER by bylo vhodnější použít ÜBER HARMONELO či ÜBER UNS. Namísto GESCHÄFT by bylo vhodnější mezinárodní slovo SHOP či PRODUKTE.

2.5.2.6 Ekologické faktory

Rakousko plánuje snižování plastových lahví, na které by byla uvalena záloha a na skleněné lahve by byly vratné. Novela má začít platit od roku 2024. K roku 2021 bylo v zemi ročně v oběhu 1,6 mld. plastových lahví. Dle průzkumu z roku 2020 bylo pro změnu 83 % občanů a proti 8 %.²⁶⁸ Německo se v systému liší, jelikož ho zavedli již v roce 2003 a plně ho využívají.

²⁶⁷ HARMONELO. *HARMONELO* [online]. © 2023 Harmonelo. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://harmonelo.com/?lang=at>

²⁶⁸ Rakousko se pomalu zbavuje plastových lahví, každá čtvrtá láhev má být od roku 2024 vratná | Velvyslanectví České republiky v Rakousku. *302 Found* [online]. © profimedia.cz [cit. 2022-12-22]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/vienna/cz/obchod_a_ekonomika/akce/rakousko_se_pomaluzbavuje_plastovych.html



Obrázek 33: Zálohový systém v Evropě²⁶⁹

2.5.2.7 Závěr analýzy rakouského trhu

V Rakousku je alarmující životní styl u dětí, které z 66 % uvedly, že nekonzumují ovoce a zeleninu, což má za následek obezitu u dospívajících. Pozitivním faktorem pro společnost Harmonelo jsou i stárnoucí praktiční lékaři, kterých je v Rakousku opravdu málo. Skutečnost ovšem není příznivá pro obyvatele Rakouska. Alarmující je úmrtnost v důsledku oběhového systému a karcinomů. Pro společnost by bylo vhodné rozšířit produktové portfolio zaměřující se právě na tyto příčiny úmrtí. Legislativa u doplňků stravy nijak neomezuje prodej, jelikož je Rakousko řízeno v rámci Evropské unie stejně jako Česko. Vysoké mzdy jsou pro Harmonelo klíčové, jelikož produkty nejsou na první pohled levné. Pozitivní je i zjištění, že míra nezaměstnanosti stoupá. Tento faktor napomáhá při hledání nových distributorů. Harmonelo by se mělo zaměřit na e-shop, respektive na překlady, které jsou pro německy mluvící země důležité. Zároveň je žádoucí kvalita produktů, která je na světové úrovni. Rakouští občané dávají důraz na budování značky, což pro společnost znamená například zviditelnění RNDr. Petra Ryšávky.

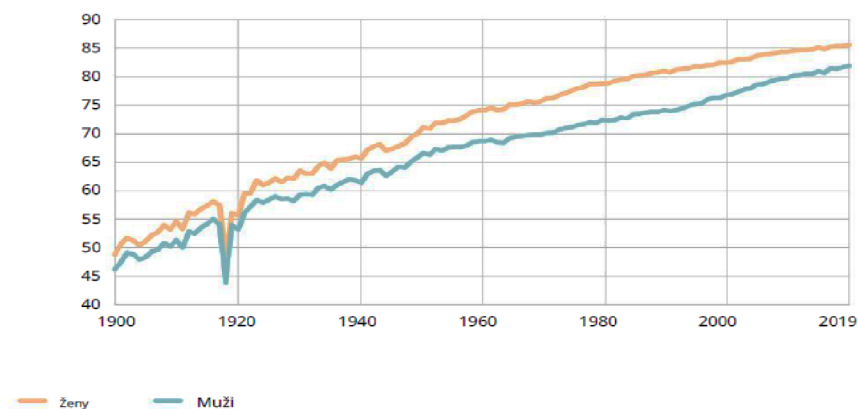
²⁶⁹ Tamtéž.

2.5.3 Švýcarsko

Švýcarsko je země rozdělená do 26 kantonů s celkovým počtem 8,7 milionů obyvatel²⁷⁰, což je o 260 000 obyvatel méně než v Rakousku a o dva miliony méně, než má Česká republika. Švýcarsko hovoří německy, francouzsky, italsky a rétorománsky. Jedná se o zemi s nejvyšší mírou blahobytu na světě.²⁷¹

2.5.3.1 Sociální faktory

Průměrná *délka života* je stanovena na 81,1 let, zatímco v České republice je průměrná hodnota 78,3 let.²⁷² Ze všech ostatních zemí je jen Japonsko, kde je stanovena delší životnost než ve Švýcarsku. Za posledních 100 let se délka života téměř zdvojnásobila.²⁷³



Graf 12: Průměrná délka života v letech 1900-2019 ve Švýcarsku²⁷⁴

Náklady na *zdravotní péči* za posledních devět let vzrostly v průměru o 2,8 % ročně. Nejvyšší nárůst zaznamenaly náklady na podpůrné služby, jako jsou laboratorní rozborů a podobně. Zhruba tři čtvrtiny léků jsou hrazeny ze zdravotního pojištění. Lidé utrácejí více za alkohol a tabák, 3,8 % z příjmu, než za léky, které představují 3,5 % výdajů. V současném systému je 100 % ambulantní péče hrazeno zdravotním pojištěním, zatímco

²⁷⁰ Population, total - Switzerland | Data. *World Bank Open Data* | Data [online]. © [cit. 2022-12-22]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?locations=CH&view=chart>

²⁷¹ Businessinfo. *Businessinfo* [online]. [cit. 2022-12-22]. Dostupné z: <http://businessinfo.cz/navody/svycarsko-souhrnna-teritorialni-informace/2/>

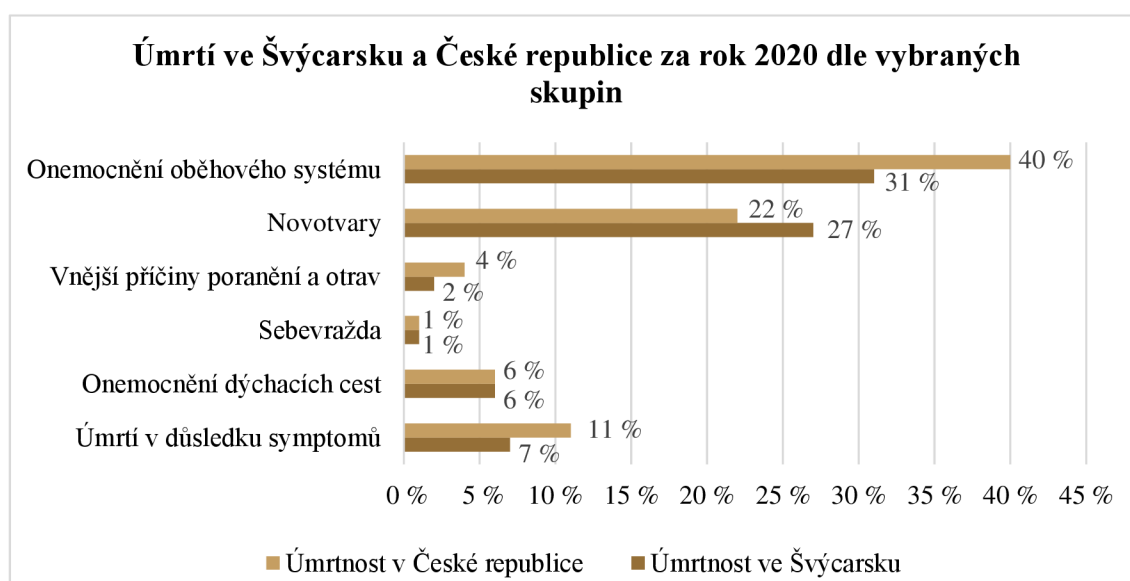
²⁷² Switzerland - Age structure 2021 | Statista. *Statista - The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies* [online]. © Statista 2022 [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/376307/age-structure-in-switzerland/>

²⁷³ Publikationen - Interpharma. *Interpharma – Schweizer Verband der forschenden Pharma; Panorama Gesundheit 2021* [online]. [cit. 2023-01-21]. Dostupné z: <https://www.interpharma.ch/shop/>

²⁷⁴ Tamtéž.

lůžkové péče 55 % zdravotními pojišťovny a 45 % kantony. Návrh zákona o jednotném financování ambulantních a lůžkových služeb požaduje zrušení dosavadního systému a sjednocení financování tak, aby nedocházelo k demotivačním faktorům.²⁷⁵

Úmrtnost na rakovinu rok od roku klesá, což je částečně zapříčiněno pokrokem v lékařství a výzkumném úsilí farmaceutického průmyslu. V roce 2018 bylo u žen nejčastější příčinou smrti kardiovaskulární onemocnění, což představovalo 32,2 %. Zatímco muži umírali nejčastěji v důsledku nádorového onemocnění. Většina úmrtí způsobená novotvory, u mužů i žen, se týká trávicího traktu. Rakovina trávicího traktu u mužů v roce 2018 představovala 30,8 % všech úmrtí způsobených nádorem, u žen úmrtí v důsledku rakoviny trávicího ústrojí představovala 27,6 %. S prodlužující délkou života lidé více trpí na demenci. Přibližně 45 % žen a 30 % mužů starších 90 let trpí demencí. Chronická onemocnění, jako je hypertenze či diabetes, ve Švýcarsku neustále přibývají, což lze změnit dlouhodobou změnou životního stylu.²⁷⁶



Graf 13: Úmrtnost ve Švýcarsku a České republice dle vybraných kategorií za rok 2020²⁷⁷

²⁷⁵ Tamtéž.

²⁷⁶ Tamtéž.

²⁷⁷ Vlastní zpracování dle: Publikationen - Interpharma. *Interpharma – Schweizer Verband der forschenden Pharma; Panorama Gesundheit 2021* [online]. [cit. 2023-01-21]. Dostupné z: <https://www.interpharma.ch/shop/>. Zemřelí podle seznamu příčin | ČSÚ. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. [cit. 2022-12-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-podle-pohlavi-a-veku-20112020>

I přes prvenství úmrtí v důsledku kardiovaskulárních onemocnění, je ve Švýcarsku úmrtnost stále o necelých 9 % nižší než v Česku. Ovšem co se týče nádorových onemocnění, úmrtnost je o 5 % vyšší než v České republice.

2.5.3.2 Legislativní faktory

Dle švýcarského potravinového zákona jsou doplňky stravy brány jako v Evropské unii, je tedy velký rozdíl mezi lékem a doplňkem stravy. Pro určení, zda lze výrobek řadit mezi léky či doplňky stravy, rozhoduje složení výrobku a prezentace výrobce. Na rozdíl od Evropské unie má země seznam povolených zdravotních tvrzení.²⁷⁸

2.5.3.3 Ekonomické faktory

Dle Global Innovation Index je Švýcarsko dlouhodobě nejinnovativnější zemí světa. Každý den přijíždí více než 340 000 osob ze sousedních zemí za prací. Od roku 2010 neustále roste poptávka po vysoce kvalifikovaných osobách, které by byly vhodnými kandidáty pro firmy.²⁷⁹

Švýcarsko lze považovat za zemi ekonomicky velmi prosperující. Vysoké mzdy jsou způsobeny rozvojem ekonomiky v zemi. Ve Švýcarsku je běžný tzv. 13. plat, dostane jej běžně i zaměstnanec, který ve firmě pobyl méně než rok. **Průměrná mzda** v zemi se pohybuje okolo 118 300 švýcarských franků za rok (cca 2 833 200 Kč), což po zdanění představuje přibližně 90 977 švýcarských franků.²⁸⁰

Švýcarsko nemá zákonem stanovenou **minimální mzdu**. Projednával se návrh 4 000 švýcarských franků měsíčně.²⁸¹

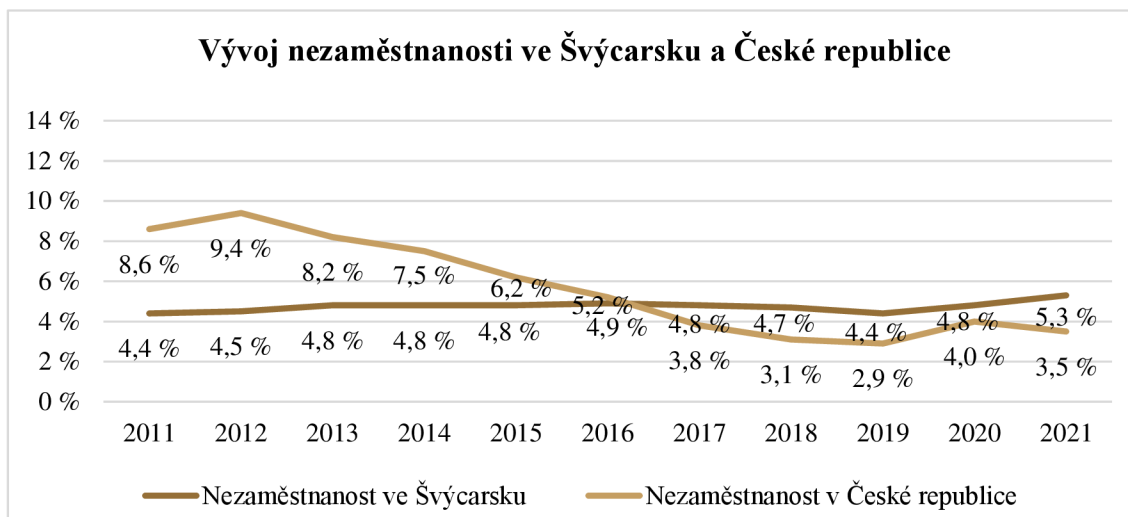
Švýcarsko patří dlouhodobě k zemím s nízkou mírou nezaměstnanosti a představuje konstantní vývoj.

²⁷⁸ Food Supplements | RENTSCH PARTNER. *RENTSCH PARTNER - RECHTSANWÄLTE PATENTANWÄLTE, ZÜRICH | RENTSCH PARTNER* [online]. © [cit. 2023-01-21]. Dostupné z: <https://www.rentschpartner.ch/en/industrial-law/food-law/food-supplements>

²⁷⁹ Publikationen - Interpharma. *Interpharma – Schweizer Verband der forschenden Pharma; Panorama Gesundheit 2021* [online]. [cit. 2023-01-21]. Dostupné z: <https://www.interpharma.ch/shop/>

²⁸⁰ Švýcarsko | Průzkum průměrného platu 2023. *COMPARE YOUR SALARY* [online]. © www.averagesalarysurvey.com [cit. 2023-01-21]. Dostupné z: <https://www.averagesalarysurvey.com/cs/plat/%C5%A1v%C3%BDcarsko?SalaryType=2>

²⁸¹ Nejvyšší minimální mzda světa ve Švýcarsku nebude, neprošla referendem | e15.cz. *e15.cz - Byznys, politika, ekonomika, finance, události* [online]. © 2001 [cit. 2023-01-20]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/zahranicni/nejvyssi-minimalni-mzda-sveta-ve-svycarsku-nejbude-neprosla-referendem-1085619>



Graf 14: Vývoj nezaměstnanosti ve Švýcarsku a České republice v letech 2011-2021²⁸²

2.5.3.4 Politické faktory

Švýcarsko má velmi nízké sazby DPH. Základní sazba od ledna 2018 činí 7,7 %. Do ledna 2018 činila sazba 8 %. Základní sazba se vztahuje na většinu zboží. Společnostem působících v odvětví ubytování je uloženo DPH ve výši 3,7 %. Spotřební zboží, knihy, noviny a farmaceutické zboží má stanovené DPH na 2,5 %.²⁸³ Oproti České republice jsou sazby opravdu nízké.

Tabulka 22: Daňová politika ve Švýcarsku²⁸⁴

Sazby daně z přidané hodnoty		
základní	snížená	snížená
7,7 %	3,7 %	2,5 %

Sazby daně z příjmů jsou ve Švýcarsku členěny do mnoha skupin dle mnoha kritérií. Daně jdou ve Švýcarsku velmi odlišné, než jsme v České republice zvyklí. Švýcarsko je rozděleno do 26 kantonů, přičemž v každém kantonu platí jiné daně, pokuty a podobně. Nejnižší sazbu daně z příjmů má k roku 2022 mezi švýcarskými kantony Zug – 22,22 %.

²⁸² Vlastní zpracování dle: Kurzy.cz. Nezaměstnanost v ČR. [online]. [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?imakroGraphFrom=1.1.2021>. Switzerland - Unemployment rate 2021 | Statista. Statista - The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies [online]. © Statista 2023 [cit. 2023-01-20]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/263707/unemployment-rate-in-switzerland/>

²⁸³ Attention Required! | Cloudflare. Attention Required! | Cloudflare [online]. [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.offshorecompanycorp.com/cz/cs/insight/jurisdiction-update/the-swiss-vat-rates>

²⁸⁴ Vlastní zpracování dle: Švýcarsko | GT News. GT News – novinky z oblasti daní a účetnictví | GT News [online]. © 2022 Grant Thornton [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.gtnews.cz/publikace/svycarsko/>

Naopak nejvyšší sazbu má kanton Neuenburg – 38,06 %. Daňové příznání lidé zpracovávají jednou ročně online. Z daní se odečítají např. slevy na děti, manželé, zdravotní pojištění, faktury od lékařů a podobně. U právnických osob je uplatněna daň na třetích úrovních. Liší se dle úrovní:

- federální – 8,5 %,
- kantonální a obecní – 4 až 20 %.²⁸⁵

2.5.3.5 Technologické faktory

Při pohledu na švýcarskou expanzi e-shopů lze konstatovat, že Švýcaři mají obrovskou kupní sílu. Země je silně ekonomicky rozvinutá, což dokazuje 90% využívání e-shopů. Zákazník ročně utratí přibližně stejně, co zákazník rakouský. Výhodou Švýcarska je vzdálenost země od České republiky, kdy lze pro dopravu využívat Zásilkovnu, DHL či DPD. Švýcarští obyvatelé při nákupu volí zahraniční e-shopy z důvodu nižších cen a většího výběru. Meziroční nárůst e-komerce dosahuje 25,8 % a na jeden e-shop připadne přibližně 580 obyvatel. Ve Švýcarsku působí přibližně 15 000 e-shopů.²⁸⁶

Jelikož je švýcarská verze webových stránek přeložena do německého jazyka, stejně jako Rakousko a Německo, webové stránky obsahují stejné chyby, které již byly zmíněny.

2.5.3.6 Závěr analýzy švýcarského trhu

Švýcarsko je vyspělá země s vysokou životní úrovní a mzdou. Zajímavým faktorem je vysoký průměrný věk, který se ve světě řadí na přední příčky. Úmrtnost na nádorová a kardiovaskulární onemocnění je z pohledu úmrtnosti nejčtenější. Zajímavé je, že nejčastějším nádorovým onemocněním je rakovina trávicího traktu. Tento fakt je zásadní pro společnost Harmonelo, jelikož se zabývá probiotiky a prebiotiky, tedy právě zaživačím traktem. Vysoké mzdy jsou pro Harmonelo klíčové, jelikož produkty nejsou na první pohled levné. Z pohledu marketingové příležitosti trh není zcela vhodný, protože vysoké příjmy lidé mohou získat v zaměstnání. Příznivým faktem je i vysoká kupní síla v této zemi s 90% využíváním e-shopů.

²⁸⁵ Tamtéž.

²⁸⁶ Expanze e-shopu do Švýcarska | NK Expand. *NK Expand | Expandujte na nové trhy v zahraničí* [online]. © 2022 NK Expand s.r.o. [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.nk-expand.cz/expanze-do-svycarska/>

2.5.4 6-D Model

Česká kultura dle 6-D Modelu výrazně nevyniká v žádné z šesti dimenzí. Ve vztahu k autoritám má poměrně vysoké skóre, což znamená, že se jedná o hierarchickou společnost. Jedná se o individualistickou zemi. Vztah zaměstnavatele a zaměstnance je podložen smlouvou, od jednotlivců se očekává starost o rodinu a o sebe samého. Lidé žijí, aby pracovali, od manažerů se očekává rozhodnost, důraz je kladen na rovnost. Země má vysoké skóre u vztahu k nejistotám, 74 bodů. Existuje emocionální potřeba, čas jsou peníze, lidé mají potřebu být zaneprázdněni a tvrdě pracovat, dochvilnost a preciznost jsou normou. Zároveň se jedná o pragmatickou společnost, kde lidé věří, že pravda závisí na situaci. Lidé jsou vytrvalí při dosahování výsledků a mají sklon šetřit. Nízké skóre při užívání si života, 29 bodů, značí cynismus a pesimismus. Lidé nekladou velký důraz na volný čas. Z dimenzí tedy vyplývá, že čeští obyvatelé dbají na rovnost a pořádek, tvrdě pracují a jdou si za svým cílem, poslouchají své nadřízené, jsou v práci precizní a pracují na úkor svého volného času.²⁸⁷

Polsko je také hierarchickou společností, mají o 11 bodů více než Česká republika. Polsko je stejně jako Česko individualistická země, ale potřebuje hierarchii. Kombinace obou vysokých skóre vytváří v kultuře napětí. Manažer by měl vyvolat dojem, že všichni v organizaci jsou důležití, i když nerovní. Polsko je maskulinní zemí, Poláci žijí, aby pracovali. Je kladen důraz na rovnost, rozhodnost manažerů. Polsko má nejvyšší skóre ve vyhýbání se nejistotě a udržuje pevné kódy víry. Nízké skóre v předposlední dimenzi znamená, že společnost je spíše pragmatická. Lidé mají zájem o stanovení absolutní pravdy. Vykazují velkou úctu k tradicím, nemají sklon k šetření peněz a zaměřují se na dosahování rychlých výsledků. Kultura je zdrženlivá, mají stejně jako česká kultura sklony k cynismu a pesimismu.²⁸⁸

Rakousko má velmi nízké skóre v první dimenzi, což znamená, že se země snaží být nezávislá, dbá na rovná práva, vedení koučováním. Moc je decentralizovaná a manažeři spoléhají na zkušenosti svých podřízených. Rakousko je stejně jako Polsko a Česko individualistickou společností, která je velmi maskulinní, dbá na orientaci na úspěch. Lidé

²⁸⁷ Country Comparison - Hofstede Insights. *Home - Hofstede Insights Organisational Culture Consulting* [online]. [cit. 2022-12-20]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/austria,czech-republic,poland,switzerland/>

²⁸⁸ Tamtéž.

žijí, aby pracovali. Země preferuje vyhýbání se nejistotě. Čas jsou peníze, lidé rádi pracují, akademické tituly je odrazem vysokého skóre Rakouska v daném indexu. Jedná se o pragmatickou kulturu, lidé věří, že pravda závisí na situaci. Rakousko je shovívavá země, lidé projevují ochotu realizovat své sny s ohledem na užívání si života a zábavy. Mají sklony k optimismu, což se u české kultury nedá říct. Lidé utrácejí peníze, kladou důraz na volný čas.²⁸⁹

Švýcarsko dbá na minimalizování odlišnosti lidí, to znamená na rovná práva, být nezávislý. Je potřeba rozlišovat části Švýcarska, u francouzských hranic země dbá na hierarchický řád. Hierarchie v podniku je vnímána jako přirozená odlišnost, centralizace je v dané části oblíbená, podřízení čekají na rozkazy vedoucích, nadřízený je benevolentní. Německy i francouzsky mluvící Švýcaři jsou považováni za individualistickou společnost. Švýcarsko je maskulinní společností, ovšem německy mluvící občané se řídí přístupem více. Skóre u vyhýbání se nejistotám je relativně nízké, 58 bodů, což je způsobeno odlišností německy a francouzsky mluvícím obyvatelstvem. Francouzsky mluvící občané dávají přednost předcházení nejistotě. Švýcarská kultura je pragmatická, což dokazuje vysoké skóre. Kultura je velmi optimistická, užívají si života a peněz.²⁹⁰



Obrázek 34: 6-D Model sledovaných zemí²⁹¹

²⁸⁹ Tamtéž.

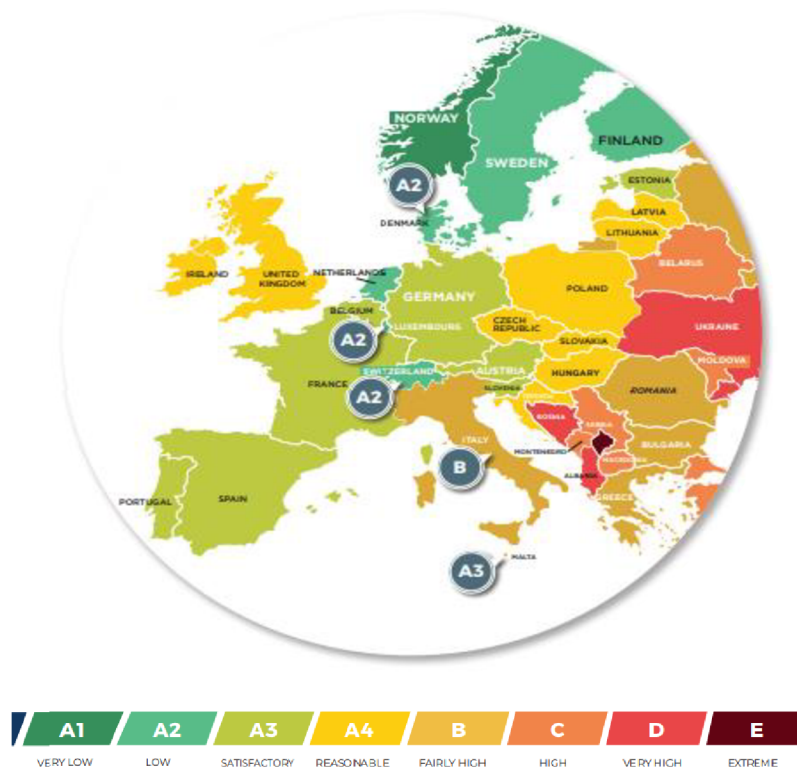
²⁹⁰ Tamtéž.

²⁹¹ Tamtéž.

2.5.5 Rizika sledovaných zemí

Česká republika je dle společnosti Co-face hodnocena jako přijatelně riziková. Společnost hodnotí 162 zemí dle mikroekonomických dat shromážděných za posledních 70 let. Dále mají makroekonomickou odbornost, kterou využívají při hodnocení rizika země. V poslední řadě se zaměřují na pochopení podnikatelského prostředí.²⁹²

Polsko je hodnoceno, stejně jako Česká republika, jako přijatelně riziková země. Rakousko je hodnoceno jako vyhovující země. Je tak o jeden stupeň lepší než Česká republika a Polsko. Švýcarsko je dle společnosti hodnoceno nejlépe z pozorovaných zemí. Jedná se o zemi s nízkým rizikem. Je tedy nejlepší ze všech porovnávaných zemí.²⁹³



Obrázek 35: Rizikovost zemí²⁹⁴

²⁹² COFACE. *Country Risk Assessment Map* [online]. [cit. 2022-12-18]. Dostupné z: <https://www.coface.com/News-Publications/Publications/Country-Risk-Assessment-Map-Q3-2022>

²⁹³ Tamtéž.

²⁹⁴ Tamtéž.

2.5.6 Zájem o probiotika ve světě

Zájem o probiotika a mikrobiom je kolísavý, respektive hledanost daných pojmů. Nárůst má stoupající tendenci, což dokazuje následující graf. Je pravdou, že o mikrobiomu a probioticích se mluví více a lidé toto téma více reflektují.



Graf 15: Zájem o mikrobiom v průběhu času²⁹⁵

Skóre se počítá na stupnici 0-100, kdy 100 představuje nejvyšší popularitu v poměru ke všem dotazům. Skóre 0 představuje místo, kde pro význam nebyl shromážděn dostatek dat. Země s nejvyšším skóre, 100, je Maďarsko, dále Rakousko s hodnotou 63, na třetím místě je Česká republika, na čtvrtém místě Německo, páté místo patří Slovensku s hodnotou 41, šesté místo patří Polsku, sedmé Slovinsku a osmé Švýcarsku. Potvrdilo se, že zvolené nejpotencionálnější země jsou v žebříčku TOP 10.²⁹⁶

²⁹⁵ Google Trands. *Google Trands* [online]. [cit. 2022-12-18]. Dostupné z: <https://trends.google.com/trends/explore?geo=HU-BU&q=mikrobiom>

²⁹⁶ Tamtéž.



Obrázek 36: Zájem o mikrobiom dle země²⁹⁷

2.6 Závěry analytické části

Pro zhodnocení závěru byla zvolena COP analýza a zároveň byl zhodnocen Business model Canvas.

2.6.1 COP analýza

COP analýza byla zvolena z důvodu flexibility. Analýza využívá tři faktory: výzvu, příležitost a problém. Hodnotí je z různých pohledů. Na základě souhrnu analytické části a jejích poznatků byla sestavena zmiňovaná analýza, která je východiskem pro návrhovou část.

Změna

- Zamýšlená expanze pro Polsko, Rakousko a Švýcarsko, která vyžaduje rozvoj business strategie pro uvedené trhy

Výzva

- Zvýšené povědomí o probiotikách a mikrobiomu
- Vývoj internetového nakupování
- Odlišnost v nabízených doplňcích stravy

²⁹⁷ Tamtéž.

- Celosvětové zdravotní problémy a nemoci

Společnost se výrazně liší od konkurence v nabízeném produktovém portfoliu. Jedinečnost produktů, s unikátní patentovanou technologií, lidé jinde neseženou. Zároveň vyšetření střev je klíčové, pro zjištění celkového fungování těla. Vzhledem ke zvýšenému povědomí o probiotických a mikrobiomu, což je dokázáno i v kapitole 2.5.6, je nejlepší čas pro expanzi firmy. Vzhledem k tomu, že společnost produkty prodává přes webové stránky, není v dnešní době žádný problém, že nemá kamennou prodejnu. Je to prokázáno i v rámci analýz sledovaných zemí, kde se prokazuje nárůst internetového nakupování. Expanze je vhodná i z důvodu celosvětových zdravotních problémů a nemocí.

Příležitost

- Velmi malá konkurence v oblasti nabízených produktů a služeb
- Nedostatek lékařů v okolních zemích
- Zvýšená konzumace doplňků stravy v domácnostech
- Nízká rizikovost sledovaných zemí
- Srovnatelná či vyšší životní úroveň

I přes příznivé příležitosti, jako je zvýšená konzumace doplňků stravy, nedostatek lékařů či velmi malá konkurence, by pro společnost nebyl vhodný krok zůstat na jednom trhu, ve snaze získat více zákazníků a distributorů v České republice. Poptávka je ze zahraničních trhů velká, z tohoto důvodu je třeba učinit řádné kroky a na situaci reagovat.

Problém

- Kratší historie MLM firmy
- Nemotivační odměňovací systém ve vyspělejších zemích
- Nepřípravenost firmy na expanzi z pohledu špatných překladů do jiného jazyka
- Nedostatek zaměstnanců mluvících potřebnými cizími jazyky
- Neznalost RNDr. Petra Ryšávky v ostatních zemích
- Rostoucí ceny nákladů
- Neuzpůsobení webových stránek pro jednotlivé země

S ohledem na kratší historii firmy, nedostatek zaměstnanců a distributorů, není defenziva na místě. Společnost má mnoho problémů, ty se dají internacionalizací změnit a využít v prospěch. Například kratší historie firmy je vhodná pro nové distributory,

jelikož budou na nových trzích jedni z prvních, mohou mít v budoucnu velkou distribuční síť. Na všechny zmiňované problémy se dá reagovat a internacionalizaci uskutečnit.

I přes větší množství problémů je stále internacionalizace pro společnost vhodným krokem. Při nápravě klíčových problémů by s tímto krokem v před neměl být problém. Vzhledem k výjimečnosti produktového portfolia, má společnost velký potenciál i v zahraničních trzích. Vybrané sledované země nemají žádnou legislativní zábranu či jinou klíčovou překážku, která by internacionalizaci neumožnila.

2.6.2 Business model Canvas

V rámci zhodnocení analýz lze vyhodnotit rizikové či kritické oblasti Business modelu Canvas, které jsou při stanovení nové strategie klíčové. Nejkritičtější jsou kanály v celkovém kontextu, ať už se jedná o přímé či nepřímé kanály v téměř všech fázích: povědomí, hodnocení, nákup, předání a po prodeji. Návrhy obsahující i grafické návrhy jsou uvedeny v příloze 1. Následující tabulka červeně vyobrazuje nejrizikovější fáze kanálu, které je potřeba v rámci internacionalizace vyřešit.

Tabulka 23: Kritické kanály Business modelu Canvas společnosti²⁹⁸

Typ kanálu			Fáze kanálu				
Vlastní	Přímé	prodejci web	Povědomí online offline	Hodnocení reference	Nákup webové stránky	Předání GLS, DPD, Zásilkovna, osobní odběr	Po prodeji telefonicky a emilem řešení reklamace
	Nepřímé	vlastní prodejny					
partnerské prodejny velkoobchod							
Partnerské							

V následující tabulce si lze všimnout, že je třeba doplnit určité klíčové činnosti, které jsou pro internacionalizaci nezbytné, jedná se například o grafické úpravy na webových stránkách, kontrolu odměňovacího systému, jazykové překlady webových stránek a marketingových materiálů a poskytování zákaznické podpory. Je třeba rozšířit klíčová partnerství o zaměstnance, které je třeba najít stejně jako nové distributory v daných zemích. V kritické situaci jsou distributoři, kteří nemají plnohodnotně přeložené

²⁹⁸ Vlastní zpracování.

marketingové materiály a web, na který odkazují své potenciální zákazníci a nové distributory. Internacionalizace je spojena s nárůstem nákladů, to vzhledem k novým klíčovým činnostem. Červené oblasti v tabulce vyobrazují zmiňované kritické oblasti business modelu, na které je třeba se v rámci internacionalizace zaměřit a business model o ně rozšířit.

Tabulka 24: Business model Canvas společnosti po vyhodnocení²⁹⁹

Klíčová partnerství dopravní společnosti dodavatelé surovin distributoři zaměstnanci	Klíčové činnosti výroba, výzkum a vývoj distribuce vzdělání a školení distributorů odměňovací systém pro vyspělejší země analýza trhu a konkurence marketingová strategie IT strategie zákaznická podpora	Hodnotové nabídky složení – přírodní forma patentovaná metoda výroba v České republice první na světě s individualizovanými probiotiky RNDr. Petr Ryšávka barevnost produktů dostupnost a minimální riziko	Vztahy se zákazníky individualizovaná osobní konzultace	Zákaznické segmenty zákazníci distributoři
	Klíčové zdroje lidské zdroje finanční zdroje duševní zdroje fyzické zdroje		Kanály online a offline webové stránky reference	
Struktura nákladů výroba, mzdy, suroviny, výzkum, vývoj, sklady a administrativní budova, marketing, vědecká rada, obalový materiál, grafické práce, provoz e-shopu, vzdělávání, daně, vyplácení provizí, odměny pro distributory atd		Zdroje příjmů prodej aktiv – tekutá probiotika a prebiotika Harmonelo, Harmonelo Smart Probio, Harmonelo Probione, mikrobiom test		

2.6.3 Východiska pro návrhovou část

Ačkoli je současná strategie společnosti vyhovující, pro internacionalizaci je třeba definovat změny ve stávající business strategii. Polsko, Rakousko i Švýcarsko jsou země, které společnosti umožňují vstup na jejich trh. Vstup bude i nadále probíhat pouze za pomoci nových distributorů dané země a za pomoci webových stránek společnosti, přes které zákazník nakupuje. Kamenné pobočky či lékárny nepatří do strategie firmy.

²⁹⁹ Vlastní zpracování.

2.6.3.1 Internationalization Canvas společnosti

Společnost chce zvýšit procentní rozložení tržeb na polském, rakouském, německém a švýcarském trhu, to do 31. 12. 2023. Následující tabulka je zaměřena na Internationalization Canvas, který zde plní hodnotící funkci internacionalizace.

Tabulka 25: Internationalization Canvas společnosti³⁰⁰

Cíl internacionalizace zvýšení tržeb na polském, rakouském, německém a švýcarském trhu	Zdroje výroba, výzkum a vývoj distribuce vzdělání a školení distributorů odměňovací systém pro vyspělejší země analýza trhu a konkurence marketingová a IT strategie zákaznická podpora	Štíhlá strategie doprava	Zúčastněné strany distributoři zákazníci	Struktura nákladů zákaznická podpora marketingová a IT strategie mzdy a provizní systém
Výsledky zvýšení tržeb – P na 4 %, R na 5 %, N na 5 %, Š na 4 %	Omezení datum zaměstnanci a distributoři nepředvídatelné události			Hodnotová nabídka složení – přírodní forma patentovaná metoda výroba v České republice první na světě s individualizovanými probiotiky RNDr. Petr Ryšávka barevnost produktů dostupnost a minimální riziko
Kritéria pro výběr cílového trhu životní styl dané země, nemocnost lidí, nezaměstnanost, situace s lékaři, rizikovitost země, daňová politika, konkurence, životní úroveň a kultura, pohled na doplňky stravy		Země splňující kritéria Polsko, Rakousko, Švýcarsko, Německo		

Cíl internacionalizace

Společnost chce expandovat z důvodu zvýšení prodeje v zahraničních trzích, což vede k cíli zvýšení procentního rozložení tržeb ve vybraných zemích. Zároveň díky zvýšení prodeje se zvýší počet distributorů v zahraničí.

³⁰⁰ Vlastní zpracování.

Výsledky

Výsledky budou měřeny na konci roku 2023, tedy bude vyhodnoceno, zda se cíl naplnil a společnost zvýšila rozložení tržeb ve sledovaných zemích. Cíl bude měřen porovnáním tržeb jednotlivých zemí v porovnání s celkovými tržbami za rok 2023.

Zdroje

Zdroje v Internationalization Canvas jsou shodné s klíčovými činnostmi v Business modelu Canvas.

Mezi klíčové oblasti, do kterých musí společnost investovat jsou v první řadě překlady nejen webových stránek. Webové stránky obsahují mnoho chyb i v základních slovicích a nepůsobí pro zahraniční potenciální zákazníky důvěryhodně. Je potřeba přeložit i marketingové materiály, které společnost poskytuje distributorům. Současným distributorům tyto materiály pomáhají při hledání nových distributorů a zákazníků a při vzdělávání se. Webové stránky je dále potřeba graficky upravit. Kupující v Polsku dbají na reference, které jsou pro ně rozhodující. V Rakousku rozhodují certifikáty a kvalita, ve Švýcarsku dbají hlavně na kvalitu.

Dále je třeba zaměstnat nové zaměstnance, kteří budou umět polsky a německy, aby byli schopni vyřizovat reklamace a případné potíže s objednávkami.

Pro internacionalizaci jsou nezbytné analýzy trhů a konkurence, zhodnocení stávajícího odměňovacího systému.

Omezení

Jako u každého projektu je i u internacionalizace řada omezení. Prvním omezením, které bude vždy, jsou nepředvídatelné události, jako byl od roku 2019 COVID-19 a od roku 2022 válka na Ukrajině. Válka zasahuje i v roce 2023 nejen do řady ekonomických věcí, jako je rapidní nárůst inflace. Jelikož chce společnost internacionalizaci provést do roku 2023, zvýšené ceny jsou omezujícím faktorem, který vedl ke zvýšení cen produktů. Zvýšení cen produktů může vést ke snížení poptávky, jelikož lidé víc šetří.

Dalším omezením je deadline. Provést zvýšení tržeb na zahraničních trzích během jednoho roku, je vzhledem ke všem problémům s internacionalizací spojených, obtížné a limitující.

Lidské zdroje jsou též velkým omezením. Najít dostatek nových distributorů, kteří přivedou dostatečné množství nových zákazníků může být složité. Stejně tak najít zaměstnance, který umí polsky, aby byl schopen vyřizovat požadavky a reklamace polských zákazníků.

Kritéria pro výběr trhu

Společnost si trhy vybrala z důvodu velkého potenciálu, kdy v roce 2022 trhy zaznamenaly nejvyšší nárůst nových distributorů. Bylo nezbytné prověřit stanovená kritéria, která rozhodla o vhodnosti a případné nevhodnosti zvolených trhů.

Mezi klíčová kritéria společnosti patří životní styl dané země, nemocnost lidí, nezaměstnanost, dostupnost lékařů, rizikovost zemí, daňová politika, konkurence, životní úroveň a kultura, pohled na doplňky stravy.

Země splňující kritéria

Analýzami bylo prokázáno, že zmiňované trhy jsou pro společnost vhodné a splňují požadovaná kritéria. Polsko, Rakousko s Německem i Švýcarsko zapadají do konceptu internacionalizace.

Štíhlá strategie

Společnost od samého vstupu na trh věděla, že bude expandovat na zahraniční trhy a za několik let bude mít druhou centrálu v Americe. Vzhledem k těmto cílům od začátku vše plánovala tak, aby se neplýtvalo, procesy byly efektivní a strategické. Vzhledem k tomu společnost provádí řadu výzkumů, které mnohdy trvají několik let, než se výrobek na základě výzkumů vyrobí. Lean strategie řízení dodávek se v roce 2023 změnila. Podnětem bylo zdražení výrobků kvůli inflaci, společnost se rozhodla, že zákazníkům finančně uleví alespoň u nákladů na dopravu.

Zúčastněné strany

Vzhledem k podnikatelskému plánu společnosti, pomoci lidem se zdravím a finančním zdravím, není třeba měnit segmentaci zákazníků. I nadále zůstávají potenciálními zákazníky osoby s estetickými či zdravotními problémy. Taktéž u distributorů nedochází ke změně, jedná se o osoby, které chtějí pomáhat ostatním lidem s jejich zdravím či osoby, které chtějí být finančně nezávislé.

Hodnotová nabídka

Společnost je velmi dobrá v konkurenceschopnosti, jak již bylo několikrát řečeno, jako první na světě přišli s individualizovanými probiotiky, která jsou dělána přímo na míru každému zákazníkovi. V rámci Evropy je společnost jediná, která tuto možnost nabízí. Vlastní patentovanou technologii při výrobě tekutých probiotik, která jsou díky technologii bezpečná. Přírodní složení je další výhodou společnosti, stejně jako výroba přímo v České republice. V porovnání s konkurencí v určitých trzích se společnost nemusí obávat, jelikož má velkou konkurenční výhodu.

Struktura nákladů

Náklady spojené s internacionalizací jsou náklady na překlady marketingových materiálů, překlady textů webových stránek, úprava webových stránek, personální náklad spojeny se zaměstnáním nových zaměstnanců, vzhledem k nárůstu objednávek se zvýší výplaty odměn.

Lokalizace

Jak již bylo řečeno, společnost je od samého začátku připravena na internacionalizaci a určité kroky dělala ihned od začátku, aby byla připravena a nemusela časem měnit například výrobní proces. Společnost musí působit důvěryhodně, proto je třeba vyhledat překladatelskou agenturu, která překlady přeloží profesionálně. Další změna by se měla týkat rozšířením dopravních možností, respektive snažit se o snížení jejich ceny. Náklady na dopravu jsou pro zahraniční trhy vysoké, mohou potenciální distributory odradit, jelikož musejí každých 25 dní nakupovat. Legislativní změna, na kterou si musí dát společnost pozor, se týká polského trhu, který od roku 2006 zavedl zákon o bezpečnosti potravin a výživy. Společnost musí trh informovat o záměru uvedení doplňků stravy na trh.

Po vymezení scénářů se i nadále internacionalizace jeví jako správný krok. S ohledem na vizi a cíle společnosti je potřeba přepracovat stávající strategii, což bude jedním z výsledků návrhové části.

3 NÁVRHOVÁ ČÁST

Na základě závěrů analytické části jsou definovány změny současné business strategie pro Českou republiku, dále formulována doporučení pro implementaci nové strategie a zhodnoceny její předpoklady.

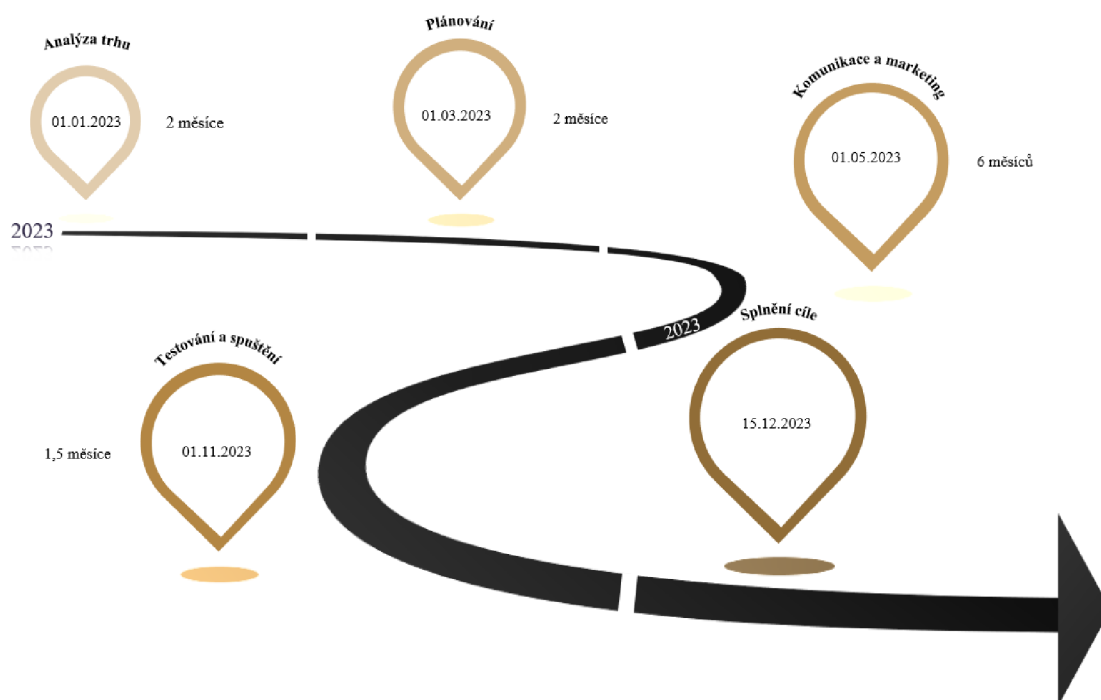
3.1 Vize a cíle

Společnost chce být v budoucnu jedničkou ve světě v prodeji probiotik a prebiotik, na kterou bude pohlíženo jako na spolehlivou a inovativní, která je založena na etických hodnotách a má pozitivní dopad na zdraví lidí. Dlouhodobou vizí pro následující období 5 let je ovládnutí trhu zemí Evropské unie. Polsko, Rakousko s Německem a Švýcarsko do jednoho roku, co se prodeje probiotik a prebiotik. To je spojeno poskytováním vynikající příležitosti pro prodejce, poskytováním jim kvalitní školení a podporu, aby byli úspěšní.

Společnost si stanovila pro rok 2023 cíl, chce zvýšit procentní rozložení tržeb na polském, rakouském, německém a švýcarském trhu. Dosavadní procentní rozložení tržeb bylo pro všechny zmiňované trhy v součtu 10 %, k 31. 12. 2023 má být podíl tržeb z rakouského trhu 5 %, německého 5 %, polského 4 % a švýcarského 4 %. Česká republika za celé tři roky působení firmy získala mnoho zákazníků a distributorů, nyní chce získat distributory v zahraničí, kteří by byli řádně zaškoleni a pomáhali lidem se zdravím v jejich zemi.

V rámci SMART cíle pro rozložení tržeb lze konkrétněji cíl specifikovat:

- *Specifický* – společnost zvýší procentní rozložení tržeb na polském trhu na 4 %, rakouském 5 %, německém 5 % a švýcarském 4 %.
- *Měřitelný* – měření bude provedeno k 31. 12. 2023.
- *Dosažitelný* – cíl zvýšení procentního rozložení tržeb na uvedených trzích je dosažitelné v rámci jednoho roku.
- *Relevantní* – zvýšení procentního rozložení tržeb na uvedených trzích umožní společnosti rozšířit podnikání.
- *Časově vymezený* – cíle bude dosaženo k 31. 12. 2023.



Obrázek 37: Předpokládaná časová osa internacionalizace pro rok 2023³⁰¹

3.2 Změny v Business modelu

Při stávající business strategii je zapotřebí změnit oblasti pro strategii novou. Na základě shromážděných informací z analýz jsou definovány klíčové změny, které společnost v rámci internacionalizace ovlivňují. Pro lepší definování změn a vazeb byl použit Business model Canvas.

3.2.1 Definování změn v business strategii

Klíčová partnerství

Pro rozvoj expanze je zapotřebí získat nové zahraniční distributory, kteří budou hledat nové zákazníky a budou v dané zemi šířit osvětu o zdraví. Podrobnější návrh je rozpracován v kapitole 3.3.2. Dále se jedná o zaměstnance, které je nezbytně nutné více. Společnost potřebuje najít nové zaměstnance, kteří komunikují polsky a německy, aby mohli se zákazníky plynule komunikovat. Tito zaměstnanci by se starali o poprodejní péči se zákazníky, tedy v případě reklamací či nejasností a problémů spojených s objednávkami. Návrh rozpracován viz 3.3.3 v rámci kapitoly 3.3 Prioritní oblasti.

³⁰¹ Vlastní zpracování.

Klíčové činnosti

Pro rozvoj je zapotřebí počítat s tím, že některé země jsou vyspělejší a odměňovací systém pro ně nemusí být dostačující. Je tomu tak například ve Švýcarsku. Je zapotřebí hledat distributory, které dané téma opravdu zajímá a není pro ně finanční stránka prioritní. Více rozpracováno v kapitole 3.3.4.

Nezbytnou klíčovou činností je analýza trhů a konkurence, kterou udělají zaměstnanci týmu pro internacionalizaci. Podrobnější návrh je rozpracován v kapitole 3.3.5.

Marketingová strategie obsahuje překlady marketingových materiálů, vytvoření facebookových skupin pro polské a německé distributory. Podrobnější návrh je rozpracován v kapitole 3.3.6.

Velkým problémem jsou webové stránky, které mají stejné grafické rozvržení, jako pro Českou republiku. Jak již bylo zmíněno, určitý trh klade důraz na jiná specifika. Je tedy potřeba, zaměřit se na grafické zpracování webových stránek na úvodní stránce. IT strategie obsahuje i úpravu překladů webových stránek, návrh rozpracován v 3.3.7.

Jak již bylo řečeno, je třeba zaměstnat nové zaměstnance, kteří umí polsky a německy, budou zaměstnáni na pozici zákaznická podpora. Budou vyřizovat zahraniční mailovou a telefonickou komunikaci a pomáhat s jednoduššími překlady nových textů. Rozpracování je spojeno se zaměstnáním nových zaměstnanců, tedy v kapitole 3.3.3.

Klíčové zdroje

Pro expanzi je třeba změnit lidské zdroje. Zaměstnáním nových zaměstnanců, umějící polsky a německy, pomůže společnosti v jednodušších překladech, které se vyskytnou po přeložení od překladatelské agentury.

Kanály

Kanály jsou klíčové a je třeba veškeré kanály přepracovat. Kritické jsou překlady, které jsou neprofesionální a chybná jsou i základní slovíčka. Webové stránky je třeba přeložit překladatelskou firmou, aby společnost působila profesionálně a důvěryhodně pro zahraniční zákazníky. Nezbytnou součástí je překlad marketingových a podpůrných materiálů pro distributory. Jen díky kvalitním materiálům a školením budou noví distributoři schopni pomoci potenciálním zákazníkům v dané zemi. Dále je třeba vytvořit nové podpůrné facebookové skupiny v příslušném jazyce, které slouží distributorům

k získávání nových informací a vzdělávání se. Kanály jsou propojeny s marketingovou a IT strategií, rozpracování je tedy v kapitolách 3.3.6 a 3.3.7.

Zákaznické segmenty

Pro rozvoj je třeba najít nové distributory, kteří budou stavět distributorskou síť, díky které budou pomáhat zákazníkům v dané zemi. Je zapotřebí poskytnout stávajícím distributorům kvalitní materiály, které mohou poskytnout potenciálním novým distributorům. Jen díky kvalitním informacím a přeloženým materiálům mohou stávající distributoři oslovit i osoby jiné země.

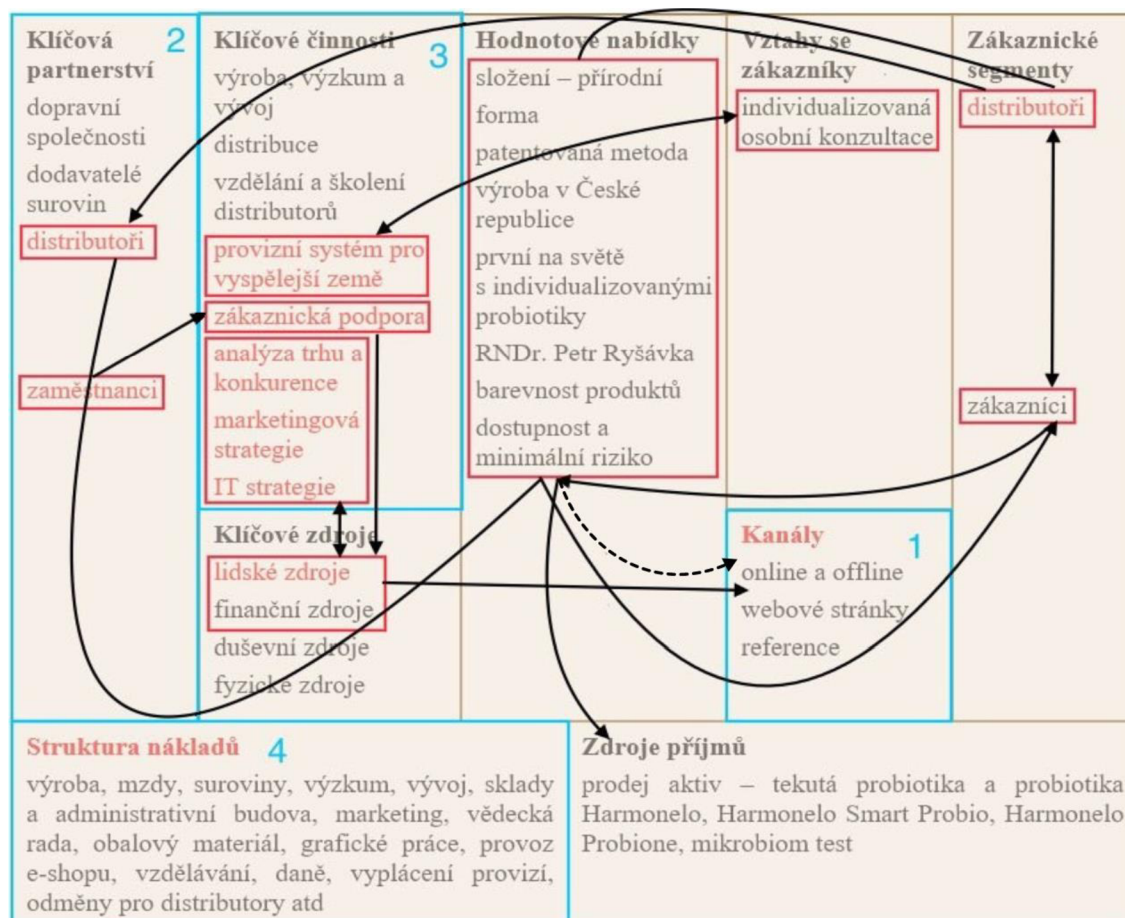
Struktura nákladů

Společnost musí počítat se zvýšením nákladů, které budou spojeny s překlady překladatelskou agenturou, mzdami nových zaměstnanců, mzdami internacionalizačního týmu.

3.2.2 Vazby v business modelu

Pro pochopení změn v business modelu byla vytvořen následující tabulka znázorňující vazby mezi jednotlivými poli Business modelu Canvas. Provázanost je znázorněna šipkami a čísly.

Tabulka 26: Vazby v business modelu³⁰²



3.2.2.1 Provázanost vazeb znázorněna šipkami

Provázanost šipkami zobrazuje vazby, které propojují jednotlivá pole v business modelu a vzájemně se ovlivňují.

Zákazníci

Jsou přímo napojeni na distributory, kteří jim pomáhají s výběrem produktů, nákupním procesem, poskytují jim poradenství a řeší s nimi případné vzniklé potíže. Aby zákazníci uskutečnili objednávku, musí být spokojeni s hodnotovou nabídkou firmy a zároveň musejí porozumět webovým stránkám, aby se nákup uskutečnil. V případě jakýchkoliv pochybností na webových stránkách zákazník objednávku neprovede. Zákazníci přímo ovlivňují příjmy, jelikož bez nich by docházelo ke snížení příjmů.

³⁰² Vlastní zpracování.

Distributoři v zákaznickém segmentu

Jsou provázáni s distributory v klíčových partnerstvích, jelikož musejí společnosti v internacionalizaci pomoci najít nové distributory na nových trzích. Zároveň by měli být spokojeni s hodnotovou nabídkou, jelikož díky ní uskutečňují nákupy pro své účely a díky ní jsou přesvědčeni o kvalitě, šíří tak spokojenost zákazníkům a novým potenciaálním distributorům.

Distributoři v klíčových partnerstvích

Měli by být spokojeni s firemní hodnotovou nabídkou a měli by se s ní ztotožňovat. Jestliže hodnotovou nabídkou nejsou spokojeni, potenciální zákazník to vycítí a objednávku nevytvoří. Stejně tak ji musí dobře znát a prezentovat, aby potenciaálního zákazníka zaujal a ten objednávku vytvořil.

Zaměstnanci

V klíčových partnerstvích představují nutnost najít nové zaměstnance, kteří se postarají o zákaznickou podporu v polštině a němčině. Zároveň bez lidských zdrojů, spolu s finančními zdroji, společnost není schopna zrealizovat úpravy webových stránek, které jsou nezbytné k prodeji. Zaměstnanci musejí upravit i další procesy komunikačního systému.

Provázanost *odměňovacího systému* spolu se vztahy se zákazníky je klíčová. Jestliže je distributor na zákazníky příjemný a ochotný, poskytuje mu individuální přístup a péči, má více zákazníků, kteří mu díky uskutečněnému prodeji generují finanční ohodnocení. Vzhledem k referenčnímu marketingu, který společnost má, je v zájmu každého distributora, aby vystupoval profesionálně. Spokojení zákazníci svoji zkušenost šíří dál.

3.2.2.2 Provázanost vazeb znázorněna čísly

Číselná provázanost zobrazuje kroky, od kterých je třeba začít a jak po sobě následují.

1. Přepřacování kanálů

Aby internacionalizace fungovala, je nezbytná úprava celého komunikačního procesu v rámci kanálů. Nejedná se pouze o překlady webových stránek, ale i marketingových a propagačních materiálů, které pomáhají distributorů v hledání nových distributorů.

2. Noví distributoři a zaměstnanci

Po úpravě a překladu všech potřebných materiálů, přichází na řadu hledání nových distributorů, bez kterých internacionalizaci nelze provést. Je třeba mít zahraniční distributory, kteří budou síť rozšiřovat. Zároveň bez nových zaměstnanců nelze realizovat kvalitní zákaznickou podporu.

3. Aktivita potřebné k realizaci

V rámci cíle internacionalizace společnost musí provést úpravu webových stránek spolu s překlady potřebných materiálů, což obnáší najít překladatelskou agenturu. Dále musí najít nové zaměstnance, kteří poskytnou kvalitní zákaznickou podporu. Nedílnou součástí je kontrola odměňovacího systému, který musí být přijatelný i pro země s vyšší životní úrovní.

4. Nákladové zatížení

Součástí celého procesu je v poslední řadě vynaložení nákladů spojených s internacionalizací.



Obrázek 38: Provázanost na sebe navazujících vazeb³⁰³

3.3 Prioritní oblasti

Pro konkrétnější vyjasnění a zpracování změn slouží tato kapitola. Věnuje se jednotlivým prioritním oblastem změn v business modelu.

3.3.1 Sestavení týmu

Prvním krokem internacionalizace je vytvoření týmu pro řízení procesu. Ten by si měl stanovit harmonogram pro vstup na zahraniční trhy, který bude tým vést správným směrem. Tým by se měl skládat z vedoucího, odborníka na MLM obchod, odborníka na mezinárodní obchod, tří analytiků klíčových trhů, finančního analytika, dvou

³⁰³ Vlastní zpracování.

marketingových specialistů a dvou IT specialistů. Složení týmu je doporučeno a je na společnosti, jak bude finální internacionalizační tým vypadat. Všichni zmiňovaní členové již ve společnosti pracují, není třeba hledat externisty či zaměstnávat nové zaměstnance.

3.3.2 Noví distributoři

V současné době je zaregistrováno přes 90 000 partnerů, zákazníků včetně distributorů. V případě krátkodobého cíle pro rok 2023, aby bylo dosaženo procentního rozložení tržeb, pro rakouský trh je odhadem potřebné získat 350 partnerů, pro polský trh 250 partnerů a pro švýcarský trh 230 partnerů. Partneři zahrnují jak koncové zákazníky, tak distributory. Je počítáno s tím, že i koncoví zákazníci budou nakupovat opakovaně alespoň po dobu šesti měsíců.

Přesný počet distributorů nelze určit, jelikož každému jde tento druh businessu jinak, každý najde jiný počet nových zákazníků a distributorů. Každý z distributorů by chtěl znát „zlaté pravidlo“, které by mu v businessu pomohlo.

Obecnými doporučeními pro stávající distributory, kteří se snaží najít nové v zahraničí, jsou:

- prezentovat potenciálním distributorům fakt o zdraví v dané zemi,
- prezentovat výhody produktů a ukazovat katalog produktů,
- oslovovat osoby hledající pracovní příležitost – osoby v okolí, na internetu (např. na facebookových skupinách, LinkedInu, skupinách Čechů žijících v zahraničí, Instagramu a podobně),
- oslovovat osoby zájímající se o zdraví a sport, lékaře, soukromé zdravotní kliniky, fyzioterapeuty, nutriční specialisty, sportovce, kosmetické salony, kadeřnictví, estetická centra, osob pracujících s lidmi (lidé pracující v bance, pojišťovně, finančním poradenství), mentory, učitele a podobně,
- vystupovat na sociálních sítích jako osoba, která se zajímá o zdravý životní styl,
- vytvořit si vlastní formu komunikace – sociální sítě, emailová komunikace, telefonická komunikace,
- ukazovat, nejlépe své vlastní, reference s produkty,
- zakoupit si MLM kurz poskytovaný společností, který pomáhá v začátcích s rozjetím podnikání.

Proces hledání nových distributorů není časově konkrétně vymezený. Omezení je stanoveno pouze na dobu od 1. 1. 2023 do 31. 12. 2023. Nejvhodnější doba bude po realizaci překladů.

3.3.3 Noví zaměstnanci

Pro nynější expanzi stačí zaměstnat jednu osobu na pozici „překladatel a zákaznická podpora“, která by hovořila anglicky, německy a polsky. Jelikož kombinace polštiny a němčiny není obvyklá, je počítáno se dvěma novými zaměstnanci. Jeden by hovořil anglicky a polsky, druhý anglicky a německy. Zaměstnanci by se mohli zapojit i do sezónních úprav webových stránek, které by se týkaly doplnění nových informací. Náplní práce by bylo:

- vyřizování emailové a telefonické komunikace,
- spolupráce s marketingovým oddělením při překladech a recenzích,
- komunikace na sociálních sítích (cizojazyčné komentáře na Instagramu a Facebooku, recenze na Facebooku, obdržené zprávy),
- vyřizování požadavků zákazníků.

Tabulka 27: Náklady na jednoho zaměstnance³⁰⁴

Náklad	Cena
Hrubá mzda	32 000 Kč
Sociální pojištění	7 936 Kč
Zdravotní pojištění	2 880 Kč

Celkové náklady na zaměstnance činí 42 816 Kč. V případě dvou 85 632 Kč. Proces hledání nového zaměstnance je doporučeno na 1. 4. 2023, do 28. 2. 2023 probíhá analýza trhů a konkurence a od 1. 3. 2023 plánování. Je dobré mít časovou rezervu na zaučení nových zaměstnanců, 1. 4. 2023 se jeví jako nejvhodnější doba.

3.3.4 Odměňovací systém

S ohledem na analýzu trhů, která probíhá od 1. 1. 2023, je kontrola provizního systému vhodná od 1. 3. 2023. Spolu s plánováním by společnost měla projednat případné změny provizního systému.

³⁰⁴ Vlastní zpracování.

Společnost je ovšem se systémem spokojená a vychází z mnohaletých zkušeností fungování v MLM prostředí. Společnost je přesvědčena, že je provizní systém nastaven velmi dobře, až nadstandardně. Z tohoto důvodu je doporučeno novým distributorům zaměřující se na Švýcarsko, hledat distributory, které téma opravdu zajímá a budou ochotni se vzdělávat a hledat nové zákazníky za stávajícího systému.

3.3.5 Analýzy trhů a konkurence

Analýzy jsou prvním krokem procesu internacionalizace a je stanoven na dobu dvou měsíců. Začne se na nich pracovat od 1. 1. 2023. Dva navrhovaní zaměstnanci internacionalizačního týmu by si měli stanovit dílčí cíle, které jsou navrženy následovně. Od 1. 1. do 31. 1. 2023 provést analýzy trhů, 1. 2. – 28. 2. analýzy konkurence MLM společností a konkurenčních produktů. V rámci následné fáze plánování by byly navrženy změny a východiska pro marketingovou a IT strategii.

3.3.6 Marketingová strategie

Nejjednodušším krokem marketingové strategie je vytvoření facebookových skupin pro polsky mluvící a německy mluvící distributory. Předlouhou poslouží již vytvořená skupina pro české a slovenské distributory. Návrhem je vytvoření skupin HARMONELO POLAND Official a HARMONELO DEUTSCH Official. Doba realizace je předpokládána od 1. 4., ukončení činnosti není stanoveno, jelikož je příspěvků v řádech stovek. Je to nekončící proces, který nikdy neskončí. Do skupiny je třeba vkládat přeložené reference z české skupiny, odborné články a zajímavosti. To by měli na starost distributoři mluvící plynule německy a polsky, kteří rozumí česky. Vzhledem k zachování anonymity distributorů, nebudou konkrétní jména zveřejněna. Tyto osoby jsou velmi aktivní a poskytují v rámci sítě cizojazyčné vzdělávací prezentace.

Marketingová strategie je naplánovaná od 1. 5. V rámci úspor by bylo vhodné najít alespoň čtyři distributory mluvící polsky a čtyři distributory mluvící německy, kteří by s překladem pomohli. Jednalo by se o překlad:

- MLM kurzu v období od 1. 5. do 31. 10.,
- základních tlačítek v kartě SHOP v období od 1. 5. do 19. 5.,
- karty REGISTRACE, KONTAKT v období od 20. 5. do 31. 5.,
- interní marketingové materiály v období od 1. 6. do 31. 10.,

- videí v kartě MEDIA v období od 1. 5. do 31. 10.

Distributoři by mohli být za pomoc odměněni tzv. PV body.

3.3.7 IT strategie

Produktové překlady, informace o společnosti, všeobecné obchodní podmínky, reklamační řád, ochrana osobních údajů, reklamační formulář by měly být přeloženy agenturou. Jedná se o velmi důležité a odborné informace, které by měly být přeloženy bezchybně. Celý proces IT strategie je stanoven na období 1. 5. – 15. 12. 2023.

Překladatelská agentura sídlící v Praze nabízí nejlepší ceny a zároveň velké množství jazyků. Cena je účtována za jednu normostranu neboli 1 800 znaků včetně mezer nebo 250 slov. Společnost zároveň nabízí množstevní slevu, která se odvíjí od počtu normostran a jazyka. Množstevní sleva začíná od 5 Kč za normostranu.³⁰⁵

Tabulka 28: Cena překladu z češtiny za jednu normostranu bez DPH³⁰⁶

Překlad	Cena bez DPH
angličtina	230 Kč
němčina, ruština	240 Kč
polština	260 Kč
francouzština, italština, španělština	270 Kč
maďarština, ukrajinština	270 Kč
portugalština, bulharština	290 Kč
rumunština, chorvatština, srbština, vietnamština	390 Kč
slovinština, řečtina, holandština	450 Kč
dánština, turečtina	490 Kč
švédština, finština, estonština, lotyština	550 Kč
norština	650 Kč

Na základě uvedeného ceníku byla zpracována kalkulace, vzhledem k požadavkům internacionalizace, pro polský a německy mluvící trh.

³⁰⁵ close. *close* [online]. © Prekladatelna.cz [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://prekladatelna.cz/cenik>

³⁰⁶ Tamtéž.

Tabulka 29: Kalkulace překladů bez DPH³⁰⁷

Položka	Počet slov	Polský překlad	Německý překlad
O společnosti	1 410	1 456 Kč	1 344 Kč
Všeobecné obchodní podmínky	16 944	17 628 Kč	16 272 Kč
Ochrana osobních údajů	1 746	1 820 Kč	1 680 Kč
Reklamační řád a reklamační formulář	3 472	3 614 Kč	3 336 Kč
O mikrobiomu	892	936 Kč	864 Kč
Informace o individuálních probiotících	1 151	1 196 Kč	1 104 Kč
Informace o produktech (včetně startovacích balíčků)	5 287	5 486 Kč	5 064 Kč
Informace o MLM kurzu	86	90 Kč	83 Kč
Celkem	30 988	32 226 Kč	29 747 Kč

Orientační náklady na překlad webových stránek společnosti pro polsky mluvící trh činí 32 226 Kč a pro německy mluvící trh činí 29 747 Kč. Vzhledem k rychlému rozrůstání společnosti a ambicím byly spočítány orientační náklady překladů pro všechny aktuálně nabízené jazykové mutace, které činí 1 356 560 Kč. Cena nezahrnuje množstevní slevu.

Součástí IT strategie je úprava vzhledu webových stránek. Pro polskou verzi je doporučena úvodní grafika týkající se referencí zákazníků či propagační proklik na katalog, ve kterém jsou reference k dispozici. Pro rakouskou verzi je navržena úvodní grafika s tematikou certifikátů, složení produktů a patentech. Pro švýcarskou verzi je navržena úvodní grafika vyobrazující individualizovaná probiotika, která jsou v Evropě jedinečná a přišla s nimi na trh společnost Harmonelo.

Dále je potřeba doplnit kartu MEDIA, která pro polské zákazníky není v nabídce. Je to z důvodu chybějících titulků, ty by měly být dle harmonogramu doplněny do 31. 10. Odrazující je i proklik PROBIOTYKI a TOWARY, jelikož jsou zákazníci přesměrování na české podstránky o probiotících a reklamních předmětech. Stránky nenabízejí možnost překladu. Vzhledem k polské nákupní mentalitě týkající se důslednosti překladů, je velmi zásadní krok pro změnu. V rakouské verzi taktéž chybí karta MEDIA. Je to ze stejného důvodu, u videí nejsou přidány německé titulky. Dále chybí karta KATALOG, která již lze přepnout do německého jazyka.

³⁰⁷ Vlastní zpracování.

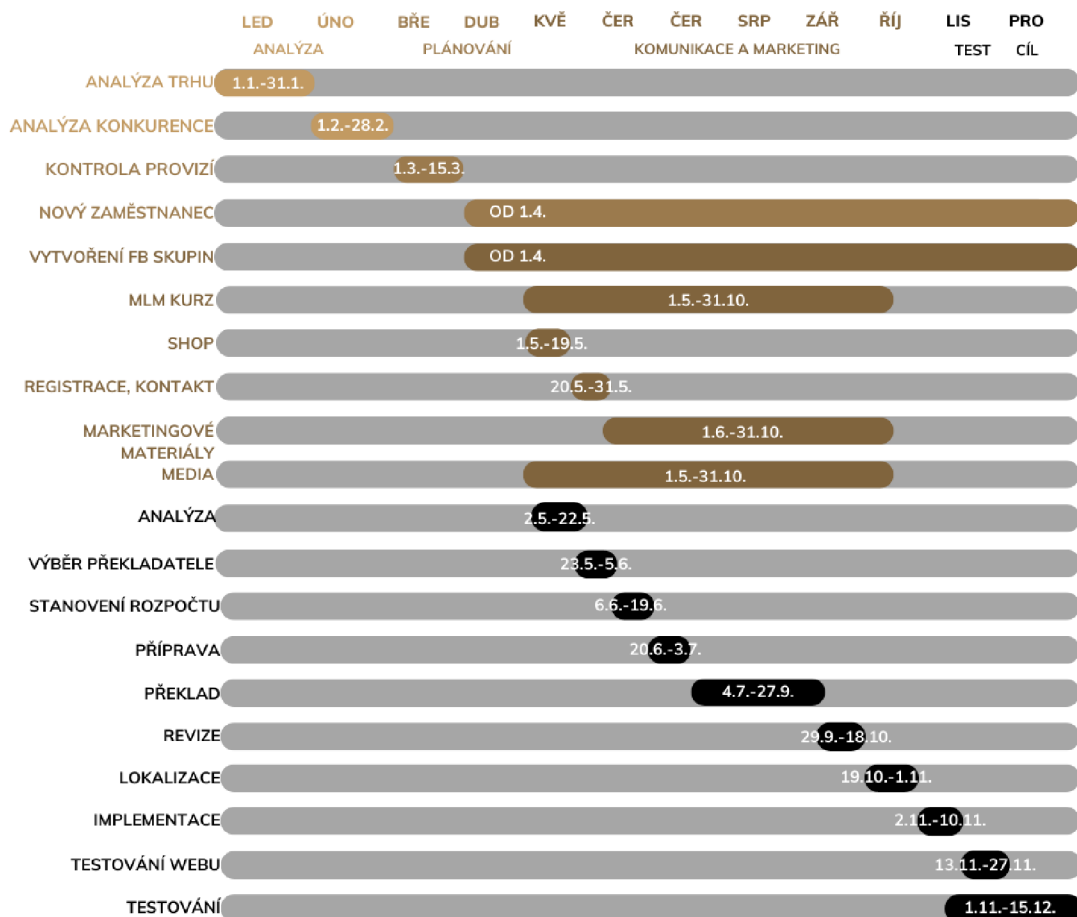
3.4 Doporučený harmonogram

Implementaci návrhové části lze rozdělit na předprojektovou, tedy před spuštěním a po spuštění.

3.4.1 Doporučený harmonogram před zahájením internacionalizace

Doporučený harmonogram obsahuje následující činnosti:

- analýza trhů a konkurence,
- plánování,
- komunikace a marketing,
- testování,
- spuštění.



Obrázek 39: Harmonogram včetně prioritních oblastí³⁰⁸

³⁰⁸ Vlastní zpracování.

3.4.2 Doporučený harmonogram po zahájení internacionalizace

Po prvním roce zahájení internacionalizace je třeba ji monitorovat, optimalizovat a případně ji rozšířit.

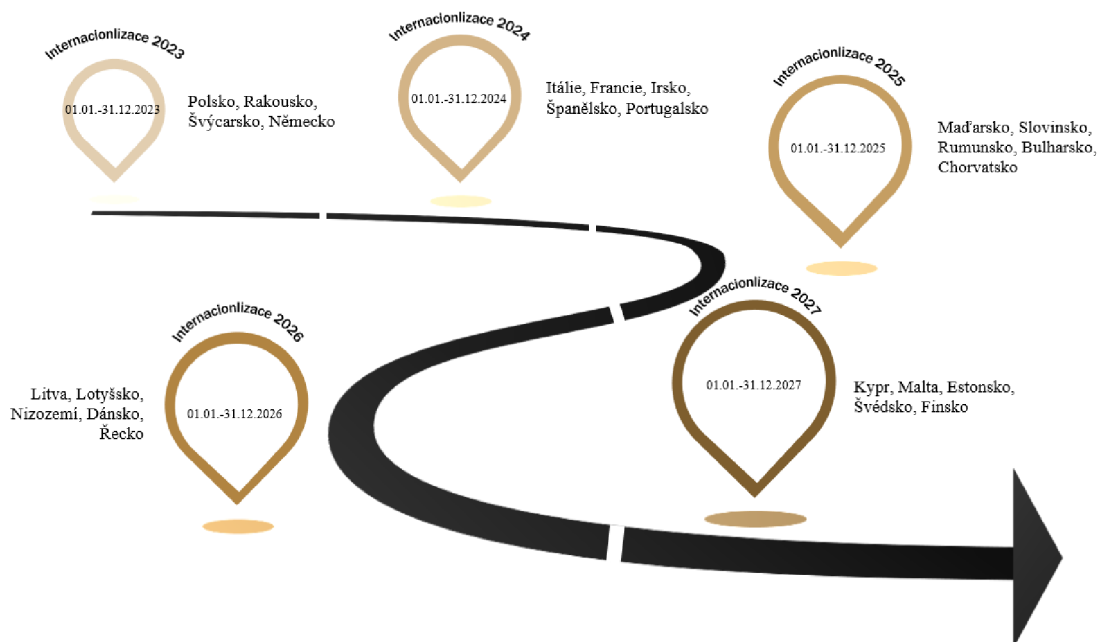
Monitorování a optimalizace

Po dokončení fáze před spuštěním nastává čas na monitoring a případnou optimalizaci. Monitoring vývoje na trhu zahrnuje nepřetržité analýzy konkurence, změny na trhu, právní a regulační změny a potřeby zákazníků. Monitoring by měla dělat odpovědná osoba, která bude pravidelně vyhodnocovat uvedené změny na trhu. V případě výskytu nepříznivé události je třeba rychle jednat a problém vyřešit. Problém by měl řešit člen stanoveného týmu. Celý tento proces probíhá nepřetržitě od vstupu na trh.

Rozšíření

Jestliže se internacionalizační strategie pro rok 2023 osvědčí, přichází čas na její rozšíření. Jednalo by se o rozšíření vstupů na další trhy zemí Evropské unie, zároveň o rozšíření produktového portfolia s úpravou cen dopravy. Vzhledem k získaným zkušenostem z první internacionalizace, by měl být proces pro společnost rychlejší a jednodušší. Předpokládá se, že do dalších let bude třeba rozšířit internacionalizační tým, vzhledem k počtům trhů pro následující roky. Je třeba také počítat se složitějším procesem internacionalizace, jelikož se jedná o trhy vzdálenější, s odlišnou kulturou a zvyklostmi.

Pro roky 2024-2027 jsou předběžně vybrány země, viz obrázek 40. Jedná se o prozatímní odhad, který vychází z poptávky, úředních jazyků a vzdálenosti zemí od České republiky. Složení zemí se může změnit, to vzhledem k počtu objednávek a počtu nových distributorů.



Obrázek 40: Předpokládané časové rozložení internacionalizace pro rok 2023-2027³⁰⁹

3.5 Zhodnocení předpokladů nové business strategie

Na základě provedených analýz by se dalo říci, že předpoklady nové business strategie pro danou společnost jsou pozitivní. Analýzy trhů prokazují, že jsou trhy vhodné a nepředstavují zásadní rizika. Země jsou kulturně podobné, doplňky stravy obyvatelé země užívají, situace s absencí lékařů vede k domácí léčbě, legislativně není žádná překážka, jelikož jsou země členy Evropské unie, Švýcarsko legislativně nezakazuje prodej ani konzumaci doplňků stravy, daňová politika pro budoucí distributory nepředstavuje velké zatížení, tedy vše nasvědčuje vhodnosti internacionalizace.

Jedním z problémů je čas. Firma má stanoven krátkodobý cíl, který má být naplněn do jednoho roku, tedy do 31. 12. 2023. Cíl je ambiciózní a náročný na splnění. Na časové ose si lze všimnout, že cíl bude naplněn 15. 12. 2023, ovšem osa nezahrnuje případné problémy během procesů. Nejnáročnějším krokem je proces překladů velkého množství na webových stránkách. Překlady musí být dokonalé, aby nebudily nedůvěru u potenciálních zákazníků. Proces nápravy komunikace a marketingu je odhadován na šest měsíců, což je polovina doby, během které chtějí internacionalizaci stihnout. Finanční zdroje pro společnost nepředstavují rizika, rizika představují lidské zdroje, je

³⁰⁹ Vlastní zpracování.

třeba najít zahraniční distributory, kteří budou šířit osvětu v dané zemi. Zároveň současná ekonomická situace, kdy se lidé vzpamatovávají po pandemii, na kterou navázala válka na Ukrajině, není zcela příznivá. Lidé jsou vzhledem k celosvětové inflaci nuceni šetřit a přemýšlet nad tím, čemu dají při koupi přednost. Společnost ovlivňují ceny hlavně při výrobě, což se odráží v ceně produktů. Zároveň je tato situace příležitostí pro nové distributory, kteří si mohou díky podnikatelské příležitosti společnosti přivydělat.

V případě naplnění dlouhodobého cíle internacionalizace společnosti přinese nové zákazníky, nové distributory, zvýšené povědomí o společnosti, získání většího tržního podílu, zvýšení profesionality a konkurenceschopnosti, zvýšení kvality zákaznické podpory a v neposlední řadě zvýšení finančního zisku.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo navržení business strategie při expanzi společnosti HARMONELO LLC, odštěpný závod do zahraničí. V současné době činí nejvyšší prodeje v České republice, tvoří 81 % celkových prodejů. Procentní rozvržení chce společnost změnit a chce prodávat více v zahraničí. Velký potenciál v současné době přináší Polsko, Rakousko, Německo a Švýcarsko, jelikož od druhé poloviny roku 2022 tyto trhy zaznamenaly nejvyšší nárůst nových distributorů, a to jak místních, tak Čechů bydlicích v zahraničí. Trhy jsou ovšem stále na samém začátku.

Pro vytvoření návrhu bylo nezbytné vytvoření teoretického základu, který vymezil vhodná východiska pro rozvoj strategie. Věnoval se pojmům internacionalizace, motivům a bariérám, mezinárodnímu prostředí a business strategii. Každá země má svá specifika, zákony, regulace, politiku, výzkumy a vývoje, které ovlivňují strategii firem při vstupu na zahraniční trh.

Jedním z dílčích cílů analýz bylo mapování trhu České republiky a působení na něm, vyhodnocení stávající business strategie a zhodnocení její použitelnosti na zahraničních trzích, zmapování konkurence a analyzování cílových trhů. Analýza interního prostředí byla provedena na základě marketingového mixu 4P a 4C a dle Business modelu Canvas. Společnost se řídí tzv. luxusním zbožím, kdy k cenám přistupuje dle pravidel – fixní cena, neposkytování slev. Kupující se o produktech dozví přes reference ve svém okolí a přes distributory, kteří hojně využívají sociální sítě, dále přes webové stránky společnosti či jejich sociální sítě.

V rámci analýzy konkurence, za pomoci Porterova modelu pěti sil, byla zjištěna skutečnost vynikání konkurenceschopností, jelikož je společnost o krok napřed se svými probiotiky, mikrobiom testem a individualizovanými probiotiky s nimiž přišla jako první na světě. Analýzy se týkaly i konkurencí MLM společností a analýzy konkurenčních produktů.

Analýza oborového okolí, za pomoci SLEPTE analýzy, byla velmi důležitá k vyhodnocení analyzovaných trhů. Pro internacionalizaci je internetové nakupování klíčové, nutností jsou kvalitní webové stránky s kvalitním překladem a zákaznickým servisem. Dále se ukázal celosvětový problém se zdravím a úbytek lékařů v závislosti na

jejich rostoucím věku. Například v Rakousku je alarmující životní styl u dětí, které z 66 % uvedly, že nekonzumují ovoce a zeleninu. Daňová politika je přibližně stejná jako v České republice, není tedy překážkou pro budoucí distributory. Jelikož se jedná o doplňky stravy, které dle legislativy nesmějí děti do tří let, těhotné a kojící ženy, je pro společnost legislativní faktor neovlivnitelný a společnost je zásadně proti jejímu porušení. Při pohledu na celkové výdaje za léky a léky bez předpisu může být společnost spokojena, jelikož se ročně utratí za volně prodejné léky okolo 13 miliard Kč a počet nemocných přibývá. Pro zhodnocení kultur byl použit 6-D model, který popisuje podobnost sledovaných zemí. Byla zpracována i analýza rizik sledovaných zemí a analýza celosvětového zájmu o probiotika. Zvolené trhy jsou zvoleny správně a neprokazují zásadní rizika, která by ohrožovala internacionalizaci v dané zemi.

Vzhledem k závěrům analytické části provedených COP analýzou spolu s vyhodnocením stávající business strategie, byl pro definování změn business strategie zvolen Business model Canvas, který poukazuje na provázanost a klíčové změny. Pro ověření předpokladů internacionalizace byl využit Internationalization Canvas. Je třeba provést mnoho změn, jako je například překlad webových stránek a marketingových materiálů, které jsou nezbytně důležité pro hledání nových distributorů, kteří se bez této změny neobejdou. Nezbytně důležité je najít dva nové zaměstnance, kteří budou mít na starost zákaznický servis pro polsky a německy mluvící zákazníky. Marketingová a IT strategie je další z klíčových změn business modelu.

Časový rámec implementace byl stanoven na 11 a půl měsíce, tedy do 15. 12. 2023. Harmonogram nezahrnuje možné výskyty problémů, čas je tedy jedním z kritických faktorů, který ohrožuje splnění cíle, internacionalizace. Naplnění firemního cíle, internacionalizace do konce roku 2023 je v ohrožení, jelikož je to velmi ambiciózní cíl. Proces dlouhodobých cílů, internacionalizace v rámci zemí Evropské unie, je naplánován na pět let, do roku 2027. Internacionalizace dalších trhů bude jednodušší vzhledem k získaným zkušenostem z internacionalizace polského, rakouského a švýcarského trhu. Práce byla po celou dobu konzultována s vedením společnosti, které zhodnotilo práci jako přínosnou a proveditelnou, návrhy pro internacionalizaci využije.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Knižní zdroje

BUCKLEY, Peter J. and Pervez N. GHURI. *The internationalization of the firm*. 2nd ed. New York: International Thomson Business Press. ISBN 18-615-2401-3.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

DLOUHÁ, Jana, DLOUHÝ, Jiří a Václav MEZŘICKÝ. *Globalizace a globální problémy*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2006. ISBN 978-80-87076-01-X.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.

HITT, M. A. IRELAND, R.D. HOSKISSON, R.E. *Strategic Management Competitiveness and Globalization: Concepts. 6th ed.* South Western College Pub, 2004. ISBN 0324275307.

HITT, Michael A., R. Duane IRELAND a Robert E. HOSKISSON. *Strategic management: competitiveness & globalization: concepts and cases. 12e.* Boston: Cengage Learning, 2017. ISBN 978-1-305-50214-7.

HOLLENSSEN, Svend. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 5th ed. Harlow: Financial Times, 2011. ISBN 978-0-273-72622-7.

JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLES a Richard WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy: text & cases. 8th ed.* Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-273-71192-6.

KEEGAN, Warren J. and Mark C. GREEN. *Global marketing*. 10th ed. Hoboken: Pearson Education, 2020. ISBN 978-0-13-489975-6.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. první vydání. Praha: C. H. BECK, 2002. ISBN 80-7179-578-X.

KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 9788024735276.

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

KUNEŠOVÁ, Hana. *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy*. 2. dopl. a přepracované vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9455-4.

MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK. *Mezinárodní marketing*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3006-1.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5366-9.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.

MINTZBERG - QUINN – GHOSHAL. *The Strategic Management Process*. Revised European Edition. PrenticeHallEurope 1998. ISBN 0-13-675984-X.

OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves a Alan SMITH. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0025-4.

PORTER, MICHAEL E. *Competitive Advantage*. First Free Press Export Edition: Free Press, 2004. ISBN: 0-7432-6087-2.

PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-0787-2.

ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.

ZICH, R. *Koncepce úspěšuschopnosti Konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?* Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN: 978-80-7204-818-2.

Elektronické zdroje

About Amway. *Amwya* [online]. [cit. 2022-11-27]. Dostupné z: https://www.amway.com/en_US/about-amway/history

Advance Probio24 60 kapslí. *Dr. Max lékárna* [online]. © 2022 Lékárna Dr. Max. [cit. 2022-12-17]. Dostupné z: <https://www.drmax.cz/advance-probio24-cps-60>

AkuPRO Střeva ve správné kondici. . *Akuna SHOP -produkty pro vaše zdraví* [online]. © 2022 [cit. 2022-12-15]. Dostupné z: <https://akunashop.cz/Produkt/akupro>

Analýza mikrobiomu: Způsobují střevní bakterie nadváhu a brání vám v hubnutí? *Analýza mikrobiomu: Způsobují střevní bakterie nadváhu a brání vám v hubnutí?* [online] . [cit. 2022-12-18]. Dostupné z: <https://www.rozbor-mikrobiomu.cz/>

Attention Required! | Cloudflare. *Attention Required! | Cloudflare* [online]. [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.offshorecompanycorp.com/cz/cs/insight/jurisdiction-update/the-swiss-vat-rates>

Austria - Age structure 2021 | Statista. *Statista - The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies* [online]. © Statista 2022 [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/385829/age-structure-in-austria/>

Austria - unemployment rate 2002 to 2021 | Statista. *Statista - The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies* [online]. © Statista 2022 [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/262695/unemployment-rate-in-austria/>

Austria: Country Health Profile 2021. *European Observatory on Health Systems and Policies* [online]. © 2021 European Observatory on Health Systems and Policies [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://eurohealthobservatory.who.int/publications/m/austria-country-health-profile-2021>

Bifi | Harmonelo. *e-katalog | Harmonelo* [online]. © 2022 Harmonelo. [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://catalog.harmonelo.com/bifi>

Bifidobacterium Bifidum | Encyklopedie | eFIA.cz. *eFIA.cz* [online]. © 2021 eFia.cz [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://www.efia.cz/encyklopedie/bifidobacterium-bifidum>

Bifidobacterium breve. *BrainPedia* [online]. [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://www.brainpedia.cz/bifidobacterium-breve>

Bifidobacterium infantis ATCC 15697 | Encyklopedie | eFIA.cz. *eFIA.cz* [online]. © 2021 eFia.cz [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://www.efia.cz/encyklopedie/bifidobacterium-infantis-atcc-15697>

Bifidobacterium lactis (B1-04). *BrainPedia* [online]. [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://www.brainpedia.cz/bifidobacterium-lactis-bl-04>

Bifidobacterium longum ATCC 15707 | Encyklopedie | eFIA.cz. *eFIA.cz* [online]. © 2021 eFia.cz [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://www.efia.cz/encyklopedie/bifidobacterium-longum-atcc-15707>

Bifolac Forte 30 kapslí. *Dr. Max lékárna* [online]. © 2022 Lékárna Dr. Max. [cit. 2022-12-17]. Dostupné z: <https://www.drmax.cz/bifolac-forte>

Bio-kult 14 probiotických kmenů 60 kapslí. *Dr. Max lékárna* [online]. © 2022 Lékárna Dr. Max. [cit. 2022-12-17]. Dostupné z: <https://www.drmax.cz/bio-kult-14-pripravek-s-obsahem-zivych-kultur-cps-60>

BODY&FUTURE Laboratories - Probiotika na vodní bázi. *BODY&FUTURE Laboratories - Probiotika na vodnej báze* [online]. [cit. 2022-12-17]. Dostupné z: https://www.bodyandfuturelab.com/cz/?gclid=CjwKCAiAnZCdBhBmEiwA8nDQxQyAGRdR5SbaIJl9q5BpV1wDA6oUq8R7vatMohcD_DBvMZLMAoqHIBoCaUQQA_vD_BwE

Business Model Canvas: Inovace byznys modelu snadno - *MámNápad.cz. Pomáháme nápadům na svět - MámNápad.cz* [online]. © 2020. Vytvořeno v [cit. 2022-11-25]. Dostupné z: <https://www.mamnapad.cz/business-model-canvas-inovace-byznys-modelu-snadno/>

Businessinfo. *Businessinfo* [online]. [cit. 2022-12-22]. Dostupné z: <http://businessinfo.cz/navody/svycarsko-souhrnna-teritorialni-informace/2/>

Causes of death - STATISTICS AUSTRIA - The Information Manager. *Startseite - STATISTIK AUSTRIA - Die Informationsmanager* [online]. © Statistik Austria [cit. 2022-12-22]. Dostupné z: <https://www.statistik.at/en/statistics/population-and-society/population/deaths/causes-of-death>

CBD | Harmonelo. *e-katalog | Harmonelo* [online]. © 2022 Harmonelo. [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://catalog.harmonelo.com/cbd>

close. *close* [online]. © Prekladatelna.cz [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://prekladatelna.cz/cenik>

Co vlastně znamená Benchmarking...model efektivního učení se a zlepšování? | LIGS University. *LIGS University - MBA, DBA, MSc, Ph.D. online study* [online]. ©2022 LIGS University. Všechna práva vyhrazena. [[cit. 2022-11-14]. Dostupné z: <https://ligsuniversity.com/cs/blog/co-vlastne-znamená-benchmarking-model-efektivniho-uceni-se-a-zlepsovani>

COFACE. *Country Risk Assessment Map* [online]. [cit. 2022-12-18]. Dostupné z: <https://www.coface.com/News-Publications/Publications/Country-Risk-Assessment-Map-Q3-2022>

Colostrum | Harmonelo. *e-katalog | Harmonelo* [online]. © 2022 Harmonelo. [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://catalog.harmonelo.com/colostrum>

Country Comparison - Hofstede Insights. *Home - Hofstede Insights Organisational Culture Consulting* [online]. [cit. 2022-12-20]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/austria,czech-republic,poland,switzerland/>

ČPZP. *Česká průmyslová zdravotní pojišťovna - Trápení s vyprazdňováním* [online]. [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://www.cpzp.cz/clanek/4769-0-Trapeni-s-vyprazdnovanim.html>

Daně v Polsku - eTuls. *eTuls - eTuls* [online]. © 2005 [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.etuls.cz/dane-v-polsku/>

Daně v Rakousku - eTuls. *eTuls - eTuls* [online]. © 2005 [cit. 2022-12-22]. Dostupné z: <https://www.etuls.cz/dane-v-rakousku/>

Doplňky stravy – předpisy EU o označování - Your Europe. [online]. [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: https://europa.eu/youreurope/business/product-requirements/food-labelling/supplements/index_cs.htm

DPH v Polsku - eTuls. *eTuls - eTuls* [online]. © 2005 [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.etuls.cz/dph-v-polsku/>

E-commerce v Polsku: Jak se na internetu chová polský zákazník? – eVisions.cz. *eVisions.cz* [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.evisions.cz/blog-2017-06-06-jak-se-chova-polsky-zakaznik-na-internetu/>

ESSENS Czech. *ESSENS Czech* [online]. © Essens 2022. [cit. 2022-12-15]. Dostupné z: <https://www.essens.cz/colostrum-probiotika-doplnek-stravy-d24117/>

Expanze e-shopu do Polska | NK Expand. *NK Expand | Expandujte na nové trhy v zahraničí* [online]. © 2022 NK Expand s.r.o. [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.nk-expand.cz/expanze-do-polska/>

Expanze e-shopu do Rakouska | NK Expand. *NK Expand | Expandujte na nové trhy v zahraničí* [online]. © 2022 NK Expand s.r.o. [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.nk-expand.cz/expanze-do-rakouska/>

Expanze e-shopu do Švýcarska | NK Expand. *NK Expand | Expandujte na nové trhy v zahraničí* [online]. © 2022 NK Expand s.r.o. [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.nk-expand.cz/expanze-do-svycarska/>

Expanze e-shopu na rakouský trh - Unikum. *Unikum | Online marketing s Google Partnerem* [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://unikum.cz/blog/expanze-e-shopu-na-rakousky-trh/>.

Facebook. *Harmonelo* [online]. [cit. 2022-12-04]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/harmonelo>.

Facebook. *Harmonelo* [online]. [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/photo/?fbid=768223644669531&set=pb.100044457081649.-2207520000>.

fin Probi8caps | FINCLUB plus, a.s.. *FINCLUB plus, a.s.* [online]. ©2022 FINCLUB plus, a.s. [cit. 2022-12-15]. Dostupné z: <https://www.finclub.cz/fin-probi8caps/>

Finance v harmonii - Harmonelo Investment. *Finance v harmonii - Harmonelo Investment* [online]. © 2022 Harmonelo. [cit. 2022-12-11]. Dostupné z: <https://harmoneloinvestment.com/>

Finance.cz - daně, banky, kalkulačky, spoření, kurzy měn [online]. © 1997 [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/537434-prumerna-mzda-2021-cr-sr-nemecko-rakousko-polsko/>

Flexi | Harmonelo. *e-katalog | Harmonelo* [online]. © 2022 Harmonelo. [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://catalog.harmonelo.com/flexi>

Food Supplements | RENTSCH PARTNER. *RENTSCH PARTNER - RECHTSANWÄLTE PATENTANWÄLTE, ZÜRICH | RENTSCH PARTNER* [online]. © [cit. 2023-01-21]. Dostupné z: <https://www.rentschpartner.ch/en/industrial-law/food-law/food-supplements>

Fyzioterapie, psychoterapie, psychosomatika a komplexní péče v Praze [online]. [cit. 2022-12-18]. Dostupné z: <https://www.bebalanced.cz/funkcni-medicina-v-be-balanced/laboratorni-testy-funkcni-mediciny-v-be-balanced>

Google Trands. *Google Trands* [online]. [cit. 2022-12-18]. Dostupné z: <https://trends.google.com/trends/explore?geo=HU-BU&q=mikrobiom>

Green | Harmonelo. *e-katalog | Harmonelo* [online]. © 2022 Harmonelo. [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://catalog.harmonelo.com/green>

Harmonelo office login. *HARMONELO – Produkty od RNDr. Petra Ryšávký* [online]. ©2019 [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://harmonelo.com/office/vimeo.php>

Harmonelo office login. *HARMONELO* [online]. ©2019 [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://harmonelo.com/office/download.php>

Harmonelo office login. *HARMONELO* [online]. ©2019 [cit. 2022-12-18]. Dostupné z: <https://harmonelo.com/office/#>

HARMONELO. *HARMONELO shop* [online]. © 2023 Harmonelo. [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: <https://harmonelo.com/checkout.php?country=at>

HARMONELO. *HARMONELO shop* [online]. © 2023 Harmonelo. [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: <https://harmonelo.com/checkout.php?country=ch>

HARMONELO. *HARMONELO shop* [online]. © 2023 Harmonelo. [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: <https://harmonelo.com/checkout.php?country=pl>

HARMONELO. *HARMONELO* [online]. © 2019 [cit. 2022-12-03]. Dostupné z: <https://marsalkova.harmonelo.video/bez>

HARMONELO. *HARMONELO* [online]. © 2022 Harmonelo. [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://harmonelo.com/harmonelo>

HARMONELO. *HARMONELO* [online]. © 2022 Harmonelo. [cit. 2022-12-04]. Dostupné z: <https://marsalkova.harmonelo.shop/produkty-c17/>.

HARMONELO. *HARMONELO* [online]. © 2023 Harmonelo. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://harmonelo.com/?lang=at>

HARMONELO. *HARMONELO* [online]. © 2023 Harmonelo. [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://harmonelo.com/?lang=cz>

HARMONELO. *HARMONELO* [online]. © 2023 Harmonelo. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://harmonelo.com/?lang=de>

HARMONELO. *HARMONELO* [online]. © 2023 Harmonelo. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://harmonelo.com/?lang=pl>

Inflace - druhy, definice, tabulky | ČSÚ. *Český statistický úřad* | ČSÚ [online]. [cit. 2022-12-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

Instagram. *Harmonelo official* [online]. [cit. 2022-12-04]. Dostupné z: https://www.instagram.com/harmonelo_official

Internationalization Canvas - uGlobally. *Home* [online]. © 2020 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://www.uglobally.com/tools/internationalization-canvas>

Jak zaregistrovat výživový doplněk v Polsku? | Expandeco. *Object moved* [online]. ©Expandeco 2022 [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.expandeco.com/cz/jak-zaregistrovat-vyzivovy-doplnek-v-polsku/>

Jaké změny v roce 2020 přinesla pandemie na polské e-commerce? | Mergado.cz. *Spravujte feedy pro zboží srovnávače* | Mergado.cz [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.mergado.cz/blog/polska-ecommerce-21>

Kurzy měn. [online]. ©2022 [cit. 2022-12-18]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/EUR-EURaUSD/od-4.1.1993>

Kurzy.cz. Nezaměstnanost v ČR. [online]. [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?imakroGraphFrom=1.1.2021>

Lacto | Harmonelo. *e-katalog* | *Harmonelo* [online]. © 2022 Harmonelo. [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://catalog.harmonelo.com/lacto>

Lactobacillus Acidophilus | Encyklopedie | eFIA.cz. *eFIA.cz* [online]. © 2021 eFia.cz [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://www.efia.cz/encyklopedie/lactobacillus-acidophilus>

Lactobacillus casei. *BrainPedia* [online]. [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://www.brainpedia.cz/lactobacillus-casei>

Lactobacillus plantarum. *BrainPedia* [online]. [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://www.brainpedia.cz/lactobacillus-plantarum>

Lactobacillus reuteri. *BrainPedia* [online]. [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://www.brainpedia.cz/lactobacillus-reuteri>

Lactobacillus Rhamnosus | Encyklopedie | eFIA.cz. *eFIA.cz* [online]. © 2021 eFia.cz [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://www.efia.cz/encyklopedie/lactobacillus-rhamnosus>

Life | Harmonelo. *e-katalog | Harmonelo* [online]. © 2022 Harmonelo. [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://catalog.harmonelo.com/life>

Living in Belgium. *Rozdíly mezi internacionalizací a globalizací* [online]. ©2021 [cit. 2022-11-05]. Dostupné z: <https://cs.living-in-belgium.com/difference-between-internationalization-and-globalization-650>

LR Health & Beauty Systems | Elershop.cz. *LR Health & Beauty - kosmetika a doplňky stravy značky LR* [online]. © 2017. Elershop.cz Nezávislý LR partner. [cit. 2022-11-27]. Dostupné z: <https://www.ellershop.cz/lr-health-beauty-systems>

LR LR LIFETAKT Pro 12 Kapsle. *LR Health & Beauty - Jediný oficiální web LR Health & Beauty Systems, s.r.o.* [online]. © 2021 LR Health [cit. 2022-12-15]. Dostupné z: <https://www.lr-czech.com/lr-lifetakt-pro-12-kapsle-nove>

MANSFIELD, Timothy. *Value Proposition Canvas explained: how to match your services to customer needs* [online]. [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: <https://interaction.net.au/articles/value-proposition-canvas-explained/>

Microbiome Test: HARMONELO. *HARMONELO* [online]. © 2022 Harmonelo. [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://harmonelo.com/microbiome-test-d543/>

Minimální mzda v Rakousku - Pracomat.cz. *Aktuální nabídka práce v ČR - Pracomat* [online]. ©2022 Pracomat.cz [cit. 2022-12-22]. Dostupné z: <https://www.pracomat.cz/poradna/pro-pracujici/333-minimalni-mzda-v-rakousku.html>

Mise, poslán (Mission) - ManagementMania.com. [online]. © 2011 [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/poslani>

MLM Commission Structure - Types of Commissions and Bonus. *Epixel MLM Software | Best Network Marketing Growth Tools* [online]. [cit. 2022-11-27]. Dostupné z: <https://www.epixelmlmsoftware.com/mlm-compensations>

Mnoho tváří businessu již od roku 1995 | ZFP Group. *Mnoho tváří businessu již od roku 1995 | ZFP Group* [online]. © ZFP GROUP, a.s., se sídlem náměstí T. G. Masaryka 3048 [cit. 2022-11-27]. Dostupné z: <http://www.zfpgroup.cz/>

Movit Energy s.r.o.. *Movit Energy s.r.o.* [online]. © MOVit Energy s.r.o. [cit.2022-12-17]. Dostupné z: <https://movitenergy.cz/#onas>

MyBioma - Test mikrobiomu - MirapaShop.cz. *Doplňky pro zdraví - MirapaShop.cz* [online]. © Mineral Pharmacy. [cit. 2022-12-18]. Dostupné z: <https://www.mirapashop.cz/mybioma-test-mikrobiomu>

Mzdy, náklady práce - časové řady | ČSÚ. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. [cit. 2022-12-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr

Nákupní chování zákazníků v evropských zemích | NK Expand. *NK Expand | Expandujte na nové trhy v zahraničí* [online]. © 2022 NK Expand s.r.o. [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.nk-expand.cz/blog/nakupni-chovani-zakazniku-v-jednotlivych-evropskych-zemich/>

Naše Společnost. [online]. [cit. 2022-11-27]. Dostupné z: https://www.nuskin.com/content/nuskin/cs_CZ/corporate/compliance-corner/company.html

Nejvyšší minimální mzda světa ve Švýcarsku nebude, neprošla referendem | e15.cz. *e15.cz - Byznys, politika, ekonomika, finance, události* [online]. © 2001 [cit. 2023-01-20]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/zahranicni/nejvyssi-minimalni-mzda-sveta-ve-svycarsku-nebude-neprosla-referendem-1085619>

NooTriment. *NooTriment* [online]. [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://nootriment.com/cs/bifidobacterium-animalis/>

NUTRA BONA Symba D3+ s probiotiky, prebiotiky a β -glukany - Nutra-Bona. *Širokospektré doplňky stravy | Nutra-Bona - Lídr v Evropě* [online]. [cit. 2022-12-15]. Dostupné z: <https://shop.nutrabona.cz/nutra-bona-symba-s-probiotiky-prebiotiky-beta-glukany/>

Nutrients | Free Full-Text | The Interplay between the Gut Microbiome and the Immune System in the Context of Infectious Diseases throughout Life and the Role of Nutrition in Optimizing Treatment Strategies. *MDPI - Publisher of Open Access Journals* [online]. © 2021 by the authors. Licensee MDPI, Basel, Switzerland. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution [cit. 2023-04-22]. Dostupné z: <https://www.mdpi.com/2072-6643/13/3/886>

O Avonu. *Avon Česká republika | Parfémy, make-up & péče o pleť* [online]. [cit. 2022-11-27]. Dostupné z: <https://www.avon.cz/o-avonu>

O společnosti | Harmonelo. *e-katalog | Harmonelo* [online]. © 2019 [cit. 2022-12-03]. Dostupné z: <https://catalog.harmonelo.com/o-spolecnosti>

Obchodní model (Business Model) - ManagementMania.com. [online]. © 2011 [cit. 2022-11-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/obchodni-model-business-model>

Obyvatelstvo - roční časové řady | ČSÚ. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. [cit. 2022-12-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu

Odstraňování škodlivých látek z těla, např. pesticidy a těžké kovy, pegrastore. *Produkty pro zdraví a krásu - Pegrastore.cz* [online]. © 2018. [cit. 2022-12-17]. Dostupné z: <https://pegrastore.cz/probiotika-a-lidska-imunita/4495-synbiocol-zive-synbiotikum-podpora-strevniho-mikrobiomu-500-ml-colway?>

PEST Analysis – Strategy Tools From MindTools.com. *Management Training and Leadership Training – Online* [online]. ©2022 [cit. 2022-10-26]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm

Pilulka.cz. *Pilulka.cz* [online]. © 2022. [cit. 2022-12-17]. Dostupné <https://www.pilulka.cz/probix-combicare-tbl-30>

Pilulka.cz. *Pilulka.cz* [online]. © 2022. [cit. 2022-12-17]. Dostupné z: <https://www.pilulka.cz/jamieson-probiotic-10-miliard-cps-60-1>

Poland - Age structure 2021 | Statista. *Statista - The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies* [online]. © Statista 2022 [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/376307/age-structure-in-poland/>

Poland: Country Health Profile 2021. *European Observatory on Health Systems and Policies* [online]. © 2021 European Observatory on Health Systems and Policies [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://eurohealthobservatory.who.int/publications/m/poland-country-health-profile-2021>

Poland: structure of deaths by causes 2020 | Statista. *Statista - The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies* [online]. © Statista 2022 [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1120988/poland-structure-of-deaths-by-causes/>.

Polsko zavede zálohový systém na plastové a skleněné láhve | Automatizace v potravinářství. *Aktuální informace z oboru | Automatizace v potravinářství* [online]. © 2022 Automatizace v potravinářství, ČTK [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.prumyslovaautomatizace.com/polsko-zavede-zalohovy-system-na-plastove-a-sklenene-lahve/>

Population, total - Austria | Data. *World Bank Open Data | Data* [online]. © [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?view=chart&locations=AT>

Population, total - Poland | Data. *World Bank Open Data | Data* [online]. © [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?view=chart&locations=PL>

Population, total - Switzerland | Data. *World Bank Open Data | Data* [online]. © [cit. 2022-12-22]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?locations=CH&view=chart>

Probio | Harmonelo. *e-katalog | Harmonelo* [online]. © 2022 Harmonelo. [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://catalog.harmonelo.com/probio>

ProbioLact Forte N°12 30 tobolek. *Dr. Max lékárna* [online]. © 2022 Lékárna Dr. Max. [cit. 2022-12-17]. Dostupné z: <https://www.drmax.cz/probiolact-forte-n-12-30-tobolek>

Probiotika na míru | Harmonelo. *e-katalog | Harmonelo* [online]. © 2022 Harmonelo. [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://catalog.harmonelo.com/probiotika-na-miru>

Probiotika na míru: HARMONELO. *HARMONELO* [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://harmonelo.com/probiotikanamiru/index.html>

Probiotika ProBactilardii® | DuoLife.cz. *Eshop-duolife - Přírodní doplňky stravy DuoLife* [online]. © 2022. Duolife [cit. 2022-12-15]. Dostupné z: <https://www.eshop-duolife.cz/produkt/probiotika-probactilardii-r>

Přehled e-commerce v Rakousku - Retailys.cz. *Tvorba zahraničních e-shopů, prodej na Amazon - Retailys.cz* [online]. © 2022 Retailys s.r.o. [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: <https://www.retailys.cz/prehled-e-commerce-v-rakousku/>

Překonejte Alpy a expandujte. *Jak na expanzi do Švýcarska? • Dexfinity. Dexfinity • Export • Marketing • Ecommerce* [online]. © 2021, Dexfinity. Created with passion in Slovakia. [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: <https://www.dexfinity.com/cz/expanze-do-zahranici/prekonejte-alpy-a-expandujte-jak-na-expanzi-do-svycarska/>

Přímý prodej. *Přímý prodej* [online]. © [cit. 2022-12-15]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/P%C5%99%C3%ADm%C3%BD_prodej

Publikationen - Interpharma. *Interpharma – Schweizer Verband der forschenden Pharma; Panorama Gesundheit 2021* [online]. [cit. 2023-01-21]. Dostupné z: <https://www.interpharma.ch/shop/>

Rakousko se pomalu zbavuje plastových lahví, každá čtvrtá láhev má být od roku 2024 vratná | Velvyslanectví České republiky v Rakousku. *302 Found* [online]. © profimedia.cz [cit. 2022-12-22]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/vienna/cz/obchod_a_ekonomika/akce/rakousko_se_pomalou_zbavuje_plastovych.html

Ramissio: PRODUKTY / Probiotics + Prebiotics. *Ramissio : ESHOP Ramissio* [online]. © Ramissio 2012 [cit. 2022-12-15]. Dostupné z: <https://eshop.ramissio.com/probiotics-prebiotics-c106/>

Registr ekonomických subjektů. [online]. © Český statistický úřad [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://apl.czso.cz/res/detail?ico=08783969>

Rok 2023 bude pro zavedení zálohového systému na PET lahve a plechovky v Česku klíčový: Třetí Ruka. *Třetí Ruka* [online]. [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.tretiruka.cz/news/rok-2023-bude-pro-zavedeni-zalohoveho-systemu-na-pet-lahve-a-plechovky-v-cesku-klicovy/>

Seznam nejlepších MLM firem působících v České republice. *Výdělek na netu – možnosti jak si přivydělat peníze navíc – zkušenosti* [online]. © [cit. 2022-12-15]. Dostupné z: <https://www.prace-z-domu.com/mlm/>

Seznam zemí se systémem zálohování PET lahví roste, v ČR se stále diskutuje. *Novinky*. [online]. © 2003 [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/ekonomika-seznam-zemi-se-systemem-zalohovani-pet-lahvi-roste-v-cr-se-stale-diskutuje-40412778>

Slim | Harmonelo. *e-katalog | Harmonelo* [online]. © 2022 Harmonelo. [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://catalog.harmonelo.com/slim>

Statistics Poland / Topics / Labour Market / Registered unemployment / Unemployment rate 1990-2022. [online]. © 1995 [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://stat.gov.pl/en/topics/labour-market/registered-unemployment/unemployment-rate-1990-2022,3,1.html>

Streptococcus thermophilus: A Surprisingly Warm Probiotic - International Probiotics Association. *Home - International Probiotics Association* [online]. © International Probiotics Association [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://internationalprobiotics.org/streptococcus-thermophilus-a-surprisingly-warm-probiotic/>

Sucuri WebSite Firewall - Access Denied. *Sucuri WebSite Firewall - Access Denied* [online]. © 2022 Sucuri Inc. [cit. 2022-11-26]. Dostupné z: <https://mladypodnikatel.cz/multi-level-marketing-co-to-je-v-cem-spociva-a-jake-jsou-jeho-vyhody-a-nevyhody-t1003>

Super Acidophilus plus 6 mld. | KLAS - měníme vztah lidí k vlastnímu zdraví. *KLAS - měníme vztah lidí k vlastnímu zdraví* [online]. [cit. 2022-12-15]. Dostupné z: <https://www.klas.cz/produkt/super-acidophilus-plus-6-mld/>

Swedish Nutra mikro-zapouzdřená probiotika 80mld 500ml: Kingrayshop.cz. *Vítejte na Kingrayshop.cz - produkty pro vaše zdraví*. [online]. © 2020 [cit. 2022-12-17]. Dostupné z: <https://www.kingrayshop.cz/p/swedish-nutra-zakapsulovana-probiotika-10-bilionu?>

Switzerland - Age structure 2021 | Statista. *Statista - The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies* [online]. © Statista 2022 [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/376307/age-structure-in-switzerland/>

Switzerland - Unemployment rate 2021 | Statista. *Statista - The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies* [online]. © Statista 2023 [cit. 2023-01-20]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/263707/unemployment-rate-in-switzerland/>

Symprove probiotika - Symprove. *Symprove* [online]. © 2022 Symprove [cit. 22.12.2022]. Dostupné z: <https://www.symprove.cz/obchod/100-zive-a-aktivni-bakterie/symprove-probiotika/>

Švýcarsko | GT News. *GT News – novinky z oblasti daní a účetnictví | GT News* [online]. © 2022 Grant Thornton [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.gtnews.cz/publikace/svycarsko/>

Švýcarsko | Průzkum průměrného platu 2023. *COMPARE YOUR SALARY* [online]. © www.averagesalarysurvey.com [cit. 2023-01-21]. Dostupné z: <https://www.averagesalarysurvey.com/cs/plat/%C5%A1v%C3%BDcarsko?SalaryType=2>

The history and evolution of network marketing | PRB. *Home Page* | PRB [online]. [2022-11-26]. Dostupné z: <https://www.prbmp.com/news/blog/the-history-and-evolution-of-network-marketing/>

Value Proposition Canvas – Download the Official Template. *Strategyzer* | *Corporate Innovation Strategy, Tools & Training* [online]. [2023-04-18]. Dostupné z: <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>

Vitality | Harmonelo. *e-katalog* | *Harmonelo* [online]. © 2022 Harmonelo. [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://catalog.harmonelo.com/vitality>

Vize (Vision) - ManagementMania.com. [online]. © 2011 [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vize>

Výhody a nevýhody MLM - Svět Úspěšných. *Svět Úspěšných – inspiruj se, vzdělávej se a buď nejlepší verzi sebe sama - Svět Úspěšných* [online]. [2022-11-26]. Dostupné z: <https://svetuspesnych.cz/vyhody-a-nevyhody-mlm/>

Výsledky zdravotnických účtů 2010-2016 | ČSÚ. *Český statistický úřad* | ČSÚ [online]. [cit. 2022-12-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/61629742/26000518k34.pdf/fc09a9ac-c3ac-4957-a2b6-176ffec054df?version=1.1>

Výsledky zdravotnických účtů 2010-2020 | ČSÚ. *Český statistický úřad* | ČSÚ [online]. [cit. 2022-12-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/192867510/26000522k5.pdf/e60990cf-9b4e-4cfc-8463-0c5999e6420a?version=1.1>

Výsledky zdravotnických účtů 2017-2020 | ČSÚ. *Český statistický úřad* | ČSÚ [online]. [cit. 2022-12-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/192867510/26000522k5.pdf/e60990cf-9b4e-4cfc-8463-0c5999e6420a?version=1.1>

Vyšetření mikrobiomu – Zdravá Stolice. *Zdravá Stolice – Vyšetření lidského mikrobiomu* [online]. © Medicínské centrum Praha. [cit. 2022-12-18]. Dostupné z: <https://www.zdravastolice.cz/vysetreni-mikrobiomu/>

Why Lean Canvas vs Business Model Canvas?. *LEANSTACK Blog* [online]. © 2023 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas/>

Zálohovat PET lahve se mezi prvními ve střední Evropě chystají Slováci. *Novinky*. [online]. © 2003 [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/ekonomika-zalohovat-pet-lahve-se-mezi-prvnimi-ve-stredni-evrope-chystaji-slovaci-40295527>

Zdravý mikrobiom | Harmonelo. *e-katalog* | *Harmonelo* [online]. © 2022 Harmonelo. [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://catalog.harmonelo.com/zdravy-mikrobiom>

Zemřelí podle seznamu příčin | ČSÚ. *Český statistický úřad* | ČSÚ [online]. [cit. 2022-12-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-podle-pohlavi-a-veku-20112020>

ZICH, Robert. 4-1 závěry analýz - část 3/3 - YouTube. *YouTube* [online]. [cit. 2022-11-11]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=2NW_WRxyVW8&list=PLvcsZut0JSPm1e1am0g1fcEbQVmlBXOUQ&index=8

ZICH, Robert. 6-1 implementace - YouTube. *YouTube* [online]. [cit. 2023-04-22]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=zmt8YefSEYE&t=3426s>

ZICH, Robert. Lean BEA1 - YouTube. *YouTube* [online]. © [cit. 2023-01-24]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=qOUP23YM6Go>

Životní úroveň v ČR se snížila z 93 procent na 91 pct EU, je na úrovni Slovinska | ČeskéNoviny.cz. *České noviny* | *ČeskéNoviny.cz* [online]. © Copyright 2022 ČTK [cit. 2022-12-20]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/zivotni-uroven-v-cr-se-snizila-z-93-procent-na-91-pct-eu-je-na-urovni-slovinska/2291519>

SEZNAM ZKRATEK

B2C	Business to Customer
COP	Výzva, příležitost, problém; Challenge, Opportunity, Problem
MLM	Multi-Level Marketing
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Proces strategického řízení dle Zicha.....	19
Obrázek 2: Business model Canvas.....	25
Obrázek 3: Value Proposition Canvas.....	26
Obrázek 4: Internationalization Canvas.....	27
Obrázek 5: Porterův model faktorů národní konkurenční výhody	36
Obrázek 6: Porterův model 5 sil	38
Obrázek 7: Kategorizace dat.....	39
Obrázek 8: Proces segmentace trhu	40
Obrázek 9: Marketingový mix 7P.....	43
Obrázek 10: McKinsey model 7S.....	45
Obrázek 11: SWOT analýza	46
Obrázek 12: COP analýza.....	47
Obrázek 13: Logo společnosti	58
Obrázek 14: Vznik symbolu	59
Obrázek 15: Management společnosti Harmonelo LLC	60
Obrázek 16: Mapa pokrytých trhů	62
Obrázek 17: Harmonelo Smart Probio a Harmonelo Probione	66
Obrázek 18: Probiotika Harmonelo	67
Obrázek 19: Prebiotika Harmonelo	69
Obrázek 20: Instagram a Facebook	71
Obrázek 21: Facebooková skupina HARMONELO TÝM OFICIÁLNÍ.....	73
Obrázek 22: Model prodeje	76
Obrázek 23: Vývoj kurzu dolaru za posledních 10 let.....	100
Obrázek 24: Vývoj kurzu eura za posledních 10 let.....	101

Obrázek 25: Schéma rozhraní webové stránky pro Českou republiku	103
Obrázek 26: Titulní obrázek webové stránky harmonelo.com	104
Obrázek 27: Video-prezentace.....	104
Obrázek 28: Srovnání úmrtnosti EU a Polska	108
Obrázek 29: Schéma rozhraní webové stránky pro Polsko	112
Obrázek 30: Ukázka chybného polského překladu.....	112
Obrázek 31: Počet a podíl úmrtí v Rakousku	114
Obrázek 32: Schéma rozhraní webové stránky pro Rakousko	119
Obrázek 33: Zálohový systém v Evropě.....	120
Obrázek 34: 6-D Model sledovaných zemí	127
Obrázek 35: Rizikovost zemí.....	128
Obrázek 36: Zájem o mikrobiom dle země	130
Obrázek 37: Předpokládaná časová osa internacionalizace pro rok 2023	139
Obrázek 38: Provázanost na sebe navazujících vazeb	144
Obrázek 39: Harmonogram včetně prioritních oblastí	150
Obrázek 40: Předpokládané časové rozložení internacionalizace pro rok 2023-2027 .	152

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Metodika práce – část analytická.....	15
Tabulka 2: Solbergův model 9 strategických oken.....	35
Tabulka 3: Ceník produktů platný do 31. 12. 2022	74
Tabulka 4: Ceník platný od 1. 1. 2023	74
Tabulka 5: Ceny dopravy v rámci České republiky do 31. 12. 2022	75
Tabulka 6: Ceny dopravy v rámci České republiky od 1. 1. 2023	75
Tabulka 7: Kanály Business modelu Canvas.....	78
Tabulka 8: Business model Canvas společnosti	81
Tabulka 9: Nejznámější MLM společnosti v České republice	86
Tabulka 10: Polské MLM společnosti	87
Tabulka 11: Německé a rakouské MLM společnosti	87
Tabulka 12: Švýcarské MLM společnosti	88
Tabulka 13: České MLM společnosti.....	88
Tabulka 14: Potenciálně konkurenční MLM společnosti nabízející doplňky stravy.....	89
Tabulka 15: Srovnání probiotik	90
Tabulka 16: Srovnání tekutých probiotik k dostání v České republice	91
Tabulka 17: Srovnání kapslových probiotik dostupných v českých lékárnách	93
Tabulka 18: Srovnání mikrobiom testů v České republice.....	94
Tabulka 19: Daňová politika v České republice.....	102
Tabulka 20: Daňová politika v Polsku.....	110
Tabulka 21: Daňová politika v Rakousku.....	117
Tabulka 22: Daňová politika ve Švýcarsku	124
Tabulka 23: Kritické kanály Business modelu Canvas společnosti	132
Tabulka 24: Business model Canvas společnosti po vyhodnocení.....	133

Tabulka 25: Internationalization Canvas společnosti	134
Tabulka 26: Vazby v business modelu	142
Tabulka 27: Náklady na jednoho zaměstnance.....	146
Tabulka 28: Cena překladu z češtiny za jednu normostranu bez DPH.....	148
Tabulka 29: Kalkulace překladů bez DPH	149

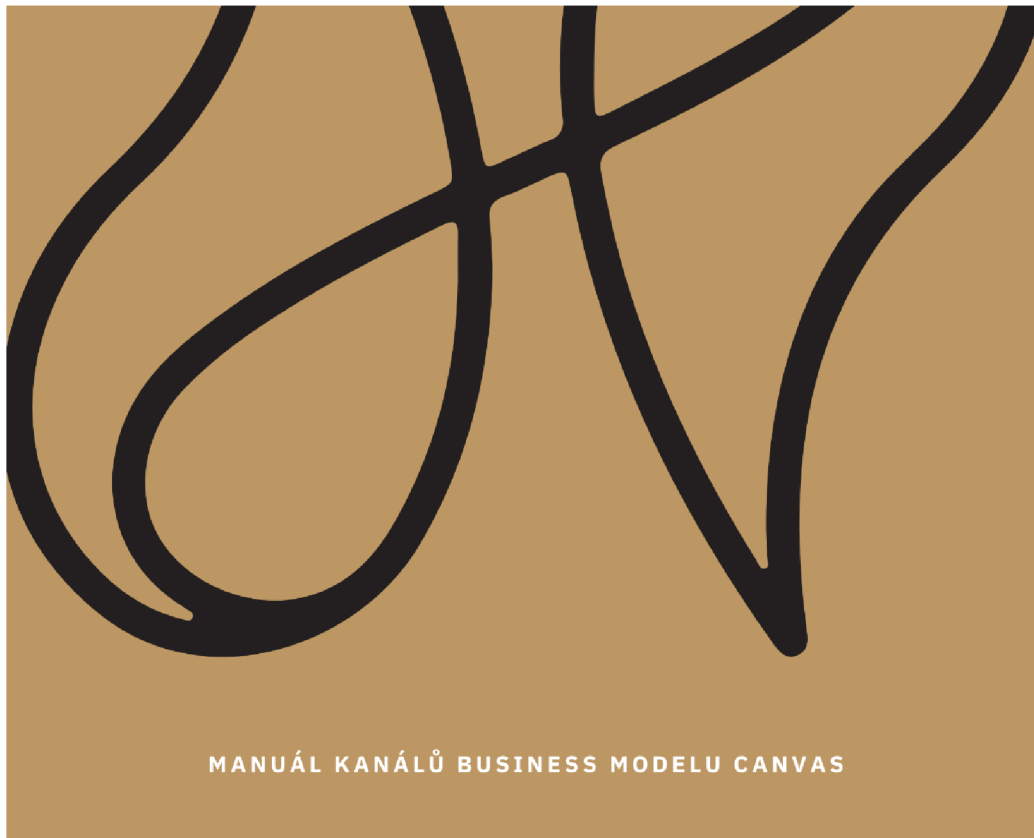
SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Procentní rozložení tržeb k 31. 12. 2022.....	63
Graf 2: Plánované procentní rozložení tržeb pro rok 2023.....	63
Graf 3: Počet obyvatel v letech 2011-2021 v tisících.....	96
Graf 4: Celkové výdaje za léky v letech 2011-2020.....	96
Graf 5: Výdaje na léky v České republice podle zdrojů jejich financování v letech 2011-2020 v miliardách Kč	97
Graf 6: Výdaje na léky v České republice dle způsobu jejich získání v letech 2011-2020	98
Graf 7: Vývoj průměrné měsíční mzdy a minimální mzdy v České republice v letech 2011-2021 v Kč	102
Graf 8: Úmrtnost v Polsku a České republice dle vybraných kategorií za rok 2020....	107
Graf 9: Vývoj nezaměstnanosti v Polsku a České republice v letech 2011-2021	110
Graf 10: Úmrtnost v Rakousku a České republice dle vybraných kategorií z rok 2020	115
Graf 11: Vývoj nezaměstnanosti v Rakousku a České republice v letech 2011-2021 .	117
Graf 12: Průměrná délka života v letech 1900-2019 ve Švýcarsku.....	121
Graf 13: Úmrtnost ve Švýcarsku a České republice dle vybraných kategorií za rok 2020	122
Graf 14: Vývoj nezaměstnanosti ve Švýcarsku a České republice v letech 2011-2021	124
Graf 15: Zájem o mikrobiom v průběhu času.....	129

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Manuál kanálů Business modelu Canvas

Příloha 1



Obsah

Kanály Business modelu Canvas

Povědomí	3
Hodnocení	13
Nákup	14
Předání	18
Po prodeji	19

Manuál kanálů Business modelu Canvas

Manuál návrhů nového procesu kanálu v rámci Business model Canvas je základní dokument, který definuje konkrétní změny fází komunikačních kanálů. Slouží také jako návod pro zlepšení kanálu.

Manuál je rozdělen do pěti fází kanálu dle Business modelu Canvas.

Kanály Business modelu Canvas definují následující:

- povědomí
- hodnocení
- nákup
- předání
- po prodeji

Autor: Bc. Michaela Maršálková

ÚVOD

V rámci návrhů nového procesu kanálu v rámci Business modelu Canvas je zapotřebí brát v úvahu specifika e-shopu jednotlivých analyzovaných zemí. Specifika jsou spojena s celým procesem kanálu, tedy povědomím, hodnocením, nákupem, předáním a poprodejní komunikací.

Specifika vybraných e-shopů

2

Specifikum e-shopů	Polsko	Rakousko	Švýcarsko
Cena	zásadní	nerozhoduje	nerozhoduje
Způsob platby	bankovní převod	bankovní převod	bankovní převod
Překlad	zásadní	zásadní	zásadní
Rychlost doručení	nerozhoduje	nerozhoduje	nerozhoduje
Kvalita	nerozhoduje	rozhodující	rozhodující
Specifikum	reference	certifikáty	kvalita

Polsko

Jedním ze základních rozhodujících prvků jsou preference, které jsou pro polské občany velmi důležité. Dalším zásadním a rozhodujícím prvkem je kvalita překladu e-shopu a cena produktu.

Rakousko

Jedním ze základních rozhodujících prvků jsou firmou získané certifikáty a ocenění. Stejně důležitá je kvalita překladu e-shopu. Rakouští a němečtí občané jsou zaměřeni i na kvalitu, která je pro ně při nákupu taktéž rozhodující.

Švýcarsko

Jedním ze základních rozhodujících prvků je kvalita. Dalším zásadním a rozhodujícím prvkem je kvalita překladu e-shopu.

Zdroje tabulky:

Jaké změny v roce 2020 přinesla pandemie na polské e-commerce? | Mergado.cz. Spravujte feedy pro zboží srovnávače | Mergado.cz [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.mergado.cz/blog/polska-ecommerce-21>. Expanze e-shopu na rakouský trh - Unikum. Unikum | Online marketing s Google Partnerem [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://unikum.cz/blog/expanze-e-shopu-na-rakousky-trh/>. Expanze e-shopu do Švýcarska | NK Expand. NK Expand | Expandujte na nové trhy v zahraničí [online]. © 2023 NK Expand s.r.o. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.nk-expand.cz/expanze-do-svycarska/>

Povědomí

Problematika povědomí

V rámci povědomí je důležité zaměřit se na osvětu potenciálních zákazníků s ohledem na důležitost počtu probiotických kmenů a sílu probiotik.

Je potřeba se zaměřit na předání informace, že by každý jedinec měl zařadit do každodenního života probiotika, ať už má zdravotní potíže, či se cítí být zdravý. Jaká si vyberou, to je zcela na nich.

Ovšem Harmonelo vzniklo za účelem studování a vytváření těch nejlepších probiotik na trhu, která mají specifické složení a metodu zpracování.

Pokud tedy jedinec chce o své tělo pečovat co nejlépe, na trhu tato možnost existuje i díky komplexnímu mikrobiomu testu, který odhalí přesný stav střeva daného jedince.

Zdroje obrázku:

Vlastní zpracování Bc. Michaely Maršákové

Návrh o povědomí

3

Populace nerozumí dané problematice a neví, jaký je v jednotlivých probiotikách a ostatních suplementech rozdíl. Proto byl navrhnout příspěvek věnující se právě tomuto tématu. Uživatel probiotik by měl dbát na odpovědi základních sedmi otázek.



Problematika povědomí

V rámci povědomí je důležité zaměřit se na osvětu potenciálních zákazníků s ohledem na důležitost počtu probiotických kmenů a sílu probiotik.

Je potřeba se zaměřit na předání informace, že by každý jedinec měl zařadit do každodenního života probiotika, ať už má zdravotní potíže, či se cítí být zdravý. Jaká si vyberou, to je zcela na nich.

Ovšem Harmonelo vzniklo za účelem studování a vytváření těch nejlepších probiotik na trhu, která mají specifické složení a metodu zpracování.

Pokud tedy jedinec chce o své tělo pečovat co nejlépe, na trhu tato možnost existuje i díky komplexnímu mikrobiomu testu, který odhalí přesný stav střeva daného jedince.

Zdroje obrázku:

Vlastní zpracování Bc. Michaely Maršákové

Druhý příspěvek týkající se pravidel platících pro probiotické kmeny a sílu v denní dávce spočívá v co největším počtu.

Probiotika obsahující 10 a méně probiotických kmenů nejsou zcela dostačující. Existuje několik Lactobacillů a Bifidobakterií. Těmi neznámějšími a nevyužívanějšími jsou Lactobacillus acidophilus, Lactobacillus rhamnosus, Lactobacillus plantarum, Lactobacillus casei, Lactobacillus reuteri, Bifidobacterium bifidum, Bifidobacterium lactis, Bifidobacterium longum, Bifidobacterium breve, Bifidobacterium animalis, Bifidobacterium infantis, Streptococcus thermophilus.

Zdroje obrázku:

Vlastní zpracování Bc. Michaely Maršákové



TEXT PŘÍSPĚVKU: Výběr vhodných probiotik není vždy jednoduchý! Souhlasíte? Vytvořili jsme pro Vás jednoduchý návod, jak se zorientovat na trhu s probiotiky. Je potřeba znát odpovědi na sedm základních otázek: 1. Kolik obsahují probiotika probiotických kmenů? 2. Kolik bakterií obsahují probiotika v doporučené denní dávce? 3. Jaké je dávkování? 4. V jaké formě jsou probiotika k dostání? 5. Jedná se o speciálně ošetřená probiotika, aby byla co nejvíce zachována jejich účinnost? 6. Jsou probiotika nějak ošetřena? 7. Obsahují probiotika rozpustnou vlákninu?

#harmonelo #doplněkstravy #probiotika #prebiotika #streva #tekutaprobiotika #strevnimikrobiom #zdravastreva #zdravyzivotnistyl #pratelskebakterie #pomoc



TEXT PŘÍSPĚVKU: Kolik mají obsahovat probiotika probiotických kmenů? ODPOVĚĎ zní – co nejvíce. Probiotika by měla obsahovat 10 a více probiotických kmenů, a to v kombinaci Lactobacillů a Bifidobakterií.

Mezi neznámější patří: Lactobacillus acidophilus, Lactobacillus rhamnosus, Lactobacillus plantarum, Lactobacillus casei, Lactobacillus reuteri, Bifidobacterium bifidum, Bifidobacterium lactis, Bifidobacterium longum, Bifidobacterium breve, Bifidobacterium animalis, Bifidobacterium infantis, Streptococcus thermophilus.

Podívejte se na přehled bakteriálních kmenů a ujasněte si, k čemu jednotlivé bakterie slouží, čemu napomáhají a proti čemu bojují.

#harmonelo #doplněkstravy #probiotika #prebiotika #streva #tekutaprobiotika #strevnimikrobiom #zdravastreva #zdravyzivotnistyl #pratelskebakterie #pomoc

Povědomí

V rámci osvěty o probiotických kmenech by populace měla vědět základní informace o určitých bakteriích.

Lactobacillus acidophilus
Lactobacillus rhamnosus
Lactobacillus plantarum
Lactobacillus casei
Lactobacillus reuteri
Bifidobacterium bifidum
Bifidobacterium lactis
Bifidobacterium longum
Bifidobacterium breve
Bifidobacterium animalis
Bifidobacterium infantis
Streptococcus thermophilus

Zdroje obrázku:
Vlastní zpracování Bc. Michaely Maršálkové

Návrh o povědomí

6

7 ZÁKLADNÍCH PRAVIDEL PŘI VYBĚRU PROBIOTIK

NEJZNÁMĚJŠÍ BAKTERIÁLNÍ KMENY? PROTI ČEMU BOJUJÍ

- Lactobacillus acidophilus**
podporuje trávení, napomáhá při snížení, podporuje vstřebávání vápníku a vitamínu B1, napomáhá se snížením nesnášenlivosti laktózy
- Lactobacillus rhamnosus**
brání zánětlivým (škodlivým) bakteriím a virům, napomáhá v boji proti infekcím močových cest, přispívá k normální střevní činnosti
- Lactobacillus plantarum**
podporuje produkci vitamínů, napomáhá k normálnímu stavu pokožky, přispívá k normální střevní činnosti
- Lactobacillus casei**
pomáhá v trávení těžkých jídel, absorpci železa, podporuje trávení, pomáhá v boji s onemocněním zřetě, pomáhá v boji se zácpou a průjmami, napomáhá k normálnímu stavu pokožky a stavu kostí a kloubů

7 ZÁKLADNÍCH PRAVIDEL PŘI VYBĚRU PROBIOTIK

NEJZNÁMĚJŠÍ BAKTERIÁLNÍ KMENY? PROTI ČEMU BOJUJÍ

- Lactobacillus reuteri**
napomáhá k normálnímu stavu pokožky, napomáhá k normální činnosti chlosteček v kůži, napomáhá k tvorbě cizí
- Bifidobacterium bifidum**
napomáhá k normální činnosti chlosteček v kůži, napomáhá k tvorbě cizí
- Bifidobacterium lactis**
napomáhá k normální činnosti střevních cest, bojuje proti zánětlivým onemocněním v antibiotickou léčbu, bojuje proti infekcím
- Bifidobacterium longum**
bojuje proti škodlivým bakteriím a virům v ústě, bojuje proti zácpě

Povědomí

Třetí příspěvek týkající se pravidel platících pro sílu bakterií v denní dávce spočívá, stejně jako u počtu probiotických kmenů, v co největším počtu. Probiotika by měla obsahovat v denní dávce 10 a více miliard bakterií.

Zdroje obrázku:
Vlastní zpracování Bc. Michaely Maršálkové

Návrh o povědomí

7

7 ZÁKLADNÍCH PRAVIDEL PŘI VYBĚRU PROBIOTIK

KOLIK BAKTERIÍ OBSAHUJÍ PROBIOTIKA V DOPORUČENÉ DENNÍ DÁVCE?

ODPOVĚĎ zní – co nejvíce. Probiotika by měla obsahovat 10 a více miliard bakterií

TEXT PŘÍSPĚVKU: Kolik miliard bakterií mají probiotika obsahovat v doporučené denní dávce? ODPOVĚĎ zní – co nejvíce. Probiotika by měla obsahovat 10 a více miliard bakterií.

#harmonelo #doplnekstravy #probiotika #prebiotika #steva #tekutaprobiotika #strevnimikrobiom #zdravsteva #pratelskebakterie #bifidobakterie #lactobacily

Povědomí

Čtvrtý příspěvek týkající se dávkování je zcela na každém uživateli probiotik. Ovšem vzhledem k užívání i ostatních léků by si měl každý zákazník na tuto otázku odpovědět sám. Užívání další 1-2 tobolek probiotik k ostatním lékům může být pro osoby nekomfortní, a tak užívání probiotik neberou poctivě, což vede k nulovému výsledku.

Dále by si měl člověk uvědomit, že pokud má užívat dvě tablety denně, jedno balení mu většinou nevyjde na 30 dní. Na krabičkách je často uvedena denní dávka 1-2 tablety, což v zákaznických automaticky vyvolává jednu, aby ušetřili, což je špatně.

Zdroje obrázku:
Vlastní zpracování Bc. Michaely Maršákové

Povědomí

Pátý příspěvek na téma kapslová a tekutá probiotika. Kapslová probiotika ve většině případů ztrácejí svůj účinek, jelikož se kapsle nedostane dále než do žaludku. Je to způsobeno agresí žaludečních šťáv, které zahájí proces trávení, kapsle se rozpustí a do střev se dostane malé množství probiotik. Výhodou tekutých probiotik je snadnost užívání u dětí a seniorů, kterým kapsle dělají problém. Tekutá forma je dále vhodnější z důvodu účinnosti, probiotika projdou přes žaludek rychleji, v žaludku se nespouští trávicí proces, do střev se dostanou přímo a s maximálním účinkem.

Zdroje obrázku:
Vlastní zpracování Bc. Michaely Maršákové

Návrh o povědomí

8



TEXT PŘÍSPĚVKU: Jaké je optimální denní dávkování? ODPOVĚĎ zní – co nejmenší. Respektive stojí za Vaše zvážení, jak často chcete denně probiotika užívat. Ne každý výrobce zvládne vyrobit jednu tabletu, která by obsahovala celou denní dávku. Ovšem naše probiotika mají tu výhodu, že jsou tekutá, chutná a užíváte je pouze 1x denně!

#harmonelo #doplněkstravy #probiotika #prebiotika #strevna #tekutaprotiotika #strevnimikrobiom #zdravastreva #zdravyzivotnistyl #pratelskebakterie #pomoc

Návrh o povědomí

9



TEXT PŘÍSPĚVKU: Jsou vhodnější tekutá či kapslová probiotika? ODPOVĚĎ zní – tekutá. Kapslová probiotika ve většině případů ztrácejí svůj účinek ihned v žaludku. Ten obsahuje agresivní žaludeční šťávy, které zahájí proces trávení, kapsle se rozpustí a do střev se dostane velmi malé množství probiotik. Zatímco TEKUTÁ probiotika projdou žaludkem rychleji, což nezpůsobí trávicí proces a do střev se dostane maximum bakterií.

Tekutá probiotika jsou vhodnější pro děti i seniory, kterým dělá spolknutí kapslí problém.

#harmonelo #doplněkstravy #probiotika #prebiotika #strevna #tekutaprotiotika #strevnimikrobiom #zdravastreva #zdravyzivotnistyl #pratelskebakterie #pomoc

Povědomí

Šestý příspěvek se zaměřuje na ošetření probiotik, které je zcela zásadní u některých rizikových skupin, jako jsou například onkologičtí pacienti, kterým se podává protinádorová chemoterapie.

U těchto pacientů hrozí vznik sepse, kterému napomáhají živá probiotika. U těchto osob jsou bezkonkurenčně nevhodnější tyndalizovaná probiotika. Riziko vzniku sepse v důsledku užívání probiotik nemají jen onkologičtí pacienti, ale i zdraví lidé. V literatuře je možné se dočíst, že možné riziko podávání probiotik souvisí s translokací bakterií a následným vznikem sepse. Tedy i nevhodně zvolená probiotika mohou nést rizika. Tyndalizovaná probiotika nenesou rizika probiotik, translokace do krve. Další výhodou tyndalizovaných probiotik je zajištění delší doby použitelnosti přípravků. Tyndalizovaná probiotika jsou tedy zcela bezpečná a nedají se srovnat s jinými probiotiky.

Zdroje obrázku:
Vlastní zpracování Bc. Michaely Maršákové

Návrh o povědomí

10



TEXT PŘÍSPĚVKU: Jakou metodou mohou být probiotika ošetřena? ODPOVĚĎ zní – tyndalizační. V literatuře je možné se dočíst, že možné riziko podávání probiotik souvisí s translokací bakterií a následným vznikem sepse. Ovšem to u tyndalizovaných probiotik nehrozí. Ta nenesou ŽÁDNÉ riziko. Bezpečná jsou i pro onkologické pacienty, kteří podstupují protinádorovou chemoterapii či pro pacienty s IBD. K dostání jsou i s obsahem živých bakterií, ovšem ta nejsou vhodná například právě pro onkologické pacienty. Tyndalizovaná probiotika se nedají srovnat s jinými probiotiky. Zajišťují delší dobu použitelnosti a jsou zcela bezpečná. Tyndalizovaná probiotika jsou jedničkou mezi probiotiky.

#harmonelo #doplnekstravy #probiotika #prebiotika #streva #tekutaprotiotika #strevnimikrobiom #zdravastreva #zdravyzivotnistyl #pratelskebakterie #tyndalizace

Povědomí

Sedmý příspěvek na téma zvláštního ošetření probiotik. Jak již bylo zmíněno, kapslová probiotika se díky agresí žaludečních kyselin v žaludku rozpouští v důsledku spuštění trávicího procesu. Proto by měla být speciálně ošetřena, aby byla stabilní a odolná vůči žaludečním kyselinám.

Zdroje obrázku:
Vlastní zpracování Bc. Michaely Maršákové

Návrh o povědomí

11



TEXT PŘÍSPĚVKU: Měla by být probiotika nějak zvláštně ošetřena? ODPOVĚĎ zní – měla by být. Většina probiotik způsobuje žaludeční proces trávení a probiotika nejsou vůči žaludečním kyselinám odolná. Dochází tak k jejich trávení ihned v žaludku a do střev se dostane minimum bakterií. !Dávejte si tedy pozor na složení nejen probiotických kmenů, ale i na ošetření kmenů či kapslí!

#harmonelo #doplnekstravy #probiotika #prebiotika #streva #tekutaprotiotika #strevnimikrobiom #zdravastreva #zdravyzivotnistyl #pratelskebakterie

Povědomí

Osmý příspěvek týkající se obsahu rozpustné vlákniny, která představuje prebiotikum, které je „krmivem“ pro probiotické kmeny. Bez rozpustné vlákniny kmeny nepřežijí. Vlákna v produktech Harmonelo je koncipována tak, aby ji střevní bakterie nepožíly jen v jedné části střeva, ale aby se dostalo na všechny bakterie v celém střevě. Vlákna je tedy potravou v rámci celého střeva.

Zdroje obrázku:
Vlastní zpracování Bc. Michaely Maršákové

Návrh o povědomí

12



TEXT PŘÍSPĚVKU: Mají probiotika obsahovat rozpustnou vlákninu? ODPOVĚď zní – ano. Rozpustná vlákna představuje prebiotiku, které slouží jako „potrava“ pro probiotické kmeny. Ty bez rozpustné vlákniny nepřežijí!

Naše produkty obsahují speciálně ošetřenou čekankovou vlákninu, kterou bakterie požíjí v celém tlustém střevě, nikoli jen v jedné části střeva. Dostane se tedy na všechny bakterie ve střevě.

#harmonelo #doplněkstravy #probiotika #prebiotika #streva #tekutaprotiotika #strevnimikrobiom #zdravastreva #zdravyzivotnistyl #pratelskebakterie #vlakna

Hodnocení

Problematika hodnocení

V rámci hodnocení je důležité zaměřit se na zpracování cizojazyčných referencí a komunit.

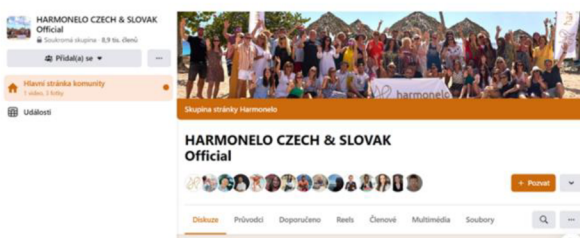
Hodnocení produktů, respektive reference jsou klíčové. Dělat reklamu a na základě nich si produkty lidé kupují.

Zdroje obrázku:
Vlastní zpracování Bc. Michaely Maršákové

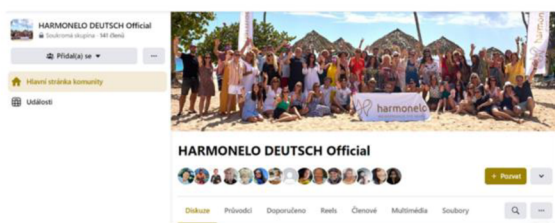
Návrh hodnocení

13

Jelikož existuje jedna skupina na síti Facebook s názvem HARMONELO CZECH & SLOVAK Official, ve které jsou informace a reference pouze v českém a slovenském jazyce, je potřeba vytvořit další skupiny v jiném jazyce.



Návrh dalších skupin na sociální síti Facebook by měly mít jednotvárný název. Do začátku je třeba vytvořit skupinu pro anglicky mluvící zákazníky, německy mluvící zákazníky a polsky mluvící zákazníky.



Problematika nákupu

V rámci přímého kanálu jsou nejzásadnější a nejproblematictější webové stránky. Při zvolení jiného jazyka než českého vypadají webové stránky téměř totožně. Jedná se pouze o přeložení textů do jiného jazyka.

Každá kultura vyžaduje specifický vzhled webových stránek. V případě vzhledu e-shopu je třeba přepracovat rozložení stránky dle aktuálně zvolené země.

Problematika českého e-shopu

Změna by se týkala sloučení karty KATALOG a PROBIOTIKA pod jednu s názvem KATALOG. Karty jsou matoucí a špatně se hledají konkrétní informace. KATALOG obsahuje vizi společnosti, článek o mikrobiomu, informace o produktech, mikrobiom testu, probiotičích na míru a o společnosti. Zatímco PROBIOTIKA popisují proces probiotik na míru, základní informace o probiotičích a odpovědi na nejčastější dotazy. Jedná se v podstatě o tytéž informace, které jsou uvedeny v katalogu společnosti. Dále je zbytečná karta PŘEDMĚTY, jelikož předměty a informace o nich jsou uvedeny v kartě SHOP

Zdroje obrázku:

Vlastní zpracování Bc. Michaely Maršálkové

Polsko

Potrčí si na referencích, proto by pro něj bylo nevhodnější využití úvodního obrázku vyobrazující referenze zákazníků či propagaci prokliku na katalog, ve kterém jsou reference k dispozici.

Úvodní příspěvek na webových stránkách:



Więcej referencji można znaleźć na naszej stronie



Dále je potřeba doplnit velmi důležitou kartu MEDIA, která pro polské zákazníky není v nabídce. Je zapotřebí doplnit polské titulky k dostupným videím z rozhovorů v televizích, podcastech a podobně. Dále je velmi odrazující proklik PROBIOTYKI a TOWARY, jelikož jsou zákazníci přeměňováni na české podstránky o probiotičích a reklamních předmětech. Tyto stránky nenabízejí možnost překladu. Vzhledem k polské nákupní mentalitě týkající se důslednosti překladů je velmi zásadní krok pro změnu.

Problematika nákupu

V rámci přímého kanálu jsou nejzásadnější a nejproblematictější webové stránky. Při zvolení jiného jazyka než českého vypadají webové stránky téměř totožně. Jedná se pouze o přeložení textů do jiného jazyka.

Každá kultura vyžaduje specifický vzhled webových stránek. V případě vzhledu e-shopu je třeba přepracovat rozložení stránky dle aktuálně zvolené země.

Problematika českého e-shopu

Změna by se týkala sloučení karty KATALOG a PROBIOTIKA pod jednu s názvem KATALOG. Karty jsou matoucí a špatně se hledají konkrétní informace. KATALOG obsahuje vizi společnosti, článek o mikrobiomu, informace o produktech, mikrobiom testu, probiotičích na míru a o společnosti. Zatímco PROBIOTIKA popisují proces probiotik na míru, základní informace o probiotičích a odpovědi na nejčastější dotazy. Jedná se v podstatě o tytéž informace, které jsou uvedeny v katalogu společnosti. Dále je zbytečná karta PŘEDMĚTY, jelikož předměty a informace o nich jsou uvedeny v kartě SHOP

Zdroje obrázku:

Vlastní zpracování Bc. Michaely Maršálkové

Rakousko

Země je orientována na kvalitu zboží, jméno společnosti a certifikáty o kvalitě.

Úvodní příspěvek na webových stránkách:

Auszeichnungen

- ✓ Unsere Dienstleistungen und Produkte haben aufgrund ihrer Qualität weltweit verschiedene Auszeichnungen im wissenschaftlichen Bereich erhalten.
- ✓ Das Projekt PROBIONE wurde mit dem Preis 2020 für das beste in die Praxis umgesetzte Biotechnologieprojekt ausgezeichnet. Diese Auszeichnung wurde auf dem EUROPEAN BIOTECHNOLOGY CONGRESS 2020 verliehen.
- ✓ Goldmedaille auf dem Internationalen Kongress für alternative Medizin 2022 in Bukarest.
- ✓ Auszeichnung für Harmonio Probiotics im Wettbewerb der internationalen Fachmesse EkosTyl 2022 in Bielsko-Biala (PL).



Dále je potřeba doplnit velmi důležitou kartu MEDIA, která pro rakouské zákazníky není v nabídce. Je zapotřebí doplnit německé titulky k dostupným videím z rozhovorů v televizích, podcastech a podobně. Dále chybí karta KATALOG, která lze přepnout do německého jazyka.

Problematika nákupu

V rámci přímého kanálu jsou nejzásadnější a nejproblematičtější webové stránky. Při zvolení jiného jazyka než českého vypadají webové stránky téměř totožně. Jedná se pouze o přeložení textů do jiného jazyka.

Každá kultura vyžaduje specifický vzhled webových stránek. V případě vzhledu e-shopu je třeba přepracovat rozložení stránky dle aktuálně zvolené země.

Problematika českého e-shopu

Změna by se týkala sloučení karty KATALOG a PROBIOTIKA pod jednu s názvem KATALOG. Karty jsou matoucí a špatně se hledají konkrétní informace. KATALOG obsahuje vizi společnosti, články o mikrobiomu, informace o produktech, mikrobiom testu, probiotických na míru a o společnosti. Zatímco PROBIOTIKA popisují proces probiotik na míru, základní informace o probiotických a odpovědi na nejčastější dotazy. Jedná se v podstatě o tytéž informace, které jsou uvedeny v katalogu společnosti. Dále je zbytečná karta PŘEDMĚTY, jelikož předměty a informace o nich jsou uvedeny v kartě SHOP

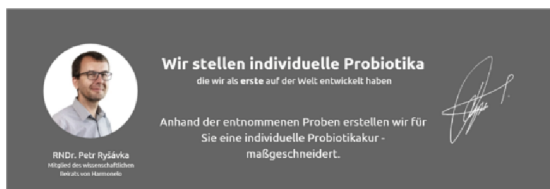
Zdroje obrázku:

Vlastní zpracování Bc. Michaely Maršálkové

Švýcarsko

Potrpí si na kvalitě, a to vzhledem k vysokým příjmům a vysoké životní úrovni.

Úvodní příspěvek na webových stránkách:



Dále je potřeba doplnit velmi důležitou kartu MEDIA, která pro rakouské zákazníky není v nabídce. Je zapotřebí doplnit německé titulky k dostupným videím z rozhovorů v televizích, podcastech a podobně. Dále chybí karta KATALOG, která lze přepnout do německého jazyka.

Problematika nákupu

Webové stránky lze přepnout do 32 světových jazyků. Největším problémem je, vzhledem k množství jazyků, nedokonalý překlad. Ovšem určité země si potrpí na perfektní překlad, jelikož to v návštěvnících e-shopu vzbuzuje důvěru. Dosud používaný strojový překlad není dostačující, a to vzhledem k množství chyb.

Na překlad je třeba dívat ze dvou pohledů – zákazník a distributor. Pro distributora je důležitá i marketingová propagace v podobě MLM kurzu, marketingových propagačních materiálů, vzdělávacích videí, obchodních podmínek a podobně. Pro zákazníka jsou důležité informace o společnosti, proces nákupu, informace o produktech

Zdroje tabulky:

Vlastní zpracování Bc. Michaely Maršálkové

V rámci úspor by bylo vhodné najít osobu z řad distributorů, mezi kterými je často roditel mluví jiného jazyka, která by pomohla s překladem. Jednalo by se o překlad MLM kurzu, marketingových propagačních materiálů, videí, kontaktů a registračního formuláře. Dále by se jednalo o základní nákupní proces, tedy o překlad základních tlačítek v kartě SHOP. Distributor by tak přeložil kartu REGISTRACE, KONTAKT, MÉDIA, nákupní proces v kartě SHOP a interní marketingové materiály, včetně MLM kurzu. Distributor by mohl být za pomoc odměněn tzv. PV body.

Produktové překlady, informace o společnosti, všeobecné obchodní podmínky, reklamační řád, ochrana osobních údajů, reklamační formulář by měly být přeloženy agenturou. Jedná se o velmi důležité a odborné informace, které by měly být přeloženy bezchybně.

Orientační kalkulace:

Položka	Počet slov	Polský překlad	Německý překlad
O společnosti	1 410	1 456 Kč	1 344 Kč
Všeobecné obchodní podmínky	16 944	17 628 Kč	16 272 Kč
Ochrana osobních údajů	1 746	1 820 Kč	1 680 Kč
Reklamační řád a reklamační formulář	3 472	3 614 Kč	3 336 Kč
O mikrobiomu	892	936 Kč	864 Kč
Informace o individuálních probiotických	1 151	1 196 Kč	1 104 Kč
Informace o produktech (včetně startovacích balíčků)	5 287	5 486 Kč	5 064 Kč
Informace o MLM kurzu	86	90 Kč	83 Kč
Celkem	30 988	32 226 Kč	29 747 Kč

*ceny dle agentury: <https://prekladatelna.cz/cenik>

Cena je účtována za jednu normostranu neboli 1 800 znaků včetně mezer nebo 250 slov. Polský překlad 260 Kč bez DPH za jednu normostranu. Německý překlad 240 Kč bez DPH za jednu normostranu.

Předání

Problematika předání

Je třeba si uvědomit a dát pozor na požadavky a preference jednotlivých zemí. Každá země preferuje jiný způsob dopravy.

Návrh předání

18

Polsko

Zakládá si na bezkontaktním doručení, které je ekologičtější a pro polské obyvatele komfortnější. Nejpopulárnějšími dopravci jsou DPD, DHL, InPost. Polsko nejvíce využívá online převod a platbu kreditní kartou Visa či Mastercard.

Rakousko

V Rakousku jsou nejoblíbenější dopravci DHL, DPD a Hermes. Těmto dopravcům dávají největší důvěru. Způsob platby je tvořen z 65 % zákazníky využívající při placení bankovní převod a následně z 27 % platební kartou.

Švýcarsko

Nejoblíbenějšími přepravci využívanými švýcarskými obyvateli je DHL, GLS a DPD. Nejvyužívanějším způsobem placení je bankovní převod a platební karta.

Po prodeji

Problematika po prodeji

Problém nastává v telefonické komunikaci, která spočívá v kontaktování „roboty“, ten má přednastavené odpovědi na určité otázky a je prakticky nemožné se telefonicky spojit. Telefonické spojení nepůsobí dobře ani na českého zákazníka, natož pro zahraniční. Emailová komunikace je velmi rychlá, odpověď zákazník dostane přibližně do hodiny.

Poprodejní návrh

19

Vzhledem k velkému důrazu na rychlé a kladné řešení reklamací a kvalitní poprodejní servis všech zemí, by se měla zaměstnat osoba mluvící i jinými jazyky než anglickým a německým.

Pro nynější expanzi stačí zaměstnat jednu osobu na pozici „překladač a zákaznická podpora“, která by hovořila anglicky, německy a polsky. V případě nenalezení osoby, která umí polsky a zároveň německy, je třeba zaměstnat osoby dvě. Zaměstnanec by se mohl zapojit i do sezónních úprav webových stránek, které by se týkaly doplnění nových informací.

Náplní práce by bylo:

- vyřizování emailové a telefonické komunikace,
- spolupráce s marketingovým oddělením při překladech a recenzích,
- komunikace na sociálních sítích (cizojazyčné komentáře na Instagramu a Facebooku, recenze na Facebooku, obdržené zprávy),
- vyřizování požadavků zákazníků.

by Bc. Michaela Maršálková

2023