



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

ZHODNOCENÍ MOŽNOSTÍ EXPANZE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI NA BRITSKÝ TRH

EVALUATION OF POSSIBLE EXPANSION OF THE SELECTED COMPANY TO THE BRITISH MARKET

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Michaela Fojtíčková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Bc. Michaela Fojtíčková
Studijní program:	Mezinárodní ekonomika a obchod
Studijní obor:	bez specializace
Vedoucí práce:	doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
Akademický rok:	2020/21

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

Zhodnocení možností expanze vybrané společnosti na britský trh

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je, na základě provedených analýz a posouzení možných variant, navrhnout vhodný způsob expanze specifikované společnosti na britský trh.

Základní literární prameny:

DIBB, Sally et al., 2019. Marketing concepts and strategies. 8th edition. Hampshire: Cengage. ISBN 978-1-4737-6027-1.

DOOLE, Isobel, Robin LOWE a Alexandra J. KENYON, 2019. International marketing strategy: analysis, development and implementation. Eighth edition. Hampshire: Cengage. ISBN 9781473758742.

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

KOTLER, Philip, Gary ARMSTRONG a Marc Oliver OPRESNIK, 2018. Principles of marketing. 17e, global edition. Harlow, England: Pearson. ISBN 978-1-292-22017-8.

MACHKOVÁ, Hana, 2015. Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]. 4. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.

MARREWJK, Charles van, 2017. International trade. First edition. Oxford: Oxford University Press. ISBN 9780198753759.

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

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

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

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout vhodný způsob expanze vybrané společnosti na britský trh. Práce je rozdělena do tří hlavních částí. Teoretická část představuje problematiku za pomoci odborné literatury a vědeckých článků. Základ praktické části práce tvoří analýza vnějšího a vnitřního prostředí. Součástí práce je výzkum spokojenosti uživatelů produktu sloužící jako podpora pro expanzi, a výzkum potenciálních partnerů a konkurentů přímo v zahraniční zemi. Na základě zjištěných faktorů jsou v návrhové části doporučeny konkrétní možnosti pro vstup společnosti na britský trh.

Abstract

The diploma thesis aims to suggest the most suitable expansion ways of a specific company into the British market. There are three main parts of the work. The theoretical part presents the issue through scholarly literature and scientific articles. The purpose of the practical part is an analysis of the external and internal environment. The research of product user satisfaction as a support for expansion and the investigation of potential partners and competitors directly abroad are included. The proposal part recommends specific ways for the company to enter the UK market through the identified factors.

Klíčová slova

Analýza trhu, mezinárodní marketing, expanze, formy vstupu na zahraniční trh, mezinárodní obchod, strategický marketing

Keywords

Market analysis, international marketing, expansion, foreign market entry modes, international trade, strategy marketing

Bibliografická citace

FOJTÍČKOVÁ, Michaela. Zhodnocení možností expanze vybrané společnosti na britský trh [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-14]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/126192>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Vít Chlebovský.

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. 05. 2021

.....

Podpis

Poděkování

Nejdříve bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, panu docentu Vítu Chlebovskému, za odborné vedení, velkou míru trpělivosti a ochoty, rychlost, lidský přístup a také za cenné a velmi podnětné rady při zpracovávání práce. Současně bych chtěla poděkovat všem respondentům, kteří byli součástí výzkumů a pomohli tak s realizací práce. Moc chci poděkovat také své rodině a všem přátelům, kteří mě při vytváření této práce podpořili, a bez jejichž pomoci by ji nebylo možné dokončit.

OBSAH

ÚVOD	11
1 CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
2.1 Marketing	13
2.1.1 Marketing a mezinárodní podnikání	13
2.1.2 Hlavní koncepty mezinárodního marketingu.....	15
2.1.3 Mezinárodní marketing a internet.....	17
2.2 Marketingový výzkum na zahraničních trzích	21
2.2.1 Analýza pozice produktu na cílovém trhu	21
2.2.2 Marketingový informační systém	22
2.2.3 Typy marketingového výzkumu	24
2.2.4 Problémy marketingového výzkumu v zahraničí	29
2.3 Mezinárodní obchodní činnost.....	29
2.3.1 Motivy vstupu na mezinárodní trhy	31
2.3.2 Rizika plynoucí ze vstupu na zahraniční trh.....	35
2.4 Formy vstupu společností na mezinárodní trhy	38
2.4.1 Vývozní a dovozní operace.....	40
2.4.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice	45
2.4.3 Kapitálové vstupy na zahraniční trhy	49
2.5 Strategický marketing a analýza	51
2.5.1 SLEPT analýza	53
2.5.2 Porterova analýza.....	54
2.5.3 SWOT analýza.....	56
2.5.4 Marketingový mix.....	57

3	ANALYTICKÁ ČÁST	59
3.1	Profil expandující společnosti	59
3.1.1	Základní údaje o společnosti.....	59
3.1.2	Historie společnosti.....	60
3.2	Marketingový mix	61
3.2.1	Produkt (<i>Product</i>)	61
3.2.2	Cena (<i>Price</i>).....	62
3.2.3	Propagace (<i>Promotion</i>)	62
3.2.4	Distribuce (<i>Place</i>)	63
3.3	Výzkum spokojenosti uživatelů Dolleru	63
3.3.1	Metodologie výzkumu	63
3.3.2	Stanovení hypotéz.....	64
3.3.3	Analýza dat a výsledky výzkumu	64
3.3.4	Testování hypotéz	77
3.3.5	Diskuze výsledků a doporučení	79
3.3.6	Závěr	81
3.4	SLEPT analýza.....	82
3.4.1	Sociální faktory	82
3.4.2	Ekonomické faktory	83
3.4.3	Politické faktory.....	85
3.4.4	Legislativní faktory.....	85
3.4.5	Technologické faktory	87
3.5	Porterova analýza.....	87
3.5.1	Stávající konkurence.....	87
3.5.2	Nová konkurence	88

3.5.3	Vliv odběratelů (zákazníků).....	89
3.5.4	Vliv dodavatelů.....	89
3.5.5	Substituční produkty	90
3.6	Souhrn analýzy prostředí a konkurenční pozice	90
3.7	Výzkum potenciálních partnerů na britském trhu	92
3.7.1	Metodologie výzkumu	92
3.7.2	Představení jednotlivých vzorků.....	93
3.7.3	Analýza rozhovorů.....	97
3.7.4	Diskuze výsledků a doporučení	108
3.7.5	Závěr	110
3.8	SWOT analýza	111
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	113
4.1	Forma vstupu na zahraniční trh.....	113
4.2	Jazyková mutace webu.....	114
4.2.1	Překladatelská společnost	114
4.3	Expanze skrze internetový obchod Amazon	115
4.3.1	Prodej přes distribuční program FBA.....	116
4.3.2	Marketingový mix produktu pro britský Amazon	118
4.3.3	Kalkulace prodeje prostřednictvím programu FBA.....	118
4.4	Expanze prostřednictvím distributora či partnera v Londýně.....	123
4.4.1	Marketingový mix pro distributorské/partnerské řešení	124
4.4.2	Kalkulace prodeje prostřednictvím potenciálního distributora/partnera	125
4.5	Časový harmonogram	126
4.6	Rizika expanze na zahraniční trh	126
4.7	Přínosy expanze na zahraniční trh.....	127

ZÁVĚR	129
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	131
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	136
SEZNAM GRAFŮ	137
SEZNAM OBRÁZKŮ	138
SEZNAM TABULEK	140
SEZNAM PŘÍLOH.....	142

ÚVOD

Globalizace podnikatelům přinesla nové možnosti, jak uspět nejen ve své zemi, ale i v zahraničí. Rozvoj komunikačních a informačních technologií zažívá poslední desetiletí obrovský boom. Lidé mohou pohodlně nakupovat produkty online z celého světa. Vznikly gigantické internetové obchody, na kterých je k sehnání prakticky jakékoliv spotřební zboží. Světovými leadery v tomto oboru jsou především americký Amazon, eBay nebo čínská Alibaba. V Česku se jedná hlavně o společnosti Alza a Mall. Pokud je určitý produkt v tuzemsku úspěšný a získal si zde své renomé, je na čase zvážit další kroky, které povedou k získávání nových zákazníků a tím i k růstu obrátu a zisku. Jedním z takových kroků je bezpochyby expanze na zahraniční trhy. Je však potřeba zvážit nejen všechny přínosy, ale i rizika, která s sebou rozšíření působnosti na zahraniční trh nese. Nezbytnou součástí toho je detailní prozkoumání cílového teritoria, konkurence i společnosti samotné – jejích silných a slabých stránek.

Společnost, kterou jsem si pro expanzi vybrala, je DOLLER and Friends, s.r.o. Jako jedna z prvních přišla v České republice s produktem, který v sobě skloubil výhody klasického diáře, zápisníku a osobního kouče. Svým majitelům pomáhá nejen plánovat svůj běžný den, schůzky a projekty, ale stanovit si své cíle krůček po krůčku a vyhodnocovat je. Lidé odjakživa přemýšlí nad tím, jak být lepší. Touha zlepšovat se patří k lidské podstatě. V dnešní uspěchané době je ale náročné mít všechno pod kontrolou. DOLLER je nástrojem, který tak lidem pomáhá si věci srovnat v hlavě a jít si za svými sny.

Společnost si pro expanzi zvolila Velkou Británii, která má jeden z nejvyspělejších trhů na zemi. Její metropole Londýn je 3. největším městem Evropy, kde žije 9,5 milionu lidí. Británie má velmi saturovaný trh a aby se zde expandovaný produkt prosadil, je potřeba jeho odlišení se od konkurence. Od ledna 2021 se navíc Británie nachází mimo jednotný evropský trh, export do této země se tak stává nákladnější a komplikovanější. Výhodou ale může být snížení evropské konkurence a následný vznik nových obchodních příležitostí. Výsledkem diplomové práce bude zhodnocení možností expanze společnosti DOLLER and Friends, s.r.o. na britský trh.

1 CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout nejvhodnější způsoby expanze konkrétní společnosti na britský trh. Toho bude dosaženo provedením teritoriální analýzy Velké Británie a podrobných analýz expandující společnosti. Bude proveden výzkum spokojenosti uživatelů s produktem jako podpora pro expanzi, a poté výzkum potenciálních partnerů a konkurence přímo v zahraničí.

První část diplomové práce se věnuje teoretickým východiskům. Zabývá se problematikou marketingového výzkumu na zahraničních trzích a definuje motivy a konkrétní způsoby vstupu na zahraniční trh.

Analytická část se bude věnovat analýze vnějšího a vnitřního okolí společnosti prostřednictvím zvolených analýz. Nejdříve bude představena společnost DOLLER and Friends, s.r.o., která na českém trhu působí již 6 let, zabývá se výrobou a prodejem motivačních diářů a rozhodla se expandovat na britský trh. Bude popsán marketingový mix a následně proveden výzkum spokojenosti uživatelů s produktem společnosti. Analýzou SLEPT bude provedena analýza vnějšího okolí, tedy britského trhu. Pro analýzu vnitřního prostředí bude použita Porterova analýza pěti sil, která popíše konkurenci na britském trhu. Následovat bude vlastní výzkum potenciálních partnerů na britském trhu. Shrnutí veškerých informací bude obsahovat SWOT analýza.

Návrhová část bude obsahovat zhodnocení příležitostí expanze na nový trh. V případě, že se společnosti vyplatí působit v zahraničí, budou popsány konkrétní způsoby vedoucí k expanzi na britský trh. Bude definován marketingový mix pro daný způsob a provedena kalkulace nákladů a výnosů příslušící danému způsobu expanze.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části diplomové práce jsou objasněny pojmy, které jsou důležité pro pochopení problematiky mezinárodního marketingu a mezinárodního obchodu. Dále jsou zde popsány jednotlivé strategické analýzy, které jsou potřebné pro analytickou část diplomové práce.

2.1 Marketing

Základem moderního marketingového myšlení je vytváření hodnot pro zákazníka a uspokojení jeho přání a potřeb. Dle Kotlera (2004, s. 29) lze marketing nejjednodušeji definovat následovně: *„Marketing je uspokojení potřeb zákazníka na straně jedné a tvorba zisku na straně druhé.“*

Dnes již není žádoucí chápat marketing jako schopnost prodat – „přesvědčit a prodat“ – jako tomu bylo dříve, ale **soustředit se na samotného zákazníka a uspokojení jeho potřeb**. Jak řekl zakladatel moderního managementu Peter Drucker (1909): *„Základem podnikání je zákazník, díky kterému současně existuje. On sám dává zaměstnání.“* Nejprve je produkt vyroben a až poté prodáván. Nicméně marketing začíná ještě předtím, než má společnost samotný produkt k dispozici. Úkolem manažerů je zjistit, jaké jsou potřeby, jaký je jejich rozsah a intenzita a rozhodnout, zda je na trhu zisková příležitost. Tím ale marketing nekončí, po celou dobu životnosti produktu se snaží přilákat další zákazníky a ty stávající si udržet (Kotler, 2007, s. 38).

„Dobrý marketing není náhoda, ale naopak výsledek pečlivého plánování a provedení s využitím nejmodernějších nástrojů a technik. Ve snaze marketérů nalézt kreativní nová řešení často komplexních výzev na pozadí bouřlivých změn marketingového prostředí 21. století se stává jak vědou, tak uměním.“ (Kotler a Keller, 2013, s. 33)

2.1.1 Marketing a mezinárodní podnikání

Vlivem globalizace se prudce rozvinulo mezinárodní podnikání v oblasti výroby i služeb. Faktory jako liberalizace mezinárodního obchodu, volný pohyb kapitálu, rozvoj moderních komunikačních technologií a rozvoj přepravních a logistických systémů motivovaly společnosti k mezinárodní aktivitě a způsobily zvýšení konkurence na

světových trzích. Promyšlenou strategií mezinárodního marketingu společnosti zlepšují své ekonomické výsledky a zvyšují svou konkurenceschopnost. Díky internacionalizaci společnosti získávají nové příležitosti (Machková, 2015, s. 12). Dnes již existuje velké množství značek, jejichž působení je na mezinárodní úrovni. Jedná se jak o značky spotřebního zboží, například Pepsi, Nike, Sony apod., tak o služby, které zahrnují oblasti od zdravotní péče, vzdělávání, bankovníctví, poradenství v oblasti řízení, zábavní parky až po nemovitosti, které jsou taktéž obchodovány na mezinárodním trhu stejně jako zboží na většině obchodních trhů (Dibb et al., 2019, s. 108).

Profesorka a rektorka Vysoké školy ekonomické v Praze Machková (2015, s. 13) definuje mezinárodní marketing jako „*podnikatelskou filozofii zaměřenou na uspokojování potřeb a přání zákazníků na mezinárodních trzích. Cílem mezinárodní marketingové strategie je vytvářet maximální hodnotu pro firemní partnery (stakeholders) díky optimalizaci firemních zdrojů a vyhledávání podnikatelských příležitostí na mezinárodních trzích.*“ Mezinárodní marketing lze tedy chápat jako **filozofii podnikání**, kdy se společnost zaměřuje na zahraniční zákazníky a usiluje o lepší uspokojování jejich potřeb než konkurence a v rámci loajality se snaží budovat dlouhodobé pozitivní vztahy a také jako **konkrétní strategii společnosti na mezinárodních trzích**, což zahrnuje výzkum mezinárodních trhů, vypracování strategického marketingového plánu a zvolení formy vstupu na zahraniční trh, provedení segmentace, výběr cílového zahraničního trhu, volba vhodného positioningu a realizace mezinárodního marketingového mixu (Machková, 2015, s. 13).

Britská emeritní profesorka mezinárodního marketingu Isobel Doole (2019, s. 5) definuje mezinárodní marketing ve dvou úrovních. Jeho nejjednodušší úroveň definuje následovně: „*Na nejjednodušší úrovni zahrnuje mezinárodní marketing organizaci, která přijímá jedno nebo více rozhodnutí o marketingovém mixu přes státní hranice.*“ Nejvíce komplexní úroveň mezinárodního marketingu naopak definuje jako: „*V nejkompexnějším případě mezinárodního marketingu je zahrnuta organizace, která má zřízeno výrobní nebo zpracovatelské zařízení a koordinuje marketingové strategie po celém světě.*“ Jeden extrém zahrnuje společnosti, které realizují mezinárodní marketing pouhým podepsáním distribuční smlouvy se zahraničním agentem. Agent poté přebírá odpovědnost za zajištění veškerých příslušných činností – tvorba ceny, propagace, distribuce a vývoj trhu. V druhém extrémním případě se jedná o obrovské globální

společnosti, jako příklad uveďme automobilku Ford, které tvoří integrovanou síť výrobních závodů po celém světě. Ve své nejsložitější podobě se tedy mezinárodní marketing stává procesem řízení v celosvětovém měřítku (Doole, Lowe a Kenyon, 2019, s. 5).

Štědroň (2018, s. 31) také uvádí, že pojem „mezinárodní marketing“ je částečně zavádějící. Neexistuje totiž žádný teritoriálně rozdílný marketing – například „český“ nebo „americký“ marketing, ani žádné národní marketingové přístupy nebo školy. Marketing ve své podstatě existuje výlučně jeden, třebaže různými teoretiky a praktiky pojmáný, vykládaný a v konkrétních situacích využíváný svým vlastním způsobem, a ten má obecnou validitu. Odlišnost tvoří právě podmínky existující na trzích, kde mají být prakticky aplikovány nástroje a postupy marketingového řízení. V mezinárodním prostředí se proto jedná hlavně o **přizpůsobení vlastního marketingového přístupu určité situaci**, jenž existuje na konkrétním cílovém trhu, v konkrétním cílovém teritoriu. Pojem „mezinárodní marketing“ je tedy dle Štědroňe (2018, s. 31) třeba chápat zejména jako „*marketingové působení firmy mimo mateřskou, domácí zemi, tj. na zahraničních trzích*“ (Štědroň et al., 2018, s. 31).

2.1.2 Hlavní koncepty mezinárodního marketingu

Mezi hlavní koncepty mezinárodního marketingu z praxe patří vývozní marketing, globální marketing a interkulturní marketing (Machková, 2015, s. 15).

Vývozní marketing (*export marketing*)

Základním principem vývozního marketingu je pokus o adaptaci obchodní politiky na jednotlivé trhy. Tento koncept je charakteristický pro malé a střední společnosti, jejichž mezinárodní působení je v počátcích a vstupují na zahraniční trhy postupně, nemají vysoké zdroje ani dostatečné množství zkušeností s mezinárodním podnikáním. Dle některých autorů lze tento koncept nazvat *postupným vstupem na zahraniční trhy*. Takové společnosti většinou nejsou na zahraničním trhu známé a to je staví do těžké situace, protože mají slabou pozici vůči obchodním mezičládkům. Většinou se jedná o společnosti vyvážející běžné výrobky, které mají na trhu velkou konkurenci. Fáze vstupu na zahraniční trh vyžaduje investice do komunikační politiky a do tvoření distribučních cest, společností však potřebné finanční zdroje chybí. Na místě je snaha proniknout do

malých segmentů a adaptovat svou nabídku při jednotlivých vývozech na nový trh. Společnosti, které praktikují exportní marketing, se typicky orientují na geograficky blízké trhy (Machková, 2015, s. 15). Existují případy, kdy exportní činnost některých společností začíná téměř náhodou. Příkladem mohou být výrobky malého výrobce zdravotnického materiálu, které jsou příležitostně zakoupeny nemocnicemi nebo klinikami v blízkých okolních zemích, nebo třeba výrobky, které jiné země nakoupí prostřednictvím exportního agenta. Nicméně ať už jsou k exportní činnosti důvody jakékoliv, zásobování těchto nových zahraničních trhů bude vždy probíhat prostřednictvím výroby na domácím trhu – klíčovou oblastí tedy pro většinu těchto společností zůstane domácí trh (Dibb et al., 2019, s. 11).

Běžným postupem, který společnosti využívají při uskutečňování vývozního marketingu je dle Machkové (2015, s. 15) následující postup:

- vytipování několika zahraničních trhů a výzkum těchto trhů;
- výběr jedné země nebo geografické zóny, kam bude vyvážet;
- volba obchodní metody;
- rozhodnutí o obchodní politice a definice marketingového mixu;
- vypracování konkrétní nabídky pro zvolený trh.

Globální marketing (*global marketing*)

O globálním marketingu hovoříme v případě, že společnost se zaměřuje na výběr a využití celosvětových marketingových příležitostí. Své zdroje shromažďuje po celém světě, díky čemuž se snaží dosáhnout globální konkurenční výhody (Doole, Lowe a Kenyon, 2019, s. 6). Cílem globálního marketingu je uplatnění stejného typu výrobku na světovém trhu a nabízet jej stejnému okruhu zákazníků. Globální koncept používá jednotný marketingový postup na všech trzích. Podmínkou uskutečnění globální marketingové strategie je přítomnost velkých, homogenních segmentů. Tato strategie je volena nadnárodními korporacemi využívající trendu ke sdílení společných hodnot, a tedy možnosti celosvětově oslovovat velké skupiny zákazníků. Koncept nachází úspěšné uplatnění například u nealkoholických nápojů nebo kosmetických produktů. V současnosti je konkurence v globálním měřítku vysoká. Domácí trhy již nevytvářejí dostatek příležitostí a společnosti stále více pronikají na nové trhy. V dnešní době se stává nezbytností podnikat v zahraničí (Machková, 2015, s. 15).

Interkulturní marketing (*intercultural marketing*)

Koncepce interkulturního marketingu se čím dál tím více stává moderním trendem. Jeho hlavní myšlenkou je, že společnosti jsou si sice vědomy faktu, že dochází ke globalizaci světového trhu a že lze hovořit o globálních výrobcích a službách, ale s globálními spotřebiteli pracovat není možné, protože chování spotřebitelů je intenzivně ovlivňováno kulturními a sociálními faktory. Dle praktických zkušeností také vychází najevo, že čím více je společnost bohatší a vyspělejší, tím více jsou potřeby a přání jednotlivců odlišné. V případě globálního marketingu jsou na mezinárodním trhu obchodovány produkty, které byly původně určeny pro domácí trh, interkulturní marketing naopak využívá mezinárodní přístup ještě ve fázi výzkumu a vývoje, kdy společnost již v této fázi počítá s uplatněním produktů na mezinárodním trhu a podle toho přizpůsobuje jednotlivé produkty (např. snadno kompletovatelné automobily dle potřeb cílového trhu nebo smartphony s cizojazyčnými aplikacemi) a služby. Interkulturní marketing výstižně charakterizuje následující slogan: „*Think global, act local*“. U některých autorů je používán i termín „glokalizace“ (Machková, 2015, s. 16).

2.1.3 Mezinárodní marketing a internet

Internet změnil pojetí marketingu a podnikání již od vzniku první webové stránky v roce 1991 (Chaffey et al., 2009, s. 3). Marketingová aktivita společností se dnes již bez internetu neobejde, stal se jejich samozřejmou součástí. Internet má oproti tradičním médiím řadu marketingově významných vlastností. Sedláček (2006, s. 25) uvádí, že se jedná hlavně o obousměrnost, interakci, možnost personalizace a přizpůsobení, multimedialnost a okamžitost. Dle Štědrone (2018, s. 117) je mimo tyto vlastnosti důležité vnímat také nadregionální a nadnárodní rysy internetu a rovněž konstantní náklady této globálnosti.

Expanze na zahraniční trhy je v dnešní době díky internetu značně jednodušší. Možnosti expanze se otevřely i společnostem, které disponují relativně malou kapitálovou silou. Oslovování potenciálních zákazníků v zahraničí nikdy nebylo snazší. Internet společností umožňuje zacílení na velmi úzké segmenty. Český trh je v oblasti elektronického obchodování neboli e-commerce velmi rozvinutý, proto se obchodníci snaží přirozeně vyhnout takovému konkurenčnímu prostředí právě expanzí na zahraniční trhy. Obchodníci na zahraničních trzích mohou dosáhnout mnohem vyššího

obratu, jelikož je jejich zboží nabízeno větším trhům, než pouze lokálnímu trhu. To je také důvod, proč se na českém trhu stala **mezinárodní expanze prostřednictvím internetu** velmi aktuálním tématem (Štědroň et al., 2018, s. 118).

Jednou z největších příležitostí internetového marketingu jak obecně, tak na mezinárodních trzích, jsou **sociální média** – Facebook, Instagram, LinkedIn, Pinterest, Twitter, apod. Lidé v dnešní době používají tyto platformy denně, a proto jsou pro marketing tak důležité. Nicméně pokud zde není marketing adekvátně definován a aplikován, nebude jeho působení tak efektivní a v některých případech může dokonce spíše uškodit. Je důležité vytvořit odpovídající strukturovaný plán marketingu zaměřený přímo na sociální média. Podstatné je zaměřit se na **strategii komunikace** a jak ji použít jako součást příchozího marketingu, přičemž nezáleží ani tak na typu sociální sítě, tedy nástroji. Také je důležité si uvědomit a pochopit, jak sociální sítě fungují a že „socializace online“ je hlavně o diskuzích mezi účastníky a sdílení myšlenek a názorů (Smith a Chaffey, 2017, s. 225).

V praxi patří sociální sítě spolu s vyhledávací mezi nejpoblárnější a nejnavštěvovanější internetové stránky. Vydavatelská a online výuková platforma marketingu *Smart Insights* (Chaffey and Bosomworth, 2012) vytvořila tzv. „*social media marketing radar*“ (obr. č. 1), který shrnuje možnosti, které slouží jako předmět k diskuzi s kolegy nebo agenturami o důležitosti jednotlivých sociálních platforem – na které má smysl se zaměřit a měla by jim být věnována největší pozornost – a to v různýchh kategoriích. Platformy a stránky, které se jeví jako nejdůležitější a které vyžadují více zdrojů, jsou umístěny polohou směrem k středu (Smith a Chaffey, 2017, s. 225). Jako pomoc pro vývoj strategie pro sociální média potom identifikovali Chaffey a Smith (2017, s. 226) následující klíčové typy platforem sociálních médií, z nichž každá potřebuje správu v „*social media marketing radaru*“:

1. Sociální sítě

Ve většině zemí jsou sociální sítě jádrem. Lidé zde mezi sebou komunikují a sdílejí de facto nepřetržitě každý den. Mezi nejpoblárnější sociální sítě patří Facebook, Instagram a Snapchat pro spotřebitelské publikum, tedy pro běžné lidi. Pro obchodníky a podnikatele je to LinkedIn a platforma Twitter je používána pro oba účely.

2. Sociální publikace a zprávy

Téměř všechny noviny a časopisy, ať už se jedná o běžné nebo specializované, jsou v dnešní době přítomny i online, kde je umožněno lidem se zúčastnit a zapojit prostřednictvím komentářů k článkům, blogům nebo komunitám.

3. Sociální komentování na internetových blozích

Firemní blog může tvořit jádro strategie pro sociální média. Blogy jsou také „prolinkované“, tzn., že obsahují spousty odkazů na jiné blogy, ať už firemní nebo osobní.

4. Sociální specializované komunity

Jedná se o komunity a fóra nezávislé na hlavních sítích, ačkoliv podporují podskupiny. Tímto způsobem je možno realizovat svou vlastní komunitu.

5. Sociální služby zákazníkům

Weby jako „Get Satisfaction“ (získejte uspokojení – www.getsatisfaction.com) stejně jako vlastní fóra pro podporu zákazníků určité společnosti jsou pro řešení stížností zákazníků velmi důležité a tato důležitost dále roste.

6. Sociální znalosti

Tuto skupinu tvoří referenční sociální sítě jako je Yahoo!, Answers, Quora a jim podobné, patří sem také online encyklopedie Wikipedie. Tyto platformy ukazují, jak můžou individuální společnosti zaujmout pozornost svého publika řešením jejich problémů. Také ukazují, jak produkty pomáhají druhým lidem.

7. Sociální záložky

Internetové stránky jako Delicious (www.delicious.com) jsou dnes relativně nepotřebné.

8. Sociální streamování

Jedná se o bohaté a streamující mediální weby, které zahrnují fotografie (Pinterest), videa a podcasty.

9. Sociální vyhledávání

Když byla spuštěna služba Google+, vyhledávače zahrnovaly více sociálních funkcí, jako je hlasování o webech prostřednictvím Google+1. Vzhledem ke snižující se popularitě Google+ v posledních letech se tyto funkce dnes používají méně často.

10. Sociální obchody

Jsou to platformy důležité hlavně pro maloobchodní sektor zahrnující recenze, hodnocení produktů a sdílení kuponů při obchodech. Přístup může být usnadněn sociálním přihlášením (používá například společnost pro mezinárodní online nakupování a obchodování Sears Social – www.sears.com).



Obrázek č. 1: Social media marketing radar (Zdroj: www.smartinsights.com)

2.2 Marketingový výzkum na zahraničních trzích

Pokud něco skutečně prověří marketingové schopnosti společnosti, pak je to vstup na zahraniční trh. Společnost vniká do neznámého prostředí, kde čekají nová rizika. Tato vyplývající rizika může být společnost schopná snížit správným využitím marketingových postupů a nástrojů. Rozdíly mezi domácím a zahraničním prostředím tvoří hlavně odlišnosti geografické, kulturní, ekonomické a politické. Domácí prostředí je poznáváno, vnímáno a zkoumáno postupně přirozeným způsobem, kdežto na zahraničním trhu je situace naprosto rozdílná, a o to více, čím vzdálenější je cílová destinace (Štědroň et al., 2018, s. 31).

2.2.1 Analýza pozice produktu na cílovém trhu

Velmi důležitým prvotním krokem při nové mezinárodní marketingové aktivitě je poznání trhu, na který chce společnost vstoupit. Podstatné je také pochopit roli, kterou může exportovaný produkt sehrávat na cílovém trhu. Každý vývozce by se měl spoléhat na faktické údaje a data dostupná z marketingových výzkumů nebo ze statistických údajů místních orgánů. Spolehlivé informace o zahraničních trzích a jejich následná podrobná analýza významně snižují **ekonomická rizika**, která jsou přirozeně spojená se vstupováním na nové trhy. Výchozím krokem pro vymezení vývozních schopností společnosti je **analýza pozice produktu na cílovém trhu** (Štědroň et al., 2018, s. 33).

Při této analýze je dle Štědroň (2018, s. 34) potřebné především:

- zjistit, jestli je vstup na zvolený trh vůbec reálný a zda je možno vybranou zemi do ekonomických aktivit podniku integrovat,
- odhadnout potenciál trhu,
- zhodnotit stupeň atraktivity trhu,
- identifikovat sociokulturní rozdíly,
- vybrat strategii a taktiku vstupu na zahraniční trh,
- zhodnotit konkrétní tržní segmenty,
- posoudit konkurenty a jejich pozici,
- vyhotovit vhodný marketingový mix (Štědroň et al., 2018, s. 34).

2.2.2 Marketingový informační systém

Nejdůležitější aktivity marketingového řízení na zahraničních trzích zahrnují jak zjišťování potřeb, požadavků a spokojenosti zákazníků, tak znalost situace na konkrétním vyčteném trhu a vytváření atraktivní nabídky pro individuální cílové segmenty tohoto trhu prostřednictvím empirických poznatků. K těmto důležitým aktivitám je možné vhodně využít tzv. **MIS – marketingový informační systém**. Umožňuje společnosti získávat potřebné množství relevantních informací z oblasti marketingu potřebných pro kvalitní úroveň strategického, taktického a operativního rozhodování. Když společnost připravuje nabídku a uvádí ji na konkrétní zahraniční trh, neustále operuje s informacemi na trhu a to primárně s poskytujícími obraz o chování a názorech zákazníků i konkurentů (Štědroň et al., 2018, s. 35).

Definici marketingového informačního systému lze obecně popsat jako *soubor aktivit podniku, které slouží ke sběru, třídění, analýze, vyhodnocování a hlavně praktickému využití dat potřebných pro přesné, včasné a kvalifikované marketingové rozhodování o aktivitách na zahraničním trhu, počínaje úvahami o vstupu na něj* (Štědroň et al., 2018, s. 35). Obsahově se MIS zaměřuje dle úrovně a náplně činnosti individuální konkrétní organizace. Pokud se jedná o běžné podnikatelské společnosti, primární jsou informace z oblasti nejbližšího mikroprostředí – pozornost by měla být věnována především samotným zákazníkům, poté také konkurentům a vztahům mezi nimi (Štědroň et al., 2018, s. 36). Kotler s Kellerem (2013, s. 101) také upozorňují, že: *„Marketingový informační systém společnosti by měl být kompromisem mezi tím, co marketéři potřebují, co si myslí, že potřebují, a co je ekonomicky dosažitelné.“*

Marketingový informační systém nabývá z hlediska konkretizované formy různých podob, přičemž jeho hlavní úkol zůstává stejný – **průběžné sledování a zhodnocování kompletní situace na trhu**. Adekvátně fungující MIS tvoří tři složky: vnitřní marketingový systém (tzv. interní), vnější marketingový systém (tzv. externí) a marketingový výzkum (Štědroň et al., 2018, s. 36).

1. Vnitřní marketingový systém

Fungování interního marketingového systému je založeno na zužitkovávání interních zdrojů společnosti. Tyto zdroje zahrnují informace hlavně o prodeji konkrétních produktů, o objednávkách a úhradách od zákazníků a o nabídce dodavatelů. Z těchto

vnitřních zdrojů získávají marketingoví manažeři důležité informace o aktivitách podniku na zahraničních trzích. Tyto informace jsou k nalezení v dokumentech společnosti – účetnictví společnosti, statistická evidence společnosti, operativní evidence, cestovní zprávy zaměstnanců, zprávy o finančním hospodaření apod. Jejich výhodou je, že jsou k nalezení zpravidla snadno, rychle a hlavně bez dalších peněžních nákladů, nicméně nevýhodou je právě nedostačující aktuálnost a relevantnost neadekvátní vlastním potřebám marketingu. Proto je nutno na ně nahlížet s rezervou s tzv. „marketingovou optikou“, kdy například z objednávek je možné zjistit, kdo jsou naši nejdůležitější potenciální zahraniční zákazníci nebo o jaké konkrétní produkty je největší zájem (Štědroň et al., 2018, s. 36).

2. Vnější marketingový systém

Zpravodajství a monitoring zahrnuje externí marketingový systém. Tento systém poskytuje údaje především o konkurenci a její nabídce, o dodavatelích a odběratelích těchto konkurentů, o jejích zákaznících a o situaci na trhu, jako jsou podíly a průměrné ceny. Tyto externí informace mohou pocházet od vyškolených vlastních zaměstnanců, primárně ale od specializovaných externích marketingových agentur, popřípadě statistické údaje pocházejících z oficiálních zdrojů. Z vlastních zaměstnanců získávají potřebná data hlavně zaměstnanci v tzv. první linii – obchodní zástupci, kteří přichází do přímého kontaktu s nabídkou konkurence při jednání s odběrateli, v obchodech a na mezinárodních veletrzích. Co se týče specializovaných marketingových agentur, kam patří například světoznámá agentura A. C. Nielsen, tyto agentury pravidelně a opakovaně uskutečňují průzkumy situace na trhu a zahrnují konkrétní tzv. „harddata“, kam patří například tržní podíly jednotlivých produktů a výrobců nebo průměrné ceny. Díky opakovaným průzkumům lze z těchto údajů rozpoznat dynamiku vývoje nebo i určité vývojové trendy. (Štědroň et al., 2018, s. 36).

3. Marketingový výzkum

Před uskutečněním samotného marketingového výzkumu se musejí marketingoví manažeři rozhodnout, který typ informací potřebují a posoudit, jak a jestli vůbec lze takovéto informace získat, a poté odhadnout nebo určit finanční a časovou náročnost pro jejich získání. Díky marketingovému výzkumu společnost získá systematicky získané a obecně platnými postupy zpracované informace a to hlavně o zákaznících. (Štědroň et

al., 2018, s. 36). Má-li společnost na mezinárodním trhu přežít, je velmi důležité, aby hledala metody, jak co nejvíce snížit rizika plynoucí ze špatných rozhodnutí. Proto marketingový výzkum zastává zásadní roli v mezinárodním marketingovém procesu. Samozřejmě manažerovi neumožní snížit riziko na nulu, ale poskytne znalosti, které budou výchozím bodem pro rozhodování, nikoli dohady a spekulace. Jednou z hlavních prvotních překážek, které marketingového manažera zastihnou, je právě nedostatek znalostí o zahraničních trzích. Prvním krokem k překonání této bariéry je **efektivní strategie marketingového výzkumu** na zvoleném zahraničním trhu (Doole, Lowe a Kenyon, 2019, s. 102).

2.2.3 Typy marketingového výzkumu

Z hlediska formy výzkumu neboli způsobu sběru informací se rozlišují dva elementární typy shromažďování dat – primární a sekundární. Primární a sekundární marketingový výzkum jsou tedy dva základní typy marketingového výzkumu, podle něj potom můžeme získaná data označit taktéž za primární nebo sekundární (Štědroň et al., 2018, s. 37).

1. Primární marketingový výzkum (field research)

Primární marketingový výzkum je velmi často označován jako „výzkum v terénu“, jak je vidět i v anglickém názvu. Označuje se tak kvůli svému zaměření, kde zkoumá přímo vlastnosti samotných jednotek výzkumu (Mulačová a Mulač, 2013, s. 266). Požadované informace se tedy opravdu zjišťují nejprve přímo v terénu, tedy u sledovaných jednotek výzkumu, některou z technik marketingového výzkumu (dotazování, pozorování, experiment), nebo jejich kombinací (Štědroň et al., 2018, s. 37). Problémy, kterým čelí výzkumní pracovníci a které je potřeba brát na zřetel při provádění primárních výzkumných studií, ukazuje následující tzv. „six-step Framework“ – šestistupňový rámeček (Malhotra et al., 2013) zobrazen na obr. č. 2 (Doole, Lowe a Kenyon, 2019, s. 124).



Obrázek č. 2: Vývojový diagram procesu marketingového výzkumu (Zdroj: Vlastní zpracování dle Doole, Lowe a Kenyona, 2019, s. 124)

2. Sekundární marketingový výzkum (desk research)

Sekundární marketingový výzkum naopak spočívá v získávání dodatečných sekundárních dat, která již byla získána za jinými výzkumnými účely, než byl účel konkrétního primárního výzkumu. Proto se mu často říká „výzkum od stolu“. Sekundární výzkum je méně časově a finančně náročný než výzkum primární. Sekundární výzkum by měl tedy primárnímu výzkumu předcházet. V případě, že se sekundární výzkum jeví jako nedostatečný, se přistupuje k výzkumu primárnímu (Mulačová a Mulač, 2013, s. 266).

Je důležité vědět, že při realizaci mezinárodního marketingového výzkumu vznikají problémy v důsledku samotné povahy, počtu a složitosti zkoumaných trhů. Sekundární data a jejich použití při mezinárodním výzkumu jsou zásadní, ale je nutno si uvědomovat jejich omezení a také některé problémy, které se při využívání sekundárních dat vyskytují. Nejčastěji diskutovaným problémem je dostupnost a relevantnost kvalitních

sekundárních informací na mezinárodních trzích. Sekundární údaje týkající se ekonomiky a obchodní infrastruktury se v některých zemích liší svou kvalitou a konzistencí, proto může být sběr těchto dat kritický. Různé země i pro mezinárodní statistiky také mohou vykazovat rozdílné hodnoty pro dané statistiky, jako je např. HDP, kvůli různým způsobům definice jednotky – měřicí jednotky nemusí být v různých zemích rovnocenné a přesnost sekundárních dat se také v konkrétních zemích liší. Statistiky podnikání a příjmů ovlivňují daňové struktury a rozsah daňových úniků (Doole, Lowe a Kenyon, 2019, s. 122).

Z typu dat, s nimiž se pracuje, vychází členění marketingového výzkumu na kvalitativní a kvantitativní (Tahal, 2017, s. 31).

Kvantitativní primární marketingový výzkum

Kvantitativní výzkum získává data o četnosti výskytu něčeho, co se již stalo anebo se právě děje. Budoucnost sleduje pouze ve výjimečných případech (předpokládaná poptávka nebo spotřeba). Cílem kvantitativního výzkumu je získání měřitelných číselných dat. Aby bylo dosaženo statisticky spolehlivých výsledků, je potřeba pracovat hlavně s velkými soubory respondentů v procesu formálního dotazování. Údaje je možno případně získat pozorováním frekvence určitých jevů nebo také analýzou sekundárních dat (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 158).

Kvantitativní výzkumy používají metodu dotazování, kterou je možno provádět formou osobních rozhovorů, anketárním šetřením, telefonickým dotazováním a dotazováním přes internet. Výzkum zjišťuje, jak velká je část skupiny, která vykazuje určité konkrétní znaky – má určitý názor, zvyky apod. (Machková, 2015, s. 47). Data kvantitativní povahy jsou statisticky zpracovatelná a vyhodnotitelná. Je také možno využít data z existujících firemních databází a různá transakční data, které při fungování společnosti vznikají. Výstupem kvantitativního výzkumu jsou nejčastěji tabulky a grafy, které byly vyhotoveny prostřednictvím statistické analýzy získaných dat (Tahal, 2017, s. 31). Dle odhadů jsou celosvětově metody kvantitativního výzkumu ve většině prováděných výzkumů – 80 % použitých metod ve výzkumech připadá na kvantitativní výzkum, na kvalitativní výzkum připadá tedy 20 % (Machková, 2015, s. 47).

Kvalitativní primární marketingový výzkum

Dlouhou dobu byl chápán pouze jako doplněk tradičních kvantitativních metod nebo také jako protipól výzkumu kvantitativního. Kvalitativní výzkum byl z dlouhodobého hlediska podceňován. Nicméně dnešní doba nasyceného a těžce předvídatelného trhu způsobila růst jeho významu v marketingovém výzkumu. Jedná se o označení velkého množství značně rozdílných přístupů, proto je obtížné jej přesně definovat (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 165). Kozel (2011, s. 165) také dodává, že: „*Nelze říci, že by v kvalitativním výzkumu chyběla čísla, naopak i zde je snaha o jakousi kvantifikaci, ale statistika zde nemá své zásadní místo.*“

Kvalitativní výzkum si klade za cíl pochopit způsob rozhodování zákazníků a jejich myšlenkovým pochodům, kterým je proces rozhodování doprovázen. Předmět výzkumu je propojen s motivátory, bariérami, pozitivními i negativními asociacemi, které je důležité pochopit a jež ovlivňují rozhodování člověka v tom, zda koupí konkrétní produkt či mu pouze vyjádří své sympatie, nebo upřednostní konkurenční výrobek. Kvalitativní výzkumné postupy pomohou společnosti získat tzv. *měkká data* – data vznikající především dotazováním nebo pozorováním vybraného vzorku, mohou být také výsledkem záznamu verbálního vyjádření respondentů a vyjadřující subjektivní názory, mínění a postoje. V těchto měkkých datech jsou obsaženy informace, které pomohou společnostem při vyvíjení produktu a adekvátním nastavení marketingové komunikace (Tahal, 2017, s. 42).

Kvantitativní versus kvalitativní výzkum

V porovnání kladů a záporů kvantitativního a kvalitativního výzkumu lze konstatovat, že kvantitativní výzkum je finančně i časově náročnější, ale podává výsledky v přehlednější, numerické podobě za rozsáhlý zkoumaný vzorek, případně za celý základní souhlas, tedy za celou populaci. Hlavní snahou při zkoumání je dosažení reprezentativního vzorku, protože zjištěné informace a výsledky je pak možno zobecnit na celý základní soubor. Je tedy patrné, že kvantitativní výzkumy působí „vědecktěji“ v porovnání s výzkumy kvalitativními, nicméně to neznámá, že by automaticky měly být považovány za lepší. „*Volba i následné vyhodnocení konkrétní použité podoby marketingového výzkumu by totiž měly vycházet především z toho, nakolik odpovídá a je vhodný v první řadě s ohledem pro řešení celkového zadání a dosažení vytyčených cílů.*“ (Štědroň et al., 2018, s. 40).

V následující tabulce č. 1 jsou dle Glowika (2016, s. 5) identifikovány výhody a nevýhody kvalitativního a kvantitativního výzkumu:

Tabulka č. 1: Kvantitativní versus kvalitativní výzkumné metody (Zdroj: Vlastní zpracování dle Glowika (2016, s. 5))

Výhody výzkumné metody	
Kvantitativní	Kvalitativní
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantované výsledky výzkumu ▪ Srovnatelná a převoditelná data ▪ Objektivita dat díky kvantifikovaným metodám ▪ Statistický a matematický kontext ▪ Přiměřený čas a náklady ▪ Reprezentativnější díky většímu vzorku 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibilní výzkumné metody ▪ Otevřené otázky pronikají do hloubky tématu ▪ Lépe odráží komplexní, složitou realitu ▪ Zaměření se na relevantní otázky výzkumu ▪ Kontextová platnost ▪ Umožňuje průzkum nových témat
Nevýhody výzkumné metody	
Kvantitativní	Kvalitativní
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menší flexibilita metod ▪ Pevně dané otázky ▪ Návrhy umožňují omezená vylepšení ▪ Nedostatek individuální reakce ▪ Limitované příčiny výsledků výzkumu ▪ Vysoká kvantifikace údajů neodráží specifické okolnosti ve skutečnosti 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relativně vyšší náklady a časová náročnost ▪ Je potřeba hlubokých znalostí týkající se daného tématu výzkumu ▪ Většinou nejsou k dispozici číselné údaje ▪ Subjektivita interpretace výsledků, která je závislá na tvůrci rozhovoru

I když se kvalitativní a kvantitativní metody liší v mnoha ohledech, vzájemně se doplňují. Kvantitativní vědci mluví jazykem „proměnných a hypotéz“ a kladou důraz na přesné měření proměnných a testování hypotéz. Kvalitativní výzkumníci používají holistický pohled na jevy komplexních sociálních sítí a hovoří jazykem „případů a kontextu“ (Glowik, 2016, s. 4). Zejména v aplikaci do praxe marketingového výzkumu na zahraniční trhy je příhodné, pokud možno, využívat, doplňovat a vzájemně kombinovat oba způsoby výzkumu. Kombinace obou způsobů výzkumu umožní komplexnější náhled

na danou problematiku. Jako poznávací vstupní fáze může dobře posloužit kvalitativní výzkum, nebo také naopak jako prohloubení výpovědi číselných výsledků statistického zpracování kvantitativním výzkumem (Štědroň et al., 2018, s. 40).

2.2.4 Problémy marketingového výzkumu v zahraničí

První polovina 90. let minulého století bylo období, kdy marketingové výzkumy v české republice prováděly nejčastěji zahraniční společnosti či jejich lokální zastoupení, které zvažovaly expanzi na český trh, nebo zde již i působily. Předchozí zkušenosti jim poskytly lepší informovanost a takovéto společnosti si byly vědomy důležitosti výsledků marketingových výzkumů na zahraničních trzích a chápaly, že na i na trzích v cizím prostředí s nemalými náklady na realizaci výzkumů se bohatě vyplácejí. Realizace zahraničního marketingového výzkumu vyžaduje pozornost následujících čtyř hlavních faktorů (Štědroň et al., 2018, s. 42):

1. **Nové podmínky** – zahraniční obchod klade nové nároky, a to celní, měnové, dopravní, skladovací apod.
2. **Nové prostředí** – zahrnuje nové kulturní, politické, sociální a jazykové odlišnosti.
3. **Nové faktory** – expanze na zahraniční trh znamená působit na více místech zároveň, resp. současně. Proto mnohonásobně narůstají počty nových faktorů a vazeb mezi nimi.
4. **Nová konkurence** – vstupovat na nové trhy mají v úmyslu i desítky dalších společností, proto dochází na nových zahraničních trzích ke zvýšení množství konkurentů a jejich tlaku.

2.3 Mezinárodní obchodní činnost

Mezi nejstarší formy mezinárodní ekonomické spolupráce, tedy vnějších vztahů mezi jednotlivými ekonomikami, patří právě **zahraniční obchod**. Po druhé světové válce, kdy se ekonomika relativně obnovila, dominovala výměna zboží ve vnějších ekonomických vztazích de facto všech zemí. Zásadní formou mezinárodní spolupráce i nadále zůstává zahraniční obchod, ale neustále se mění formy tohoto obchodu (Beneš, 2004, s. 30).

Pojem mezinárodní obchod je spoustou autorů literatury definován různě, proto je poměrně složité najít univerzální definici. Dle Štěrbové (2013, s. 13) je důležité nejprve

vymežit termín „obchod“ samotný. V současnosti se touto otázkou zabývá část ekonomické teorie pojmenovaná „obchodní věda“. Štěrbová (2013, s. 3) tedy definuje obchod následovně: „Z pohledu této disciplíny obchod lze definovat jako reálné a finanční hospodářské transakce vztahující se ke směně zboží a služeb, u nichž dochází k oddělení osob výrobce a spotřebitele v prostoru a čase, v důsledku dělby práce, tj. k tvorbě trhu.“ Zahraniční obchod lze potom dle Štěrbové (2013, s. 15) definovat jako: „obchod jedné národní ekonomiky se svým okolím, tj. s jednou či více jinými národními ekonomikami, příp. také jako obchod jednoho státu s jinými státy, shodují-li se jejich hranice s hranicemi ekonomik“.

Česká republika je významnou součástí globální světové ekonomiky. Pro její ekonomický rozvoj má zahraniční obchod **podstatný význam**. Vlivem globalizace, která přináší spoustu příležitostí, se mohou české společnosti zapojovat do mezinárodních podnikatelských aktivit (Machková, Černošlávková a Sato, 2014, s. 11). Proces internacionalizace dnes zastává velmi významné místo vývoje společnosti a stala se důležitým trendem. Rozvoj mezinárodních obchodních činností vlivem globalizace a liberalizace (hlavně odstraňování bariér zahraničního obchodu a otevření lokálního trhu nové konkurenci přicházející ze zahraničí) velmi rychle roste (Kalínská, 2010, s. 46). Nicméně globalizace je také spojena s potenciálními negativními působeními hlavně díky čím dál silnější konkurenci na mezinárodních trzích a také z přenášení nežádoucích dopadů ekonomické a politické nestability některých zemí do lokální ekonomiky. Finanční krize z roku 2008 a její vliv na českou ekonomiku a její export je toho velkým důkazem (Machková, Černošlávková a Sato, 2014, s. 11)

Udržení mezinárodní konkurenceschopnosti je pro české společnosti prospěšné, a pokud toho mají dosáhnout, důležitými aspekty jsou nejen výroba opravdu kvalitních produktů, ale také ovládání obtížné problematiky mezinárodních obchodních operací. Podstatné je vycházet z dlouhodobé podnikatelské strategie, která zahrnuje a chápe změny ve světové globalizované ekonomice (Machková, Černošlávková a Sato, 2014, s. 12).

Ačkoliv jsou jednotlivé obchodní činnosti společnosti vyvíjeny v domácím, a tudíž dobře známém konkurenčním prostředí, je reálné předpokládat, že proces „expanze“ umožní jak prohloubení základních manažerských znalostí, tak vyšší růst zisku. K přirozenému vývoji a prohlubování znalostí dochází paralelně s procesem expanze. Nicméně

společnost nemůže nutně předpokládat nabytí nových zdrojů znalostí soustředěných v oblasti technologického pokroku a tržních znalostí na vedení společnosti výrazně lišících se od těch, které již vlastní. Strategie expanze může vyžadovat pouze přeorganizování již získaných znalostí a dovedností, aby dosáhla většího užitku a účinnějšího využití dostupných zdrojů znalostí (Calvelli a Cannavale, 2019, s. 29).

2.3.1 Motivy vstupu na mezinárodní trhy

Motivy, jež vedou společnosti ke vstupu na mezinárodní trhy, jsou různorodé. Dle Halíka (2016, s. 14) lze důvody ke vstupu společností na mezinárodní trhy **ze strategického hlediska** rozdělit do následujících čtyř skupin:

1. Zvyšování prodejů
2. Získávání zdrojů
3. Diversifikace dodavatelů a odběratelů
4. Minimalizace konkurenčních rizik

Zvyšování prodejů

Objem prodejů společnosti závisí hlavně na poptávce po jejích výrobcích a službách a na kupní síle spotřebitelů cílového trhu. Mezinárodní trhy jsou ve srovnání s trhem jedné země mnohonásobně větší, a tudíž je i počet spotřebitelů a jejich kupní síla na těchto trzích mnohem větší. Tato skutečnost láká společnosti pro vstup na zahraniční trh hlavně kvůli novým možnostem zvyšování prodejů. Další variantou je realizace úspor z rozsahu a následného dosahování lepších ziskových marží (Halík a Fialová, 2016, s. 14). Společnosti také mohou využívat ke zvýšení svých prodejů unikátnosti svého produktu v globálním měřítku nebo jeho výroba specifickou technologií, která je obtížně napodobitelná. Nicméně z důvodu stále silnějšího konkurenčního prostředí a vlivem technologií konkurence se pojem „unikátnost“ stává pojmem stále více relativním. Tento faktor unikátnosti produktů je tak stále více eliminován (Světlík, 2003, s. 101).

Získávání zdrojů

Získávání zdrojů v různých zemích je dalším motivem společností pro vstup na zahraniční trhy. Jedná se o zdroje, které jsou potřebné pro fungování společností – zboží, služby, kapitál, technologie a informace. Společnosti vyhledávají tyto zdroje v různých zemích, které jsou z jejich hlediska ekonomicky nejpříznivější (například dostupností

nebo cenou). Dochází tím k dosažení komparativních výhod, v závislosti na jejich velikosti pak přemísťují své výrobní, nákupní a prodejní kapacity na místa s možností dosahování nejvyšších ziskových marží. Společnosti často využívají možnosti nakupovat výrobky a služby, které nejsou dostupné na domácím trhu a tím zlepšují kvalitu svých vlastních produktů nebo dosahují nápadného odlišení od konkurence, a to jim přináší vyšší prodejní obraty nebo i vyšší zisk na domácím trhu. Pokud společnost nejdříve čerpala z domácích zdrojů s cílem expandovat na zahraniční trhy a založila v různých cizích zemích své pobočky, její strategie se obrací. Na domácím trhu začíná využívat právě zdroje získané v zahraničí za účelem boje s konkurencí (Halík a Fialová, 2016, s. 15).

Diversifikace dodavatelů a odběratelů

Jedná se o motiv, který využívají nadnárodní společnosti. Tyto společnosti na nadnárodní úrovni nechtějí být závislé na omezeném množství dodavatelů a odběratelů a proto expandují na zahraniční trhy za účelem jejich diversifikace. Jedná se o preventivní opatření v případě výpadků v dodavatelsko-odběratelských vztazích, které je díky tomu možné v krátkém časovém horizontu eliminovat. Další motivací pro diversifikaci je udržení plynulosti prodeje a vyhnutí se sezónním výkyvům a neočekávaným problémům. Portfolia dodavatelů a odběratelů jsou vytvářena tak, aby byla vyvážena z hlediska věcného zaměření i z hlediska teritoriálního a obchodně-politického. (Halík a Fialová, 2016, s. 16).

Minimalizace konkurenčních rizik

Společnosti se tímto způsobem snaží vyrovnávat výhody, které jejich konkurence získává ze svých zahraničních činností a poté je využívá jako prostředek konkurenčního boje na domácím trhu. Příkladem jsou zisky ze zahraničí, které se mnohdy využívají jako zdroje financování při zvyšování výdajů na lokální reklamu nebo na doplňkové investice do domácího výzkumu a vývoje. Společnosti tedy vstupují na mezinárodní trhy, aby zde realizovaly obdobné výhody jako jejich konkurenti a tím se jim vyrovnaly. Tento proces má za následek kratší dobu tržní životnosti výrobků na globálních trzích a hlavně zvyšování četnosti inovačních cyklů (Halík a Fialová, 2016, s. 16).

Dánský doktor ekonomie Svend Hollensen (2007, s. 42) ve své publikaci rozděluje základní důvody internacionalizace na **proaktivní** a **reaktivní**. Ve většině společností je

hlavním důvodem pro export zisk. Nicméně jeden faktor zřídka stačí jako motivátor k akci. Důležité je identifikovat podstatné faktory pro export a výsledkem jejich kombinace je motivace a následné konání společnosti. Podněty pro změnu strategie zaměřenou na zahraniční trh na základě zájmu společností o využití jedinečných kompetencí (např. speciální technologie) nebo tržní možnosti se označují jako **proaktivní motivy** – společnost chce využít svůj potenciál a svou konkurenční výhodu. Naopak **reaktivní motivy** představují reakce společností na tlaky nebo hrozby konkurentů, ať už na domácím nebo zahraničním trhu. Společnosti se těmto tlakům a hrozbám přizpůsobují změnou svých činností v čase (Hollensen, 2007, s. 42). „*Reaktivní motivy zahrnují touhu uniknout obchodním bariérám a jiným vládním nařízením aby mohly lépe sloužit zahraničnímu zákazníkovi nebo skupině zákazníků a aby si zachovaly konkurenceschopnost. Mnoho japonských dodavatelů autodílů se například přestěhovalo do Spojených států, aby se přiblížilo japonským dodavatelským společnostem.*“ (Plunkett, Allen a Attner, 2012, s. 606) Identifikované motivy vstupu na mezinárodní trhy, respektive hlavní motivy pro důvod exportovat uvádí následující tabulka č. 2:

Tabulka č. 2: Motivы vstupu na mezinárodní trhy (Zdroj: Vlastní zpracování dle Hollensena (2007, s. 42))

Proaktivní motivy	Reaktivní motivy
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zisk a jeho růst ▪ Motivace manažerů ▪ Technologické kompetence / unikátnost produktu ▪ Příležitosti zahraničního trhu / informace o něm ▪ Úspory z rozsahu ▪ Daňové benefity 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konkurenční tlak ▪ Domácí trh: malý a nasycený ▪ Nadprodukce / přebytečná kapacita ▪ Nevyžádané zahraniční objednávky ▪ Vyšší objem prodeje sezonních produktů ▪ Blízkost k zahraničním zákazníkům / duševní vzdálenost

Jak již bylo řečeno, největším *proaktivním motivem* pro vstup na zahraniční trhy a mezinárodní aktivitu je jednoznačně **růst zisku**. Společnosti chtějí dosahovat vyšších zisků a chtějí zajistit jeho další růst. Je pravděpodobné, že kvůli náročnosti a nákladům na realizaci mezinárodní činnosti budou zisky nejdříve nižší, než si společnost stanovila. Společnosti by také měly dostatečně predikovat a počítat i s neočekávanými náklady

a vlivy, kterým může být například náhlá změna kurzů (Czinkota a Ronkainen, 2013, s. 281). Pro malé a střední společnosti, které se nacházejí v počáteční fázi zájmu o export, je touha po krátkodobém zisku obzvláště důležitá. Čím větší tato touha a motivace k růstu je, tím více aktivit společnost generuje a hledá nové a nové možnosti a příležitosti, s cílem nalézt prostředky umožňující naplnění svých ambicí a cílů (Hollensen, 2007, s. 43).

Manažerská motivace zahrnuje **touhu být součástí mezinárodní společnosti**. Tito manažeři jsou plni nadšení jednoduše proto, že jsou rádi součástí společnosti, která operuje na mezinárodní úrovni a také nabízí příležitosti k pracovním cestám do cizích krajů. Velmi často však tato manažerská touha internacionalizovat se odráží obecnou podnikatelskou motivaci, tedy touhu po ustavičném růstu a rozšiřování trhu (Hollensen, 2007, s. 43).

Zahraniční země mohou být útočištěm různých **atraktivních tržních příležitostí**. Tyto příležitosti jsou dobrou motivací ke vstupu na zahraniční trh, pokud společnost má anebo je schopna si zajistit dostatek zdrojů potřebných k tomu, aby na ně reagovala. Obecně platí, že manažeři odpovědní za plánování vstupu na zahraniční trh berou v úvahu limitovaný počet příležitostí, které zahraniční trh nabízí. Většinou jsou nejdříve prozkoumány takové příležitosti, které vykazují určitou podobnost jako příležitosti na domácím trhu. Některé zahraniční trhy se vyvíjí poměrně rychle a mohou tak být velmi atraktivní, například profitující trhy jihovýchodní Asie nebo trhy východní Evropy (Hollensen, 2007, s. 44).

Zajímavým proaktivním motivem mohou být také daňové benefity. Díky odlišným daňovým systémům z příjmu právnické osoby a daním z příjmu v různých zemích mají společnosti příležitosti k **maximalizování svých zisků po zdanění**. Společnost může minimalizovat daně z příjmu právnické osoby globálně placené tím, že lokalizuje své různé činnosti v příslušných zemích. Společnost bude hledat takovéto příležitosti, pokud chce maximalizovat své zisky po zdanění (Punnett, 2010, s. 7).

Co se *reaktivních motivů* týče, **konkurence** patří k nejčastějším z nich. Rozšíření mezinárodního obchodu roste a společnosti mohou mít strach, že „budou pozadu“. Pokud je zjevné, že konkurenti jsou zapojeni do zahraničního obchodu, společnost se jim často snaží vyrovnat. Jestliže je domácí trh malý a nasycený, společnost může být vyloženě nucena k účasti na mezinárodních trzích, resp. nemá na výběr (Hollensen, 2007, s. 45).

Pokud již produkt dosáhne fáze zralosti či poklesne jeho životní cyklus, zvýší se tlak na zvýšení jeho ceny v důsledku zesílené konkurence. Proto je důležité prozkoumat existenci trhů, kde může být trh s tímto produktem ve fázi růstu. Společnost potom může chtít na tento **lukrativnější trh** vstoupit. Toto rozhodnutí přirozeně také ovlivňuje velikost trhu – například trh v Evropě je v porovnání s trhy v Číně, Indii nebo USA relativně malý (Jethu-Ramsোধ a Hendrickx, 2011).

Jestliže má společnost na **domácím trhu menší prodeje** než bylo očekáváno, nadbytečná produkce tím způsobené vysoké zásoby mohou být motivem ke vstupu na zahraniční trh. Společnost může stimulovat zahraniční prodeje dočasným snížením ceny namísto přizpůsobování se novému trhu. V případě opětovného nárůstu domácí poptávky se může společnost vrátit na domácí trh a ukončit mezinárodní spolupráci. Nicméně zahraniční partneři mají většinou zájem o trvalejší obchodní vztahy, proto není vhodné vztahy zcela ukončit (Czinkota a Ronkainen, 2013, s. 281).

2.3.2 Rizika plynoucí ze vstupu na zahraniční trh

Každá společnost, která se chystá zapojit do mezinárodního podnikání, si musí uvědomovat jak příležitosti, které ze vstupu na nové trhy vyplývají, ale také hrozby a rizika, se kterými se při své mezinárodní činnosti může setkat. Rizikovitost v mezinárodním podnikání je ovlivňována ve směru pozitivním i negativním. Pozitivní je například fakt, že je do značné míry snížena závislost společnosti na podmínkách konkrétních trhů a na jejich konjunkturálních fluktuacích díky diverzifikaci. Společnost tedy vlastně svá rizika rozděluje mezi trhy, které jsou v různých fázích hospodářského cyklu. Riziko samozřejmě nelze nikdy vyloučit, ale společnosti si jich musí být vědomi a být připraveny, protože v některých případech je možné se jim vyhnout, omezit je, přenést na jiný subjekt nebo diverzifikovat mezi jiné subjekty. Společnost by se vzdávala nových příležitostí, které zahraniční trh nabízí, pokud by se rozhodla nepodstupovat riziko. Vždy je potřeba tedy **potenciální rizika analyzovat a vyhodnotit**. Je důležité vědět, která rizika je společnost schopna unést a také v jakém rozsahu (Machková, 2015, s. 41).

Je důležité, aby společnosti při přípravě vstupu na mezinárodní trhy důkladně prostudovaly konkrétní trhy z hlediska své sociální, kulturní, ekonomické a technologické infrastruktury a věnovaly pozornost potenciálním rizikům plynoucím z rozdílnosti trhů. Ve společnosti by měl proto být přítomen nebo založen odborný personál a tzv. **risk**

management neboli jednotky řídící rizika, aby analyzovaly rizika, kterým může společnost čelit. Majitelé společností a manažeři na vedoucích pozicích by měli taktéž převzít vyšší odpovědnost za zavedení kultury rizik, která je velmi důležitou součástí procesu řízení rizik v celé společnosti (Dincer a Yuksel, 2019, s. 134).

Dle Hollensena (2007, s. 54) mohou být kritické bariéry, resp. překážky v procesu internacionalizace rozděleny do tří následujících skupin:

1. Obecná tržní rizika
2. Obchodní rizika
3. Politická rizika

Obecná tržní rizika

Mezi obecná tržní rizika patří tyto faktory:

- vzdálenost zahraničního trhu,
- konkurence na zahraničním trhu,
- rozdílnosti v používání produktu na zahraničním trhu,
- jazykové a kulturní rozdílnosti,
- obtížné nalezení vhodného distributora na zahraničním trhu,
- rozdílnosti ve specifikaci produktu na zahraničním trhu,
- složitost přepravních služeb pro zahraniční kupce.

Obchodní rizika

Následující faktory spadají do skupiny rizik plynoucích z obchodu:

- fluktuace směnného kurzu při uzavření kontraktu v cizí měně,
- neschopnost zahraničních zákazníků zaplatit kvůli smluvním sporům, bankrotu, odmítání příjmu produktu nebo podvodu,
- zpoždění a/nebo poškození v exportující zásilce a distribučním procesu,
- potíže se získáním/obdržením financí pro vývoz.

Politická rizika

Rizika vyplývající z politických zásahů vlád domovské a zahraniční země jsou následující:

- omezení zahraniční vlády,

- národní vývozní politika,
- devizové kontroly uložené vládou v dané zemi, které omezují příležitosti pro zahraniční zákazníky k platbám,
- nedostatek státní podpory při překonávání vývozních překážek,
- nedostatek daňových pobídek pro vyvážející společnosti,
- vysoká hodnota domácí měny ve srovnání s měnami na vývozních trzích,
- vysoké zahraniční tarify na dovážené produkty,
- matoucí zahraniční dovozní předpisy a postupy,
- složitost obchodní dokumentace,
- prosazování vnitrostátních právních předpisů upravujících vývoz,
- občanské konflikty, revoluce a války narušující zahraniční trhy.

Hollensen (2007, s. 54) také dodává, že význam některých rizik nesmí být příliš zdůrazňován a exportéři mají k dispozici risk-management a jeho různé strategie pro řízení těchto rizik. Mezi tyto strategie patří například:

- vyvarovat se vývozu na vysoce rizikové trhy,
- diverzifikovat zámořské trhy a zajistit, aby společnost nebyla příliš závislá na žádné jedné zemi,
- pokud je to možné, pojistit rizika (obzvláště atraktivní jsou vládní programy),
- vytvořit takovou strukturu exportu, aby většinu rizika nesl kupující (např. cena v tvrdé měně nebo požadovat hotovost předem).

Průběh posledních desetiletí přinesl **zostření rizikovosti podnikatelských aktivit**. Podíl na tom má hlavně dynamika ekonomického vývoje, vědecké objevy, rychlost technologického pokroku a jejich inovace, proměnlivost hodnotových kategorií, politické změny, změny vlastnických struktur a propojení trhů v rámci globalizace. Tyto změny se projevují hlavně v rychlém zastarávání produktů, v riziku fluktuace cen a úroků, v riziku kurzovním, riziko neplacení, transferu a v politických rizicích. Velké množství společností reagovalo na zvyšující se nejistotu změnou přístupu vnímání rizik. Společnosti se oproti tradičnímu pasivnímu přístupu, jehož hlavní náplní je pojišťování rizik, naklonily k aktivnějšímu řešení rizik a rozhodly se volit vhodnější alternativy při strategickém řízení rozvoje společnosti (Machková, 2015, s. 41).

Machková (2015, s. 42) identifikuje pět hlavních druhů **teritoriálních rizik**:

1. platební potíže vyvolané politickými událostmi (války, občanské nepokoje, revoluce, stávky atp.);
2. riziko transferu (uvalení moratoria na převod deviz do zahraničí, které je způsobeno ekonomickými potížemi cílové země);
3. administrativní zásahy státu (odebrání dovozní licence, zavedení antidumpingových cel, předpisy omezující možnosti podnikání);
4. opatření ve třetích zemích, která znemožňují transfer deviz;
5. přírodní katastrofy (zemětřesení, povodně atd.).

Teritoriální rizika jsou **obtížně předvídatelná** vzhledem k jejich **nevyzpytatelnému charakteru**, působí dlouhodobě a často způsobují nenaplnění strategických podnikatelských záměrů na vybraném trhu. Důsledky, které mohou přinést, jsou například nedobytné pohledávky, anulování již uzavřených kontraktů nebo společnost nemůže disponovat majetkem nebo zbožím v dané zemi. Zmíněná rizika postihují jak mezinárodní obchod, tak i všechny další způsoby mezinárodního podnikání (k jejich největším projevům dochází u mezinárodních úvěrových vztahů a přímých zahraničních investic). Nabývání informací o požadovaných zemích je nejlepším preventivním opatřením proti teritoriálním rizikům. Existuje spousta preventivních i zajišťovacích opatření proti teritoriálním rizikům. Prevencí před působením teritoriálních rizik jsou především respektování teritoria a jeho rizikovosti při rozhodování o volbě cílového trhu, o volbě způsobu vstupu na mezinárodní trhy a o teritoriální diverzifikaci obchodních, investičních a úvěrových aktivit společností (Machková, 2015, s. 42).

2.4 Formy vstupu společností na mezinárodní trhy

Pro manažery společnosti je prvním základním krokem mít správně definované strategie vstupu na zahraniční trh, resp. expanzi v prostoru a čase a v souladu s cíli společnosti a s kvalitou a kvantitou zdrojů přítomných v dané společnosti anebo které lze získat zvenčí. Strategii je nutné chápat jako **rozhodovací model**, který je vhodný pro koordinaci a je v souladu s ucelenou konkrétní vizí a s cíli společnosti, jejím chováním a s alokací zdrojů. Zmíněné faktory hrají důležitou roli zprostředkování mezi příležitostmi a hrozbami plynoucími z vnějšího prostředí a zdroji a dovednostmi, kterými společnost disponuje. Účelem strategie je tedy **využít stávající i potenciální zdroje k vytvoření konkurenčních výhod a příležitostí pro svůj růst** (Calvelli a Cannavale, 2019, s. 26).

Z toho důvodu musí být dle Calvelliové (2019, s. 26) formulace strategií společnosti založena na dvou základních bodech:

1. Strategická analýza prostředí, ve kterém vidí potenciál a obchodní příležitosti.
2. Kombinace vlastních nebo ověřených kontrolovatelných zdrojů a získání potřebných zdrojů k dosažení strategických cílů.

Klíčovým rozhodnutím mezinárodního marketingu je právě **volba způsobu vstupu na zahraniční trh**. Každá společnost si může vybrat řadu způsobů pro vstup na mezinárodní trhy. Na volbu konkrétní strategie působí dle Machkové (2015, s. 79) hlavně následující faktory:

- investiční náročnost vstupu na mezinárodní trhy,
- zdroje, které má společnost k dispozici,
- potenciál cílového trhu,
- možnost kontroly mezinárodních podnikatelských aktivit,
- rizikovitost podnikání na cílovém zahraničním trhu,
- celková konkurenceschopnost společnosti v mezinárodním prostředí.

Machková (2015, s. 79) ve své publikaci rozděluje formy vstupů společnosti na zahraniční trhy do **tří velkých skupin**:

1. Vývozní a dovozní operace (mezinárodní obchodní metody)
2. Formy nenáročné na kapitálové investice (např. licence a franchising)
3. Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy

Uspořádání jednotlivých forem vstupů je znázorněno v následující tabulce č. 3:

Tabulka č. 3: Formy vstupů společností na zahraniční trhy (Zdroj: Vlastní zpracování dle Machkové (2009, s. 79))

Vývozní a dovozní operace	Vstupy nenáročné na kapitálové investice	Kapitálové vstupy
Prostřednické vztahy		
Smlouvy o výhradní distribuci	Licence	Akvizice
Obchodní zastoupení	Franchising	Fúze
Komisionářská smlouva	Smlouva o řízení	Společné podnikání (joint ventures)
Piggyback	Zušlechťovací operace	Investice na zelené louce
Vývozní aliance – sdružení vývozců	Mezinárodní výrobní kooperace	Strategická aliance
Přímý vývoz (export)		

2.4.1 Vývozní a dovozní operace

Za nejjednodušší formu vstupu na mezinárodní trh jsou považovány vývozní a dovozní operace. Je tomu tak proto, že není potřeba žádných anebo jen nízkých investic. Nicméně úspěch společnosti závisí na investici do marketingu a výzkumu provedeném na potenciálním zahraničním trhu. Vývozní a dovozní operace zahrnují obchodní metody, které jsou realizovány na základě smluvních vztahů s určitým subjektem, kterých existuje celá řada. Jedná se o prostředníky, výhradní distributor, obchodní zástupce, komisionáře a další (Machková, Černošlávková a Sato, 2014, s. 15).

Prostřednické vztahy

Prostředníci jsou **subjekty obchodující vlastním jménem, na vlastní účet a riziko**. Na mezinárodní úrovni obchodování je možné se setkat s velkým množstvím prostředníků. Jejich hlavní podnikatelskou náplní je prodávat produkty nakoupené prostřednictvím obecných kupních smluv (*contract of sale*) různým odběratelům nebo přímo konečnému zákazníkovi. Cenová marže neboli rozdíl mezi cenou, za kterou nakoupili a cenou, za kterou prodali, je jejich odměnou. Služby prostředníků jsou výhodné hlavně pro menší

a střední společnosti v případě, že export nebo import je pro ně pouze okrajovou záležitostí a mohlo by být zbytečné a příliš nákladné zakládat a budovat vlastní oddělení orientované přímo na mezinárodní obchod. Využití prostředníka je také vhodné pro takové společnosti, které se úmyslně věnují pouze výrobnímu sektoru a obchodní činnost chtějí přenechat obchodním společnostem, které se na tuto činnost přímo zaměřují, jako jsou akciové společnosti pro zahraniční obchod, velkoobchody nebo maloobchodní řetězce (Machková, Černošlávková a Sato, 2014, s. 15).

Společnosti využívající prostředníky hlavně kvůli nižším nákladům oběhu a eliminaci rizik, které jsou s mezinárodním obchodováním spojeny. Výhodou je také možnost export na takové trhy, kde by byly příliš velké náklady na jejich přímé zpracování. Jako nevýhoda se může jevit omezený bezprostřední kontakt s vlastními zákazníky, což snižuje kontrolu nad strategií v prostředí mezinárodního marketingu (Machková, 2015, s. 69).

Smlouvy o výhradní distribuci

Jedná se poměrně často složité smluvní zajištění, protože smlouva o výhradním prodeji byla dříve řešena obchodním zákoníkem, jehož platnost byla zrušena novým občanským zákoníkem, který vstoupil v platnost 1. ledna 2014. Samostatnou úpravu smlouvy o výhradním prodeji již občanský zákoník neobsahuje. Obecně lze říci, že jde o **rámcovou smlouvu s prostředníkem**, v níž je uveden závazek dodavatele, že **zboží určené ve smlouvě bude dodávat v konkrétní oblasti pouze a jen odběrateli – výhradnímu distributorovi**, a žádné jiné osobě. Dodávky jsou realizovány prostřednictvím individuálních kupních smluv (Machková, Černošlávková a Sato, 2014, s. 16).

Výhodou distribučního vztahu se známou solidní společností může být poměrně bezproblémový a rychlý vstup na zvolený zahraniční trh. Takové distribuční společnosti mají zaběhlé obchodní cesty a zabezpečují potřebné služby. Smlouva o výhradní distribuci také poskytuje proniknutí na trhy, které jsou vzdálenější a nemusí na nich předpokládat vysoký obrat, ale chce být přítomen na těchto trzích za relativně nízkých nákladů a rizik. Omezeno je také riziko platební neschopnosti nebo nevěle koncových spotřebitelů díky tomu, že distributor nakupuje zboží na svůj vlastní účet. Nevýhodou může být přecenění sil samotným distributorem, který je potom neschopný zajistit

obsáhlou distribuci zboží a to může mít za následek zablokovaný vstup na konkrétní trh, protože jediným subjektem, který má výhradní právo zboží na tento trh dovážet je právě výhradní distributor. Kvůli tomu jsou ve smlouvách přítomny doložky, ve kterých se výhradní distributor zavazuje k minimálnímu nákupu, tzn. odběr alespoň takového minimálního množství zboží, které poskytne dostatečný obrat na daném trhu. Stejně jako u prostředníka je potom nevýhodou taktéž ztráta těsného kontaktu s trhem, výhradní distributor je také velmi samostatný (Machková, Černošlávková a Sato, 2014, s. 16).

Smlouva o obchodním zastoupením

V mezinárodním obchodě lze použít různé typy smluv za účelem úpravy případů, kdy **vstupuje třetí osoba do obchodní transakce** mezi osobu, která nabízí určité zboží či službu, a osobu, která se o toto zboží či službu zajímá a chtěla by si toto zboží pořídit nebo danou službu využít. Tato třetí osoba potom usnadňuje nebo ulehčuje uzavření zmíněné obchodní transakce. Smlouvy používané v oblasti obchodního zastoupení v mezinárodním obchodu a úprava jejich obsahu záleží hlavně na tom, jak se účastníci dohodnou navzájem, co považují za důležité si ve smlouvě upravit. Dále velmi záleží na konkrétním právu, který bude upravovat tento závazkový vztah, neboť obchodní zastoupení a jeho právní úprava se od sebe liší v jednotlivých právních řádech (Svatoš, 2009, s. 191).

Jestliže byla poskytnuta plná moc obchodnímu zástupci, je oprávněn uzavírat smlouvy sám jménem zastoupeného. Když byla smlouva se třetí osobou úspěšně uzavřena a následně splnila svůj závazek, vzniká nárok na provizi. V případě, že obchodní zástupce není zplnomocněn, nesmí provádět žádné právní úkony jménem zastoupeného. Mezi povinností obchodního zástupce patří mlčenlivost o zastoupeném, odborné provádění činností a informování zastoupeného o vývoji trhu. Zastoupený má povinnost poskytovat potřebné informace a podklady obchodnímu zástupci (Beneš, 2004, s. 37). Lze sjednat výhradní obchodní zastoupení, kdy zástupce nemá právo na určeném území zastupovat další osoby nebo realizovat vlastní obchody, pro zastoupeného platí, že potom nesmí využívat na daném území služeb jiného zástupce. Jestli však není ve smlouvě uvedeno jinak, jedná se o nevýhradní zastoupení, tzn., že zastoupený i zástupce mohou spolupracovat s jinými osobami v rámci poskytování a využívání svých služeb (Machková, 2009, s. 75-76).

Komisionářská smlouva

U komisionářské smlouvy **má komisionář povinnost provést na vlastní jméno obchodní záležitost pro komitenta na jeho účet**. Komitentova povinnost je na oplátku zaplatit úplatu, tzv. komisi a ještě náklady, které byly nutné k splnění závazku, jako jsou doprava nebo skladovací náklady. Komisionář se zavazuje k uzavření smlouvy oproti zprostředkovateli, který pouze zprostředkovává příležitosti k uzavření smlouvy. Smlouva musí obsahovat informaci, zda nese komisionář odpovědnost za splnění závazku třetí osobu, obecně totiž tuto odpovědnost nemá (Machková, Černošlávková a Sato, 2014, s. 20).

Výhodou je komitentovo lepší dohlížení na cenovou politiku, neboť komisionář provádí prodej produktů za ceny, které si sám komitent stanovil. Komitent také může využít obchodních kontaktů a konexí, distribučních cest a postavení komisionáře na trhu. Nevýhodou může být, že společnost si při využívání komisionářských služeb nevytváří vlastní image společnosti na zvoleném trhu a také větší samostatnost komisionáře (Machková, 2002, s. 234).

Piggybacking

K přepravě produktů daného výrobce se při piggybackingu používá již zavedená mezinárodní distribuční síť jiného výrobce. Ten je schopný „jezdit na zádech“ již existující reputace, kontaktů a dopravní sítě, kdy jsou přímé investice, které musí sám vynaložit, nízké. Dopravci je placena buď provize a tudíž jedná jako agent, nebo jako protislužbu nakupuje produkt a je považován za nezávislého distributora. Výhodou piggybackingu je, že touto formou je dopravce schopen nést širší sortiment výrobků, které představují pro potenciální kupce atraktivnější prodejní balíček. Také je zde výhoda úspor z rozsahu zvýšením svých příjmů bez vzniku dalších nákladů na marketing, distribuci a správu prodeje (Doole, Lowe a Kenyon, 2019, s. 234).

Obvyklým příkladem jsou případy, kdy velké známé společnosti poskytují za úplatu své zahraniční distribuční cesty k využití pro jiné menší společnosti. Z toho také vyplývá výhoda pro menší společnosti, které tak dostávají možnost využití jména a dosažených zkušeností známé společnosti, která poskytuje svému partnerovi množství logistických a marketingových služeb. Pro velké společnosti je zase výhodou úplata obdržená od obchodních partnerů a také poskytování celého sortimentu zákazníkům. Nevýhodou pro

velké společnosti může být neschopnost malých společností dodávat včas a řádně určené množství výrobků, protože by tím mohla být zasaženo postavení společnosti a její image. Velké společnosti totiž provádějí operace pod vlastním jménem. Malé společnosti zase mohou být v nevýhodě z hlediska tlaku silnějších partnerů na nízké ceny, nevýhodných platebních podmínek a vysokých nároků na kvalitu dodávek a logistiku (Machková, 2015, s. 82).

Vývozní aliance – sdružení vývozců

Jedná se o **sdružení malých vývozců** v případě, že malé nebo střední společnosti nemají dostatečné zdroje a zkušenosti v oblasti mezinárodního podnikání, ale chtějí exportovat do zahraničí. Založení takového vývozního sdružení (*export alliance*) pro ně může být z tohoto důvodu tedy výhodné a mohou zahájit společný vývoz. Většinou se spojují společnosti, které mají stejný obor svého podnikání a vzájemně tak mohou doplňovat svou nabídku (např. textilní průmysl, strojírenské produkty). V tomto případě závisí právní forma na právním řádu a zvyklostech dané země původu. Nicméně výhody a ekonomická motivace jsou platné na obecné úrovni. Sdružení vývozců většinou plní funkci vývozního oddělení, které zajišťuje výzkumy na zahraničních trzích, zpracování nabídky, vyřizování objednávek, logistiku na mezinárodní úrovni a sledování výběrových řízení, a také v zahraničí zastupuje své členy tím, že vyhledává příslušné místní zástupce, řídí zastupitelskou síť, zajišťuje prezentace na mezinárodních veletrzích a výstavách a zabezpečuje komunikaci se zahraničním trhem (Machková, 2015, s. 72).

Sdružení společností příbuzného oboru, jejichž produkty se vzájemně doplňují, nabízí v ČR CzechTrade. Jedná se o agenturu založenou v roce 1997 Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR. CzechTrade má ve svém portfoliu spoustu služeb pro české exportéry a to informačních, poradenských, vzdělávacích a asistenčních (Veber a Srpová, 2012, s. 31).

Češi jsou schopni vyrábět ve vysoké kvalitě řadu věcí, nicméně schopnost vyvázet je dle kritiků současného stavu českého exportu často o dost horší. Kritici poukazují na fakt, že **české společnosti jsou více v pozici subdodavatelů** zahraničních společností v Německu i jiných evropských zemích, které potom jdou na vzdálenější trhy právě i s „českým podílem“. Právě schopnost spojovat síly v rámci exportu a tvořit tak větší vývozní celky a aliance u českých společností se údajně již dříve vytratila. Nicméně stále je zde spousta případů, kdy se české společnosti dokáží sjednotit a spojit. Záleží hlavně

na podnikatelích, aby nadále rozvíjeli tuto schopnost. Jestliže čeští exportéři spojí síly a dodají na zahraniční trh například celou nemocnici nebo železnici či elektrárnu, velmi tím narůstá přidaná hodnota takového exportu, a to z hlediska exportérů, ale i silně exportně zaměřené české ekonomiky (Žižka, 2018).

Přímý vývoz – direct export

Nejběžnějším způsobem internacionalizace společnosti je přímý vývoz zboží do cizí země. Typickým příkladem je **uzavření kontraktu zahraniční společnosti nebo osoby se společnostmi, která soustředí výrobu na domácím trhu**. Zahraniční společnost tedy platí za dovoz zboží do své země. Tato forma je nejběžnější, protože je nejméně náročná, co se zdrojů týče a vyžaduje nejmenší závazek společnosti (Ahlstrom a Bruton, 2010, s. 171).

Metody přímého vývozu se zpravidla aplikují v případě průmyslového marketingu při vyvážení strojů, různých výrobních zařízení a investičních celků. Problém je v tom, že dodávka takových výrobků je často komplikovaná, protože je potřeba odborných znalostí a služeb, u kterých je bezpodmínečně nutná účast výrobce na příslušném zahraničním trhu. Proto je potřeba u přímé obchodní metody perfektní informovanost a znalost technické i obchodní stránky věci. Výhodou je, že tato forma pozitivně ovlivňuje stabilizaci obchodních vztahů. Společnost také může v rámci mezinárodních trhů kontrolovat realizaci vlastní marketingové strategie. Exportér by měl mít také nastaveny vyšší ceny, jelikož nese všechny náklady i rizika mezinárodního obchodu z důvodu vlastního zabezpečení realizace přímého vývozu (Machková, 2015, s. 72).

2.4.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice

Pokud společnosti chtějí své produkty prodávat na zahraničním trhu, ale nemají zájem na těchto trzích investovat, využívají se právě formy vstupu nenáročné na kapitálové investice. Společnosti tak vstupují na zahraniční trh prostřednictvím licencí, smluv o řízení, franchisingu, zušlechťovacích operace a mezinárodních výrobní kooperace (Machková, 2009, s. 79).

Licence

Vstup na zahraniční trh formou licence představuje **prodej práv** k používání vynálezu, průmyslového či užitného vzoru nebo ochranných označení (ochranné známky, obchodní

jméno společnosti). Jedná se tedy o povolení a svolení k činnosti, která by jinak nebyla povolena. Toto právo uděluje poskytovatel, který je majitelem výlučného práva a nabyvatel ho přijímá (Machková, Černošlávková a Sato, 2007, s. 22).

V případě, že společnost nalezne potenciální příležitosti na zahraničním trhu a je vyžadována technická asistence výroby nebo marketingové know-how, licence je dobrou alternativou k přímým investicím. Atraktivní alternativou je licence hlavně v případě, kdy společnost pochybuje o politické stabilitě dané země nebo nemá dostatek na přímé investice dostatek zdrojů k dispozici. Tato forma vstupu je vhodná zejména pro malé výrobce, kteří by rádi na mezinárodní trh uvedly známou značku (Dibb et al., 2019, s. 124).

Existuje spousta důvodů, proč je pro společnosti vhodné vstoupit na trh tímto způsobem. Dle Dooleové (2019, s. 243) se jedná zejména o tyto důvody:

- je možné udržovat relativně nízké finanční závazky a závazky v oblasti řízení,
- vysoké náklady na výrobu, maloobchod nebo dceřiné společnosti mohou být zredukovány,
- lze se vyhnout tarifním sazbám.

Smlouva o řízení

Zvláštním smluvním typem jsou smlouvy o řízení. Smlouvy tohoto typu využívají často společnosti, které pocházejí z vyspělých zemí a vlastní specifické manažerské know-how. Podstatou této formy je na smluvním základě **poskytnout řídicí znalosti a kádry** (manažery). Předměty této smlouvy mohou být různé, může jít například o řízení výrobního závodu, poradenské služby nebo řízení hotelů nebo jiných společností v oblasti služeb. Jelikož se jedná o předání ověřené koncepce řízení na zahraniční trh, lze u tohoto typu smluv nalézt rysy jako u franchisingu. Odměna potom může být konkrétní procento ze získaného obrátu, podíl na zisku nebo zisk částí akcií společnosti, kdy jsou předem stanoveny konkrétní podmínky. Know-how manažerů se pak běžně pokládá za nehmotný vlak do podnikání. Velmi často se v praxi používají smlouvy o řízení při řízení společností v rozvojových zemích, například při dodávkách investičních celků na klíč. Dále byly využity i v období transformace v zemích střední a východní Evropy (Machková, 2015, s. 88).

Franchising

Další alternativou k přímým investicím na zahraničních trzích je franchising, česky frančíza. Jedná se o **formu udělování licencí, která uděluje právo používat konkrétní práva duševního vlastnictví** – obchodní jména, obchodní značky, vzory, patenty, autorská práva. Tato forma čelí stále větší oblibě v Evropě (Dibb et al., 2019, s. 124).

Frančízor (franchiser) poskytuje na základě dlouhodobého smluvního ujednání osvědčený způsob obchodní činnosti nabyvateli práv – frančízantovi. Podmínkou je, že ten bude platit konkrétní poplatek za nabití těchto práv a také odvádí pevně stanovené procento z vlastních zisků ve prospěch frančízora. Oblíbenost této formy je hlavně díky její zřejmé výhodě, která je v rychlém získání osvědčených zkušeností z již zavedené obchodní činnosti a využívání oblíbenosti a možnosti zavedené značky (Svatoš, 2009, s. 46) Frančízor má kontrolu nad tím, jakým způsobem je společnost provozována a pomáhá frančízantovi při vedení podniku tím, že mu předává své know-how. Frančízant vede společnost jako nezávislý podnikatel, jeho výdělkem je vytvořený zisk. Franšízant je také vlastníkem majetku v dané provozovně a financuje podstatnou část investicí do otevření nové provozovny (Dibb et al., 2019, s. 124).

Franchising za poslední roky zažil období obrovského růstu. Například společnosti jako Benetton, Burger King a Ikea jsou známé především pro svůj závazek obchodovat tímto způsobem v celosvětovém měřítku. Hlavní důvody pro rychlý nárůst franšízny jsou následující dle Dibbové (2019, s. 124) následující:

1. Význam franchisingu velmi zvýšil světový pokles ve výrobě, kdy se podnikatelé obecně začaly více soustředit na odvětví služeb. Právě franchisingu je pro společnosti poskytující služby velmi běžným způsobem internacionalizace.
2. Franchising relativně neomezují právní předpisy, zejména v EU.
3. Díky zvýšené nezaměstnanosti přibylo více individuálních podnikatelů, kteří se chtěli zapojit do procesu frančízny. Tuto činnost podporují zejména zúčtovací banky.

V ČR se franchising rozvíjí nejen nákupy frančíz za hranicemi (Mc Donald, KFC, apod.), ale i české společnosti poskytují pronájem svých značek. K nejlépe ceněným značkám v ČR patří PPF „Home credit“. Existuje také český institut pro franchising – www.ifranchising.cz. Velkou výhodou frančízny je rozhodně velká úspora nákladů

francízanta, spojených se samotným zavedením obchodní činnosti. Hlavní nevýhodou francízy potom může být výše ceny a ostatní závazky, které musí být francízantem placeny držiteli práv (Svatoš, 2009, s. 46).

Zušlechťovací operace

Někdy se označují také jako outsourcing nebo „práce ve mzdě“. V rámci zušlechťovacích operací **se zpracovávají nebo přepracovávají** suroviny, materiály nebo polotovary do vyššího stupně finální podoby produktu nebo přímo do podoby hotového výrobku. Primární důvod, proč společnosti realizují tyto operace, jsou nižší náklady na přepracování v zahraničí (náklady mzdové, surovinové, materiálové, dopravní a energetické). Dalším důvodem může být také menší přísnost pracovněprávní nebo ekologické legislativy. V rámci právního hlediska co se zušlechťovacích operací týče, jsou hodnoceny jako smlouvy o dílo (Machková, 2015, s. 88).

Pokud zahraniční objednatel dodá domácí společnosti materiál, surovinu nebo polotovary k zušlechtění, jedná se o aktivní operaci ze strany zhotovitele. Tento způsob se často používá při výrobě konfekce, objednatel v tomto případě využije výhod levné a kvalifikované pracovní síly, nicméně využívá také vlastní zdroje tím, že dodává vlastní látky, obaly a módní doplňky. Dodávky polotovarů a materiálů u těchto aktivních zušlechťovacích operací se zpravidla uskutečňují na celní záznam, neboť je znovu exportován a navrácen předmět zušlechtění původnímu majiteli (Vochozka a Mulač, 2012, s. 513).

Mezinárodní výrobní kooperace

Podstatou mezinárodních výrobních kooperací je **rozdělení výrobního programu mezi výrobce různých zahraničních zemí**, při kterých nedochází k propojení ani sloučení jejich kapitálů. Hotový výrobek kompletuje potom jeden nebo oba výrobci. Existují různé úrovně spolupráce. Může jít pouze o výrobní kooperace, nebo může být zaměřena na oblast výzkumu a vývoje, do odbytové oblasti nebo se může soustředit do oblasti služeb. Smlouvy mezinárodní výrobní kooperace jsou tzv. nepojmenovanou smlouvou, protože její forma a obsahová stránka závisí na dohodě mezi jednotlivými partnery (Vochozka a Mulač, 2012, s. 513).

Pro smluvní partnery plynou z mezinárodní výrobní kooperace výhody plynoucí z využívání rozdílů v nákladovosti jednotlivých komponentů nebo konečných výrobků,

v dostupnosti výrobních zdrojů, ve zdrojích financování, v použitelnosti výzkumně-vývojových kapacit, ve speciálním know-how, v celním nebo daňovém zatížení v konkrétních zemích atd. Mezinárodní spolupráce umožní dosažení nižších komplexních nákladů a vyšší konkurenceschopnost na zahraničních trzích (Machková, Černošlávková a Sato, 2014, s. 30).

2.4.3 Kapitálové vstupy na zahraniční trhy

Tyto způsoby vstupu na zahraniční trh využívají hlavně velké a finančně zdatné společnosti realizující globální strategii mezinárodního rozvoje, využívají atraktivních podmínek pro podnikání v různých zemích a investují zde. Poslední léta zaznamenaly globální toky přímých zahraničních investic přibližně třikrát větší nárůst oproti tradičnímu mezinárodnímu obchodu. Velké množství zemí podporuje příliv přímých zahraničních investic zpravidla do zpracovatelského průmyslu a do odvětví služeb. Tato odvětví mohou díky kapitálu plynoucího z přímých zahraničních investic modernizovat a rekonstruovat své provozovny, využívat progresivnější technologie, vytvářet nové pracovní nabídky, vytvářet příležitosti k podnikání pro domácí subdodavatelské společnosti, usnadňovat transfer manažerského know-how, zvyšovat vývozní aktivitu a tím zlepšovat obchodní bilanci. Hlavní instituce v ČR pro podporu přílivu zahraničních investic je agentura CzechInvest, která je agenturou Ministerstva průmyslu a obchodu (Machková, Černošlávková a Sato, 2014, s. 30).

Hlavní formy této kategorie tvoří **portfoliové investice** a **přímé zahraniční investice**. Portfoliové investice zahrnují nákup akcií a jiných cenných papírů, přímé zahraniční investice představují kapitálové vklady, vnitřofirmní půjčky a reinvestovaný zisk. Nejčastější formou přímých kapitálových investic v zahraničí jsou akvizice a fúze, dále forma tzv. investic na zelené louce – forma nově zakládaných společností, formou společného podnikání a strategických aliancí (Machková, Černošlávková a Sato, 2014, s. 30).

Akvizice

Akviziční činnost představuje **rozšíření stávajícího trhu anebo obsazení trhu nového**, na kterém ještě nebyla zahájena obchodní činnost. Uplatňuje se dobře především při vstupu na mezinárodní trhy a spousta metod nabízí vstup víceméně bez rizika. Velmi se

podobá v některých ohledech obecné propagaci, rozdíl je v tom, že akvizice se soustředí pouze na uzavření obchodu, tedy uzavření smlouvy (Rychtářová, 2011).

Existují akvizice přímé a nepřímé. Pro velké množství společností je vyhovující nepřímá varianta, která postrádá přímý osobní kontakt zástupce společnosti s potenciálními zákazníky a využívá materiály, které zákazníka informují a získávají si ho. Jedná se typicky o letáky, katalogy (mohou být i s ceníky), brožury a inzeráty. Mimo tyto tištěné materiály se používá i direct mailing, webové stránky nebo veletrhy a výstavy. Přímá aktivita naopak probíhá prostřednictvím osobního kontaktu s potenciálními zákazníky. Dále existuje mezistupeň, který se nazývá akviziční korespondence, kdy je využívána adresovaná korespondence, která má osobnější charakter a nejedná se tedy o spam. Akvizice je většinou relativně levnou a jednoduchou variantou vstupu na nový trh, materiálové náklady nejsou v žádném případě v takové výši jako při budování vlastní distribuční sítě (Rychtářová, 2011).

Fúze

Fúze (neboli spojení, sloučení), která probíhá přeshraničně, znamená **spojení jedné nebo více obchodních společností** či družstev s jednou nebo více zahraničními společnostmi, nebo mezi zahraničními společnostmi, pokud projekt této fúze udává, že nástupnická společnost bude mít sídlo na území České republiky. U nás není tato forma realizována často, a pokud ano, nejčastější jsou případy, ve kterých je česká společnost nástupnickou společností (Huntley, 2015).

Existují dva typy fúzí – sloučení a splynutí. V případě sloučení dochází ke spojení společností a slučovaná společnost zaniká, aniž by likvidovala aktiva a pasiva, protože ty přejdou na společnost druhou. Splynutím zanikají splyvající společnosti a výsledkem je vznik společnosti nové (Co je to sloučení a splynutí podniku?, 2019).

Společné podnikání – Joint venture (JV)

Joint venture představuje obchodní ujednání, kdy se mezi sebou dohodnou dvě či více stran o **vzájemné spolupráci a sdružení svých zdrojů** s cílem splnění konkrétního úkolu - projektu nebo jiné obchodní činnosti. V případě joint venture je každý účastník odpovědný za zisky, ztráty a náklady s činností spojenými. (Hargrave, 2020). Důvody pro realizování joint venture zahrnují expanze společnosti, vývoj nového produktu nebo stěhování na nové, zvláště zámořské trhy. I když má společnost relativně velký potenciál

pro růst a má například inovativní nápady, může jí joint venture poskytnout více zdrojů, větší kapacity a přístup na zaběhlé trhy a ověřené distribuční kanály (Asefeso, 2015).

Investice na zelené louce

Investicemi na zelené louce jsou myšleny **nově založené nebo postavené společnosti**. Oproti akvizicím a fúzím mohou poskytovat určité zemi, ve které jsou aplikovány výhody v podobě přínosu kapitálu, nových modernějších technologií, zvýšení konkurence na trhu a nových pracovních pozic (Machková, 2009, s. 86). Investice na zelené louce jsou důležité především v rozvojových zemích, a fúze a akvizice zase v zemích rozvinutých (Štěrbová, 2013, s. 179).

Strategická aliance

Jedná se o formu, která je **obdobou společného podnikání** s tím, že rozdíl je v motivaci vzniku strategických aliancí. Nespolupracují spolu společnost silná a slabá, ani společnost z vyspělé země se zemí méně vyspělou. Partnery jsou velké, kapitálově silné společnosti ze zemí vyspělých. Strategické aliance se vytvářely především v oborech spojených s vědecko-technickým pokrokem – informatika, telekomunikace, letecký nebo automobilový průmysl. Dnes se s nimi můžeme setkat i v jiných odvětvích, např. u obchodních řetězců. Forma strategických aliancí může být různá – smluvní podoba společných podniků bez společných kapitálových vazeb nebo v některých případech může jít i o kapitálovou spoluúčasť (Machková, 2009, s. 86).

2.5 Strategický marketing a analýza

Aby se společnosti dokázaly vyrovnat s tržními změnami, musí hledat vhodné strategie. Pro každou společnost jsou vhodné jiné strategie, neexistuje žádná univerzální strategie, která by byla vhodná pro všechny společnosti. Každá společnost musí zhodnotit své vlastní postavení na trhu, zohlednit svou současnou situaci, příležitosti, cíle a prostředky. Ve strategickém plánování má marketing důležitý význam. Obstarává potřebné informace a další vstupy, které hrají důležitou roli při přípravě strategického plánu, který je první fází marketingového plánování – vymezuje úlohu marketingu v organizaci. Strategickým plánem je marketing řízen a spolupracuje s dalšími složkami organizace za účelem naplnění strategických cílů (Kotler, 2007, s. 87).

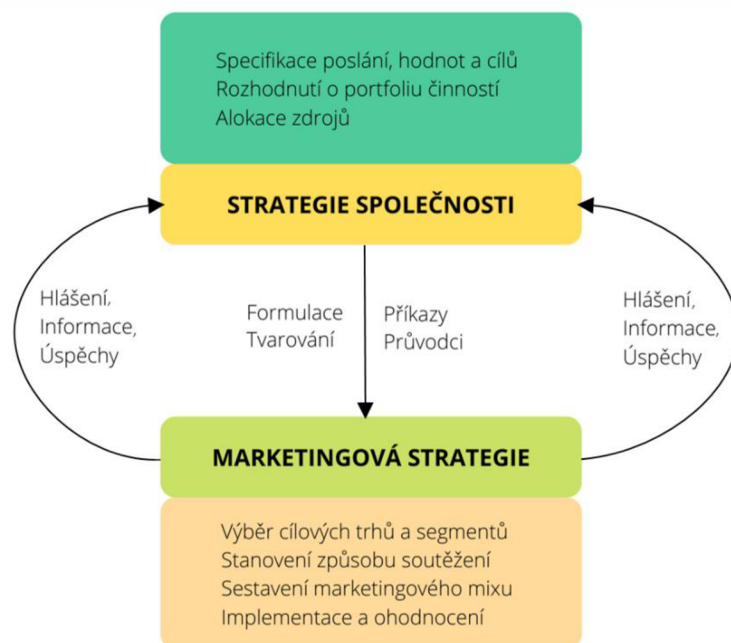
Z předchozího odstavce tedy vyplývá, že mezi strategií společnosti a strategií marketingovou je silná vazba, která je znázorněna na obrázku č. 3. Strategie společnosti je určování a rozhodování o směru, kterým chce společnost jít. Při formulování strategie jsou zásadními otázkami dle britské profesorky marketingu Sally Dibb (2019, s. 25) následující tři otázky:

- Kde je společnost v tuto chvíli?
- Kam chce společnost směřovat?
- Jak se tam chce společnost dostat?

Kermally (2006, s. 1) uvádí při formulování strategií ještě čtvrtou otázku:

- Jaký bude společnost potřebovat časový horizont?

Uvedené otázky jsou pro většinu společností fundamentální, ať už se jedná o velké nebo menší společnosti, jednoduché nebo komplexní. Kladou důraz na skutečnost, že společnosti se musí připravit na svou budoucnost, aby zabezpečily své vlastní přežití a růst a to jak na domácím trhu, tak ve stále více konkurenčnějším mezinárodním prostředí (Dibb et al., 2019, s. 25).



Obrázek č. 3: Vztah mezi strategií společnosti a marketingovou strategií (Zdroj: Vlastní zpracování dle Baines, Filla a Page, 2013, s. 134)

V jedné řadě se strategií společnosti tedy stojí marketingová strategie. Ta by měla jasně stanovit akce a činnosti, které identifikují a vyhodnotí hrozby, jimž je společnost vystavena, a také určuje a zaměřuje na segmenty trhu pro dosažení stanovených strategických cílů (Kermally, 2006, s. 15).

2.5.1 SLEPT analýza

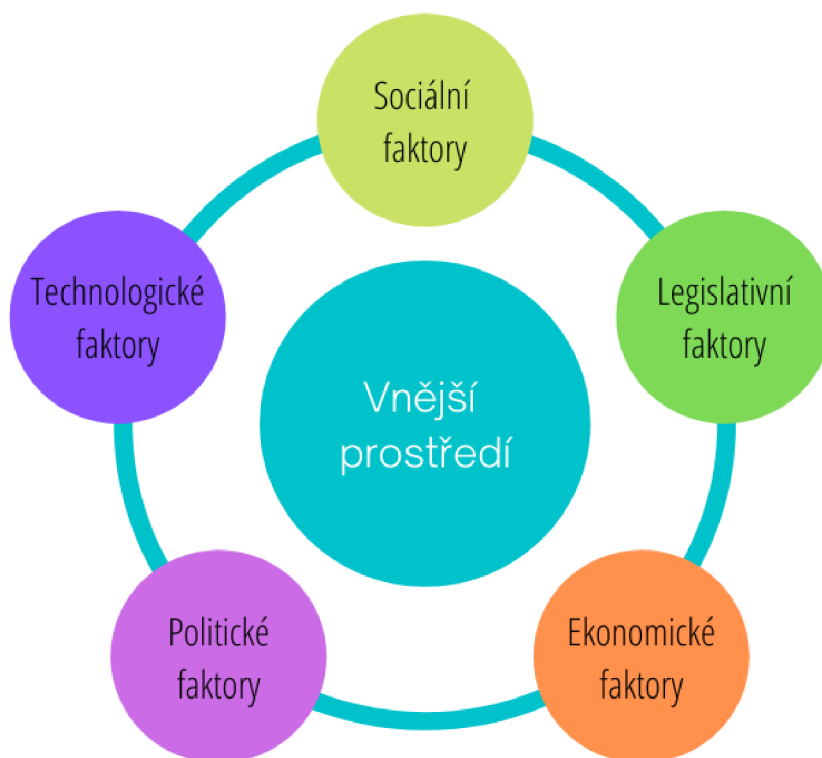
Strategickou analýzu faktorů vnějšího prostředí, které mohou v budoucnosti znamenat pro analyzovanou společnost příležitosti nebo hrozby, provádí metoda SLEPT. Grasseová (2013, s. 178) uvádí tři základní otázky, na které tato analýza odpovídá:

1. Které z vnějších faktorů mají vliv na společnost nebo její části (např. SBU)?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Vnější prostředí (makroprostředí) tvoří následující faktory:

- **politické** – existující a potenciální působení politických vlivů,
- **ekonomické** – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky,
- **sociální** – působení sociálních a kulturních změn,
- **technologické** – dopady nových a vyspělých technologií,
- **legislativní** – vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy,
- **ekologické** – místní, národní a světová ekologická problematika a otázky jejího řešení (Grasseová a kol, 2013, s. 179).

Dooleová (2019, s. 9) ve své publikaci přidává další faktor, a to faktor udržitelnosti. Pokud totiž společnost zvažuje vstup na zahraniční trh, musí také vzít v úvahu četné zprávy varující před nebezpečím pro budoucí prosperitu, jako je nadměrná spotřeba přírodních zdrojů, globální oteplování, stoupaní hladiny moří a nejisté účinky na lesní a zemědělské systémy (Doole, Lowe a Kenyon, 2019, s. 22).



Obrázek č. 4: SLEPT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování dle Dooleové, 2019, s. 22)

2.5.2 Porterova analýza

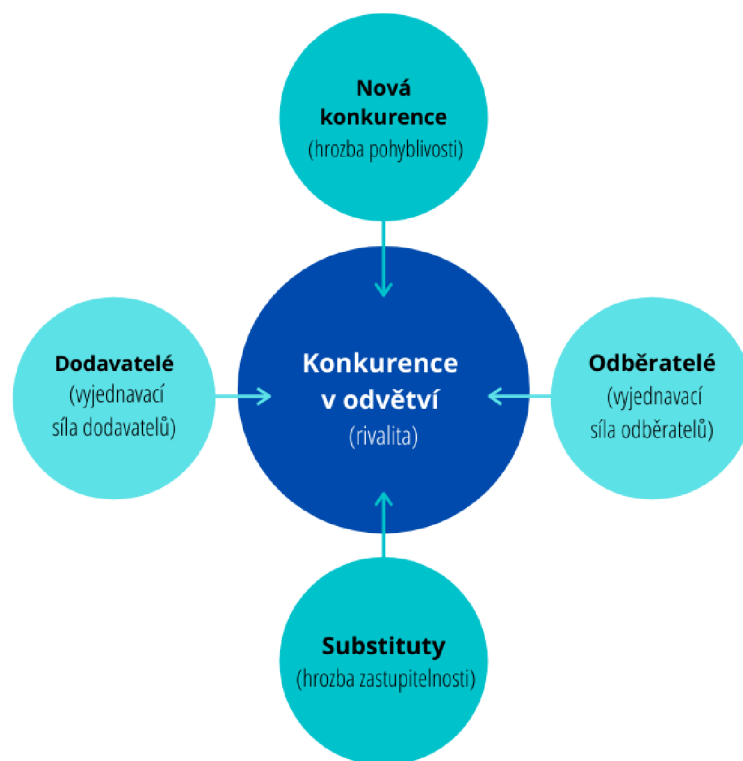
Každá společnost se nachází v rámci určitého odvětví v konkurenčním prostředí, protože většinou není jediná, která nabízí zákazníkům na trhu podobné výrobky. Existuje spousta dalších společností, které mají stejný cíl jako my. Tyto společnosti mezi sebou vzájemně soupeří a to vytváří konkurenci (Kozel, 2006, s. 29). Každý výrobek lze nějakým způsobem nahradit a podle této nahraditelnosti rozlišujeme dle Kozla (2006, s. 29,30) čtyři úrovně konkurence:

1. **Konkurenční varianty výrobku v rámci značky** – pod jednou značkou jsou výrobcem produkovány různé varianty určitého výrobku.
2. **Konkurenční značky v rámci výrobní formy** – všechny společnosti, které nabízejí stejný produkt, jsou považovány danou společností za konkurenty.
3. **Konkurenční formy výrobku v rámci výrobní třídy** – alternativy, které jsou zákazníkovi k dispozici pro uspokojení svých potřeb.
4. **Konkurenční výrobní třídy v rámci základní potřeby** – nákup produktů spotřebiteli pro uspokojení potřeb (Kozel, 2006, s. 29, 30).

Přitažlivost odvětví, která je definována maximální hranicí zisku v odvětví, je podmíněna intenzitou konkurence. Jedním z nástrojů pro sledování intenzity konkurence je Porterova analýza pěti konkurenčních sil, dále označována jako Porterova analýza nebo „analýza odvětví“ (viz obr. 4). Těchto pět sil je spojeno vazbami. Jestliže se změní jedna z pěti sil, na ostatní to může mít vliv (Kozel, 2006, s. 30). Těmito **pěti silami** neboli faktory jsou dle Hanzelkové (2009, s. 109):

1. **Vyjednávací síla zákazníků** (*bargaining power of buyers*)
2. **Vyjednávací síla dodavatelů** (*bargaining power of suppliers*)
3. **Hrozba vstupu nových konkurentů** (*threat of entry*)
4. **Hrozba substitutů** (*threat of substitutes*)
5. **Rivalita společností působících na daném trhu** (*competitive rivalry within industry*)

Společnosti vyhodnocují, jak velký vliv tyto síly (faktory) na její působení a funkce a jak těmto silám čelit. Někdy se může přidávat ještě šestá síla, která je ve formě komplementářů, které prezentují odvětví na sobě vzájemně závislá (tzv. Groeův model) (Jakubíková, 2013, s. 104).



Obrázek č. 5: Porterův model pěti sil (Zdroj: Vlastní zpracování dle Grasseové a kol., 2012, s. 191)

2.5.3 SWOT analýza

Jednou z nejznámějších a nejvíce používaných analýz prostředí je právě SWOT analýza, neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (viz obr. č. 5). Analýza SWOT slouží k elementární identifikaci **současného stavu společnosti**. Odpovídá na otázku, do jaké míry jsou aktuální strategie společnosti a její silné a slabé stránky schopny se adaptovat na změny, které přináší prostředí (Jakubíková, 2013, s. 129).

Silné stránky společnosti zahrnují její vnitřní schopnosti, zdroje a možnosti, které jí pomáhají v uskutečňování a dosahování svých stanovených cílů a přinášejí výhody jejím zákazníkům. Analýza slabých stránek se zaměřuje na omezení a limity společnosti, které mohou znesnadňovat plnění jejích cílů. Identifikují se činnosti, které společnost nedělá dostatečně dobře například ve srovnání s konkurencí. Společnost může být ovlivňována množstvím příznivých faktorů a událostí z externího prostředí, které se označují jako její příležitosti. Společnost je může využít ve svůj prospěch, mohou jí pomoci zvýšit poptávku nebo lépe uspokojit své zákazníky. Hrozbami se naopak nazývají nepříznivé faktory působící na společnost z externího prostředí. Patří sem negativní skutečnosti, trendy nebo události, které mohou způsobit nespokojenost zákazníků nebo snížit poptávku (Kotler, Armstrong a Opresnik, 2018, s. 80).

Každá společnost by měla nejprve podrobně analyzovat tržní a marketingové prostředí, ve kterém působí. Výsledkem je nalezení atraktivních příležitostí a identifikace hrozeb. Poté společnost analyzuje své silné a slabé stránky, ze kterých lze vydedukovat, kterých příležitostí by mohla nejlépe využít. Hlavním cílem je tedy na základě provedené analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti na základě jejích silných míst využít atraktivních příležitostí ve svůj prospěch, a přitom se snažit eliminovat nebo překonat identifikovaná slabá místa a odvrátit nebo minimalizovat hrozby. Marketingová strategická analýza je základním stavebním kamenem a poskytuje vstupy pro další funkce marketingového řízení (Kotler, Armstrong a Opresnik, 2018, s. 80).



Obrázek č. 6: SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotlera a Armstronga, 2018, s. 80)

2.5.4 Marketingový mix

Marketingový mix (také **4P**) je součástí každého marketingového plánu, a stanoví se na základě zvolené marketingové strategie, která musí vycházet ze situační analýzy. Každá společnost by měla marketingovou strategii postavit na svých silných stránkách a být obezřetná v případě svých slabých stránek a identifikovaných hrozeb. Je důležité, aby si společnosti uvědomovaly, že každá nevyužitá příležitost se může v budoucnu změnit v potenciální hrozbu. Proto by měly být na trhu aktivní, hledat a využívat příležitosti, zkoumat slabiny konkurence, sledovat nové trendy v oboru, kterými by se mohla inspirovat apod. (Karlíček, 2018, s. 241).

Nástroje marketingového mixu jsou:

- **Produkt** (*Product*) –
- **Cena** (*Price*)

- **Místo** (*Place*)
- **Propagace** (*Promotion*) (Hálek, 2017, s. 141)

Hálek (2017, s. 141) uvádí rozšíření základního 4P mixu o další složky, kde různí autoři přidávají **lidský faktor** (*People*), **personál** (*Physical evidence*), **programovou specifikaci** (*Programming*), **kooperaci** (*Partnership*), **politiku** (*Politics*) a **veřejné mínění** (*Public opinion*). Výsledný marketingový mix se označuje 4P+.

Ekvivalentem k marketingovému mixu 4P je koncept **4C**. Jedná se o:

- **hodnotu pro zákazníka** (*customer value*),
- **náklady pro zákazníka** (*costs*),
- **komunikace této hodnoty** (*communication*),
- její **dostupnost** (*convenience*). (Karlíček, 2018, s. 152).



Obrázek č. 7: Marketingový mix 4P (Zdroj: <https://courses.lumenlearning.com>)

3 ANALYTICKÁ ČÁST

V této části diplomové práce je nejprve představena společnost DOLLER and Friends, s.r.o. a následně jsou provedeny potřebné analýzy společnosti popsané v teoretické části práce. Poté je analyzován potenciální trh k expanzi – Velká Británie. Jako podklad pro expanzi byl proveden výzkum spokojenosti uživatelů produktu na domácím trhu. Následně byl proveden další výzkum, který byl zaměřen na zájem o produkt přímo na britském trhu.

3.1 Profil expandující společnosti

Tato kapitola obsahuje základní informace o expandující společnosti a o jejím hlavním produktu, se kterým by ráda prorazila na nový trh. Společnost DOLLER and Friends s.r.o. působí na trhu již 6 let a přemýšlí o expanzi na zahraniční trh. Jako potenciální zahraniční trh pro expanzi si vybrala Velkou Británii.

3.1.1 Základní údaje o společnosti

Zde jsou uvedeny základní informace o společnosti DOLLER and Friends s.r.o.



Obrázek č. 8: Logo společnosti DOLLER and Friends, s.r.o. (Zdroj: <http://doller.cz/>)

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

IČO: 08276927

Stáří společnosti: 6 let

Počet zaměstnanců: 12

Základní kapitál: 30 tisíc Kč

Předmět podnikání: výroba a prodej, workshopy, provoz e-shopu

Rozpočet na expanzi: 300 tisíc Kč

V následující tabulce číslo 4 jsou uvedeny hodnoty obrátů za konkrétní roky.

Tabulka č. 4: Výše obrátů za roky 2016-2020 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Obrat	8,3 mil. Kč	8,5 mil. Kč	8,7 mil. Kč	10 mil. Kč	12,0 mil. Kč

Společnost se řadí mezi **malé společnosti**, protože má méně než 100 zaměstnanců a její roční obrat nepřesahuje 30 mil. Kč.

3.1.2 Historie společnosti

Diář Doller působí na trhu již od roku 2015. Společnost byla založena dvěma vysokoškoláky – Janem Emlerem a Jiřím Doležalem, kteří **chtěli ovládnout techniku time-managementu** a tím nastartovat svůj vlastní osobní rozvoj. Proto hledali nástroj, který by jim v tom pomohl. Potřebovali něco, co je dostatečně motivuje a zároveň dá prostor rozdílným povahám a potřebám. Na trhu nic, co by jim vyhovovalo, nenašli, a tak se rozhodli vytvořit vlastní. A tak vznikl **motivační diář Doller** (Doller, 2018).

V srpnu 2015 začali Jan a Jiří na vysoké škole ve Zlíně snít o dokonalém plánovači, který **pojme velké množství nápadů** a zároveň **bude inspirací k plnění snů**. V říjnu 2015 byl vytvořen první prototyp diáře. Nápad se ujal a líbil se i spolužákům. Započalo se hledání tiskárny a bylo vytisknuto prvních 50 kusů. Nicméně se to nějak neodhadlo a najednou se tiskla rovná tisícovka Dollerů (Doller, 2018).

V listopadu 2015 byla potřeba sehnat prostředky na financování Dolleru. V tom pomohl „Startovač“ – financování projektů. Podařilo se vybrat 3x více, než bylo potřeba. Z toho vznikla 4. nejúspěšnější kampaň roku 2015. V prosinci 2015 první kousky Dolleru obdrželi noví majitelé. Každý byl podepsaný, vlastnoručně zabalený a odeslaný ze studentského bytu, ve kterém kluci v té době bydleli (Doller, 2018).

V září 2016 o Dolleru napsal časopis Forbes. Doller také vyhrál soutěž s názvem **Můj první milion** a tvůrci Dolleru obdrželi speciální cenu Vizionáři 2016. Také zaměstnali prvního člověka (Doller, 2018).

V březnu 2018 byla založena kancelář v Praze. Společnost se neustále vyvíjí a snaží se přizpůsobit obsah diáře potřebám uživatelů. Do svého portfolia přidal motivační kalendář a pořádá různé workshopy zaměřené na kreativitu a osobní rozvoj (Doller, 2018).

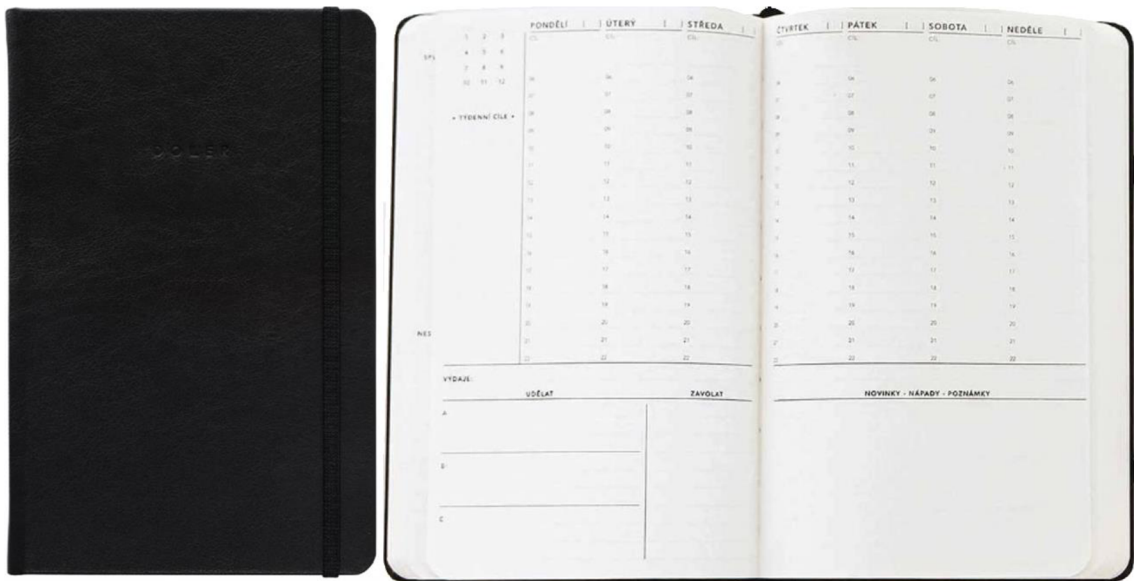
3.2 Marketingový mix

Tato kapitola popisuje marketingový mix společnosti neboli 4P.

3.2.1 Produkt (*Product*)

Společnost Doller and Friends s.r.o. hlavně vyrábí a prodává **nedatovaný motivační denní diář pojmenovaný Doller**. Hlavní filozofií Dolleru je nabídnout lidem nástroj – motivační diář – který jim pomůže na cestě za jejich sny. Velkým tématem dnešní doby jsou vysoké nároky a cíle, které na sebe lidi kladou, ale na straně druhé také prokrastinace. Doller je nástroj, který má lidem pomoci plnit jejich cíle. Jde o **spojení denního diáře s motivačním hlediskem**. Jeho tvůrci zastávají názor, že pokud si lidé opravdu chtějí plnit své sny a dělat pro to maximum, je důležité si jednotlivé sny a cíle nejprve vizualizovat. K tomu slouží volné stránky v diáři, kde se uživatelé mohou vyjádřit – kreslit, psát a snít. Dalším důležitým krokem je potom **jednotlivé přání a cíle rozdělit na malé kousky a dílčí díle**, postupně je plnit a posouvat se tak vysněným směrem. Doller je užitečný nástroj, protože **každý den může uživatel pozorovat změny**, kam se posouvá v dané oblasti, co se mu podařilo splnit a v čem se naopak zlepšit. Na konci každého měsíce je **měsíční shrnutí**, kde si všechny tyto pokroky, ale i neúspěchy, uživatel zaznamenává a poté se zamyslí, co musí příští měsíc změnit, aby byl blíže svým snům.

Společnost klade důraz **na šetrnou výrobu** a používání **ekologických materiálů**. Diář má vazbu z italské veganské koženky s gumičkou a jeho stránky jsou vyrobeny z ekologicky šetrného papíru s certifikací FSC o gramáži 90 g/m² – nepropíjí. Certifikace FSC znamená, že při zpracování papíru nedošlo k devastaci přírody a nebyla porušena ani žádná lidská či pracovní práva. Vyrábí se dvě varianty: na 12 měsíců nebo na 6 měsíců, a to v černé nebo růžové barvě. Na přední straně je decentní vyražené logo.



Obrázek č. 9: Motivační diář Doller (Zdroj: <http://www.doller.cz>)

3.2.2 Cena (*Price*)

Společnost se nesoustředí na stanovení ceny pouze jedním způsobem. Stanovuje cenu produktu jak na **základě nákladů, tak i konkurence**. Výslednou cenu ale **přizpůsobí i poptávce**, tedy aby za produkt byl zákazník ochotný zaplatit.

- DOLLER Diář 12 nedatovaný motivační diář za 449 Kč
- DOLLER Diář 6 nedatovaný motivační diář za 349 Kč

3.2.3 Propagace (*Promotion*)

Společnost má **vlastní web a e-shop v českém jazyce** a je populární na **sociálních sítích** – Facebook a Instagram. Facebooková stránka Dolleru má 37 tisíc sledujících uživatelů. Doplňkovou facebookovou stránkou je Doller Friends se 4 tisíci členy. Fanoušci se zde sdružují a sdílí své nápady a výtvořky, které si navzájem komentují. Velmi aktivní je Doller na Instagramu, kde má 25 tisíc sledujících.

Společnost investuje do **PPC reklam a reklam na Facebooku**. Využívá **reklamních bannerů** a remarketingového cílení. Dále má na svých webových stránkách **blog**, který podporuje tvorbu firemní značky. Publikuje zde články o osobním rozvoji, byznysu atd., kterými se snaží svým fanouškům poradit a budovat s nimi důvěrné vztahy.

3.2.4 Distribuce (*Place*)

Společnost nemá svůj kamenný obchod a produkt je prodáváný hlavně přes **e-shop – z 95 %**. Zbýlých 5 % tvoří prodej v následujících prodejnách: sdílené kanceláře Impact Hub v Brně a v Praze, obchod s ručně vyráběným originálním zbožím Flop Shop v Olomouci, Pardubickéj Lajf v Pardubicích, sdílený showroom autorů české módy a doplňků Tvorba Store v Praze a Knihovna UTB ve Zlíně. Společnost **prodává diáře i na Slovensku**, a to v celkem 11 pobočkách knihkupectví Martinus, který se zde stará o logistiku a distribuci.

Společnost nemá vlastní sklad a využívá služeb třetí strany – společnosti **ComGate**. U této společnosti se produkt skladuje, balí a expeduje. Společnost využívá následující způsoby doručení v rámci ČR: Zásilkovna, PPL kurýr, Česká pošta.

3.3 Výzkum spokojenosti uživatelů Dolleru

Jako výchozí podklad pro smysl expanze byl nejprve proveden výzkum spokojenosti uživatelů s diářem. Čím více budou výsledky pozitivní, o to větší má smysl na současné spokojenosti stavět a expandovat. Jedná se tedy o podpůrný výzkum pro východiska expanze.

3.3.1 Metodologie výzkumu

Výzkumný projekt se zabývá zkoumáním spokojenosti osob, které používají motivační diář Doller a jeho hlavním cílem je prostřednictvím průzkumu zjistit spokojenost těchto uživatelů a následně navrhnout opatření, které by vedly k jejímu zvýšení. Centrální výzkumná otázka vyplývá z hlavního výzkumného cíle a její znění je následující: „Jaká je spokojenost uživatelů s motivačním diářem Doller?“

Motivační diář Doller používají z přibližně 70 % mladí lidé z měst po celé České republice. Proto jsem se rozhodla, že nejlepší metodou pro získání co nejvíce užitečných dat bude dotazníkové šetření, kdy dotazník v elektronické formě bude vystaven přímo na facebookové stránce věnované samotným uživatelům Dolleru, která čítá něco málo přes 1000 členů. Uživatelé zde sdílí své zkušenosti s používáním Dolleru a vystavují fotografie, jak si svůj Doller vyzdobují a podobně.

Standardizovaný dotazník obsahoval 22 otázek, z toho 19 otázek bylo uzavřených a 3 otázky byly polootevřené. Vytvořen byl prostřednictvím formuláře od společnosti Google a v elektronické formě byl vystaven na facebookovou stránku uživatelů Dolleru. Samotné dotazníkové šetření probíhalo od 23. 11. 2019 do 7. 12. 2019. Dotazník vyplnilo 402 respondentů.

3.3.2 Stanovení hypotéz

V rámci výzkumu byly stanoveny dvě hypotézy, které budou analýzou získaných dat potvrzeny nebo vyvráceny:

- **Hypotéza H1:** Uživatelé, jejichž očekávání Doller splnil, ho budou používat i nadále.

Hypotéza H1₀: Znaky jsou na sobě nezávislé.

Hypotéza H1₁: Znaky jsou na sobě závislé.

- **Hypotéza H2:** Uživatelé, podle kterých není cena Dolleru vysoká, jej budou používat i nadále, resp. si jej znovu pořídí.

Hypotéza H2₀: Znaky jsou na sobě nezávislé.

Hypotéza H2₁: Znaky jsou na sobě závislé.

3.3.3 Analýza dat a výsledky výzkumu

Následující kapitola obsahuje výsledky analýz dat, které byly získány prostřednictvím strukturovaného dotazníku. Výsledky výzkumu jsou znázorněny pomocí tabulek a grafů. K analýze dat byla použita primitivní popisná statistika. Výpočty byly provedeny v matematickém programu R specializovaném na statistiku. Nejprve jsou vyhodnoceny jednotlivé otázky dotazníku, poté následuje testování daných hypotéz.

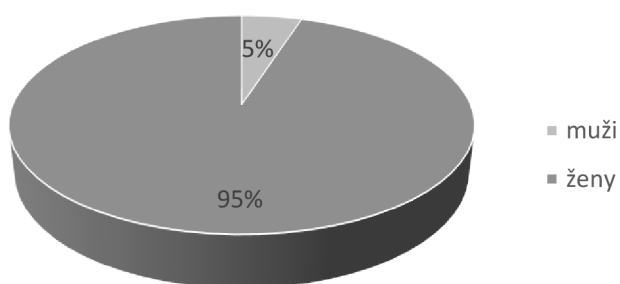
Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku

Dotazník se skládal z 22 otázek, které byly podle účelu rozděleny do několika skupin. První skupina byla zaměřena na demografické údaje o respondentech. Otázky z druhé skupiny byly zaměřeny na zkušenosti s produkty daného typu. Třetí skupina zkoumala, zda Doller splnil očekávání uživatelů a kterou variantu uživatelé vlastní. Čtvrtá skupina rozsáhle zkoumala spokojenost s jednotlivými parametry Dolleru. Pátá skupina zkoumala

loajalitu uživatelů. Šestá skupina obsahovala jednu otázku, která zkoumala, v čem by se podle uživatelů měl Doller zlepšit.

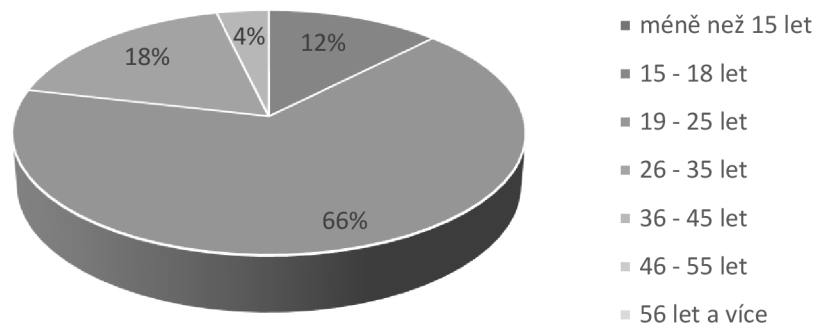
Demografické údaje o respondentech

Otázky týkající se pohlaví a věku byly v dotazníku umístěny na konci s pořadovými čísly 21 a 22. V následujícím grafu číslo 1 můžeme vidět, že velkou většinu respondentů tvořily ženy, konkrétně 95 %. Muži tvořily pouze 5 % z celého vzorku.



Graf č. 1: Pohlaví respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

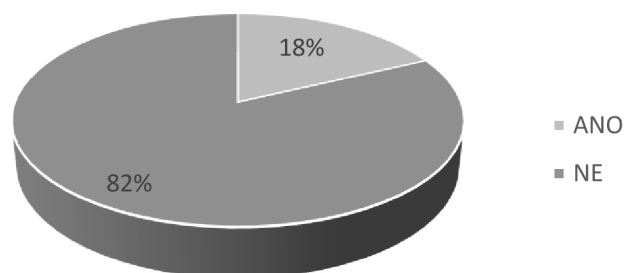
Věk respondentů byl rozdělen do 7 věkových kategorií. Více než polovina respondentů byla ve věku 19-25 let, a to 66 %. Ve věku 26-35 let bylo 18 % respondentů, hned za nimi následují respondenti ve věku 15–18 let, a to s hodnotou 12 %. Nejmenší část respondentů byla ve věku 36–45 let, kteří tvořili 3,7 % respondentů z celého vzorku. Žádnému respondentovi nebylo méně než 15 let nebo více než 46 let. Věk respondentů je graficky znázorněn v grafu číslo 2.



Graf č. 2: Věk respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zkušenosti s motivačními diáři

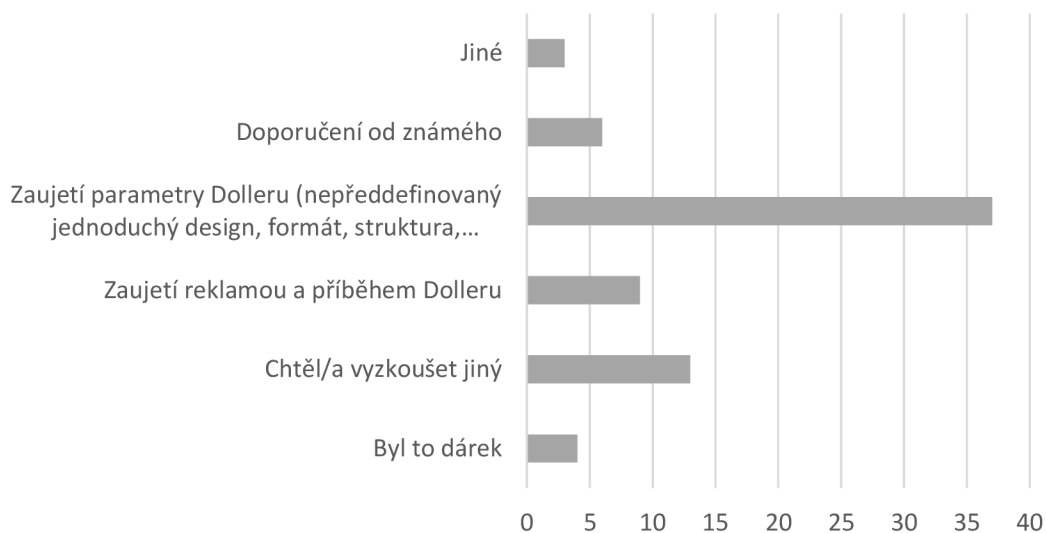
První pořadovou otázkou v dotazníku byla otázka, jejímž účelem bylo zjistit, zda respondenti mají zkušenosti s motivačními diáři. Pokud odpověď zněla ano, následovala otázka, proč se rozhodli změnit diář. Pokud odpověď zněla ne, následovala otázka, proč se rozhodli koupit si z různých motivačních diářů nabízených na trhu zrovna Doller. V grafu číslo 3 můžeme vidět, že 18 % respondentů již mělo zkušenosti s motivačními diáři a u 82 % respondentů se jedná o první motivační diář.



Graf č. 3: Zkušenosti s motivačními diáři (Zdroj: Vlastní zpracování)

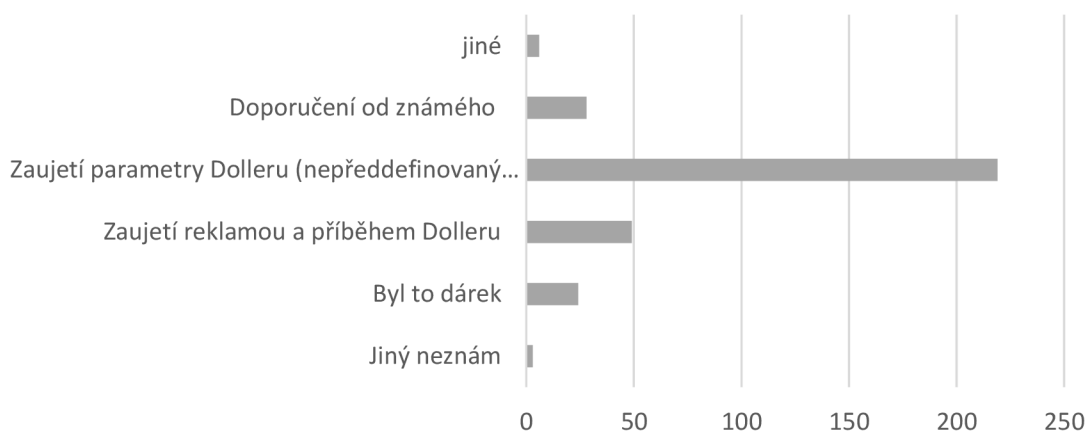
Skupina respondentů, která již měla zkušenosti s motivačními diáři, z 51 % uvedla, jak můžeme vidět v grafu číslo 4, že je zaujaly hlavně parametry Dolleru, čímž je nepředdefinovaný jednoduchý design, formát, struktura a jeho zpracování. 18 % respondentů chtělo vyzkoušet jiný diář a 12 % respondentů zaujala reklama a příběh

Dolleru. 8 % respondentů doporučili Doller známí a 6 % respondentů obdrželo Doller jako dárek. Jiných odpovědí bylo pouze 5 %, z čehož zajímavá odpověď byla, že respondentka chtěla podpořit české výrobce a diář jí také perfektně vyhovuje, co se parametrů týče.



Graf č. 4: Důvody změny motivačního diáře skupiny respondentů se zkušenostmi (Zdroj: Vlastní zpracování)

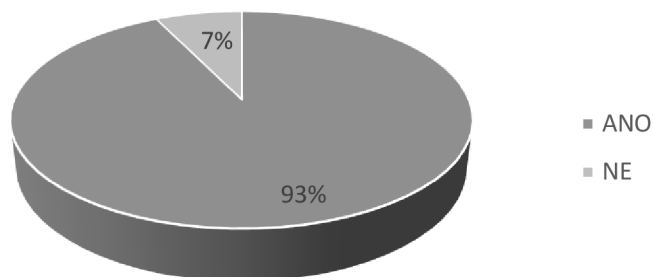
Druhá skupina respondentů, jejichž první motivační diář byl Doller, z 67 % uvedla, že si Doller vybrala hlavně kvůli jeho parametrům. 15 % respondentů zaujala hlavně reklama a příběh Dolleru. Na popud doporučení od známého si diář zakoupilo 8 % respondentů a 7 % respondentů diář dostalo jako dárek. Jinou odpověď uvedla pouze 2 % respondentů a jiný diář neznalo pouze 1 % respondentů. Výsledky můžeme vidět v grafu číslo 5.



Graf č. 5: Důvody pro koupi motivačního diáře skupiny respondentů bez zkušeností (Zdroj: Vlastní zpracování)

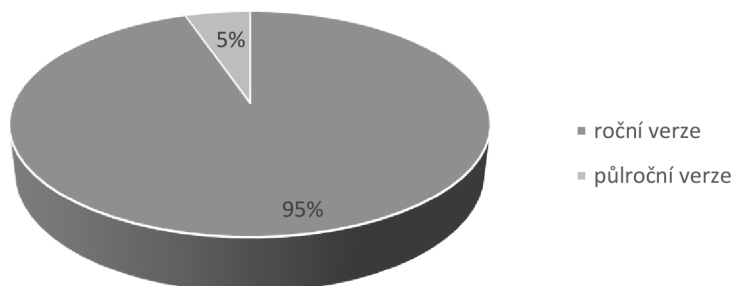
Očekávání respondentů

V grafu číslo 6 můžeme vidět odpověď na čtvrtou otázku v dotazníku, zda Doller splnil očekávání, které od něj respondenti měli. 93 % dotazovaných uvedlo, že ano a pouze u 7 % respondentů Doller očekávání nesplnil.



Graf č. 6: Splněná očekávání (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pátá otázka zjišťovala, kterou variantu Dolleru respondenti vlastní – zda roční nebo půlroční verzi. Drtivá většina, tedy 95 % vlastní roční verzi a pouze 5 % vlastní půlroční verzi, jak můžeme vidět v grafu číslo 7.



Graf č. 7: Varianta Dolleru (Zdroj: Vlastní zpracování)

Spokojenost s jednotlivými parametry

Následujících 11 otázek se zabývalo spokojeností respondentů s konkrétními parametry Dolleru. Šestá otázka zkoumala, jak jsou respondenti spokojeni s koženkovou vazbou Dolleru. Velmi spokojeno bylo 74,6 % respondentů, spíše spokojeno 19,2 %. Neutrální postoj mělo 4,7 % respondentů. Spíše nespokojeno bylo 1 % respondentů a velmi nespokojeno pouze 0,5 % respondentů. Můžeme tedy říci, že většina respondentů je

s koženkovou vazbou spokojeno, přičemž pouze malé procento respondentů zastává neutrální postoj nebo je nespokojeno.

Tabulka č. 5: Spokojenost s koženkovou vazbou (Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojen/a	300	74,6 %
Spíše spokojen/a	77	19,2 %
Neutrální postoj	19	4,7 %
Spíše nespokojen/a	4	1,0 %
Velmi nespokojen/a	2	0,5 %
Celkem	402	100,0 %

Sedmá otázka se zabývala spokojeností s barvou Dolleru. Více než polovina, přesně 62,7 % bylo s barvou velmi spokojeno, 22,6 % bylo spíše spokojeno, neutrální postoj zastávalo 8,7 %, spíše nespokojeno bylo 5,2 % a velmi nespokojeno pouze 0,7 % respondentů.

Tabulka č. 6: Spokojenost s barvou Dolleru (Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojen/a	252	62,7 %
Spíše spokojen/a	91	22,6 %
Neutrální postoj	35	8,7 %
Spíše nespokojen/a	21	5,2 %
Velmi nespokojen/a	3	0,7 %
Celkem	402	100,00 %

Osmá otázka zkoumala spokojenost s velikostí Dolleru. 65,6 % respondentů bylo velmi spokojeno a 25,4 % bylo spíše spokojeno. Neutrální postoj a nespokojení respondenti byly opět ve velké menšině. Neutrální postoj zastávalo 5 % respondentů, spíše nespokojeno byly 3 % a velmi nespokojeno 0,7 % respondentů.

Tabulka č. 7: Spokojenost s velikostí Dolleru (Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojen/a	265	65,9 %
Spíše spokojen/a	102	25,4 %
Neutrální postoj	20	5,0 %
Spíše nespokojen/a	12	3,0 %
Velmi nespokojen/a	3	0,7 %
Celkem	402	100,0 %

Devátá otázka byla zaměřena na spokojenost s hmotností Dolleru. Velmi spokojeno bylo 49 % respondentů a spíše spokojeno bylo 32,1 %. U hmotnosti byl neutrální postoj oproti ostatním zkoumaným parametrům vyšší a to 13,2 %. Nespokojenost byla opět velmi nízká, spíše nespokojeno bylo 5 % respondentů a velmi nespokojeno bylo 0,7 %.

Tabulka č. 8: Spokojenost s hmotností Dolleru (Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojen/a	197	49,0 %
Spíše spokojen/a	129	32,1 %
Neutrální postoj	53	13,2 %
Spíše nespokojen/a	20	5,0 %
Velmi nespokojen/a	3	0,7 %
Celkem	402	100,0 %

Desátá otázka zkoumala spokojenost s kvalitou a gramáží papírů použitým v Dolleru. S tímto parametrem bylo velmi spokojeno 64,9 % respondentů a spíše spokojeno 26,6 %. Neutrální postoj a nespokojenost byla opětovně v nízkých číslech. Neutrální postoj zastávalo 4,7 % respondentů, spíše nespokojeno byla 3 % a velmi nespokojeno bylo opět 0,7 %.

Tabulka č. 9: Spokojenost s kvalitou a gramáží papíru (Zdroj: Vlastní zpracování)

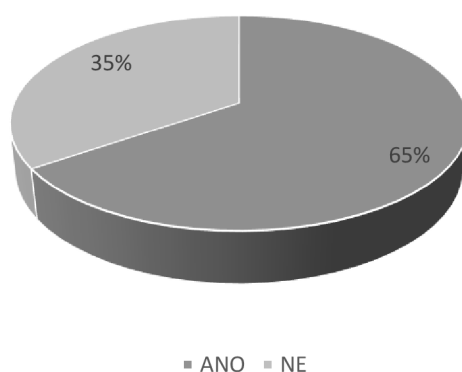
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojen/a	261	64,9 %
Spíše spokojen/a	107	26,6 %
Neutrální postoj	19	4,7 %
Spíše nespokojen/a	12	3,0 %
Velmi nespokojen/a	3	0,7 %
Celkem	402	100,0 %

Spokojenost s jednoduchým nepředdefinovaným designem navrženým pro Doller zkoumala otázka číslo jedenáct. S tímto parametrem byla taktéž vysoká spokojenost, kdy velmi spokojeno bylo 73,1 % a spíše spokojeno 19,7 % respondentů. Neutrální postoj zastávala 4 % respondentů, spíše nespokojeno bylo 2,5 % a velmi nespokojeno 0,7 %.

Tabulka č. 10: Spokojenost s nepředdefinovaným jednoduchým designem v Dolleru (Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojen/a	294	73,1 %
Spíše spokojen/a	79	19,7 %
Neutrální postoj	16	4,0 %
Spíše nespokojen/a	10	2,5 %
Velmi nespokojen/a	3	0,7 %
Celkem	402	100,00 %

Další otázka číslo dvanáct zkoumala, zda je pro respondenty důležité nedatované provedení Dolleru. To znamená, že mohou kdykoliv během roku se zapisováním začít, pouze si vyplní měsíc a předepíší čísla dnů. Také mohou kterýkoliv měsíc skončit a kdykoliv se k zapisování zase vrátit. V grafu číslo 8 můžeme vidět, že pro 65 % respondentů je důležité nedatované provedení diáře a pro 35 % důležité není.



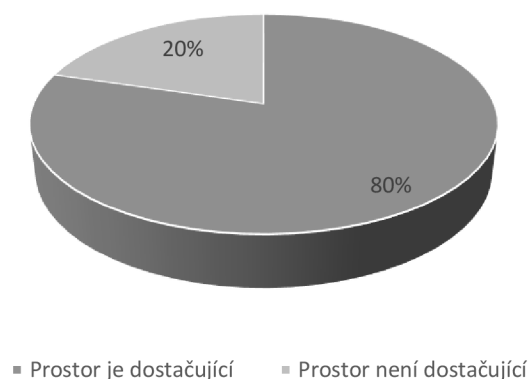
Graf č. 8: Důležitost nedatovaného provedení diáře (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka číslo třináct se zabývala motivačním hlediskem, tedy jak jsou respondenti spokojeni s motivačním provedením Dolleru. Vzhledem k tomu, že se jedná o motivační diář, byla zde spokojenost v nejnižších číslech oproti ostatním parametrům. Velmi spokojeno bylo 34,6 % respondentů a spíše spokojeno bylo 34,6 %. Byla zde také pozorována nejvyšší četnost neutrálního postoje oproti ostatním parametrům, a to 25,1 %. Spíše nespokojeno potom bylo 5,5 % a velmi nespokojen byl pouze 1 respondent, tedy 0,2 %.

Tabulka č. 11: Spokojenost s motivačním hlediskem v Dolleru (Zdroj: Vlastní zpracování)

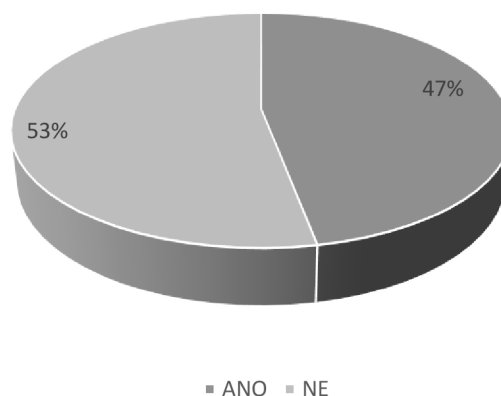
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojen/a	139	34,6 %
Spíše spokojen/a	139	34,6 %
Neutrální postoj	101	25,1 %
Spíše nespokojen/a	22	5,5 %
Velmi nespokojen/a	1	0,2 %
Celkem	402	100,0 %

Následující otázka číslo čtrnáct se zabývala otázkou, zda je pro respondenty dostačující prostor pro poznámky v diáři. Celých 80 % respondentů uvedlo, že prostor pro poznámky je dostačující. 20 % respondentů prostor pro poznámky nedostačuje.



Graf č. 9: Prostor pro poznámky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka číslo patnáct zjišťovala důležitost motivačních citátů, které jsou v Dolleru uvedeny před začátkem každého nového měsíčního přehledu na prázdné stránce, kterou si mohou taktéž uživatelé vyzdobit dle vlastních preferencí nebo pouze nadepsat příslušný měsíc. Zde se odpovědi rozdělily na dva tábory, kde pro 53 % citáty důležité jsou a pro 47 % respondentů důležité nejsou.



Graf č. 10: Důležitost motivačních citátů v diáři (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka číslo šestnáct zjišťovala spokojenost s papírovou kapsičkou na konci Dolleru, která slouží k ukládání různých předmětů, ke kterým má respondent citovou vazbu a chce si je uchovat na památku, například vstupenky z divadla nebo koncertu. S tímto parametrem byla vysoká spokojenost, kdy velmi spokojeno bylo 75,9 % respondentů a spíše spokojeno 16,7 %. Neutrální postoj a nespokojenost byla v nízkých číslech, přičemž neutrální postoj zastávalo 6,7 % respondentů, spíše nespokojeno bylo 0,5 % a velmi nespokojeno pouze 0,2 %.

Tabulka č. 12: Spokojenost s papírovou kapsičkou na konci Dolleru (Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojen/a	305	75,9 %
Spíše spokojen/a	67	16,7 %
Neutrální postoj	27	6,7 %
Spíše nespokojen/a	2	0,5 %
Velmi nespokojen/a	1	0,2 %
Celkem	402	100,0 %

Vnímaná hodnota

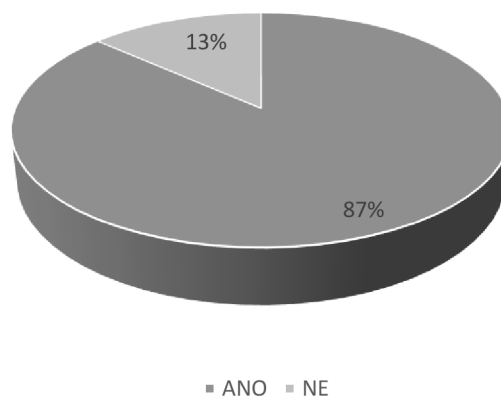
Otázka číslo sedmnáct se zabývala cenovým hlediskem Dolleru, tedy jak jsou respondenti spokojeni s prodejní cenou Dolleru. Nejvyšší četnost 64,9 % zaznamenalo střední vnímání ceny Dolleru. Podle 28,4 % je Doller cenově velmi dostupný. Pouze podle 6,7 % respondentů je cena Dolleru vysoká.

Tabulka č. 13: Spokojenost s cenou Dolleru (Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Cenově je Doller velmi dostupný	114	28,4 %
Cenově je Doller středně dostupný	261	64,9 %
Cena Dolleru je vysoká	27	6,7 %
Celkem	402	100,00 %

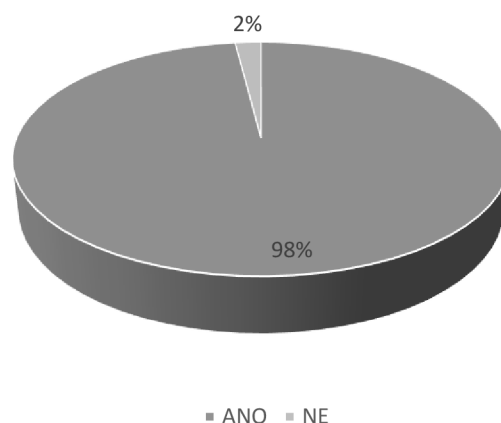
Loajalita respondentů

Následující dvě otázky zkoumaly loajalitu respondentů. Otázka číslo osmnáct zjišťovala, zda budou respondenti Doller používat i nadále, resp. si jej znovu pořídí. Celých 87 % respondentů uvedlo, že Doller mají v plánu používat i nadále, resp. si jej znovu pořídí. Pouze 13 % respondentů se rozhodlo, že dále již používat nebudou.



Graf č. 11: Opětovné používání, resp. koupě Dolleru (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka číslo devatenáct zkoumala, zda by respondenti doporučili Doller svým známým. Zde by 98 % respondentů, tedy drtivá většina, doporučila Doller svým známým. Pouze 2 % respondentů by svým známým Doller nedoporučilo.



Graf č. 12: Doporučení známým (Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrhy na zlepšení od respondentů

Otázka číslo dvacet se zabývala návrhy na zlepšení od samotných respondentů, jejichž výsledky můžeme vidět v tabulce číslo 10. Doller tak jak je vyhovoval pouze 13,4 % respondentů. Nejvyšší četnost v návrzích na zlepšení měla položka více barevných variant a to 53,2 %. Na druhém místě byla se 14,7 % změna vnitřního rozložení a struktury. Třetí místo s 9 % zaujaly vlastní odpovědi respondentů, které jsou

rozpracovány v tabulce číslo 11. Na čtvrtém místě s 8,7 % je změna velikosti a design by si přálo změnit pouze 1 % respondentů.

Tabulka č. 14: Návrhy na zlepšení od respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
V ničem, takhle mi vyhovuje	54	13,4 %
Design	4	1,0 %
Velikost	35	8,7 %
Více barevných variant	214	53,2 %
Vnitřní rozložení a struktura	59	14,7 %
Jiné	36	9,0 %
Celkem	402	100,0 %

Vlastní návrhy na zlepšení od respondentů jsou rozpracovány v následující tabulce číslo 11. Některé návrhy se opakovaly, přičemž někteří respondenti vypsali i více návrhů, protože v dotazníku bylo povoleno zaškrtnout pouze jednu odpověď. Nejvyšší četnost zaujalo přání, aby se Doller vyráběl ve více barevných variantách a to s četností 27,7 %. Více stránek na poznámky na konci každého měsíce by chtělo 22,2 % respondentů. 19,4 % respondentů uvedlo, že by chtělo i datovanou verzi diáře. Vyšší gramáž papíru by ocenilo 13,8 % respondentů. 8,3 % respondentů by si přálo, aby se vyrábělo více velikostí diáře. Habit tracker neboli přehled návyků by chtělo 5,5 % respondentů, a to přímo v diáři. V listopadu tohoto roku totiž Doller uvedl do prodeje habit tracker v kartičkách, který se do diáře vloží. Jedna respondentka uvedla, že by si přála více motivačních aktivit a obohacení obsahu. Zajímavý návrh také uvedla další respondentka, která by si přála poutko na propisku.

Tabulka č. 15: Rozpracování jiných odpovědí z tabulky č. 10 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Více barevných variant	10	27,7 %
Více stránek na poznámky na konci každého měsíce	8	22,2 %
Datovaná verze diáře	7	19,4 %
Vyšší gramáž papíru	5	13,8 %
Více velikostí	3	8,3 %
Habit tracker v diáři	2	5,5 %
Více motivačních aktivit a obohacení obsahu	1	2,7 %
Poutko na propisku	1	2,7 %

3.3.4 Testování hypotéz

V návaznosti na centrální výzkumnou otázku byly stanoveny dvě hypotézy.

- H1: Uživatelé, jejichž očekávání Doller splnil, ho budou používat i nadále.
- H2: Uživatelé, podle kterých není cena Dolleru vysoká, jej budou používat i nadále, resp. si jej znovu pořídí.

Vliv očekávání od Dolleru na jeho další používání

V rámci hypotézy H1 bylo zjišťováno, zda má faktor splněných očekávání od diáře vliv na to, zda jej budou respondenti nadále používat nebo ne. Předpokládám, že pokud Doller splnil očekávání respondentů, budou jej používat i nadále. V tabulce číslo 12 jsou rozpracovány příslušné odpovědi do kontingenční tabulky, kde je sledována závislost dvou kvalitativních znaků – splněné očekávání a další používání.

Tabulka č. 16: Četnosti splněných očekávání a dalšího používání/nepoužívání (Zdroj: Vlastní zpracování)

Znaky	Nadále budou používat	Nadále nebudou používat	Marginální četnost
Doller splnil očekávání	341	32	373
Doller nesplnil očekávání	7	22	29
Marginální četnost	348	54	402

Pro účely zpracování stanovené hypotézy byl použit Chi-kvadrát test, který se používá při testování nezávislosti dvou kvalitativních znaků, přičemž respondenti mohli

zaškrtnout v dotazníku pouze jednu odpověď. Tento předpoklad byl splněn. Pro velikost závislosti byl použit Cramerův koeficient kontingence. Veškeré výpočty byly provedeny v matematickém softwaru R specializovaném na statistiku. Výsledky jsou přehledně zpracovány v následující tabulce číslo 13. Výpočty byly provedeny na hladině významnosti 95 %. Hodnota testového kritéria byla 99,047, P-hodnota vyšla velmi nízká, téměř nulová. Při porovnání na hladině významnosti byla P-hodnota menší než 0,05. Přijata byla tedy hypotéza H_{11} . Splněná očekávání a opětovné používání Dolleru se tedy vzájemně ovlivňují. Cramerův koeficient kontingence vyšel 0,4963. Závislost je tedy středně silná.

Tabulka č. 17: Test nezávislosti a velikost závislosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Test nezávislosti		
Formulace hypotézy	Hypotéza H_{10} : Znaky jsou na sobě nezávislé	
	Hypotéza H_{11} : Znaky jsou na sobě závislé	
Hodnota testového kritéria χ^2	99,047	
P-hodnota	0,00000000000000022	P-hodnota je < 0,05. Přijímáme hypotézu H_{11} . Znaky jsou na sobě závislé.
Velikost závislosti		
Cramerův koeficient kontingence	0,4963	Hodnota je ve středu mezi 1 a 0. Závislost je středně silná.

Vliv ceny Dolleru na jeho další používání, resp. koupi

Hypotéza H_2 zkoumala, zda vnímání ceny Dolleru ovlivňuje jeho další používání, respektive jeho další pořízení do budoucna. V tabulce číslo 14 jsou rozpracovány příslušné odpovědi do kontingenční tabulky, kde je sledována závislost dvou kvalitativních znaků – vnímání ceny a další používání.

Tabulka č. 18: Četnosti vnímání ceny a dalšího používání/nepoužívání (Zdroj: Vlastní zpracování)

Znaky	Nadále budou používat	Nadále nebudou používat	Marginální četnost
Cena je velmi dostupná	108	6	114
Cena je středně dostupná	223	38	261
Cena je vysoká	17	10	27
Marginální četnost	348	54	402

Výpočty byly opět provedeny v matematickém softwaru R. Pro účely zpracování stanovené hypotézy byl opět použit Chí-kvadrát test a pro velikost závislosti Cramerův koeficient kontingence. Veškeré výpočty byly opět provedeny v matematickém softwaru R specializovaném na statistiku. Výsledky jsou přehledně zpracovány v následující tabulce číslo 15. Výpočty byly provedeny na hladině významnosti 95 %. Hodnota testového kritéria byla 19,7647, P-hodnota vyšla velmi nízká a to 0,0005557. Při porovnání na hladině významnosti byla P-hodnota menší než 0,05. Přijata byla tedy hypotéza H1₁. Hladina ceny a opětovné používání Dolleru se tedy vzájemně ovlivňují. Cramerův koeficient kontingence vyšel 0,1567. Jedná se tedy o slabou závislost.

Tabulka č. 19: Test nezávislosti a velikost závislosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Test nezávislosti		
Formulace hypotézy	Hypotéza H1 ₀ : Znaky jsou na sobě nezávislé	
	Hypotéza H1 ₁ : Znaky jsou na sobě závislé	
Hodnota testového kritéria χ^2	19,7647	
P-hodnota	0,0005557	P-hodnota je < 0,05. Přijímáme hypotézu H1 ₁ . Znaky jsou na sobě závislé.
Velikost závislosti		
Cramerův koeficient kontingence	0,1567	Hodnota je ve středu mezi 1 a 0. Závislost je středně silná.

3.3.5 Diskuze výsledků a doporučení

Následující kapitola obsahuje shrnutí výsledků dotazníkového šetření. U většiny respondentů, tedy u 82 % se jedná o první zkušenost s motivačním diářem. V 93 % Doller splnil očekávání respondentů a 87 % respondentů jej bude používat i nadále. Drtivá většina respondentů – 98 % by doporučilo Doller svým známým. Celkem 64,7 % respondentů uvedlo, že je zaujaly hlavně parametry Dolleru – nepředdefinovaný jednoduchý design, formát, struktura, zpracování. Proto bych doporučovala se při vylepšování zaměřit hlavně na kvalitní zpracování těchto parametrů.

V tabulce číslo 17 můžeme vidět průměrné hodnoty spokojenosti s jednotlivými parametry. Pro zjednodušení bylo slovní hodnocení převedeno na číselné a poté vypočítáno průměrné hodnocení. Klíč je znázorněn v tabulce číslo 16.

Tabulka č. 20: Číselné vyjádření slovního hodnocení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Slovní hodnocení	Číselné vyjádření
Velmi spokojen/a	5
Spíše spokojen/a	4
Neutrální postoj	3
Spíše nespokojen/a	2
Velmi nespokojen/a	1

Tabulka č. 21: Průměrné hodnoty spokojenosti s jednotlivými parametry Dolleru
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hypotéza	Testovaný znak	Spokojenost
H1a	Koženková vazba	4,664
H1b	Barva	4,413
H1c	Velikost	4,527
H1d	Hmotnost	4,236
H1e	Kvalita a gramáž papíru	4,519
H1f	Jednoduchý design	4,619
H1g	Motivační hledisko	3,978
H1h	Papírová kapsička	4,674
H1i	Prostor pro poznámky	4,184

Výzkum ukázal, že průměrná spokojenost s jednotlivými parametry Dolleru je poměrně vysoká a pohybuje se v rozmezí mezi hodnotami 3,978 – 4,674. Nejvyšší spokojenost je s papírovou kapsičkou s průměrným hodnocením 4,674, na druhém místě je koženková vazba s průměrným hodnocením 4,664 a na třetím místě je s průměrným hodnocením 4,519 kvalita a gramáž papíru. Nejnižšího průměrného hodnocení dosáhlo motivační hledisko s hodnotou 3,978, což by zhruba odpovídalo hodnotě spíše spokojen/a. Respondenti jsou tedy s Dollerem celkově spokojeni, s některými parametry více a s některými trochu méně. Pro zvýšení spokojenosti zákazníků bych doporučila zaměřit se na další vylepšování jednotlivých parametrů a to hlavně podle přání zákazníků, aby jim co nejvíce vyhovoval, aby neměli tendenci vyhledávat konkurenci a zkusit jiné produkty. Pouze 13,4 % respondentů bylo s diářem spokojeno tak, jak je a nic by

neměnili. Více než polovina respondentů - 53,2 % by chtělo, aby se diář vyráběl ve více barevných variantách.

Nedatované provedení

Pro 35 % respondentů není důležité nedatované provedení. Navrhuji trochu omezit výrobu nedatovaných variant a zařadit i datovanou variantu, aby si i zákazníci, kteří požadují datovanou variantu, mohli vybrat. Nejdříve bych zařadila určitý počet datovaných kusů

Barevné varianty a velikosti

53,2 % respondentů by si přálo na výběr více barevných variant. Zařadila bych výrobu 2 dalších barev, aby to bylo pro zákazníky zajímavější a zvažila bych výrobu menšího formátu diáře kvůli zákazníkům, kteří nemají rádi formát A5 a raději by menší a lehčí.

Prostor pro poznámky

Pro 20 % respondentů není dostačující prostor pro poznámky, přičemž někteří ve vlastních návrzích uvedli, že by si přáli přidat za každý měsíc stránku s poznámkami navíc. Navrhuji přidat za každý měsíc stránku s poznámkami navíc. Nijak výrazně to neovlivní hmotnost diáře a zákazníci budou více spokojeni.

Motivační hledisko

Doporučila bych Doller obohatit o více motivačních aktivit, jelikož motivační hledisko vyšlo z hlediska hodnocení parametrů a zpracování nejméně uspokojivě, kdy 34,6 % bylo spíše spokojeno a 25,1 % má neutrální postoj.

3.3.6 Závěr

V dnešní digitální době je náročné si udržet své konkurenční postavení v takovém oboru, jako jsou papírové diáře, protože v oboru je konkurence poměrně vysoká a spousta lidí již využívá ve velkém digitální formy diářů a kalendářů. Nicméně klasika v podobě voňavého papíru a příjemné vazby nikdy neomrzí a své zákazníky si vždy najde. Výhodou také je, že se jedná o produkt, který v sobě kloubí motivační hledisko s každodenní rutinou. Pomáhá tak svým uživatelům kontrolovat své stanovené cíle a jejich plnění a každý měsíc zhodnotit, zda se ke svým cílům přibližuje a co by měl naopak zlepšit. Výhodou je také jednoduchý nepředdefinovaný design, který využijí jak minimalisticky

založení lidé, tak kreativní lidé, kteří si rádi svůj celý svůj diář vytvoří přesně podle sebe. Jak výzkum tedy ukázal, spokojenost s Dollerem je poměrně vysoká a existuje několik cest, jak dále diář vylepšovat. Stanovené hypotézy potvrdily, že uživatelé, jejichž očekávání Doller splnil, jej budou používat ve velké většině i nadále, a že cena Dolleru a jeho další koupě se ovlivňují, ale pouze minimálně. Výzkum posloužil jako dobrá opora pro expanzi, jež se díky vysoké spokojenosti v tuzemsku jeví jako smysluplný krok k rozšíření své působnosti a získání nových zákazníků.

3.4 SLEPT analýza

Analýza SLEPT se věnuje průzkumu sociálních, legislativních, ekonomických, politických a technických faktorů, které pomohou zmapovat vnější prostředí daných zemí pro účely expanze.

Současná **pandemická situace COVID-19** ovlivnila všechny následující faktory analýzy SLEPT. Změnila se zejména oblast práce, kdy **krize ovlivnila pracovní dobu a prostředí**. Společnosti po celém světě v drtivé většině zavedly práci z domova, která se postupně stala normálním stavem. Kamenné obchody se spotřebním zbožím byly dlouhou dobu uzavřeny a lidé mohli nakupovat pouze online, obchody byly nuceny se tomu přizpůsobit. Co se týče technologických faktorů, krizová situace přinesla zavádění nových technologií a velmi urychlila vývoj digitalizace. Analýza českého průmyslu 2020 ukázala, že 84 % společností považuje koronavirus za akcelerátor změn a 73 % společností uvedlo, že jejich největší motivací pro investice do inovací a digitalizace je vyšší efektivita zaměstnanců a nižší náklady na výrobu (Langerová, 2021). Restrikce spojené s pandemií a jejich dopady jsou však dočasnou záležitostí.

3.4.1 Sociální faktory

Velká Británie (UK) je vyspělou zemí. Prolíná se zde úcta k tradicím a zaměření se na vyspělé moderní technologie, výzkum a vývoj. Spotřebitelský trh ve Velké Británii je opravdu velký. Hlavní město Londýn, který se skládá z 33 čtvrtí („London Government Directory”, 2021), k roku 2021 čítá oficiálním odhadem dle Úřadu pro národní statistiku 9 426 000 obyvatel („London population”, 2021). Toto číslo dělá z Londýna největší město Velké Británie a třetí největší město v Evropě. Pro srovnání – Česká republika měla k roku 2020 přesně 10 693 939 obyvatel. Pouze samotné hlavní město Anglie má tedy

srovnatelný počet obyvatel jako celá Česká republika a poměrně ho dohání. Populace celé Velké Británie potom k roku 2021 čítá 68 157 397 obyvatel. Narození dále převyšuje počet úmrtnosti a do roku 2039 se předpokládá, že počet obyvatel Velké Británie dosáhne 74 milionů (World population review, 2021).

Populace ve Velké Británii je multikulturní. V průběhu let bylo různými společnostmi vyvinuto velké množství nových produktů a trhů tak, aby to vyhovovalo potřebám různých ras a náboženství. Společnosti mají i nadále **mnoho příležitostí k prozkoumávání trhu a potřeb.**

Ve Velké Británii jsou **vysoké životní náklady**, ale také zde **roste úroveň vzdělávání**. V posledních letech je v zemi velmi nízká úroveň nezaměstnanosti, v lednu 2020 byla úroveň nezaměstnanosti 3,8 %, což byla nejnižší úroveň nezaměstnanosti za posledních 44 let. Vlivem koronavirové krize nezaměstnanost v roce 2021 stoupla na 4,9 %. Co se týče hlediska mezinárodní konkurenceschopnosti, země v roce 2018 z 6. místa klesla na 8. místo globálně (WEF) a z hlediska podmínek pro podnikatele se nachází na 9. místě na světě (WB) (Velká Británie: Základní charakteristika teritoria, 2020).

Tabulka č. 22: Shrnutí sociálních faktorů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Sociální faktory	Velká Británie
Počet obyvatel	68 157 397
Počet obyvatel hlavního města	9 426 000
Poměr mužů a žen v hlavním městě	48 % muži, 52 % ženy
Nezaměstnanost k roku 2021	4,9 %
Globální konkurenceschopnost dle WEF k roku 2019	9. místo

3.4.2 Ekonomické faktory

Zde jsou rozebrány ekonomické faktory Velké Británie, které by mohly mít potenciální vliv na expanzi společnosti.

Co bude ovlivňovat způsob expanze na zahraniční trh, jsou jednoznačně kurzy měn. V případě Velké Británie se jedná o kurz české koruny vůči britské libře. Vývoj kurzu za rok 2019 až 2021 je znázorněn v následující tabulce.



Graf č. 13: Kurz české koruny vůči britské libře v letech 2019–2021 (Zdroj: <http://www.kurzy.cz>)

Z grafu můžeme vidět, že od začátku roku 2019 až do konce dubna 2020 hodnota libry vůči české koruně kolísá hlavně okolo hodnot 28 a 29, výkyvy tedy nejsou nijak závratné. Aktuální kurz britské libry vůči české koruně v ČNB (24. 4. 2021) je 1GBP = 29,84 Kč (kurzycz, 2021).

Co se týče HDP Velké Británie, v roce 2020 činil 1.96 trilionů liber. Míra inflace v roce 2019 činila 1.79 %, v roce 2020 činila 0.77 % a nyní činí 1.21 %.

Tabulka č. 23: Shrnutí ekonomických faktorů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ekonomické faktory	Velká Británie
Směnný kurz k 24. 4. 2021	29,84 Kč/GBP
HDP k roku 2020	1.96 trilionů liber
Míra inflace k roku 2021	1.21 %
Počet ekonomicky aktivních obyvatel země (16–64 let)	79,5 %

3.4.3 Politické faktory

Spojené království Velké Británie a Severního Irska se skládá z Velké Británie – Anglie, Skotsko, Wales; Severního Irska a přilehlých ostrovů. Jedná se o jednu z nejmocnějších zemí na světě. Jedná se o moderní parlamentní demokracii a ústavní monarchii. Hlavou státu je monarcha (v současnosti královna Elizabeth II). Globálním centrem financí a kultury je hlavní město Londýn. Co se týče stability, Velká Británie je politicky velmi stabilní zemí, ovšem Brexit vytvořil nejistoty a je nutno sledovat, jak se bude vyvíjet.

Velká Británie vystoupila z EU 31. ledna 2020 a k datu 1. 1. 2021 stává třetí zemí. Evropská Unie a Spojené království uzavřelo **Dohodu o obchodu a spolupráci**, která eliminuje cla a kvóty, nicméně je nutné dodržet celní procedury. Co se týče platby DPH, bude uplatněn režim obchodu se třetí zemí, zboží bude zpravidla osvobozeno od DPH v EU, která bude hrazena až ve Spojeném království.

Velká Británie je členem WTO (World Trade Organization – světová obchodní organizace) od 1. ledna 1995 a také GATT (General Agreement on Tariffs and Trade – všeobecná dohoda o clech a obchodu) od 1. ledna 1948. Dále je členem organizace spojených národů (UN – United Nations).

Tabulka č. 24: Shrnutí politických faktorů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Politické faktory	Velká Británie
Stabilita politického systému	Stabilní (sledovat Brexit)
Členství v mezinárodních organizacích	WTO, GATT, UN
Export a import v rámci EU	Řídí se Dohodou o obchodu a spolupráci, která eliminuje cla a kvóty

3.4.4 Legislativní faktory

Dalšími faktory analýzy SLEPT jsou legislativní faktory, které by mohly mít potenciální vliv na expanzi zkoumané společnosti.

Jak již bylo řečeno, Velká Británie vystoupila z EU a Evropská Unie a Spojené království uzavřelo **Dohodu o obchodu a spolupráci** a co se týče platby DPH, bude uplatněn režim

obchodu se třetí zemí, zboží bude zpravidla osvobozeno od DPH v EU, která bude hrazena až ve Spojeném království.

„V oblasti e-commerce všechny zásilky podléhají platbě DPH, bylo zrušeno osvobození od daně pro zásilky pod 15 GBP. Novou hranicí je 135 GBP (jde o hodnotu samotného zboží, bez ceny dopravy či pojištění). Dodávky nepřesahující tuto hodnotu nepodléhají platbě dovozní DPH, ale DPH z prodeje. Tu je nutné britskému zákazníkovi naučtovat ihned při prodeji zboží (výběr point-of-sale). Za výběr tedy ručí prodejce, který následně vyúčtuje ve standardním daňovém přiznání odvod daně britské finanční správě. K tomuto zboží je nutné přiložit zjednodušené celní prohlášení, zároveň je nutné vyznačit, že zásilka již má DPH uhrazeno.“ (kurzy.cz, 2021)

V případě, že je však zboží, které nepřesáhne hodnotu 135 GBP prodáno přes online tržiště, jako je například Amazon, kompletní odpovědnost za inkaso a přiznání DPH přebírá tento zprostředkovatel. V tomto případě se český subjekt nemusí registrovat u britských úřadů (kurzy.cz, 2021).

Mezi legislativní faktory se řadí i certifikační normy, které se však expandovaného produktu netýkají, protože daný produkt nepodléhá povinnosti označením CE. Přehled legislativních faktorů je uveden v tabulce číslo 25.

Tabulka č. 25: Shrnutí legislativních faktorů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Legislativní faktory	Velká Británie
Sazba daně z příjmu právnických osob	19 %
Sazba daně z příjmu fyzických osob	45 %
DPH	20 %
Podepsané smlouvy a dohody	Dohoda o zamezení dvojího zdanění v oboru daní z příjmu a majetku; Dohoda o obchodu a spolupráci mezi EU a Velkou Británií
Platba DPH v případě exportu zboží nad hodnotu 135 GBP	Přihlášení se k dani ve Velké Británii

3.4.5 Technologické faktory

Posledními faktory analýzy SLEPT jsou technologické faktory. Velká Británie je vyspělou zemí, která klade důraz na tradice i nejmodernější technologie. Koronavirová epidemie v Británii výrazně ovlivnila technologický pokrok, který tak zažil **rychlý vzrůst**. Maloobchodní elektronický obchod v UK se výrazně zvýšil, velmi oblíbeným způsobem nákupu se pro Brity stal **internetový obchod Amazon**, kde v současnosti nakupuje 86 % Britů („86% of Brits are Amazon shoppers”, 2021).

3.5 Porterova analýza

Následující kapitola obsahuje Porterovu analýzu pěti sil.

3.5.1 Stávající konkurence

Konkurencí pro motivační diář Doller na cílových trzích jsou hlavně společnosti, které buď nabízejí také diáře s motivačním hlediskem, nebo takové diáře, které mají silnou tradici a postavení na trhu.

Nejsilnější konkurencí, a tedy největší hrozbou jsou diáře značky **Moleskine**. Jedná se o globální značku původem z Francie s dlouholetou tradicí již od 19. století a prodává své diáře po celém světě. Tyto diáře jsou známé a populární. Ve světě představuje značka Moleskine symbol kultury, cestování, kreativity a osobní identity. V počátcích si tyto zápisníky oblíbili známí umělci, kteří je svým používáním proslavili. Mimo diáře značka nabízí také zápisníky klasické i s různými motivy, sešity, tašky, batohy a psací potřeby. Jen v České republice se tyto diáře prodávají ve více než 60 knihkupectvích a prodejnách (Moleskine, 2019).

V Londýně má Moleskine celkem 5 vlastních obchodů. Dále se jejich diáře prodávají v celkem 44 prodejnách různých knihkupectví a papírnictví. Na Britském trhu se tedy jedná o velmi silného konkurenta.

Tabulka č. 26: Analýza prodejných míst diářů Moleskine (Zdroj: Vlastní zpracování dle moleskine.com)

Diář Moleskine	Londýn
Vlastní obchody	5

Další globální značkou diářů je původem německá značka **leuchtturm1917**, která přišla na trh v roce 1917. V minulosti se jednalo o největšího dodavatele alb na poštovní známky a mince. Leuchtturm1917 vyrábí diáře a zápisníky, klade důraz na kvalitu papíru a detail. Své diáře prodává ve více než 50 zemích světa (Leuchtturm1917, 2020). Informace o přesném počtu prodejen, kde se tento diář v jednotlivých zemích prodává, není dostupný, nicméně osobní průzkum v Londýně ukázal, že tyto diáře se běžně prodávají v knihkupectvích i papírnictvích.

Další konkurencí jsou potom samozřejmě přímo samotné motivační diáře nabízené v knihkupectvích a papírnictvích na daném trhu v dané zemi. Výzkum provedený v Londýně ukázal, že takovéto diáře se na zahraničním trhu již běžně prodávají, ale konkrétně nedatovaných motivačních diářů ve stylu Dolleru, tedy jednoduchý design, který si mohou uživatelé přizpůsobit sobě, nebylo mnoho. Na zahraničním trhu v Londýně se vyskytovaly spíše barevné diáře s již předdefinovaným designem, našly se i nedatované verze, ale datované převládaly.

3.5.2 Nová konkurence

Trh s diáři je kreativním odvětvím, společnosti i malí podnikatelé přichází s novými designy i nápady, jak diář ještě více vylepšit. Příchod nové konkurence tedy určitě hrozí, proto je nutné vyzdvihnout přednosti daného produktu a udržovat stabilní kvalitu a nabízet něco navíc oproti konkurenci, resp. „být jiný“. Nová konkurence také může sloužit jako motivace se dále zlepšovat.

Například v ČR za posledních 10 let přišlo na trh hned několik motivačních nebo jinak speciálních diářů. V roce 2013 to byly chytré diáře Clever Minds, v roce 2015 diáře v minimalistickém stylu Black Brick a v roce 2016 hravější a barevnější diáře Momenteezech. Co mají všechny tyto diáře včetně Dolleru společného? Jejich tvůrci měli problém s tím najít na trhu ten pravý nástroj, který by jim pomáhal jak organizovat si čas a běžné povinnosti, tak posouvat se, osobnostně růst a motivovat se k plnění si svých přání a snů. Každý tvůrce si tak co nejlépe vytvořil vlastní osobní diář podle sebe

a chtěl jej nabídnout i lidem, kterým chce pomoci co nejlépe si organizovat čas a ujasnit a plnit si své cíle a sny krůček po krůčku, ať už se jedná o školu, kariéru, cestování nebo třeba cvičení a zdravý životní styl. Nová konkurence je tedy potenciální hrozbou, ale každý člověk je jiný a každý má jiné preference a požadavky na daný produkt. Konkurencí mohou být také nové a lepší digitální diáře.

3.5.3 Vliv odběratelů (zákazníků)

Přestože žijeme v digitální době a velké množství lidí po celém světě již používá digitální diáře, stále se najde spousta lidí, kteří volí papírovou formu diáře. Jedná se o tradiční způsob plánování a zapisování, lidé také mohou používat obě varianty a navzájem je kombinovat. Hlavní výhodou je, že diář si může také vzít kamkoliv a kdykoliv s sebou a nemusí se přitom bát, že jeho přístroji dojdou baterky a vypne se. Dle interních informací ze společnosti Doller and Friends bylo zjištěno, že 75 % uživatelů Dolleru jsou ženy a 25 % muži. Doller nejvíce nakupují lidé ve věkovém rozmezí 18–35 let, jedná se hlavně o studenty VŠ a absolventy VŠ a spojuje je láska k učení, tvoření, sportování, rádi se zlepšují a pracují na sobě a chtějí se dále posouvat, proto plánují. Dá se předpokládat, že na zahraničním trhu bude vliv odběratelů obdobný.

3.5.4 Vliv dodavatelů

Dodavateli diářů jsou knihkupectví a papírnictví, prostřednictvím kterých si zákazník tento produkt fyzicky prohlídne, poté si ho vybere a zakoupí. Ty knihkupectví a papírnictví, které mají na trhu největší postavení a nejvíce poboček jsou nejsilnějšími a nejstabilnějšími dodavateli, resp. také i potenciálními partnery.

Lidé mají jejich produkty nejvíce na očích a jejich obchody jsou rovnoměrně soustředěné v různých částech Londýna. V Londýně se dle popularity a počtu poboček jedná hlavně o knihkupectví Waterstones (19 poboček), Daunt Books (5 poboček) a Foyles (3 pobočky) a pak o papírnictví Ryman Stationery (20 poboček) a Paperchase (19 poboček). Na trhu jsou nabízeny jak datované, tak nedatované diáře, klasické i s motivačním hlediskem. Ovšem těchto motivačních není tak velké množství, a proto by Doller mohl v konkurenci uspět svou jedinečností a filosofií.

Tabulka č. 27: Knihkupectví a papírnictví v Londýně s nejvíce pobočkami (Zdroj: Vlastní zpracování dle googlemaps.cz)

Knihkupectví	Počet poboček v Londýně
Waterstones	19
Daunt Books	5
Foyles	3
Papírnictví	Počet poboček v Londýně
Ryman Stationery	20
Paperchase	19

3.5.5 Substituční produkty

Substitučními produkty jsou všechny ostatní diáře nabízené na trhu, které nemají motivační hledisko a ostatní datované diáře. Zákazník nemusí u diáře vyžadovat toto motivační hledisko a diář používá pouze jako plánovač, nebo takovýto motivační diář vyzkoušel, ale nevyhovoval mu. Také ho nemusí bavit předepisovat si jednotlivé měsíce a datumy sám a dává přednost datovaným variantám. Konkurence je poměrně velká, ale lidé mají tendenci zkoušet různé druhy diářů, různé designy apod. Tzn., že pokud zákazník hledající diář objeví Doller a bude se mu líbit jak jeho filozofie, tak jeho zpracování, je velká šance, že se bude k jeho používání a opětovnému nákupu nadále vracet (prokázal to i výzkum spokojenosti uživatelů Dolleru, kdy se z celkového zkoumaného vzorku 402 respondentů vyjádřilo 87 % respondentů k tomu, že Doller bude používat i nadále). Dalšími substituty jsou v dnešní moderní době stále více a více používané digitální formy diářů.

3.6 Souhrn analýzy prostředí a konkurenční pozice

Tato kapitola shrnuje důležité informace identifikované prostřednictvím analýzy prostředí a konkurence. Shrnutí je přehledně obsaženo v následujících tabulkách číslo 28 a 29.

Tabulka č. 28: Shrnutí analýzy SLEPT a Porterova modelu pěti sil (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Faktor	Charakteristika rizik	Charakteristika příležitostí
Vnější okolí Analýza SLEPT	Sociální	Nasycený trh Velké Británie	Vyspělý trh, příležitosti k prozkoumávání trhu a potřeb
	Legislativní	Případné změny v legislativě	Dohoda o obchodu a spolupráci uzavřená mezi EU a UK, která eliminuje cla a kvóty
	Ekonomický	Zhoršené podmínky exportu kvůli Brexitu, Přihlášení k DPH ve Velké Británii	Není nutnost přihlášení se k DPH v případě prodeje přes internetový obchod Amazon
	Politický	Rizika spojená s Brexitem	Stabilní politika státu
	Technologický		Popularita nákupu přes internetový obchod Amazon
Oborové okolí Porterova analýza	Stávající konkurence	Tradiční francouzská značka diářů Moleskine, známá německá značka leuchtturm1917, tuzemské značky	Jednoduchost a nedatovanost diáře Doller oproti konkurenci
	Nová konkurence	Nové lepší papírové či digitální diáře	Vznik nové konkurence může být motivací pro další vylepšování Dolleru
	Substituty	Datované diáře, digitální diáře, tematické diáře	Výhoda nedatovanosti a motivačního hlediska oproti substitutům
	Dodavatelé	Nenalezení vhodného dodavatele (distributora/partnera)	Silní a stabilní dodavatelé (distributoři/partneři)
	Odběratelé	Věrnost zákazníků tuzemským značkám	Zaujmutí zákazníků jedinečností a filosofií značky Doller

V následující tabulce číslo 29 jsou shrnuty charakteristiky slabých a silných stránek.

Tabulka č. 29: Shrnutí charakteristik slabých a silných stránek (Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktor	Charakteristika slabých stránek	Charakteristika silných stránek
Produkt	Malá variabilita produktu – pouze 2 barevná provedení, absence datovaného provedení, které by zahraniční zákazníci mohli vyžadovat	Kvalitně zpracovaný produkt, šetrná výroba, ekologické materiály, přidaná hodnota v podobě motivačního hlediska a nedatovaného provedení, vyrábí se anglická verze diáře
Cena	Existence levnější konkurence a substitutů v zahraničí	Vyšší cena, za kterou jsou lidé ochotni zaplatit díky kvalitě produktu
Distribuce	Společnost nemá kamennou prodejnu ani vlastní sklad	Zkušenost s expanzí na Slovensko prostřednictvím knihkupectví Martinus
Propagace	Absence jazykové mutace webu	Propracovaný marketing v tuzemsku, oblíbenost značky

3.7 Výzkum potenciálních partnerů na britském trhu

Po výzkumu spokojenosti uživatelů Dolleru se ukázalo, že Doller se za pět let na domácím trhu ujal relativně úspěšně a našel si spoustu svých favoritů, kteří jsou s ním velmi spokojeni. Expanze na zahraniční trhy by tedy mohl být další smysluplný krok, jak dále rozvinout potenciál tohoto diáře. Byl tedy proveden další výzkum, a to přímo ve Velké Británii. Výzkum probíhal v hlavním městě Anglie – v Londýně.

3.7.1 Metodologie výzkumu

Náplní výzkumného projektu je prozkoumání potenciálních partnerů na zahraničním trhu v Londýně, kdy jeho hlavním cílem je zjistit, zda se na tomto trhu prodávají produkty tohoto typu, tedy denní plánovače s motivačním aspektem a jim podobné produkty a pokud ano, jaký je o ně zájem. Znění centrální výzkumné otázky je tedy následující: „Jsou diáře s motivačním hlediskem na trhu v Anglii populární, a jaká je zde jejich nabídka?“. Vedlejším cílem je potom prozkoumat názor obsluhy ohledně umístění diáře Doller v daném knihkupectví, resp. „Měl by zde úspěch?“, „Kupovali by ho lidé?“.

Výzkum byl prováděn kvalitativní cestou formou strukturovaného rozhovoru s obsluhou v jednotlivých prodejnách knihkupectví a papírnictví. Strukturovaný rozhovor tvořilo 11 otázek. První část otázek – otázky 1 – 7, byly zaměřeny obecně na denní plánovače jak motivační tak klasické. Účelem bylo zjistit, jestli v dané prodejně takovéto produkty prodávají, jaké mají druhy a typy, jaký je o ně zájem a jak se pohybuje jejich cena. Druhá část rozhovoru – otázky 8 – 11, zjišťovaly, jak by se diář Doller ujal v dané prodejně. Před pokládáním otázek z druhé části byl obsluze předložen vzorek Dolleru, aby si ho mohla v klidu prohlédnout. Poté se prostřednictvím otázek zjišťovalo, jestli se jim osobně líbí a jaký mají názor na jeho umístění v dané prodejně, zda by byl úspěšný a také jaká by podle nich byla nejlepší propagace Dolleru.

Rozhovory se konaly dne 18. ledna 2020 a celkem bylo vybráno 6 různých prodejen s knihami a papírnickým zbožím. Všechny tyto prodejny se nacházely v centru Londýna, kde se denně pohybuje velké množství lidí.

3.7.2 Představení jednotlivých vzorků

Pro účely výzkumu bylo vybráno celkem 6 vzorků, z čehož 4 vzorky byly knihkupectví a 2 vzorky byly papírnictví. V každém vzorku byl proveden krátký strukturovaný rozhovor s obsluhou, jehož obsahem bylo zjistit, jestli se zde motivační plánovací diáře prodávají a zda jsou populární, resp. jaký je o ně zájem. Seznam uveden níže představuje výčet vybraných vzorků knihkupectví a papírnictví tak, jak byly postupně prováděny jednotlivé rozhovory.

1. Waterstones
2. WHSmith
3. Daunt Books
4. Paperchase
5. Foyles
6. The Soho Stationery

Na následujících odstavcích jsou jednotlivé společnosti představeny blíže.

1. Waterstones



Obrázek č. 10: Logo společnosti Waterstones (Zdroj: <http://waterstones.com/>)

Adresa: Waterstones London - Trafalgar Square; The Grand Building, Trafalgar Square, London, WC2N 5EJ

Waterstones je velkým moderním knihkupectvím, které má v centrálním Londýně 20 poboček, v celé Velké Británii potom čítá na 276 poboček. Svou prodejnu má mimo jiné také v Nizozemsku a Belgii. Pobočka Waterstones v Londýně na známém náměstí Picadilly circus je největším knihkupectvím v celé Evropě (Waterstones, 2020).

Výzkum byl proveden v pobočce přímo v srdci Londýna - na populárním Trafalgarském náměstí ležící ve stínu populární historické památky „Nelson's Column“ pod oblouky tzv. Grand Building. Knihkupectví Waterstones na Trafalgarském náměstí má 3 patra, kde nechybí ani velká kavárna. Knihkupectví je na velmi frekventovaném historickém místě, které navštíví velké množství turistů denně z celého světa (Waterstones, 2020).

2. WHSmith



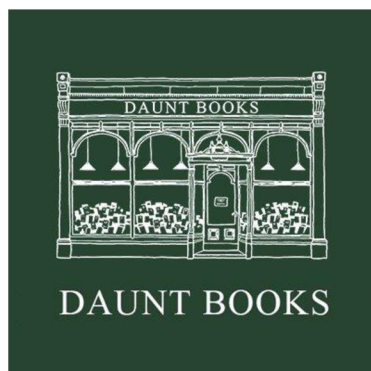
Obrázek č. 11: Logo společnosti WHSmith (Zdroj: <http://whsmith.co.uk/>)

Adresa: Selfridges & Co, 400 Oxford St, Marylebone, London W1A 1AB, Spojené království

WHSmith je obchodní řetězec, který v sobě spojuje papírnictví, knihkupectví, prodejnu hraček, her a dárků. V Londýně má tento řetězec celkem 19 poboček. Výzkum byl

prováděn v pobočce, která se nachází na proslulé Oxford street. Jedná se o velmi frekventovanou dlouhou ulici s velkým množstvím obchodů s nejrůznějšími produkty a značkami (WHSmith, 2020).

3. Daunt Books



Obrázek č. 12: Logo společnosti DAUNT BOOKS (Zdroj: <http://dauntbooks.co.uk/>)

Adresa: 84 Marylebone High St, Marylebone, London W1U 4QW, Spojené království

Knihkupectví Daunt Books je spojením originality a tradice, je totiž postaveno v historickém britském „Eduardovském“ stylu. Jedná se o krásné knihkupectví s dlouhými dubovými galeriemi se 3 patry. Knihkupectví Daunt Books má v Londýně celkem 6 poboček (DAUNT BOOKS, 2020).

4. Paperchase



Obrázek č. 13: Logo společnosti Paperchase (Zdroj: <http://www.paperchase.com/>)

Adresa: 213-215 Tottenham Court Rd, Bloomsbury, London W1T 7PS, Spojené království

Ikonickou britskou značkou je právě Paperchase. Jedná se o inovativní papírnictví s velkým množstvím nejen diářů, ale také dárkových karet, designových obalů a potřeb pro umělce. Jedná se o tradiční značku s 50letou tradicí. V Londýně najdeme celkem 19 poboček Paperchase, v celé Velké Británii má potom celkem 130 obchodů (Paperchase, 2020).

5. Foyles



Obrázek č. 14: Logo společnosti FOYLES (Zdroj: <http://foyles.co.uk/>)

Adresa: 107 Charing Cross Rd, Soho, London WC2H 0DT, Spojené království

Foyles je proslulé rodinné knihkupectví s dlouhou tradicí 115 let. Knihkupectví Foyles má v centrálním Londýně celkem 4 velké prodejny a také další 3 pobočky mimo Londýn, a to v Birminghamu, Bristolu a Chelmsfordu. Foyles je vlastněno společností Waterstones (FOYLES, 2020).

Výzkum byl prováděn v nejznámější prodejně této značky, která se nachází v Londýně na Charing Cross Road. Jedná se o velkou pětipodlažní prodejnu, která je známá tím, že pokrývá všechny specializace a nyní zahrnuje největší výběr cizích jazyků ve Velké Británii, mimo to také nabízí širokou škálu klasické a jazzové hudby na CD a Vinyl deskách (FOYLES, 2020).

6. The Soho Stationery



Obrázek č. 15: Logo společnosti The Soho Stationery (Zdroj: <http://sohostores.co.uk/>)

Adresa: 2 Margaret Ct, Fitzrovia, London W1W 8EU, Spojené království

Jedná se o malý obchod s papírnickým zbožím a kancelářskými potřebami, má však e-shop s velkým množstvím nejrůznějších produktů (THE SOHO STATIONERY STORE, 2020).

3.7.3 Analýza rozhovorů

V této části výzkumného projektu jsou jednotlivé rozhovory podrobně zanalyzovány. Příložený jsou i fotografie pořízené přímo v daných prodejnách. Rozhovory

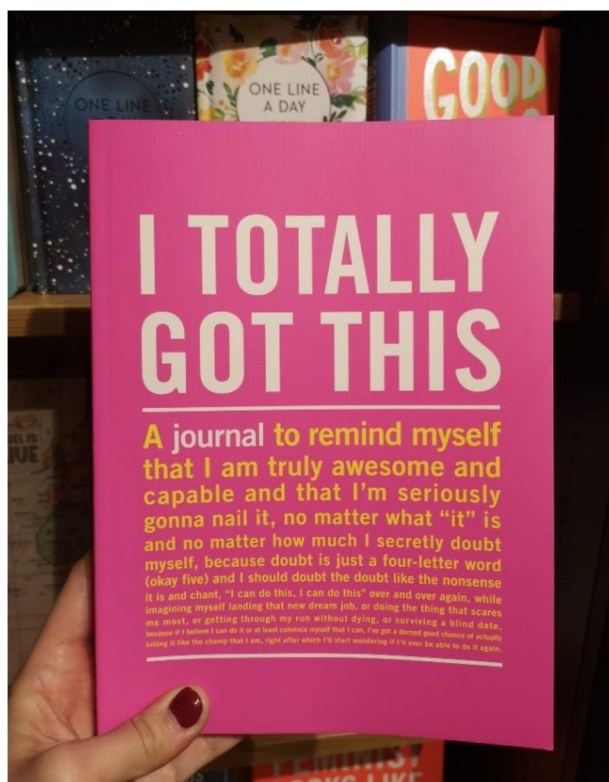
1. Waterstones

Rozhovor byl jako první proveden v knihkupectví Waterstones. Pobočka na Trafalgarském náměstí je opravdu hodně velká, nabízí zde obrovské množství jak knih, tak i papírenského zboží. Obsluhou byla mladá příjemná slečna a ochotně poskytla rozhovor. Prodávají zde jak klasické, tak motivační diáře. Lidé kupují oba druhy diářů a hlavně v tomto zimním období – jak před Vánoci, tak po nich. Nabízí velké množství diářů jak klasických, tak motivačních. Zvláště populární je, když nějaká motivační knížka vydá svůj motivační diář. Cena diářů se pohybuje obecně okolo 10 liber (cca 300 Kč). Lidé jsou také ochotni hodně zaplatit hlavně za kvalitní a koženou vazbu diáře, cena takovýchto diářů se pohybuje okolo 20 liber (cca 600 Kč). Zákazníci také vyžadují rozdílné barvy a velikost diářů, nabídka v tomto obchodě je různá a široká. Nabídku diářů můžeme vidět na obrázku č. 13.

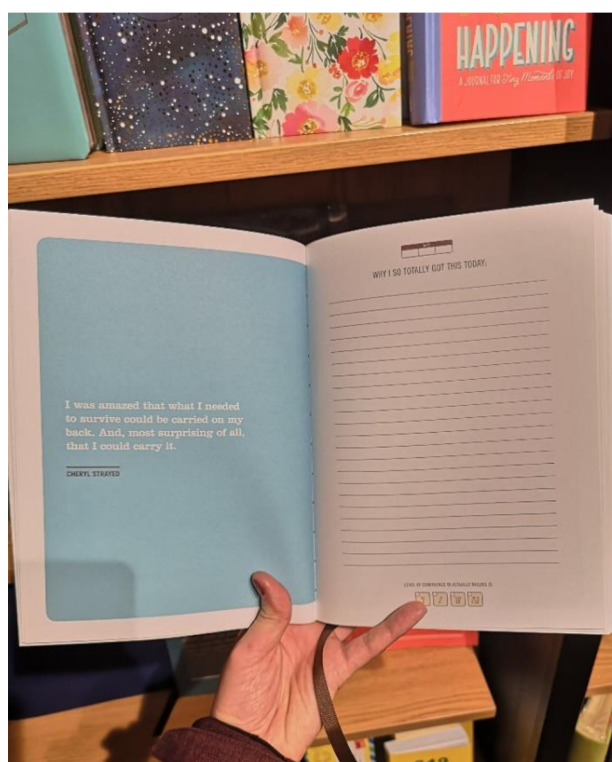


Obrázek č. 16: Nabídka diářů v knihkupectví Waterstones (Zdroj: Vlastní fotografie)

Na následujících obrázcích č. 14 a 15 můžeme vidět vzorovou ukázkou, jak vypadají motivační diáře zde nabízené. Některé jsou spíše takové „motivační deníky“, jako např. na fotografiích deník značky Knock Knock®, která je nezávislým tvůrcem dárkových předmětů a originálního papírenského zboží (Knock Knock®, 2020). Cena diáře je 15 liber (cca 450 Kč). Všechny stránky vypadají stejně – na jedné stránce je citát a na druhé stránce je kolonka pro libovolný datum a volné řádky pro osobní zápis zákazníků – toho, co se jim ten den povedlo. Deníky této značky jsou barevné a pozitivně naladěné, nicméně se nejedná o denní diář jako v případě Dolleru.

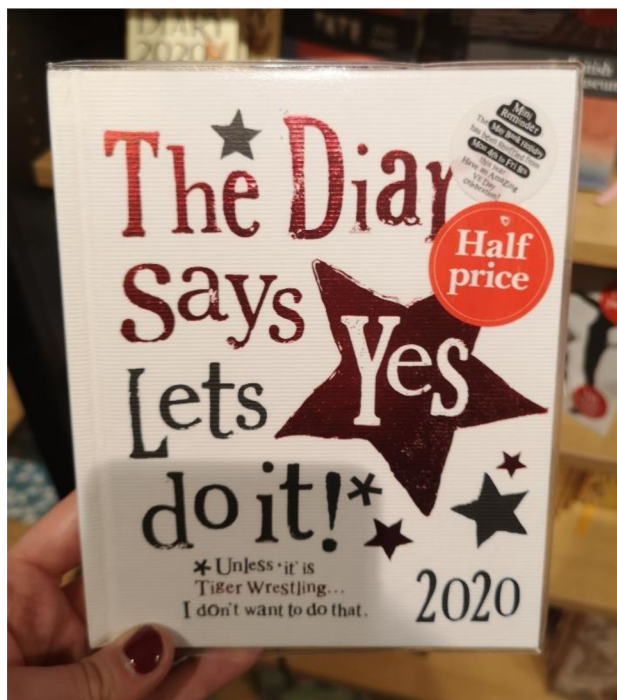


Obrázek č. 17: Motivační deník značky Knock Knock® v knihkupectví Waterstones (Zdroj: Vlastní fotografie)

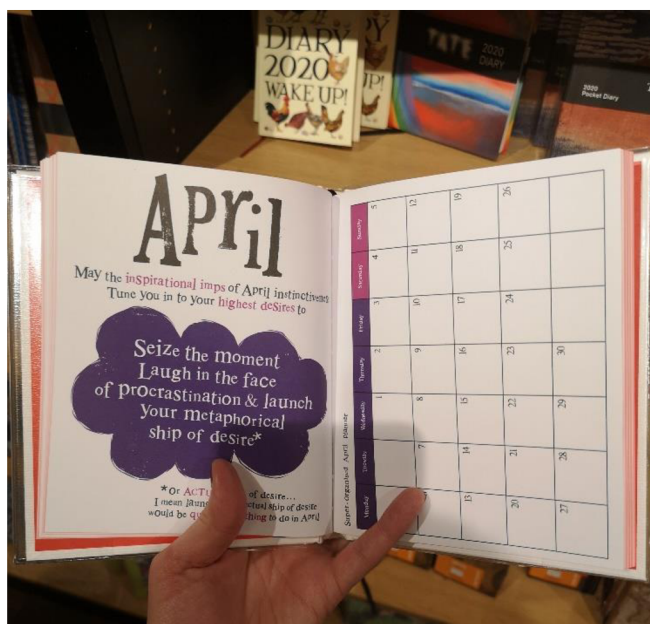


Obrázek č. 18: Příklad obsahu diáře Knock Knock® v knihkupectví Waterstones (Zdroj: Vlastní fotografie)

Na následujících obrázcích číslo 16 a 17 je další nabízený motivační diář britské značky „The Bright Side“, která se zabývá výrobou originálního dárkového zboží a vyznačuje se pestrým designem a písmem (The bright side, 2020). Jedná se o datovaný denní motivační diář, obsahuje měsíční, týdenní i denní přehled. Je plný barevných ilustrací a inspirativních i humorných citátů. Jeho původní cena byla 10 liber (cca 300 Kč).



Obrázek č. 19: Motivační diář značky The Bright Side (Zdroj: Vlastní fotografie)

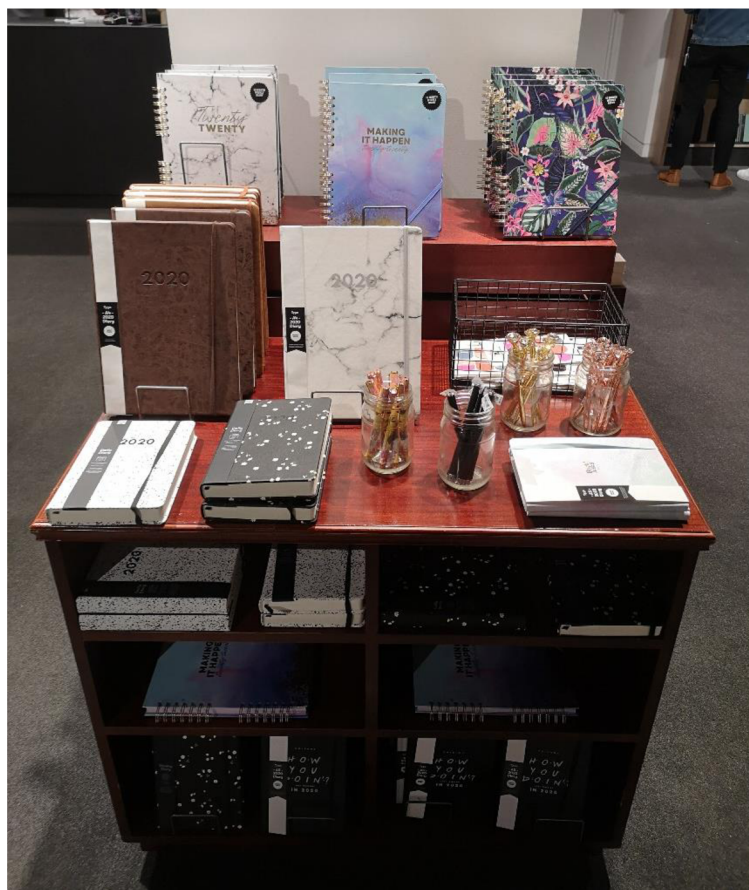


Obrázek č. 20: Příklad obsahu diáře značky The Bright Side (Zdroj: Vlastní fotografie)

Názor na Doller: Obsluze se vzorek diáře Dolleru líbil a dle jejího názoru by se lidem Doller v tomto knihkupectví také líbil. Zpracování Dolleru hodnotila kladně a ocenila způsob zpracování. Přišlo jí, že diář může nabídnout něco jiného, než ostatní diáře. V knihkupectví Waterstones by dle jejího názoru bylo dobré diář prodávat a lidé by ho kupovali. Dále si také myslí, že tento diář by se dobře prodával v papírnictví Paperchase (jedná se o jeden ze vzorků pro rozhovory).

2. WHSmith

Druhý rozhovor byl proveden v prodejně řetězce WHSmith, která se nachází v nákupním centru Selfridges, ve kterém je velké množství špičkových obchodů různých značek. Obsluhou v prodejně byla mladá slečna. Bylo zjištěno, že v prodejně prodávají diáře jak klasické, tak i motivační. Nicméně nabídka v této prodejně byla opravdu malá a čítala pár kusů. Obsluha doporučila jít se podívat do jiných obchodů s papírenským zbožím a knihami, kde je nabídka těchto diářů mnohem větší. Většina diářů, které zde nabízejí, se cenově pohybují okolo 5 liber, některé více. Hodně záleží na přidané hodnotě, kterou diář nabízejí. Kvalitní diáře s přidanou hodnotou jsou poměrně drahé. Pokud lidé chtějí kvalitní diář, jsou ochotni za něj zaplatit nemalou částku. Nabídka diářů je různá, nabízejí rozdílné barvy i velikosti. Na obrázku č. 14 je vidět nabídka týdenních a denních diářů. Těchto zde prodávají opravdu jen málo a všechny jsou datované.



Obrázek č. 21: Nabídka diářů v prodejně WHSmith (Zdroj: Vlastní fotografie)

Názor na Doller: Konkrétně Doller se obsluze moc nelíbil a nepoužívala by ho, protože používá kalendář, ale pokud má někdo rád diáře, mohl by se mu líbit. Nelíbilo se jí jeho prosté zpracování a tmná barva, působil na ni nudně. V této prodejně opravdu moc neprodávají diáře, proto by zde podle ní nemělo cenu Doller nabízet. Také jí přišlo, že Doller je jako každý jiný diář a nepřišlo jí na něm nic speciálního, ale i přesto si myslí, že by ho lidé kupovali. Nejlépe by se podle ní propagoval na internetu.

3. Daunt Books

Daunt books je opravdu krásné knihkupectví, nabízejí zde velké množství knih. Jeho fotografie se nachází na obrázku č. 14. Obsluha bohužel nechtěla rozhovor poskytnout bez souhlasu manažerky prodejny a odkazovala na ni. Ta s rozhovorem nesouhlasila z důvodu zaneprázdněnosti, bohužel ani na opakovanou výzvu, že rozhovor bude opravdu pouze krátký a zabere pár minut a že slouží pouze pro účely diplomové práce. Vlastní průzkum prodejny odhalil, že nabídka diářů je velmi omezená a nabízeli pouze pár kusů a druhů klasických diářů.



Obrázek č. 22: Fotografie knihkupectví Daunt books (Zdroj: Vlastní fotografie)

4. Paperchase

Třetí rozhovor byl proveden v papírnictví Paperchase. Prodejna je velká a nabízí spoustu papírenského zboží. Rozhovor byl uskutečněn s milou mladou slečnou, která byla obsluhou prodejny. V papírnictví mají různé druhy diářů a to jak klasických, tak motivačních. Nabídku z velké části tvoří diáře, resp. deníky, které mají poutavý obal – pestrobarevný, nápaditý i vtipný. Obsahují pouze datum a zbytek tvoří prosté stránky s linkami na vlastní zápisy. Dále mají také motivační diáře. Motivační diáře se v této prodejně prodávají poměrně hodně a jsou populární. Diářů i značek mají poměrně hodně. Některé jsou „vážnější“ a některé jsou zase zábavnější jako například cestovatelské diáře či deníky. Prodávají i jednoduché denní plánovače pro klasický denní život. Průměrná cena diářů se pohybuje okolo 5 – 15 liber (150 – 450 Kč). Lidé jsou ochotni platit i více peněz za diáře, v nabídce mají i diáře za 20 liber (cca 600 Kč) a lidé je kupují. Nabízejí různé velikosti, zpracování i barvy, nabídka je znázorněna na obrázcích č. X a X.



Obrázek č. 23: Nabídka diářů v prodejně Paperchase (Zdroj: Vlastní fotografie)

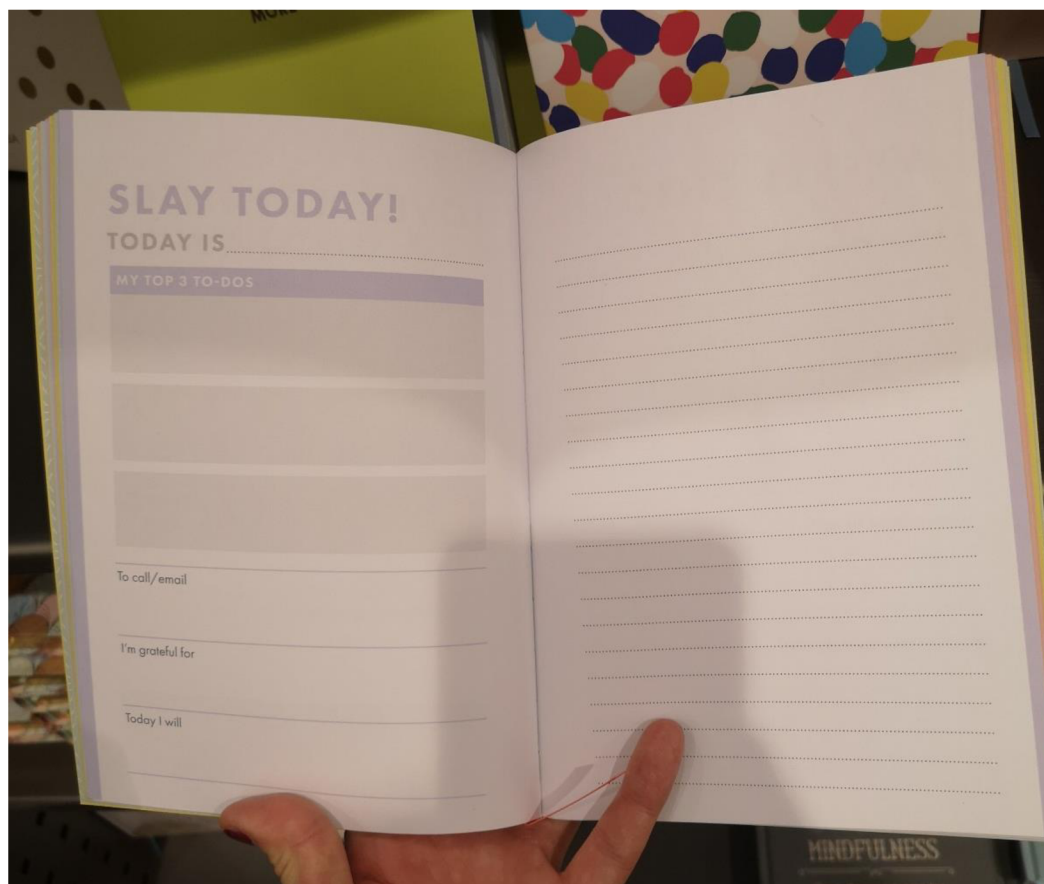


Obrázek č. 24: Nabídka diářů v prodejně Paperchase (Zdroj: Vlastní fotografie)

Diáře jsou různé, a jelikož je nabídka opravdu rozsáhlá a zpracování diářů se od sebe liší, následují fotografie některých vybraných diářů, které jsou na obrázcích X-X.



Obrázek č. 25: Diář značky Paperchase „I can and I will“ (Zdroj: Vlastní fotografie)



Obrázek č. 26: Zpracování stránek diáře „I can and I will“ (Zdroj: Vlastní fotografie)



Obrázek č. 27: Diář značky Paperchase „My personal planner“ (Zdroj: Vlastní fotografie)



Obrázek č. 28: Diář značky Paperchase „My study planners“ (Zdroj: Vlastní zpracování)

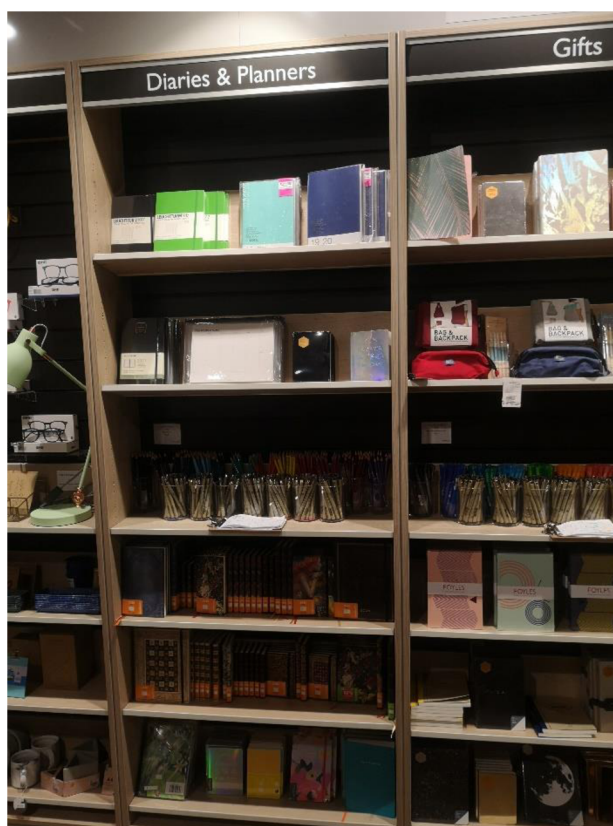
Tyto diáře se svým obsahem mnohem více přibližují Dolleru co se týče spojení motivačního a plánovacího hlediska.

Názor na Doller: První dojem obsluhy z Dolleru byl, že je opravdu velký a silný – nicméně názor je dle obsluhy ovlivněn tím, že byl jako vzorek předložen již použitý diář s množstvím vlepených fotek a papírů apod. Také by uvítala více variant barev než jen černou a růžovou. Motivační hledisko Dolleru se obsluze líbilo. Vidí v tom mimo plánování i možnost osobního deníku a to oceňuje. Taky se jí líbí provedení měsíčního

shrnutí, protože ve většině diářů je pouze roční kalendář. Takhle může zhodnotit každý měsíc, něco jako měsíční kalendář, a to se jí líbí. Doller by v prodejně uvítala a myslí si, že by diář lidé kupovali. Nejlepší propagací je dle obsluhy internet, protože lidé ho používají neustále a mohou se tam s ním seznámit, například reklama na sociálních médiích. Také si ale myslí, že by měl být i nějak hezky vystavený v kamenném obchodě stylem, který by se hodil k jeho designu, což je jednoduchý koženkový styl.

5. Foyles

Pátou prodejnou v pořadí bylo velké knihkupectví Foyles. Rozhovor byl proveden s ochotným pánem ve středním věku. V tomto knihkupectví nemají velké množství diářů. Prodávají hlavně klasické koženkové diáře tradičních barev známé značky Moleskine. Diářů s motivačním aspektem nabízejí také, ale není jich moc – nabízejí pár značek. Lidé o ně mají poměrně zájem a nakupují je. Cenově se tyto diáře pohybují okolo 10 liber (300 Kč) a diáře značky Moleskine jsou spíše dražší. Nejvíce populární jsou diáře v ceně okolo 15 liber (450 Kč), hodně lidí nakupují i dražší diáře Moleskine. V nabídce je několik barev a velikostí, jedná se o spíše tradiční barvy.



Obrázek č. 29: Nabídka diářů a plánovačů v knihkupectví Foyles (Zdroj: Vlastní fotografie)

Názor na Doller: Doller se obsluze líbil a připomínal mu diáře značky Moleskine, které tu prodávají. Diář se mu líbil, i když sám diáře nepoužívá a doporučil by ho lidem, kteří diáře používají. Názor na prodej tohoto diáře zde byl poměrně rozporuplný – na jednu stranu si obsluha myslí, že diář je podobný hlavně vzhledově těm, co zde prodávají, takže by sice zapadl, ale nedokáže říct, zda by jej lidé kupovali, protože Moleskine je tradiční značka. Co se týče propagace, nejlepší by dle obsluhy bylo, aby lidé došli do fyzického kontaktu s diářem – tedy aby si ho mohli osahat a prohlédnout, pořádně se na něj podívat, tzn., aby byl vystaven v knihkupectví. Diář je obsahově poměrně rozdílný oproti ostatním, a to je potřeba vyzvednout.

6. The Soho Stationery

Prodejna The Soho Stationery měla bohužel v den výzkumu zavřeno.

3.7.4 Diskuze výsledků a doporučení

Tato kapitola obsahuje shrnutí konkrétních poznatků z jednotlivých knihkupectví. Nejprve jsou shrnuty poznatky, co se týče prodeje motivačních diářů obecně v následující tabulce číslo 30.

Tabulka č. 30: Shrnutí poznatků o motivačních diářích v prodejních obecně (Zdroj: Vlastní zpracování)

Motivační diáře obecně	Waterstones	WHSmith	Paperchase	Foyles
Prodej	ANO	ANO	ANO	ANO
Rozptyl výběru (barvy, velikosti, obsah, zaměření)	Velký	Velmi malý	Velmi velký	Malý
Prodej i nedatovaných variant	ANO	NE	ANO	ANO
Cenový rozptyl	10–20 £	5–10 £	5–20 £	10–15 £
Popularita	ANO	ANO	ANO	ANO

Bylo zjištěno, že ve všech zkoumaných prodejnách se prodávají motivační diáře, největší výběr byl v papírnictví Paperchase, nejmenší výběr, který čítal pouze pár druhů, byl v prodejně řetězce WHSmith. Motivační diáře obecně jsou dle zjištěných informací na britském trhu poměrně populární a lidé je nakupují. V období Vánoc je lidé také hodně nakupují jako dárky pro přátele. Cena motivačních diářů se průměrně pohybuje okolo 10 £, ale lidé jsou za kvalitní diář s kvalitní vazbou ochotni zaplatit více peněz. V prodejně Paperchase je největší cenový rozptyl, kde si zákazníci mohou vybrat levnější malé diáře i kvalitnější a dražší. Paperchase měl také největší rozptyl různých druhů a variant diářů.

V následující tabulce číslo 31 jsou shrnuty názory jednotlivých poboček knihkupectví či papírnictví přímo na motivační diář Doller, jehož vzorek jim byl předložen.

Tabulka č. 31: Názor jednotlivých obsluh knihkupectví na diář Doller (Zdroj: Vlastní zpracování)

Názor na motivační diář Doller	Waterstones	WHSmith	Paperchase	Foyles
Celkový dojem	Kladný	Neutrální	Kladný	Kladný
Odlišnost od jiných diářů	ANO	NE – nelíbil se vzhled	ANO, ale uvítala by více barev	Obsahově ano, ale podobný vzhled
Doporučení prodeje	ANO	ANO	ANO	ANO
Nejlepší propagace	Vystavení v papírnictví Paperchase	Internet	Internet + vystavení v knihkupectví	Knihkupectví – důležitost fyzického kontaktu

Největší úspěch Doller získal v papírnictví Paperchase, kde se obsluze moc líbil a přišlo jí, že může nabídnout i „něco víc“ než jiné diáře. Líbilo se jí zpracování a velmi ocenila měsíční přehled, který je zpracovaný ve formě kalendáře. Nejméně se Doller líbil obsluze ve WHSmith. Obsluze přišel svým vzhledem poměrně mdlý a příliš tmavý. Nicméně ve

všech prodejnách se obsluha shodla, že kdyby měla tu možnost nabízet zde Doller, udělali by to, protože se jedná o specifický produkt, který se někomu líbit může a někomu ne. Záleží tedy na individuálních preferencích. V knihkupectví Foyles byla obsluha toho názoru, že vzhledově je diář podobný světoznámé francouzské značce Moleskine, která se prodává i u nás. Právě proto by mělo dojít k zabezpečení fyzické vazby mezi produktem a zákazníkem, aby sám zákazník mohl vyhodnotit přidanou hodnotu a rozdílnosti diáře Dolleru oproti ostatním. Ve všech prodejnách byla také obsluha toho názoru, že **by produkt zákazníci nakupovali**.

Na základě tohoto výzkumu provedeném na potenciálním zahraničním trhu lze říci, že by Doller mohl být na zahraničním trhu úspěšný. Jelikož má Doller v ČR za 5 let vybudováno poměrně silné zázemí a je oblíbený u mnoha uživatelů, doporučila bych vybrat nejsilnějšího potenciálního partnera – z výzkumu navrhuji papírnickví **Paperchase** – na zahraničním trhu a navázala bych spolupráci. Doller se tak dostane do povědomí i na zahraničním trhu.

3.7.5 Závěr

Jak ukázal výzkum na britském trhu, ve všech zkoumaných prodejnách konkrétních knihkupectví a papírnickví byly prodávány motivační diáře. Jejich oblíbenost je na britském trhu poměrně vysoká. Některá knihkupectví nabízí větší rozptyl různých druhů takovýchto diářů, některá naopak menší. Největší nabídka dle výzkumu byla v papírnickví Paperchase. Značka Paperchase se již stala v Británii ikonickou a má 50letou tradici, její nabídka je široká, nabízí velké množství diářů, deníků, dárkových karet a předmětů a také kancelářského zboží. Paperchase je velmi oblíbeným papírnickvím a v Londýně má 19 poboček. Poměrně velká nabídka tradičních i motivačních diářů byla v prodejně Waterstones, což je velké moderní knihkupectví s 20 pobočkami v Londýně. Celkový názor na motivační diář Doller byl kladný. Expanze by tedy určitě smysl měla a Doller by si našel své místo i na zahraničním trhu.

3.8 SWOT analýza

Tento nástroj rekapituluje výsledky analýz, které byly ve společnosti provedeny. Slouží k posouzení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti na novém trhu.

Silné stránky

Silnou stránkou společnosti je jednoznačně její úspěšnost v tuzemsku – oblíbenost produktu a budování značky. To potvrzují jak výsledky výzkumu spokojenosti uživatelů, tak rostoucí obrat a získaná ocenění. Další silnou stránkou je, že diář nabízí oproti klasickým plánovačům i motivační hledisko a nedatované provedení. Tím se odlišuje od určité části konkurence, nicméně na trhu existují značky s podobnými produkty. Silnou stránkou je také ekologická šetrnost při výrobě a kvalitní zpracování diáře (kvalitní italská eko koženka, kvalitní papír). Silnou stránkou je také zkušenost s expanzí na Slovensko prostřednictvím knihkupectví Martinus.

Slabé stránky

Výzkum spokojenosti ukázal, že slabou stránkou je malá variabilita produktu – má pouze 2 barevná provedení a nemá i datované provedení, které by někteří uživatelé ocenili. Další slabou stránkou je absence anglické mutace webu, která je podstatná pro expanzi do zahraničí.

Příležitosti

Společnost má příležitost expandovat do zahraničí, oslovit tak nové zákazníky a budovat více povědomí o své značce. Může nabít neocenitelné zkušenosti a znalosti. Jak ukázal výzkum v Londýně, motivační diáře jsou zde oblíbené, diář Doller by si tak zde mohl najít své místo.

Hrozby

Jednoznačnou hrozbou je nasycený trh Velké Británie, náročnost a konzervativnost trhu. V dnešní době plné konkurence je složité uspět, proto je důležité, aby se produkt odlišoval. Další hrozbou je nízký obrat v zahraničí, kdy je možné, se produktu nepodaří prorazit, a náklady budou převyšovat výnosy. Vzhledem k tomu, že Velká Británie vystoupila z EU, je potřeba sledovat Brexit a náklady na expanzi se mohou prodražit kvůli placení DPH v Británii, kde bude nutné se k dani přihlásit v případě exportu. Hrozbou je také skutečnost, že úspěšný produkt v tuzemsku automaticky neznamená úspěšný produkt

v zahraničí. Budování značky je tak náročné a může trvat dlouhou dobu, popřípadě se to nemusí podařit vůbec.

Následující tabulka číslo 32 obsahuje shrnutí silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Tato fakta vycházejí z provedených analýz a jsou podloženy provedenými výzkumy.

Tabulka č. 32: SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování)

<p>Silné stránky (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Úspěšný produkt a značka v tuzemsku • Diář Doller nabízí oproti klasickým diářům motivační hledisko • Diář se vyrábí v nedatovaném provedení • Kvalitní zpracování produktu • Šetrná výroba a používání ekologických materiálů • Zkušenost s expanzí na Slovensko prostřednictvím knihkupectví Martinus 	<p>Slabé stránky (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Malý výběr barevných variant diáře Doller • Diář Doller nemá datované provedení • Absence anglické jazykové mutace webu
<p>Příležitosti (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Příležitost expanze do zahraničí, získání nových zákazníků a nabití nových zkušeností • Popularita motivačních diářů ve Velké Británii • Expanze prostřednictvím internetového obchodu Amazon, který je ve Velké Británii populární 	<p>Hrozby (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nasycený trh Velké Británie • Existence levnější konkurence a substitutů • Nízký obrat v zahraničí • Vyšší náklady na expanzi z důvodu Brexitu • Náročnost budování značky v zahraničí

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část diplomové práce obsahuje vlastní návrhy řešení, která povedou k expanzi společnosti DOLLER and friends, s.r.o. a jejího motivačního diáře na britský trh. Návrhy jsou podloženy výsledky zjištěnými v analytické části a stanoveny na základě silných stránek společnosti a také stanoveného rozpočtu na expanzi.

4.1 Forma vstupu na zahraniční trh

Nejdříve je potřeba definovat vhodnou formu pro vstup na zahraniční trh. Jelikož se jedná o malou společnost s obratem 8,9 mil. Kč za rok 2020 a nízkým rozpočtem na expanzi, který činí 300 tis. Kč, nejvhodnější formou vstupu na zahraniční trh jsou **vývozní a dovozní operace**. Jedná se o nejjednodušší formu, kde je potřeba pouze nízkých investic. Na základě výzkumu provedeném na britském trhu bylo zjištěno, **že produkty podobné diáři Doller jsou v zahraničí populární a expanze do země má smysl**. Řešením je najít v zemi vhodného distributora nebo partnera.

Dalším vhodným způsobem expanze je **online prodej na internetovém obchodě Amazon**, který patří k největším svého druhu. Ve Velké Británii je Amazon velmi populární a jeho popularita zde roste. Online nákupy ještě více podpořila pandemie COVID-19. Dle průzkumu společnosti Mintel, která je londýnskou společností zabývající se průzkumem trhu, se ukázalo, že v dnešní době **86 % Britů nakupuje právě přes Amazon**. Nejoblíbenější jsou tištěná média, jako jsou knihy, DVD a videohry, kterých nakupuje 39 % spotřebitelů („86% of Brits are Amazon shoppers”, 2021). Právě kvůli oblíbenosti tištěných médií by se Diář Doller mohl na Amazonu rychle dostat do povědomí zákazníků na britském trhu.

Nick Carrol, maloobchodní analytik ze společnosti Mintel, říká, že: *„Amazon je fenomén maloobchodu 21. století. Za něco málo přes 20 let se z něj stal maloobchodník, kterého používají téměř všichni spotřebitelé. Dosáhl toho neúnavným zaměřením na investice a inovace zaměřené na zákazníka. Amazon vybudoval platformu, kterou zákazníci rádi používají, a za toto privilegium platí prostřednictvím svých různých předplatných služeb.“* Navíc téměř polovina uživatelů Amazonu tvrdí, že tento internetový gigant je zodpovědný za uzavření kamenných obchodů. Celkem 75 % z těchto zákazníků totiž často kontroluje ceny produktů, které vidí v kamenném obchodě právě na Amazonu.

Dalších 70 % kupujících na Amazonu tvrdí, že produkty si prohlíží v obchodech, ale pak je nakoupí na Amazonu („86% of Brits are Amazon shoppers”, 2021).

4.2 Jazyková mutace webu

Jelikož společnost Doller nemá žádnou jazykovou mutaci webu, **prvním nutným krokem pro expanzi je kompletní přeložení webu** a e-shopu do anglického jazyka. Společnost prodává anglickou verzi diáře, takže překlad samotného produktu není nutný.

Překlad by se externě zadal překladatelské společnosti. Nepřekládal by se celý e-shop, protože obsahuje i produkty, které by nebyly součástí expanze – české knihy s motivačním tématem, kalendáře, workshopy a doplňkový sortiment.

Je nutné nejen správně přeložit web, ale **optimalizovat použitá klíčová slova pro vyhledávače – analýza SEO**. Zde je potřeba udělat analýzu klíčových slov v konkrétní jazykové mutaci – tedy které výrazy lidé v Británii na internetu skutečně hledají v souvislosti s daným produktem. Provede se jejich analýza, zohlední se konkurenční klíčová slova a preferovaná klíčová slova se implementují na web. Web společnosti Doller tak bude atraktivní pro internetové vyhledávače a bude se zobrazovat na přednějších pozicích, aby jej potenciální zákazníci v zahraničí opravdu našli.

Základní analýzu klíčových slov v Británii může společnost provést svépomocí pomocí online nástroje **Google Trends** a přiložit k webovým textům, které se budou překládat. Překladatelská společnost klíčová slova přirozeně zakomponuje do textu. Tato analýza však není tak detailní jako analýza provedená specializovanými programy pro analýzu klíčových slov, jako je například Collabim nebo Ahrefs, který používají specializované agentury. Proto se jako **vhodnější varianta jeví podrobnější analýza klíčových slov, kterou provede překladatelská agentura**.

4.2.1 Překladatelská společnost

Na internetu byl proveden orientační průzkum překladatelských společností, které v rámci překladu poskytují i analýzu klíčových slov v konkrétní zahraniční zemi. Překladatelská společnost **NK Langa s.r.o.** se sídlem v Brně nabízí **překlady webů i s lokalizací** – tedy s přizpůsobením překladu cílovému kulturnímu prostředí.

Její průměrná cena za překlad jedné normostrany (=1800 znaků včetně mezer) se pohybuje od **259 Kč za 1 normostranu**. Cena za korekturu rodilým mluvčím se pohybuje od 139 Kč za 1 normostranu. Společnost NK Langa s.r.o. vyčíslila cenovou nabídku pro jazykovou mutaci webu včetně lokalizace, která je uvedena v tabulce číslo 33. Z webové stránky společnosti Doller bylo zjištěno, že by byla potřeba přeložit přibližně 8 normostran textu.

Tabulka č. 33: Cenová kalkulace překladu s lokalizací od společnosti NK Langa s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování)

<i>Činnost</i>	Cena bez DPH	Cena s DPH
<i>Překlad</i>	2 072 Kč	2 507 Kč
<i>Lokalizace</i>	2 000 Kč	2 420 Kč
<i>Korektura</i>	1 112 Kč	1 345 Kč
<i>Celkem</i>	5 184 Kč	6 272 Kč

Z tabulky je patrné, že jazyková mutace webu byla společností NK Langa s.r.o. vyčíslena na 6 272 Kč. Můžeme předpokládat, že cena by se pohybovala okolo podobné hodnoty i u služeb podobných překladatelských společností.

4.3 Expanze skrze internetový obchod Amazon

Amazon je americký internetový obchod, který patří k největším zasilatelským obchodním řetězcům na světě. Expanze pomocí Amazonu má pro společnost smysl, protože **malí obchodníci zde mohou rozšířit své podnikání do různých zemí světa, aniž by v těchto zemích museli fyzicky působit**. Zároveň společnost využívá důvěry jedné z nejsilnějších značek světa a nemusí draze investovat do své značky. Úspěch na Amazonu se jeví jako dobrý začátek expanze pro e-shop společnosti.

Pro úspěch společnosti na Amazonu je zásadní správně zvolit distribuční program. Existují 2 způsoby, jak společnost může začít prodávat přes Amazon:

1. Distribuční program FBM (*Fulfillment by Merchant*)

V rámci programu FBM je **společnost je plně zodpovědná za plnění objednávek**. Společnost, která chce prodávat metodou FBM, si **svůj produkt sama uskladní ve**

vlastním skladu, a v případě objednávky **produkt sama odešle na vlastní náklady** z České republiky do Anglie. Prodlouží se tak celková doba dodání a cena produktu se zdrazí o poštovné do Anglie. Zásilky do hodnoty 135 GBP (= cca 4 000 Kč) nepodléhají CLU, ale je potřeba za ně odvádět DPH v UK. Společnost se také sama stará o případné reklamace a klientský servis. Tento způsob se vyplatí obchodníkům, kteří prodávají méně kusů, ale jejich výrobky mají vysokou přidanou hodnotu. S tímto prodejem se také pojí nižší poplatky.

Vzhledem k tomu, že společnost DOLLER and friends, s.r.o. nemá vlastní sklady a v rámci ČR využívá služeb třetí strany, a cena produktu by narostla o poštovné a v případě velké objednávky i o CLO, jeví se tato forma jako nevhodná.

2. Distribuční program FBA (*Fulfillment by Amazon*)

Jedná se o celoevropský program FBA, který **umožňuje prodejcům dodávat zboží do centrálního střediska pro daný trh**, ve kterém se o všechny další potřebné kroky postará Amazon – vyřízení objednávek, dodávka zboží, klientský servis. Oproti programu FBM je zde tedy velmi usnadněna logistika. Společnost své produkty pouze zabalí a pošle do Amazonu. Amazon si účtuje poplatky za poštovné (*shipping*) a za skladování (*storage*). Tento způsob se vyplatí obchodníkům, kteří prodávají alespoň 1 500 kusů za měsíc.

Z důvodu pokrytí většiny potřebných procesů samotným Amazonem se tato možnost jeví jako vhodnější. V ČR má společnost rostoucí obrat, který v roce 2020 činil 9 mil. Kč. Dá se předpokládat, že potřebné minimum 1 500 kusů by mohla společnost prodat. Je důležité sledovat, jak se produkt bude prodávat a tomu následně přizpůsobit strategii. Pokud by byly prodeje výrazně nižší, společnost by mohla přejít na program FBM.

4.3.1 Prodej přes distribuční program FBA

Pro prodej přes internetový obchod Amazon byl vybrán distribuční program FBA. Zde jsou uvedeny dílčí kroky, které povedou k prodeji produktu na Amazonu:

1. Registrace společnosti na Amazonu

Je potřeba vyplnit všechna požadovaná pole:

- Název společnosti,
- právní formu,

- IČO,
- datum založení,
- sídlo společnosti,
- jméno, které se bude zobrazovat uživatelům,
- adresa zákaznického servisu,
- údaje o zodpovědné osobě – číslo občanského průkazu a datum expirace, adresa a telefonní číslo,
- informace o kreditní kartě,

a přiložit **potřebné dokumenty**, kterými jsou:

- zakladatelská listina společnosti v angličtině nebo jiném světovém jazyce, který Amazon podporuje,
- výpis z obchodního rejstříku,
- výpis z bankovního účtu společnosti,
- údaje o společnících.

2. Ověření telefonního čísla Amazonem

V dalším kroku si Amazon ověří telefonní číslo, čímž se dokončí registrace.

3. Zaplacení paušálního poplatku

Tento poplatek se platí **každý měsíc** a v současnosti činí **39 euro** (cca 1 000 Kč).

4. Zvolení typu distribučního programu – FBA

Tento program zahrnuje další poplatky za poštovné a skladování. Tyto poplatky se liší v závislosti na kategorii, ke které je produkt přiřazen a **pohybují se v rozmezí od 6– 15 %**, přičemž u většiny zboží platí ta nejvyšší sazba.

5. Povolení pro prodej ve zvolené kategorii

Amazon musí společnosti udělit povolení pro prodej produktu ve zvolené kategorii, k čemuž jsou vyžadovány další dokumenty o detailech produktu – v případě prodeje diáře se jedná o **vyplnění přihlášky** obsahující:

- fotografie produktu splňující standardy – šířka fotografie alespoň 500px a čistě bílé pozadí,

- nadpisy a popisy produktu.

4.3.2 Marketingový mix produktu pro britský Amazon

V této části bude upraven marketingový mix produktu s ohledem na britský Amazon.

Produkt

Společnost vyrábí produkt v anglické mutaci, který bude předmětem expanze. Expanze by se týkala pouze diáře Doller s 12ti měsíční verzí, aby se zjistilo, jak se na trhu ujme.

Cena

Diář se v ČR prodává za 449 Kč. Orientační průzkum konkurence na Amazonu ukázal, že konkurenční diář Moleskine se zde prodává za £ 19.50 (cca 579 Kč). Okolo této hodnoty se pohybují i ceny jiných konkurenčních diářů. Cena pro prodej na Amazonu by se proto **stanovila dle konkurence, aby byl produkt konkurenceschopný**, a činila by **£ 18.50** (cca 536 Kč). Na Amazonu je potřeba ze začátku získat recenze (*reviews*), protože na Amazonu zákazníci nakupují hlavně podle recenzí.

Propagace

Je důležité vytvořit vlastní unikátní popis a nadpis produktu tak, aby potenciální zákazník ve vysoce konkurenčním prostředí Amazonu zaujal. Společnost by při tom využila získané informace ze SEO analýzy a

Distribuce

V rámci distribučního programu FBA postačí, když společnost zašle na vlastní náklady diáře do britského Amazonu. Amazon se dále o veškeré činnosti se skladováním a distribucí postará.

4.3.3 Kalkulace prodeje prostřednictvím programu FBA

První měsíc by se do Amazonu zaslalo Amazonem doporučené minimální množství, které by se mělo prodat za jeden měsíc, aby expanze měla smysl – toto množství činí 1 500 ks výrobků. V ČR se za rok 2020 prodalo průměrně 1 600 diářů za měsíc. Počítejme tedy s doporučeným minimem 1 500 kusů diářů Doller – 1 europaleta s váhou přibližně 550 kg (1 diář váží 372 gramů). Ceny přepravy zboží s danými parametry se u různých

společností poskytující sběrnou službu, která je nejlevnější, pohybují v průměru okolo 5 000 Kč.

Poplatky za skladování v Amazonu

Podle toho, kolik zásob zboží bude na skladě v Amazonu, se platí **poplatek za skladování** (*storage fee*). Ten se zjistí podle rozměrů či váhy celkového skladovaného množství zboží – záleží, která hodnota je vyšší. V Amazonu je k tomuto účelu použita jednotka Krychlová stopa (*Cubic foot*) – ft³. Bylo vypočítáno, že 1 díář Doller (verze pro 12 měsíců) má 0,02 ft³. Váha jednoho díáře byla převedena z gramů na kubické stopy, a činí 0,013 ft³. **Hodnota 0,02 ft³ je vyšší, tudíž se bude poplatek za skladování odvíjet od této hodnoty.**

Poplatek za skladování v Amazonu v kategorii „papírnickví a kancelářské potřeby“ (*stationery and office supplies*) v období leden–září činí **£ 0.65**, a v období říjen–prosinec činí **£ 0.91**. V tomto období jsou na Amazonu poplatky za skladování vyšší kvůli svátkům. Důležitou informací je, že nezáleží na tom, kolik toho společnost má na skladě na začátku měsíce, ale kolik toho má na konci měsíce – za toho množství si Amazon následně účtuje poplatky. Pokud se společnosti za 1 měsíc podaří vyprodat veškeré zásoby a na skladě na konci měsíce nebude žádný kus, nebude jí Amazon za skladování nic účtovat. Tuto strategii Amazon využívá proto, aby co nejvíce podpořil prodej produktů a zamezil velkému počtu zásob na skladě.

Hodnoty byly zadány do Amazon kalkulátoru pro výpočet celkových poplatků. Dle něj celkový poplatek za skladování činí za období leden–září celkem £ 19.5. Obdobně byl zjištěn poplatek za skladování za období říjen–prosinec, a činí £ 27.3.

Třetím poplatkem je tzv. „**FBA fee**“. Jedná se o částku, kterou si Amazon účtuje za 1 prodaný kus, a skládá se ze dvou položek:

1. Poplatek za využívání Amazonu (*Selling on Amazon fees*)
2. Poplatek za poskytnutí distribuce a klientského servisu (*Fulfillment by Amazon fees*)

Tyto částky se vypočítají dle Amazon kalkulátoru, kde se zadají parametry produktu. Výše položky „*Selling on Amazon fees*“ se odvíjí od stanovené ceny produktu. Čím je cena vyšší, tím i poplatek za každý jeden prodaný kus je vyšší.

	Your fulfilment	Amazon Fulfilment
Revenue		
Item price	£ 0.00	£ 18.50
Shipping	£ 0.00	£ 0.00
Total revenue	£ 0.00	£ 18.50
Selling on Amazon fees	£ 0.25	£ 2.83
Fulfilment cost		
Cost of Seller Fulfilment	£ 0.00	N/A
Fulfilment by Amazon fees	N/A	£ 2.21
Ship to Amazon	N/A	£ 0.00
Total fulfilment cost	£ 0.00	£ 2.21
Storage cost		
Monthly storage cost per unit		£ 0.04
Average inventory units stored	1	1
Storage cost per unit sold	£ 0.00	£ 0.04

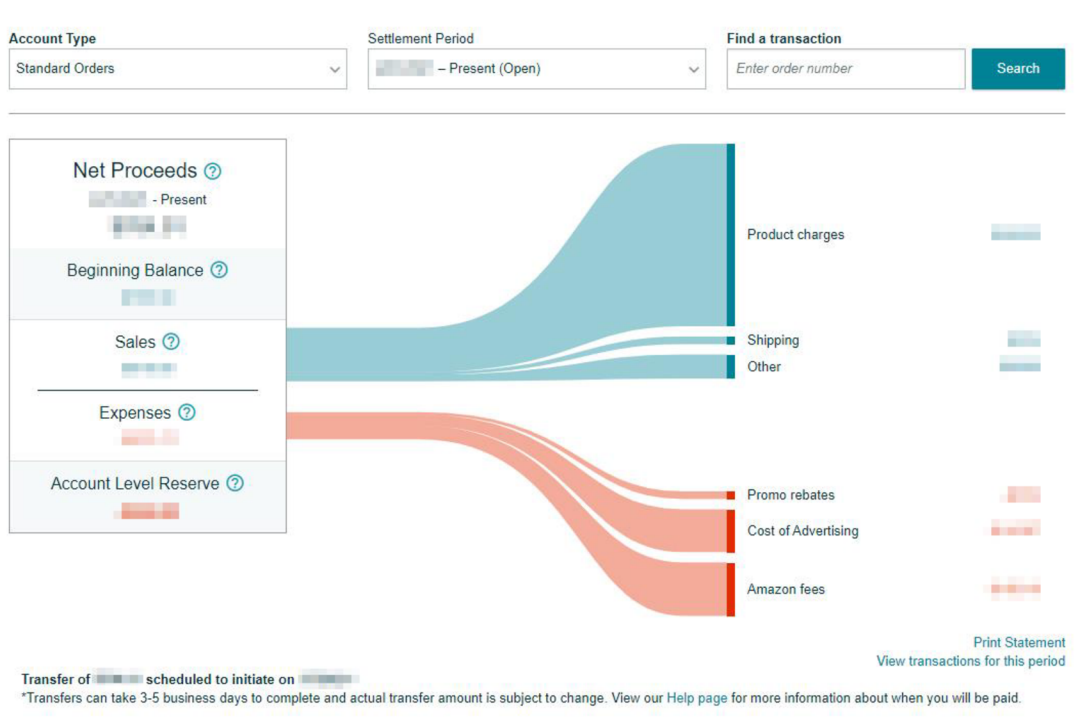
Obrázek č. 30: Kalkulátor Amazonu pro spočtení poplatku „FBA fee“ (Zdroj: Vlastní zpracování)

V následující tabulce číslo 34 jsou uvedeny **přehledně veškeré poplatky**, které by společnost musela hradit za 1 měsíc v případě, že se za 1 měsíc prodá 1 500 kusů diářů při ceně £ 18.50:

Tabulka č. 34: Shrnutí poplatků hrazené společností v případě prodaných 1 500 kusů diářů za měsíc (Zdroj: Vlastní zpracování)

Druh poplatku	Měsíční částka za 1 ks	Měsíční částka za 1 500 ks
Paušální poplatek	£ 0.0233	39 euro (cca £ 35)
Poplatek za skladování v období leden–září	£ 0.013	£ 19.5
Poplatek za skladování v období říjen–prosinec	£ 0.0182	£ 27.3
FBA fee při ceně £ 18.50	£ 5.04	£ 7 560

Amazon všechny náklady i výnosy přehledně znázorňuje v grafu, tzv. „Dash board“. Amazon od veškerého výtěžku odečte všechny poplatky. Výslednou částku posílá jednou za 14 dní na příslušný účet – tzn., že měsíční poplatky se odečtou jednou za měsíc, ale poplatky z prodaných kusů se odečtou okamžitě.



Obrázek č. 31: Ukázka přehledného grafu od Amazonu „Dash board“ (Zdroj: Vlastní zpracování)

Předpokládejme, že po zavedení jazykové mutace webu by společnost začala prodávat své diáře v anglické verzi na Amazonu v měsíci srpen 2021, a podařilo by se jí vyprodat všech 1 500 diářů. Kalkulace by vypadala následovně a je znázorněna v tabulce číslo 35:

Tabulka č. 35: Kalkulace nákladů v měsíci srpen 2021 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady	Měsíční částka	Přepočet na Kč
Doprava do Amazonu	£ 167	5 000 Kč
Paušální poplatek	£ 35	1 045 Kč
Poplatek za skladování	£ 0	0 Kč
FBA fee při ceně £ 18.50	£ 7 560	225 817 Kč
Náklady celkem	£ 7 762	231 850 Kč
Výnosy z prodeje 1 500 ks	£ 27 750	828 892 Kč
Zisk	£ 19 975	596 653 Kč

Náklady celkem by činily £ 7 762, což je přibližně 231 850 Kč (kurz k 5.5.2021 – 29,87 Kč/GBP). V případě, že by společnost zaslala jednorázově do Amazonu ve Velké Británii 1 500 kusů diářů Doller, utřžila by £ 19 975, tedy 596 653 Kč, které pošle Amazon společnosti na účet.

Jelikož má společnost na expanzi k dispozici 300 000 Kč, expanze tímto způsobem by byla možná. Společnost by mohla zisk reinvestovat na další expanzi, kdy by do Amazonu poslala více diářů. Ideálním řešením by bylo do Amazonu poslat určité množství diářů například na 3 měsíce a sledovat, jak se budou reálně prodávat, a tomu následně přizpůsobit počet zasílaných diářů do Amazonu v budoucnu.

4.4 Expanze prostřednictvím distributora či partnera v Londýně

Jelikož v České republice se diář Doller stal od doby svého vzniku úspěšným a vyhledávaným produktem, jeho další expanze prostřednictvím distributora či partnera na atraktivní trh je skvělou příležitostí, jak rozšířit svou působnost a získat nové zákazníky.

Distributor je fyzická nebo právnická osoba, která se podílí na koloběhu zboží. Nejčastěji se jedná o velkoobchodníka, který nakupuje zboží přímo od výrobců, se kterými má uzavřenou smlouvu a následně ho prodává lokálním koncovým prodejčům („Distributors”, 2021).

Z výzkumu potenciálních partnerů a konkurence v Londýně vyplynulo, že produkty podobné diáři Doller jsou zde oblíbené, Doller by si tak zde mohl najít své místo. Je důležité zvolit **lokálního distributora nebo partnera**, který místní trh dobře zná, má zde **renomé a fungující prodejní kanály**. Británie je vysoce konzervativní a pro vstup na britský trh jsou klíčové **reference**. Zkušenosti ZK Londýn ukázaly, že společnosti, které mají již existující reference přímo z Velké Británie, mají expanzi mnohonásobně jednodušší (businessinfo.cz).

Jak vyplynulo z analýzy SLEPT, kvůli výstupu Velké Británie z EU byly upraveny podmínky pro import a export. Od 1. 1. 2021 se vzájemný obchod řídí **Dohodou o obchodu a spolupráci mezi EU a Spojeným královstvím**. Aby na zboží nebylo uvaleno clo a kvóty, je potřeba, aby splňovalo pravidla původu a dodrželo nové procedury. Pro vývoz zboží z EU do Spojeného království musí být splněny **podmínky pro vývoz v EU**. Na webových stránkách *Publications Office of the European Union* lze získat průvodce pro malé a střední společnosti, který pojednává o nástrojích na ochranu obchodu, antidumpingu a antisubvencích (op.europa.eu).

Prvotním krokem expanze je **oslovení potenciálních partnerů**. Klíčem jsou kontakty na relevantní osoby, které otevírají dveře k pokročilejšímu jednání. Při oslovování potenciálních partnerů se neosvědčila hromadná e-mailová komunikace. Například společnost ZK Londýn má širokou databázi kontaktů napříč obory, kterou průběžně aktualizuje (BusinessInfo.cz, 2021).

Maximální pozornost je potřeba věnovat **přípravě marketingových materiálů**. V Británii jsou kladeny extrémně vysoké nároky na kvalitní prezentaci společnosti. Amatérsky zpracovaná prezentace může potencionálního partnera odradit od jakékoliv další spolupráce. Důraz je kladen i **na kvalitní zpracování webu v angličtině**. Při tvorbě marketingové prezentace se doporučuje spolupracovat s kvalitním copywriterem.

Předpokládejme, že by se podařilo uzavřít partnerství se společností podobné charakteristiky, jako je britské papírnictví Paperchase nebo velké knihkupectví Waterstone. Tedy charakteristiky takového partnera by byly následující:

- Rozšířená působnost a pobočky po celém Londýně
- Známa a populární značka, která má své renomé a tradici
- Fungující prodejní kanály – e-shop, kamenná prodejna

S takovouto společností by se uzavřelo partnerství a společnost Doller by do jejich poboček začala distribuovat své diáře. Expanze by byla naplánována na říjen roku 2021 – tedy až by se produkt ujal na Amazonu a začal získávat reference. Zároveň je před Vánoci vyšší poptávka, je pak také větší pravděpodobnost úspěšné expanze.

4.4.1 Marketingový mix pro distributorské/partnerské řešení

V této části je přizpůsoben marketingový mix potřebám trhu v Británii.

Produkt

Jak již bylo zmíněno v případě expanze skrze Amazon, společnost vyrábí produkt v anglické mutaci, který by byl předmětem expanze.

Cena

Ceny konkurenčních diářů se ve zkoumaných knihkupectvích a papírnictvích pohybují podobně jako ceny na Amazonu. Cena by se proto, stejně jako u řešení v případě expanze prostřednictvím Amazonu, **stanovila dle konkurence, aby byl produkt konkurenceschopný**, a činila by **£ 18.50** (cca 536 Kč). Jedná se o doporučenou prodejní cenu, za kterou by se měl Doller prodávat. K této doporučené prodejní ceně si distributor/partner připočítá svou marži, dle průzkumu se marže u podobných produktů pohybují okolo 2 %. Celková prodejní cena by tak činila **£ 18.90** (563 Kč).

Propagace

Ve spolupráci s reklamní agenturou by se jako podpora prodeje vytvořily **atraktivní letáčky**, které by se umístily před vchody poboček potenciálního partnera/distributora. Vymyslel by se poutavý slogan (*claim*), který by vystihnul přednosti Dolleru, jeho výjimečnou a přidanou hodnotu. Ve sloganu by byla zahrnuta aktuální situace – například: „*Začíná Nový rok, Doller ti pomůže dodržet svá předsevzetí,*“ nebo „*Doller Ti pomůže na cestě za tvými sny.*“

Distribuce

Diáře Doller by se do Londýna zasílaly obdobně jako v případě Amazonu. Vzhledem k tomu, že v ČR se Doller prodává z 97 % přes e-shop, nejdříve by se zaslalo menší množství diářů a sledovalo by se, jak se produktu v zahraniční zemi daří. Předpokládejme, že by se zaslalo 3000 diářů v roční variantě. Další zásilka by se přizpůsobila poptávce na trhu v Británii.

4.4.2 Kalkulace prodeje prostřednictvím potenciálního distributora/partnera

Na základě předešlých zkušeností byly odhadnuty provize ze zisku pro britského distributora/partnera, které se průměrně pohybují okolo 2 %. Předpokládejme, že by se v Londýně prodalo podobné množství diářů jako v České republice (lehce méně) – 1 000 kusů za měsíc, tedy 3 000 kusů za 3 měsíce. Vyčíslení odhadnutých nákladů, výnosů a zisku pro rok 2022 je znázorněno v následující tabulce číslo 36:

Tabulka č. 36: Kalkulace prodeje prostřednictvím distributora/partnera (Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Částka v librách	Částka v Kč
Tvorba prezentace ve spolupráci s anglickým copywriterem	£ 503	15 000 Kč
Návrh reklamních letáků	£ 33	1 000 Kč
Tisk reklamních letáků (1 000 kusů)	£ 20	633 Kč
Distribuce do zahraničí včetně cla	£ 503	15 000 Kč
Výnosy	£ 56 700	1 638 630 Kč
Provize partnerovi	£ 1 134	33 000 Kč
Zisk	£ 54 507	1 624 308 Kč

V případě, že by se vyprodalo všech 3 000 kusů diářů, zisk společnosti by byl 1 624 308 Kč.

4.5 Časový harmonogram

Následující část obsahuje časový harmonogram, v jakém pořadí by byly realizovány dílčí kroky vedoucí k expanzi na britský trh. Společnost by si nechala přeložit svůj web s ohledem na cílový trh. Hned na to by byla schopná expandovat pomocí Amazonu na britský trh. Při tom by hledala vhodného distributora/partnera. Sledovala by, jak se jejímu produktu v zahraničí daří a tomu by přizpůsobila další strategii.

V následující tabulce číslo 37 je přehledně popsán časový harmonogram pro expanzi na britský trh. Je však potřeba brát v úvahu aktuální pandemickou situaci Covid-19. Dne 12. 4. 2021 byly ve Velké Británii otevřeny knihkupectví a obchody, nicméně je důležité situaci sledovat a brát na pandemii ohled. V případě zhoršující se krize by byla expanze skrz distributora pravděpodobně oddálena.

Tabulka č. 37: Časový harmonogram expanze na britský trh (Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Časové období
Jazyková mutace webu	červen–červenec 2021
Expanze na Amazon	srpen 2021
Hledání potenciálního distributora/partnera	červenec–srpen 2021
Expanze prostřednictvím distributora/partnera	říjen 2021

4.6 Rizika expanze na zahraniční trh

Expanze na nové trhy je vždy spojena s určitými riziky. Každá společnost by měla být obeznámena nejen s přínosy, ale také riziky spojenými se vstupem na zahraniční trh. Tato část se zaměřuje na potenciální rizika, která mohou nastat při expanzi společnosti do Velké Británie.

Největším rizikem je **velmi saturovaný trh Velké Británie**. Konkurence je zde vysoká a uspět je obtížné. Nicméně expanze přes internetový obchod Amazon je atraktivním způsobem, jak si společnost může expanzi vyzkoušet, a přitom nemusí fyzicky působit

na daném trhu a nemusí vynaložit velké investice. Hlavním rizikem je, že **se produktu nebude v zemi dařit a prodeje budou nízké**. Amazon si tak na konci měsíce bude účtovat poplatky za skladování zboží, které ve skladu zůstalo. Nicméně společnost se může kdykoliv rozhodnout své produkty stáhnout z Amazonu a nechat si je poslat zpět. Tím by vznikly **nadbytečné náklady na přepravu**. Riziku lze částečně zamezit zlevněním produktu a sledováním, zda se bude více prodávat.

Významným rizikem je **obtížné nalezení vhodného distributora či partnera** na britském trhu. Velká Británie je konzervativní zemí a jsou zde kladeny vysoké nároky na kvalitní partnery. Proto, jak již bylo zmíněno v předešlé části, nesmí být podceněna příprava podkladů a prezentace pro expanzi. Obtížné nalezení vhodného distributora a zhoršení pandemické situace Covid-19 také může být důvodem **nedodržení stanoveného harmonogramu expanze**.

Dalším potenciálním rizikem může být **zpoždění nebo poškození exportované zásilky** do zahraničí. Jedná se o riziko, které společnost nemůže přímo ovlivnit.

Potenciální rizika jsou přehledně shrnuta v následující tabulce číslo 38:

Tabulka č. 38: Shrnutí potenciálních rizik expanze (Zdroj: Vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika
Nasycený trh	vysoká
Nadbytečné výdaje	střední
Obtížné nalezení vhodného distributora	vysoká
Nedodržení stanoveného harmonogramu expanze	vysoká
Zpoždění nebo poškození zásilky	nízká

4.7 Přínosy expanze na zahraniční trh

V případě, že chce společnost expandovat na zahraniční trh, musí si být vědoma skutečnosti, jestli je pro ni expanze ekonomicky přínosná.

Mezi hlavními přínosy expanze společnosti DOLLER and Friends, s.r.o. na britský trh patří:

- růst počtu zákazníků,
- zvýšení obrátu a zisku,
- nabízení nových zkušeností.

Na Českém trhu je společnost úspěšná, proto pro ni může být velkým přínosem získání nových zákazníků a rozšíření zákaznické základny. Expanzí na zahraniční trh také společnost získá neocenitelné zkušenosti a znalosti. Může nasbírat inspiraci pro marketingové aktivity nebo zkvalitnění péče o zákazníky. Lze experimentovat i s odlišnou cenovou nebo slevovou politikou.

ZÁVĚR

Expanze na zahraniční trh je jedním ze způsobů, jak mohou úspěšné tuzemské společnosti rozšířit svou působnost, oslovit více zákazníků a nabít nové znalosti a zkušenosti. Dnešní svět je velmi digitalizovaný, a tuto skutečnost ještě více podpořila současná pandemie Covid-19. Společnost DOLLER and Friends, s.r.o. je na českém trhu za svou šestiletou působnost úspěšná a získala si mnoho zákazníků. Potvrzuje to provedený výzkum spokojenosti uživatelů s jejím produktem, nedatovaným diářem Doller, a dokazuje to i její rostoucí obrat v průběhu let. Společnost proto začala zvažovat expanzi na zahraniční trh, a to konkrétně do Velké Británie. Byla provedena detailní teritoriální analýza britského trhu a průzkum potenciální konkurence i partnerů v Londýně. Ukázalo se, že i když Velká Británie vystoupila z EU, stále je její trh atraktivní pro zahraniční expandéry, kteří tu mohou nalézt nové obchodní příležitosti. Výzkum ukázal, že produkty podobné diáři jsou zde oblíbené a diář má tu velkou výhodu, že je nedatovaný. To znamená, že jeho prodej není vázaný na určitý rok. Zákazníci tak mohou s plánováním začít kdykoliv, kdykoliv také skončit a kdykoliv se k němu zase vrátit.

Před samotnou expanzí je potřeba, aby si společnost nechala profesionálně přeložit svůj web a e-shop, včetně optimalizace pro britské vyhledávače. Vzhledem k tomu, že se jedná o malou společnost, která prodává hlavně přes e-shop, byl zvolen jako nejlepší způsob expanze internetový obchod Amazon. Náklady jsou zde oproti jiným způsobům mnohem nižší a odvíjí se od počtu prodaných kusů. To, že se pro společnost jedná o ideální způsob, potvrzuje i fakt, že Britové z drtivé většiny nakupují přes Amazon, který je v této zemi velmi oblíbený. Statistiky ukázaly, že největší oblibě se zde těší právě nákupy knih a papírenského zboží, kam se diář zařazuje. Dalším způsobem, který by společnost v rámci expanze mohla uskutečnit, je najít vhodného distributora či partnera, který by její diáře Doller v Anglii prodával. Na tuto možnost je však nesmírně důležité se připravit. Britský trh je náročný, je potřeba přímo oslovit potenciálního partnera a perfektně si připravit veškeré podklady a prezentaci produktu.

S ohledem na stanovený rozpočet společnosti na expanzi a výpočty ziskovosti zvolených způsobů je expanze proveditelná. Veškeré výpočty jsou uvedeny v návrhové části. Je však nesmírně důležité sledovat aktuální pandemickou situaci Covid-19, v případě jejího

zhoršení a opětovného uzavření kamenných prodejen ve Velké Británii by byla expanze prostřednictvím distributora či partnera odložena jako možnost do budoucna.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

86% of Brits are Amazon shoppers. Ecommerce News [online]. © 2021, 7. 5. 2019 [cit. 2021-5-4]. Dostupné z: <https://ecommercenews.eu/86-of-brits-are-amazon-shoppers/>

AHLSTROM, David a Garry BRUTON, 2010. *International Management: Strategy and Culture in the Emerging World*. 1st ed. Mason: South-Western Cengage Learning. ISBN 978-0-324-40631-3.

ASEFESO, Ade, 2015. *Joint Ventures: Stronger Together*. 1st ed. CreateSpace Independent Publishing Platform. ISBN 978-1508848110.

BENEŠ, Vlastislav, 2004. *Zahraniční obchod: [příručka pro obchodní praxi]*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0558-3.

CALVELLI, Adriana a Chiara CANNAVALE, 2019. *Internationalizing Firms: International Strategy, Trends and Challenges*. 1st ed. Palgrave Macmillan. ISBN 978-3-319-91550-0.

Co je to sloučení a splynutí podniku?, 2019. *Altaxo: Komplexní služby pro podnikatele* [online]. [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/pravo/co-je-to-sloucen-i-a-splynuti-podniku>

CZINKOTA, Michael R. a Ilkka A. RONKAINEN, 2013. *International marketing*. 10th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning. ISBN 978-1-133-62751-7.

DAUNT BOOKS [online], 2020. London [cit. 2020-04-07]. Dostupné z: <https://dauntbooks.co.uk/>

DIBB, Sally et al., 2019. *Marketing concepts and strategies*. 8th edition. Hampshire: Cengage. ISBN 978-1-4737-6027-1.

DINCER, Hasan a Serhat YUKSEL, 2019. *Handbook of Research on Decision-Making Techniques in Financial Marketing*. 1st ed. Pennsylvania: IGI Global. ISBN 978-1-799-82559-3.

Doller [online], 2018. [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: <https://www.doller.cz/>

DOOLE, Isobel, Robin LOWE a Alexandra J. KENYON, 2019. *International marketing strategy: analysis, development and implementation*. Eighth edition. Hampshire: Cengage. ISBN 9781473758742.

FOYLES [online], 2020. London [cit. 2020-04-07]. Dostupné z: <https://www.foyles.co.uk/>

GLOWIK, Mario, 2016. *Market entry strategies: internationalization theories, concepts and cases of Asian high-technology firms*. 2nd, revised and updated edition. Berlin ; Bosten: De Gruyter Oldenbourg. ISBN 9783110425925.

HÁLEK, Vítězslav. Management a marketing. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. ISBN 978-80-270-2439-1.

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

HARGRAVE, Marshall, 2020. Joint venture. *Investopedia* [online]. [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/j/jointventure.asp>

HOLLENSSEN, Svend, 2007. *Global Marketing: A decision-oriented approach*. 4th ed. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-0-273-70678-6.

HUNTLEY, Regina, 2015. Přeshraniční fúze sloučením z hlediska české zanikající společnosti s ručením omezeným. In: *Epravo.cz* [online]. Praha [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/preshranicni-fuze-sloucenim-z-hlediska-ceske-zanikajici-spolecnosti-s-rucenim-omezenym-98451.html>

CHAFFEY, Dave et al., 2009. *Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. 4th ed. London: Pearson Education. ISBN 9780273717409.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JETHU-RAMSOEDH, Radha a Maud HENDRICKX, 2011. *International Business*. 1st ed. Routledge. ISBN 978-90-01-80503-6.

KALÍNSKÁ, Emilie, 2010. *Mezinárodní obchod v 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3396-8.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

KERMALLY, Sultan, 2006. *Největší představitelé marketingu: jejich hlavní myšlenky, názory a díla : [Peter Drucker, Michael Porter, Tom Peters, Igor Ansoff, Theodore Levitt, Philip Kotler a další]*. Vyd. 2. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1013-3.

Knock Knock® [online]. ©2020 [cit. 2020-04-23]. Dostupné z: <https://knockknockstuff.com/>

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip, Gary ARMSTRONG a Marc Oliver OPRESNIK, 2018. *Principles of marketing*. 17e, global edition. Harlow, England: Pearson. ISBN 978-1-292-22017-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-x.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

LANGEROVÁ, Jana. COVID-19: Digitalizace přispěje k oživení ekonomiky. CFO world [online]. © 2021, 14.01.2021 [cit. 2021-5-4]. Dostupné z: <https://www.cfoworld.cz/clanky/covid-19-digitalizace-prispeje-k-oziveni-ekonomiky/>

MACHKOVÁ, Hana, 2002. *Mezinárodní obchod a marketing: [praktická výkladová encyklopedie]*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0364-5.

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

MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, 2007. *Mezinárodní obchodní operace*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1590-2.

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

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

Paperchase [online], 2020. United Kingdom [cit. 2020-04-06]. Dostupné z: https://www.paperchase.com/en_gb/

PLUNKETT, Warren R., Gemmy S. ALLEN a Raymond F. ATTNER, 2012. *Management: Meeting and Exceeding Customer Expectations*. 10th ed. Mason: South-Western Cengage Learning. ISBN 978-1-111-22134-8.

PUNNETT, Betty Jane, 2010. *Experiencing International Business and Management: Exercises, Projects and Cases*. 2nd ed. Routledge. ISBN 978-0-765-62548-9.

RYCHTÁŘOVÁ, Pavla, 2011. Akvizice a akviziční činnost nejen při vstupu na zahraniční trh. In: *Domáci finance.cz: finanční magazín* [online]. [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: <https://www.domacifinance.cz/1028/akvizice-a-akvizicni-cinnost-nejen-pri-vstupu-na-zahranicni-trh/>

SMITH, P. R. a Dave CHAFFEY, 2017. *Digital marketing excellence: planning, optimizing and integrating online marketing*. Fifth edition. New York: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 9781138191709.

SVATOŠ, Miroslav, 2009. *Zahraníční obchod: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2708-0.

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2003. *Marketing pro evropský trh*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0422-6.

ŠTĚDRONĚ, Bohumír et al., 2018. *Mezinárodní marketing*. Vydání první. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-441-4.

ŠTĚRBOVÁ, Ludmila, 2013. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4694-4.

TAHAL, Radek, 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. První vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.

The bright side [online]. ©2020 [cit. 2020-04-23]. Dostupné z: <https://www.lookonthebrightside.co.uk/about/>

The Marketing Mix. Introduction to Business [online]. [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: <https://courses.lumenlearning.com/wmopen-introbusiness/chapter/marketing-mix-introduction/>

THE SOHO STATIONERY STORE [online], 2020. London [cit. 2020-04-07]. Dostupné z: <http://www.sohostores.co.uk/>

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

Waterstones [online], 2020. London [cit. 2020-04-07]. Dostupné z: <https://www.waterstones.com/>

WHSmith [online], 2020. [cit. 2020-04-07]. Dostupné z: <https://www.whsmith.co.uk/>

ŽIŽKA, Jan, 2018. Klíč k úspěchu – dodávky na klíč. In: *Ministerstvo zahraničních věcí ČR: Ekonomická diplomacie* [online]. Praha [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/ekonomika/cz/med/klic_k_uspechu_dodavky_na_klic.html

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
DPPO	Daň z příjmů právnických osob
EU	Evropská unie
eur	EURO – měna
FO	Fyzické osoby
GBP	Britská libra
HDP	Hrubý domácí produkt
Kč	Koruna česká
WTO	World Trade Organization – Světová obchodní organizace
spol. s.r.o.	Společnost s ručením omezeným

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Pohlaví respondentů	65
Graf č. 2: Věk respondentů	66
Graf č. 3: Zkušenosti s motivačními diářmi.....	66
Graf č. 4: Důvody změny motivačního diáře skupiny respondentů se zkušenostmi	67
Graf č. 5: Důvody pro koupi motivačního diáře skupiny respondentů bez zkušeností ..	67
Graf č. 6: Splněná očekávání	68
Graf č. 7: Varianta Dolleru	68
Graf č. 8: Důležitost nedatovaného provedení diáře.....	72
Graf č. 9: Prostor pro poznámky	73
Graf č. 10: Důležitost motivačních citátů v diáři	73
Graf č. 11: Opětovné používání, resp. koupě Dolleru	75
Graf č. 12: Doporučení známým.....	75
Graf č. 13: Kurz české koruny vůči britské libře v letech 2019–2021	84

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Social media marketing radar	20
Obrázek č. 2: Vývojový diagram procesu marketingového výzkumu.....	25
Obrázek č. 3: Vztah mezi strategií společnosti a marketingovou strategií	52
Obrázek č. 4: SLEPT analýza	54
Obrázek č. 5: Porterův model pěti sil	55
Obrázek č. 6: SWOT analýza	57
Obrázek č. 7: Marketingový mix 4P	58
Obrázek č. 8: Logo společnosti DOLLER and Friends, s.r.o.	59
Obrázek č. 9: Motivační diář Doller	62
Obrázek č. 10: Logo společnosti Waterstones.....	94
Obrázek č. 11: Logo společnosti WHSmith	94
Obrázek č. 12: Logo společnosti DAUNT BOOKS.....	95
Obrázek č. 13: Logo společnosti Paperchase.....	95
Obrázek č. 14: Logo společnosti FOYLES	96
Obrázek č. 15: Logo společnosti The Soho Stationery.....	96
Obrázek č. 16: Nabídka diářů v knihkupectví Waterstones.....	98
Obrázek č. 17: Motivační deník značky Knock Knock® v knihkupectví Waterstones .	99
Obrázek č. 18: Příklad obsahu diáře Knock Knock® v knihkupectví Waterstones	99
Obrázek č. 19: Motivační diář značky The Bright Side	100
Obrázek č. 20: Příklad obsahu diáře značky The Bright Side	100
Obrázek č. 21: Nabídka diářů v prodejně WHSmith	102
Obrázek č. 22: Fotografie knihkupectví Daunt books	103
Obrázek č. 23: Nabídka diářů v prodejně Paperchase	104
Obrázek č. 24: Nabídka diářů v prodejně Paperchase	104

Obrázek č. 25: Diář značky Paperchase „I can and I will“	105
Obrázek č. 26: Zpracování stránek diáře „I can and I will“	105
Obrázek č. 27: Diář značky Paperchase „My personal planner“	106
Obrázek č. 28: Diář značky Paperchase „My study planners“	106
Obrázek č. 29: Nabídka diářů a plánovačů v knihkupectví Foyles	107

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Kvantitativní versus kvalitativní výzkumné metody	28
Tabulka č. 2: Motivy vstupu na mezinárodní trhy	33
Tabulka č. 3: Formy vstupů společností na zahraniční trhy	40
Tabulka č. 4: Výše obrátů za roky 2016-2020	60
Tabulka č. 5: Spokojenost s koženkovou vazbou	69
Tabulka č. 6: Spokojenost s barvou Dolleru	69
Tabulka č. 7: Spokojenost s velikostí Dolleru	70
Tabulka č. 8: Spokojenost s hmotností Dolleru	70
Tabulka č. 9: Spokojenost s kvalitou a gramáží papíru	71
Tabulka č. 10: Spokojenost s nepředdefinovaným jednoduchým designem v Dolleru..	71
Tabulka č. 11: Spokojenost s motivačním hlediskem v Dolleru	72
Tabulka č. 12: Spokojenost s papírovou kapsičkou na konci Dolleru	74
Tabulka č. 13: Spokojenost s cenou Dolleru	74
Tabulka č. 14: Návrhy na zlepšení od respondentů	76
Tabulka č. 15: Rozpracování jiných odpovědí z tabulky č. 10	77
Tabulka č. 16: Četnosti splněných očekávání a dalšího používání/nepoužívání	77
Tabulka č. 17: Test nezávislosti a velikost závislosti	78
Tabulka č. 18: Četnosti vnímání ceny a dalšího používání/nepoužívání	78
Tabulka č. 19: Test nezávislosti a velikost závislosti	79
Tabulka č. 20: Číselné vyjádření slovního hodnocení	80
Tabulka č. 21: Průměrné hodnoty spokojenosti s jednotlivými parametry Dolleru	80
Tabulka č. 22: Shrnutí sociálních faktorů	83
Tabulka č. 23: Shrnutí ekonomických faktory	84
Tabulka č. 24: Shrnutí politických faktorů	85

Tabulka č. 25: Shrnutí legislativních faktorů.....	86
Tabulka č. 26: Analýza prodejních míst diářů Moleskine	87
Tabulka č. 27: Knihkupectví a papírnictví v Londýně s nejvíce pobočkami	90
Tabulka č. 28: Shrnutí poznatků o motivačních diářích v prodejnách obecně	108
Tabulka č. 29: Názor jednotlivých obsluh knihkupectví na diář Doller	109
Tabulka č. 30: SWOT analýza	112
Tabulka č. 31: Cenová kalkulace překladu s lokalizací od společnosti NK Langa	115
Tabulka č. 32: Shrnutí poplatků hrazené společností v případě prodaných 1 500 kusů diářů za měsíc	120
Tabulka č. 33: Kalkulace nákladů v měsíci srpen 2021	122
Tabulka č. 34: Kalkulace prodeje prostřednictvím distributora/partnera	125
Tabulka č. 35: Časový harmonogram expanze na britský trh.....	126
Tabulka č. 36: Shrnutí potenciálních rizik expanze.....	127

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník spokojenosti uživatelů Dolleru.....	I
Příloha č. 2: Otázky strukturovaného rozhovoru pro výzkum v Londýně.....	VII
Příloha č. 3: Strukturovaný rozhovor v knihkupectví Waterstones.....	VIII
Příloha č. 4: Strukturovaný rozhovor v knihkupectví WHSmith.....	X
Příloha č. 5: Strukturovaný rozhovor v papírnictví Paperchase.....	XII
Příloha č. 6: Strukturovaný rozhovor v papírnictví Foyles.....	XIV
Příloha č. 7: Souhlas s rozhovorem v knihkupectví Waterstones.....	XVI
Příloha č. 8: Souhlas s rozhovorem v knihkupectví WHSmith.....	XVII
Příloha č. 9: Souhlas s rozhovorem v papírnictví Paperchase.....	XVIII
Příloha č. 10: Souhlas s rozhovorem v knihkupectví Foyles.....	XIX

Příloha č. 1: Dotazník spokojenosti uživatelů Dolleru (Vlastní zpracování)

Vážení respondenti,

jsem studentkou fakulty podnikatelské na VUT v Brně a chtěla bych Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který poslouží jako podklad pro praktickou část mé seminární práce.

Dotazník je anonymní a slouží výhradně ke zpracování mé seminární práce.

Dotazník slouží pouze pro uživatele diáře Doller, kdo jej tedy nevlastníte a nepoužíváte, prosím dotazník nevyplňujte. Děkuji.

1) Je Doller Váš první motivační diář?

- a) ano
- b) ne

2) Pokud ne, proč jste se rozhodl/a změnit diář?

- a) Byl to dárek
- b) Chtěl/a jsem vyzkoušet jiný
- c) Zaujala mě reklama a příběh Dolleru
- d) Zaujaly mě parametry Dolleru (nepředdefinovaný jednoduchý design, formát, struktura, zpracování)
- e) Doporučení od známého

3) Proč jste si vybral/a z motivačních diářů nabízených na trhu zrovna Doller?

- a) Jiný neznám
- b) Byl to dárek
- c) Zaujala mě reklama a příběh Dolleru

d) Zaujaly mě parametry Dolleru (nepředdefinovaný jednoduchý design, formát, struktura, zpracování)

e) Doporučení od známého

4) Splnil Doller Vaše očekávání?

a) ano

b) ne

5) Kterou variantu Dolleru vlastníte?

a) Roční verzi

b) Půlroční verzi

6) Jak jste spokojen/a s koženkovou vazbou Dolleru?

a) Velmi spokojen/a

b) Spíše spokojen/a

c) Neutrální postoj

d) Spíše nespokojen/a

e) Velmi nespokojen/a

7) Jak jste spokojen/a s barvou Dolleru?

a) Velmi spokojen/a

b) Spíše spokojen/a

c) Neutrální postoj

d) Spíše nespokojen/a

e) Velmi nespokojen/a

8) Jak jste spokojen/a s velikostí Dolleru?

- a) Velmi spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Neutrální postoj
- d) Spíše nespokojen/a
- e) Velmi nespokojen/a

9) Jak jste spokojen/a s hmotností Dolleru?

- a) Velmi spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Neutrální postoj
- d) Spíše nespokojen/a
- e) Velmi nespokojen/a

10) Jak jste spokojen/a s kvalitou a gramáží papíru použitým v Dolleru?

- a) Velmi spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Neutrální postoj
- d) Spíše nespokojen/a
- e) Velmi nespokojen/a

11) Jak jste spokojen/a s nepředdefinovaným jednoduchým designem v Dolleru?

- a) Velmi spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a

- c) Neutrální postoj
- d) Spíše nespokojen/a
- e) Velmi nespokojen/a

12) Je pro Vás důležité nedatované provedení Dolleru?

- a) ano
- b) ne

13) Jak jste spokojen/a s motivační stránkou Dolleru?

- a) Velmi spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Neutrální postoj
- d) Spíše nespokojen/a
- e) Velmi nespokojen/a

14) Jak jste spokojen/a s prostorem pro poznámky v Dolleru?

- a) Prostor je dostačující
- b) Prostor není dostačující

15) Jsou pro Vás důležité citáty v Dolleru?

- a) ano
- b) ne

16) Jak jste spokojen/a s papírovou kapsičkou na konci Dolleru?

- a) Velmi spokojen/a

- b) Spíše spokojen/a
- c) Neutrální postoj
- d) Spíše nespokojen/a
- e) Velmi nespokojen/a

17) Jak vnímáte cenu Dolleru?

- a) Cenově je Doller velmi dostupný
- b) Cenově je Doller středně dostupný
- c) Cena je vysoká

18) Máte v plánu používat Doller i nadále?

- a) ano
- b) ne

19) Doporučil/a byste Doller svým známým?

- a) ano
- b) ne

20) V čem by se měl Doller podle Vás zlepšit?

- a) V ničem, takhle mi vyhovuje
- b) Design
- c) Velikost
- d) Více barevných variant
- e) Vnitřní rozložení a struktura

21) Jaké je Vaše pohlaví?

a) muž

b) žena

22) Do jaké věkové kategorie patříte?

a) Méně než 15 let

b) 15 - 18 let

c) 19 - 25 let

d) 26 - 35 let

e) 36 - 45 let

f) 46 - 55 let

g) 56 let a více

Příloha č. 2: Otázky strukturovaného rozhovoru pro výzkum v Londýně (Vlastní zpracování)

1. What diaries and planners do you have in your bookstore / stationery?
Do you have both, traditional and motivational?
2. If you are selling motivational diaries and planners, what is the interest in them?
Do people buy them?
3. How large is the offer of those diaries?
4. What is the price of diaries moving?
5. Do people buy more expensive diaries? What is the average price of the most frequently purchased diaries?
6. Do you offer different colour options of diaries?
7. Do you offer different sizes of the diaries?

In this part of the interview, a sample of the Doller diary is presented to the shop assistant and she/he gets some time to take a quick look at it.

8. Do you like Doller? Rather yes or rather not? Why?
9. Would you like to sell Doller here, if you had the option?
10. Do you think people would buy Doller?
11. What do you think would be the best promotion of Doller?

Q: Ok, so, what diaries do you have in your bookstore...?

SA: Yes, we have both.

Q: Ok, and are people interested in them? Do they buy it?

SA: Yes. I think so, yes. Especially in this time.

Q: And how many brands do you offer? Is there big competitive?

SA: Yes, there is a quite big range of both. Motivational that can just be the single book on the round so like you write down something like a mindfulness diary and you write down something mind for everyday. But sometimes they if there is very popular self-help book that bring out a diary to go along with it. So we have both, I don't know how many.

Q: What is the price of those diaries?

SA: Like a 10 pound around. Generally.

Q: Do you think people buy more expensive diaries? If they don't care about the price and the diary is really good?

SA: If it's really good they pay a lot because of skin diary, like 20 pounds.

Q: Do you offer different colours and options? What about sizes?

SA: Yes. People want different sizes.

Q: I have this with me. This is from Czech Republic and this is what we have. Just look at it and could you tell me if you like it?

SA: Yes, I like it.

Q: Do you think people would like it in this bookstore?

SA: Yes, I think so.

Q: Do you like colour, page, size, motivational aspect?

SA: Yes, I like it, it seems different.

Q: So would you like to sell it here if there is some offer?

SA: So, I mean, it is not my decision. But I would like to, yes.

Q: Do you think people would buy this diary?

SA: Yes, I think so.

Q: What do you think would be the best promotion of it? Billboards, or just maybe....

SA: Yes, I think... I think it would work really good in bookshop like Paperchase.

Q: Ok, so, that's it. Thank you very much.

Q: So tell me please what diaries or daily planners do you have here? Are they both motivational and classic?

SA: Yes, most of the diaries are down that section.

Q: So you are selling motivational diaries, don't you? And do people buy them?

SA: What do you mean by motivational ones? Like ...

Q: Have a look at my diary. Something like this. It's from the Czech Republic. There are a sections in the diary like the one with the goals and achievements - who I am in 5 years, my dreams and a monthly planner where you can plan for the whole month ahead. This is like a classic planner. After every month there is like the accomplished goals section and so on.

SA: Most of the diaries like this are sold in the typo section down there and because this is a real small. But... in this store will be like more books shop street. It might be better if you go over there... (pointing in stationery which is opposite this shop)...because we really don't sell that kind of diaries as much like the other typo. They sell that kind of diaries.

Q: That shop? (looking at the stationery) Oh, ok.

SA: Yes that one behind...

Q: Never mind. And what is the price of the diaries? Is it like 10 pounds - moreless?

SA: Depends on, if it is a specific value diary it can be quite expensive but like many cost 5 pounds and upwards.

Q: Ok. Do people buy more expensive diaries? For example if they like it? Are they willing to pay the extra?

SA: Yes.

Q. Do you offer different options, colours and sizes of diaries?

SA: Yes, we do. They are different.

Q: Can you have a look at this diary, please? Do you like it?

SA: This particular one? If I do like this one?

Q: Yes. Not the colour but like the parameters of it? Page size, the content and the structure of the diary, and the motivational aspect. Do you like it? You can have a look at it and let me know what you think about it.

SA: I wouldn't really use it, but if someone likes diaries.

Q: What you don't like about this?

SA: Well, the front cover is kind of dull and dark.

Q: Don't you like the colour?

SA: Yes, I don't.

Q: Do you know, this is good for creative people. For instance you can draw in it. Can you see what I mean.

SA: Yes, it's fine. I rather use a calendar where you can see, so.

Q: The "Doller" diary has a calendar, too. Would you like to sell the "Doller" diary if you got the opportunity/option?

SA: I do not decide what get sold, but ... We don't really sell diaries but down there they sell that kind of stuff.

Q: Do you think people would like to buy the "Dollar" diary/this product?

SA: Yes. I mean there is nothing about this specific diary that makes it different to the other diaries that I can see. That just looks like the other kind.

Q: What would you think would be the best promotion of it? Like internet or some advertisement in the bookstore?

SA: I think just internet.

Q: Ok. Thank you.

SA: No problem.

Q: Thank you very much.

Q: What diaries or daily planners do you have in your stationery? Are they both classical, traditional and motivational?

SA: Yes, we have like ... we have the cascular ones, the ones they are just like plain like sort of fun cover - they just have the dates and the plain lines through to write in. So we have more sort of like things, I guess, more fun so like stuff like this, something you can just record like anything like sort of like smaler diarie and than we have like the motinational as well, like...

Q: Ok, thank you. If you are selling this motivational diaries are people interested in tham? Do people buy tham?

SA: Yes, we sell a lot. We sell them out quite a lot. They are quite popular.

Q: How many brands do you offer? Is it like many different brands?

SA: Yes, we... it is more like we have thee their own picture's wrapped in, but like they all are different sort of types of diaries so then some of them are more serious and some of them are like our tramps like for example travelers journal, like it is: 'Oh, so I am going travelling.', as well use. Others as well for working others is like a simple daily planner to use for an average daily life.

Q: What is the price of the diaries moving? Like is it 10 pounds moreless?

SA: They are in between 5 to 15 pounds rate each.

Q: Do people buy more expensive diaries?

SA: Yes. Like sometimes we have diaries like they are 20 pounds and people buy them.

Q. Do you offer different colours, options and sizes of diaries? I can see, you do.

SA: Yes, we do.

Q: Can you have a look at this sample "Dollar" diary from the Czech republic, please? Have a look at it. I am giving you a time to study it and than if you can tell me how you like it? Rather yes or rather no?

SA: I mean, I do quite like it. It is quite... big. It's big first of all. It's really big and thick but maybe is, is just because you put a lot of stuff in it.

Q: Do you like the colour? It has been offered in black for men and in pink colour for ladies.

SA: So, there is no like wariety. Just those two colours. That's like ... I rather there will be a bigger variety. Is it like a brand?

Q: It's like a "START-UP" which will be on a market for a few years and they will expand to foreign countries.

Do you find the motivational aspect section in the diaries sold here? Have a look in here, for example - Where I am in 5 years time, goals, dreams, achievements, monthly planner and summary, daily goals, painting section and so on.

SA: Yes, I quite like this. It's sort of like... It's kind of like, you know, a bullet journal but you don't have to do all sort of stuff yourself.

Yes, I like it because, you know. I like the fact, you know, usually in some diaries you have in some diaries the whole year calendar and this is sort of like each month goes along.

Q: They offer year calendars, too.

SA: That's good. I like the fact they have a calendar for each month.

Q: Would you like to sell the "Doller" diaries if you got the opportunity/option?

SA: Yes, I would sell it.

Q: Do you think people would like to buy them?

SA: Yes. I do.

Q: What do you think would be the best promotion of it? Do you think internet or display in the bookstore will do?

SA: I think the internet is the better option like stuff the other using then they can sort of like make it known. But I also think that in store maybe a smaller display would be nice for small mould skint diaries. Maybe that would help.

Q: Ok. Thank you.

Q: What diaries do you have in your bookstore?

SA: We don't have a massive range; mainly the moled skin ones and we got few other ones downstairs as well but mainly slightly higher rate like the moled skint ones. That's the biggest range we got here.

Q: I need to know if you have like motivational daily planners?

SA: There's a few of those.

Q: A few?

SA: A few of those. I think some of those, but not many. Yes.

Q: I've got it. If you are selling these, do people buy them? Are they interested in it?

SA: A little bit, yeah. They do, yeah.

Q: So, how many brands do you offer? You said that just a few of this.

SA: Yeah, we just got like ... We might have got the odd one downdtairs and it might be the odd one fold like to a book type thing it self ... so not many.

Q: What is the price of these diaries moving? Like is it 10 pounds? More? Less?

SA: Lets talk about 10 pounds and the moled skin ones upwards from there.

Q: Do people buy more expensive diaries? Do they mind to pay more money? The extra? You know what I mean.

SA: Here we tend to stop the higher rent so and then the most popular ones are about 15 pounds and so. We go ... yeah just propubly becouse somebody identifies that's the kind of stuff that sells here, but yeah ... the moled ones are the hire rent here.

Q: Do you offer different colours, options and sizes of diaries?

SA: Yeah. They are all jus downstairs opposite the tills. There are few downstairs.

Q: Yes, I have noticed. Please, have a look at this diary. I am from the Czech republic and this daily planner was made there. I want to know if you like it.

SA: It looks very nice to me. It's very similar to the moled skin ones we got here.

Q: Just have a look inside, please? I need to know if you like the content of the diary.

SA: It depends on what you have written there ... I'm only joking.

Q: It's my old diary.

SA: Yeah, it looks quiet nice. It's quiet similar to that what we are selling downstairs.

Q: There is a use for creative people in it. I would like to know if you like the motivational aspect? For instance, where I am in five years, dreams, goals for a week, month, year time ...

SA: Like? When you say like, what sort of thing?

Q: If you can tell me, is it good?

SA: I mean, personally speaking, I probably wouldn't go for one of those type of things to do, but if people like that sort of thing it's perfectly right, nice thing to have, but actionaly ... I just personally would go for more... My personal thing what I would buy are different, but yeah... I am sure...

Q: Thank you. And if you have the option would you like to sell this here?

SA: It wouldn't be my say... Because it is quite similar to the main ones we do, so In principal that in term of style of that... I am sure they would ...

Q: So you thing people might buy it here.

SA: They would possibly but I think it's quite similar to what we do then they might not.

Q: And the last question. What do you think would be the best promotion of it? Maybe internet or any advertising in the bookstore?

SA: I think you have to have it in ... for to stand out and the people to connect you probably have to have it in front of the people in the physical world ideally to engage, probably, yeah. Just cause having a look at picture of it it tempts... probably it wouldn't ... I mean it's slightly different ... so it's slightly harder ... thing to say. But yeah, I am sure it probably benefits the best of having it ... being in the physical relm.

Q: Ok. Thank you.

SA: That's all right.

CONSENT TO COLLABORATE ON A RESEARCH PROJECT

CONTRACTING PARTIES:

PROCESSOR:
MICHAELA FOJTÍČKOVÁ
REVOLUCNÍ 11, BRECLAV, 69006

BOOKSTORE:

WATERSTONES
The Grand Building
Trafalgar Square

STATIONERY:

Charing Cross
London WC2N 5EJ
United Kingdom

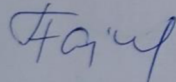
AS PART OF HIS DIPLOMA THESIS AT THE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT IN THE FIELD OF INTERNATIONAL ECONOMICS AND TRADE, HE IS PART OF THE RESEARCH. I, MICHAELA FOJTÍČKOVÁ, HEREINAFTER REFERRED TO AS THE PROCESSOR, CHOSE THE TOPIC: EVALUATION OF MARKET OPPORTUNITIES FOR THE EXPANSION OF THE SELECTED COMPANY TO THE FOREIGN MARKET.

THE MAIN OBJECTIVE OF THE RESEARCH IS TO ANSWER THE CENTRAL RESEARCH QUESTION: WHAT IS THE OFFER OF DIARIES IN LONDON AND ARE THESE DIARIES POPULAR?

THE RESEARCH WILL BE CARRIED OUT USING A QUALITATIVE METHOD, IE COOPERATION ON THE RESEARCH PROJECT WILL BE IN THE FORM OF AN INTERVIEW. THE DATA FROM THIS INTERVIEW WILL BE PUBLISHED IN THE THESIS, WHICH WILL BE PUBLIC.

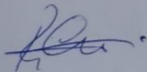
THE INTERVIEW WILL BE RECORDED. THE RECORDING WILL NOT BE PUBLISHED OR ACCESSIBLE ANYWHERE. IT IS USED ONLY FOR DATA TRANSCRIPTION.

THE STRUCTURE OF THE INTERVIEW IS GIVEN IN ANNEX 1. THE INTERVIEWER WILL NEVER ASK FOR INTIMATE INFORMATION IN THE INTERVIEW. IF SO, THE QUESTION CAN ALWAYS BE UNANSWERED.



MICHAELA FOJTÍČKOVÁ
RESEARCHER AND PROCESSOR

I, THE UNDERSIGNED, VOLUNTARILY AGREE TO PARTICIPATE IN THIS RESEARCH. I WAS FAMILIAR WITH THE CONDITIONS AND ISSUES THAT WILL BE ADDRESSED IN THE RESEARCH. EVERYTHING HAS BEEN EXPLAINED TO ME AND NOTHING IS UNCLEAR TO ME. I HAD THE OPPORTUNITY TO ASK ANY QUESTIONS THAT WERE UNCLEAR AND I GOT TO KNOW THE QUESTIONS THE PROCESSOR WOULD ASK ME.



ANNEX NO. 1

CONSENT TO COLLABORATE ON A RESEARCH PROJECT

CONTRACTING PARTIES:

PROCESSOR:
MICHAELA FOJTÍČKOVÁ
REVOLUCNÍ 11, BRECLAV, 69006

BOOKSTORE:

and

STATIONERY:

WHSmith
Selfridges & Co
400 Oxford St.
Marylebone
LONDON W1A 1AB
UNITED KINGDOM

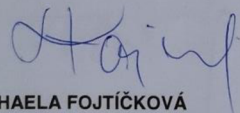
AS PART OF HIS DIPLOMA THESIS AT THE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT IN THE FIELD OF INTERNATIONAL ECONOMICS AND TRADE, HE IS PART OF THE RESEARCH. I, MICHAELA FOJTÍČKOVÁ, HEREINAFTER REFERRED TO AS THE PROCESSOR, CHOSE THE TOPIC: EVALUATION OF MARKET OPPORTUNITIES FOR THE EXPANSION OF THE SELECTED COMPANY TO THE FOREIGN MARKET.

THE MAIN OBJECTIVE OF THE RESEARCH IS TO ANSWER THE CENTRAL RESEARCH QUESTION: WHAT IS THE OFFER OF DIARIES IN LONDON AND ARE THESE DIARIES POPULAR?

THE RESEARCH WILL BE CARRIED OUT USING A QUALITATIVE METHOD, IE COOPERATION ON THE RESEARCH PROJECT WILL BE IN THE FORM OF AN INTERVIEW. THE DATA FROM THIS INTERVIEW WILL BE PUBLISHED IN THE THESIS, WHICH WILL BE PUBLIC.

THE INTERVIEW WILL BE RECORDED. THE RECORDING WILL NOT BE PUBLISHED OR ACCESSIBLE ANYWHERE. IT IS USED ONLY FOR DATA TRANSCRIPTION.

THE STRUCTURE OF THE INTERVIEW IS GIVEN IN ANNEX 1. THE INTERVIEWER WILL NEVER ASK FOR INTIMATE INFORMATION IN THE INTERVIEW. IF SO, THE QUESTION CAN ALWAYS BE UNANSWERED.



MICHAELA FOJTÍČKOVÁ
RESEARCHER AND PROCESSOR

I, THE UNDERSIGNED, VOLUNTARILY AGREE TO PARTICIPATE IN THIS RESEARCH. I WAS FAMILIAR WITH THE CONDITIONS AND ISSUES THAT WILL BE ADDRESSED IN THE RESEARCH. EVERYTHING HAS BEEN EXPLAINED TO ME AND NOTHING IS UNCLEAR TO ME. I HAD THE OPPORTUNITY TO ASK ANY QUESTIONS THAT WERE UNCLEAR AND I GOT TO KNOW THE QUESTIONS THE PROCESSOR WOULD ASK ME.

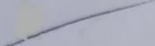


ANNEX NO. 1

CONSENT TO COLLABORATE ON A RESEARCH PROJECT

CONTRACTING PARTIES:

PROCESSOR:
MICHAELA FOJTÍČKOVÁ
REVOLUCNÍ 11, BRECLAV, 69006

BOOKSTORE: 

STATIONERY:

PAPERCHASE
213-215 Tottenham Court Rd
Bloomsbury, LONDON W1T 7PS
UNITED KINGDOM

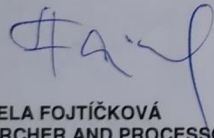
AS PART OF HIS DIPLOMA THESIS AT THE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT IN THE FIELD OF INTERNATIONAL ECONOMICS AND TRADE, HE IS PART OF THE RESEARCH. I, MICHAELA FOJTÍČKOVÁ, HEREINAFTER REFERRED TO AS THE PROCESSOR, CHOSE THE TOPIC: EVALUATION OF MARKET OPPORTUNITIES FOR THE EXPANSION OF THE SELECTED COMPANY TO THE FOREIGN MARKET.

THE MAIN OBJECTIVE OF THE RESEARCH IS TO ANSWER THE CENTRAL RESEARCH QUESTION: WHAT IS THE OFFER OF DIARIES IN LONDON AND ARE THESE DIARIES POPULAR?

THE RESEARCH WILL BE CARRIED OUT USING A QUALITATIVE METHOD, IE COOPERATION ON THE RESEARCH PROJECT WILL BE IN THE FORM OF AN INTERVIEW. THE DATA FROM THIS INTERVIEW WILL BE PUBLISHED IN THE THESIS, WHICH WILL BE PUBLIC.

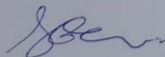
THE INTERVIEW WILL BE RECORDED. THE RECORDING WILL NOT BE PUBLISHED OR ACCESSIBLE ANYWHERE. IT IS USED ONLY FOR DATA TRANSCRIPTION.

THE STRUCTURE OF THE INTERVIEW IS GIVEN IN ANNEX 1. THE INTERVIEWER WILL NEVER ASK FOR INTIMATE INFORMATION IN THE INTERVIEW. IF SO, THE QUESTION CAN ALWAYS BE UNANSWERED.



MICHAELA FOJTÍČKOVÁ
RESEARCHER AND PROCESSOR

I, THE UNDERSIGNED, VOLUNTARILY AGREE TO PARTICIPATE IN THIS RESEARCH. I WAS FAMILIAR WITH THE CONDITIONS AND ISSUES THAT WILL BE ADDRESSED IN THE RESEARCH. EVERYTHING HAS BEEN EXPLAINED TO ME AND NOTHING IS UNCLEAR TO ME. I HAD THE OPPORTUNITY TO ASK ANY QUESTIONS THAT WERE UNCLEAR AND I GOT TO KNOW THE QUESTIONS THE PROCESSOR WOULD ASK ME.



ANNEX NO. 1

CONSENT TO COLLABORATE ON A RESEARCH PROJECT

CONTRACTING PARTIES:

PROCESSOR:
MICHAELA FOJTÍČKOVÁ
REVOLUCNÍ 11, BRECLAV, 69006

BOOKSTORE: FOYLES
107 Charing Cross Rd
Soho, LONDON WC2H 0DT
UNITED KINGDOM

STATIONERY:

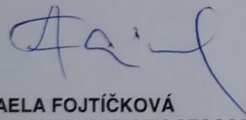
AS PART OF HIS DIPLOMA THESIS AT THE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT IN THE FIELD OF INTERNATIONAL ECONOMICS AND TRADE, HE IS PART OF THE RESEARCH. I, MICHAELA FOJTÍČKOVÁ, HEREINAFTER REFERRED TO AS THE PROCESSOR, CHOSE THE TOPIC: EVALUATION OF MARKET OPPORTUNITIES FOR THE EXPANSION OF THE SELECTED COMPANY TO THE FOREIGN MARKET.

THE MAIN OBJECTIVE OF THE RESEARCH IS TO ANSWER THE CENTRAL RESEARCH QUESTION: WHAT IS THE OFFER OF DIARIES IN LONDON AND ARE THESE DIARIES POPULAR?

THE RESEARCH WILL BE CARRIED OUT USING A QUALITATIVE METHOD, IE COOPERATION ON THE RESEARCH PROJECT WILL BE IN THE FORM OF AN INTERVIEW. THE DATA FROM THIS INTERVIEW WILL BE PUBLISHED IN THE THESIS, WHICH WILL BE PUBLIC.

THE INTERVIEW WILL BE RECORDED. THE RECORDING WILL NOT BE PUBLISHED OR ACCESSIBLE ANYWHERE. IT IS USED ONLY FOR DATA TRANSCRIPTION.

THE STRUCTURE OF THE INTERVIEW IS GIVEN IN ANNEX 1. THE INTERVIEWER WILL NEVER ASK FOR INTIMATE INFORMATION IN THE INTERVIEW. IF SO, THE QUESTION CAN ALWAYS BE UNANSWERED.



MICHAELA FOJTÍČKOVÁ
RESEARCHER AND PROCESSOR

I, THE UNDERSIGNED, VOLUNTARILY AGREE TO PARTICIPATE IN THIS RESEARCH. I WAS FAMILIAR WITH THE CONDITIONS AND ISSUES THAT WILL BE ADDRESSED IN THE RESEARCH. EVERYTHING HAS BEEN EXPLAINED TO ME AND NOTHING IS UNCLEAR TO ME. I HAD THE OPPORTUNITY TO ASK ANY QUESTIONS THAT WERE UNCLEAR AND I GOT TO KNOW THE QUESTIONS THE PROCESSOR WOULD ASK ME.

ANNEX NO. 1

