



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

MARKETINGOVÝ MIX VYBRANÉHO PODNIKU NA B2B TRHU VE ŠVÉDSKU

MARKETING MIX OF THE SELECTED COMPANY AT SWEDEN B2B MARKET

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Marika Orgoníková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Bc. Marika Orgoníková
Studijní program:	Mezinárodní ekonomika a obchod
Studijní obor:	bez specializace
Vedoucí práce:	Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.
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:

Marketingový mix vybraného podniku na B2B trhu ve Švédsku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současná situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy (dle potřeby práce)

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě provedených analýz a výzkumu trhu navrhnout marketingový mix, který společnost využije pro vstup na švédský trh.

Základní literární prameny:

FORET, M. Marketingová komunikace. Brno: Comupter Press, 2011. 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KARLÍČEK, M., KRÁL, P. Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu. Praha: Grada Publishing, 2011. 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.

KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. Moderní marketing. 4.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, P., KELLER, K. L. Marketing management. 15. ed. New Jersey: Pearson, 2016. 833 s. ISBN 978-1-292-09262-1.

PŘIKRYLOVÁ, J. a kol. Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.

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

Táto diplomová práca je zameraná na marketingový mix vybraného podniku, ktorý pôsobí v medzinárodnom prostredí. Diplomová práca pozostáva z 3 častí. Teoretická časť je zameraná na popis základných charakteristík a pojmov, ktoré súvisia s danou témou. Analytická časť pozostáva z uskutočnených analýz vnútorného a vonkajšieho prostredia spoločnosti WoodBag, s. r. o. za predpokladu jej budúcej expanzie na švédsky trh. Výsledky, ktoré sme získali sú uvedené vo SWOT analýze. Poslednou časťou je návrhová časť, v ktorej sú predložené odporúčenia a možné návrhy z pohľadu marketingového mixu pre úspešnú expanziu spoločnosti na švédsky trh s výsledkami z konkrétnych analýz a teoretických poznatkov.

ABSTRACT

This diploma theses is focused on marketing mix of a selected company which operates in an international environment. The diploma thesis consists of three parts. The theoretical part focuses on the description of basic characteristics and concepts which are related to given issue. The analytical part consists of analyses performed in both internal and external environment of the company WoodBag s. r. o. on the assumption of its future expansion to the Swedish market. Results that we achieved are stated in SWOT analysis. The final part is the draft part, in which recommendations and potential suggestions from perspective of marketing mix towards successful expansion of the company to the Swedish market with results from particular analyses and theoretical background are presented.

KLÚČOVÉ SLOVÁ

Marketingový mix, produkt, cena, distribúcia, marketingová komunikácia, B2B trh, švédsky trh, expanzia, kvalitatívny marketingový výskum, analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia spoločnosti, drevený batoh

KEYWORDS

Marketing mix, product, price, place, distribution, marketing communication, B2B market, swedish market, expansion, qualitative marketing research, analysis of internal and external environment, wooden backpack

BIBLIOGRAFICKÁ CITÁCIA

ORGONÍKOVÁ, Marika. *Marketingový mix vybraného podniku na B2B trhu ve Švédsku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2021. Počet strán 97 s. Vedoucí diplomové práce František Milichovský.

ČESTNÉ PREHLÁSENIE

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

V Brne dňa 9. mája 2021

.....

podpis

POĎAKOVANIE

Rada by som touto cestou poďakovala môjmu vedúcemu diplomovej práce Ing. Františkovi Milichovskému, Ph.D., MBA, DiS. za odborné rady, milý prístup a za všetky konzultácie ohľadom vedenia diplomovej práce. Taktiež by som chcela poďakovať spoločnosti WoodBag za možnosť písať práve o nich a za všetky informácie, ktoré mi boli ochotní k spracovávaniu diplomovej práce poskytnúť.

OBSAH

Úvod	8
1 Vymedzenie problému, stanovenie cieľov a metód	9
1.1 Vymedzenie problému	9
1.2 Stanovenie cieľa práce	9
1.3 Metódy a postupy riešenia	9
2 Teoretická časť	11
2.1 Definícia marketingu.....	11
2.2 Vymedzenie B2B trhu.....	11
2.3 Marketingové prostredie	13
2.3.1 Makroprostredie.....	13
2.4 Analýza obecného okolia - SLEPTE analýza	14
2.4.1 Mikroprostredie	16
2.5 Porterov model piatich konkurenčných síl.....	19
2.6 Segmentácia trhu.....	23
2.7 SWOT analýza	25
2.8 Analýza 7S	29
2.9 Marketingový mix.....	31
2.9.1 Produkt.....	31
2.9.2 Cena	33
2.9.3 Miesto	34
2.9.4 Propagácia.....	35
3 Analytická časť	39
3.1 Charakteristika podniku	39
3.2 Metoda 7S	40

3.3	Marketingový mix.....	43
3.3.1	Produkt.....	43
3.3.2	Cena	45
3.3.3	Miesto	46
3.3.4	Propagácia.....	47
3.4	Segmentácia trhu.....	49
3.5	Analýza obecného okolia – SLEPT analýza	50
3.6	Porterov model piatich konkurenčných síl.....	61
4	Výskumná časť	65
4.1.1	Cieľ a metodológia výskumu.....	65
4.1.2	Analýza dát a výsledky výskumu	67
4.1.3	Diskusia výsledkov	67
4.2	SWOT analýza vybranej spoločnosti	70
5	Návrhová časť.....	77
5.1	Rozšírenie produktového portfólia.....	77
5.2	Influencer marketing	78
5.3	Zlepšenie e-shopu spoločnosti	79
5.4	Účasť na veľtrhoch.....	80
5.5	Odporúčania plynúce z výskumu	82
6	Záver.....	84

Úvod

V dnešnej dobe je marketing nesmierne dôležitý nástroj, pomocou ktorého chcú spoločnosti na seba nejakým spôsobom poukázať aby sa dostali do lepšieho povedomia svojim potenciálnym zákazníkom. Marketingový mix zahŕňa jednotlivé marketingové nástroje pomocou ktorých sa spoločnosti snažia dosiahnuť svoje stanovené ciele. Zostaviť primeraný, ale najmä realistický marketingový mix je prvým krokom k dosiahnutiu úspechu spoločnosti na trhu.

Predmetom tejto diplomovej práce je vytvorenie marketingového mixu pre už existujúci produkt na zahraničný trh. Diplomová práca bude zhotovená pre českú spoločnosť s ručením obmedzeným, ktorou je WoodBag, s. r. o. Spoločnosť sa zaoberá výrobou a predajom drevených batohov a iných doplnkov z dreva. Práca bude zameraná na navrhnutie marketingového mixu pre uvedenie drevených batohov na zahraničný, švédsky trh.

Diplomová práca je rozdelená na úvodnú, teoretickú, analytickú a návrhovú časť. Úvodná časť obsahuje vymedzenie problému, stanovenie jednotlivých cieľov práca a navrhnutie príslušných metód a postupov na ich riešenie. Teoretická časť obsahuje literárnu rešerš najmä v oblasti B2B marketingu a marketingového mixu vrátane popisu jednotlivých analýz, s ktorými budeme v ďalších častiach pracovať. Analytická časť nadväzuje na jednotlivé poznatky z teoretickej časti. Zameriame sa v nej na analýzu súčasného stavu ako samotného podniku, tak i zahraničného trhu, na ktorý by spoločnosť chcela v budúcnosti expedovať. V analytickej časti tiež bude zahrnutý výskum, ktorého cieľom bude zistiť záujem švédskych distribútorov o spoluprácu s českou spoločnosťou v rámci B2B trhu a následne uskutočnená SWOT analýza spoločnosti. Z dosiahnutých výsledkov bude napokon vyhotovená posledná časť, v ktorej budú obsiahnuté jednotlivé návrhy marketingového mixu pre dreveného batohy uvádzané na trh vo Švédsku.

1 Vymedzenie problému, stanovenie cieľov a metód

V rámci tejto časti bude vymedzený problém, stanovený cieľ práce a tiež navrhnuté metódy a postupy riešenia.

1.1 Vymedzenie problému

Spoločnosť WoodBag, s. r. o. je pomerne mladá spoločnosť pôsobiaca na českom trhu, ktorá sa zaoberá výrobou a predajom drevených batohov a iných výrobkov z dreva. V súčasnosti sa jej na českom, ale i slovenskom trhu veľmi darí a rada by uskutočnila expanziu na nové trhy, a to konkrétne na švédsky trh. Zmyslom tejto diplomovej práce je uskutočniť plnohodnotný marketingový výskum pre spoločnosť WoodBag, s. r. o. a následne navrhnúť vhodné nástroje v rámci položiek marketingového mixu pre uskutočnenie úspešnej expanzie spoločnosti na nový trh a tiež uskutočniť ekonomické zhodnotenie navrhnutého marketingového mixu.

1.2 Stanovenie cieľa práce

Hlavným cieľom diplomovej práce je na základe uskutočnených analýz a výskumu trhu navrhnúť marketingový mix, ktorý spoločnosť využije pre svoj vstup na švédsky trh.

1.3 Metódy a postupy riešenia

Metodika diplomovej práce spočíva v uvedení konkrétnych metód, ktoré budú v rámci tejto práce použité. Teoretická časť bude obsahovať základné pojmy, ktoré sa týkajú marketingového mixu. Na vypracovanie teoretickej časti sú použité ako informácie z odbornej literatúry, tak aj informácie z internetových zdrojov. Pre vypracovanie analytickej časti sú využité informácie od spoločnosti WoodBag, s. r. o., ktoré slúžia ako kľúčový podklad pre spracovanie analýzy súčasného stavu firmu a pre predloženie konkrétnych návrhov a odporúčaní.

Použité metódy:

- Metóda 7S
- Segmentácia trhu

- SLEPTE analýza
- Porterov model piatich konkurenčných síl
- Individuálne otvorené rozhovory
- SWOT analýza

Na základe spracovania výsledkov praktickej realizácie týchto metód budú spracované návrhy a odporúčania týkajúce sa marketingového mixu pre vstup vybraného podniku na švédsky trh v rámci B2B prostredia.

2 Teoretická časť

Táto časť diplomovej práce je zameraná na definovanie všetkých potrebných teoretických poznatkov, ktoré budú slúžiť na oboznámenie s danou problematikou a hlavne ako podklad pre spracovanie analytickej časti.

2.1 Definícia marketingu

Ak berieme do úvahy spoločenské hľadisko marketingu, tak môžeme definovať marketing ako proces či už manažérsky alebo spoločenský, prostredníctvom ktorého jednotlivci alebo celé skupiny osôb získajú to, čo reálne chcú a potrebujú, a to všetko prostredníctvom výroby komodít a ich výmenou za iné komodity alebo výmenou za peniaze. V tomto prípade má marketing za hlavný cieľ prepojiť schopnosti spoločnosti a prianí svojich zákazníkov tak, aby sa dosiahol úspech na oboch stranách (Kotler, Keller, 2013). Podľa Kotlera a Kellera (2016) spočíva marketing v určení a uspokojovaní ľudských potrieb a taktiež aj potrieb spoločnosti, a teda že marketing je považovaný za ziskové uspokojenie potrieb. Marketing ide tiež ruka v ruke s trhom a jeho rozvojom. Keďže je marketing súborom rôznych prístupov, metód a činností, umožňuje efektívnej vyriešiť problémy, ktoré vznikli v rámci spoločenských aktivít na trhu. Súčasná prax neuvažuje o marketingu len ako o všeobecnej polohe, ale spája ho s rozličnými objektmi a subjektmi, funkciami a časovými horizontmi, v ktorých má odlišný význam a odlišné postavenie (Horáková, 2003).

2.2 Vymedzenie B2B trhu

Business-To-Business alebo inak povedané aj trh organizácií zahŕňajú všetky firmy, ktoré nakupujú výrobky alebo služby a používajú ich ďalej pre výrobu konečného produktu alebo pre ďalší výrobný proces (De Pelsmacker, Geuens, Van Den Bergh, 2003). B2B je veľmi špecifickým trhom, nakoľko sa pri marketingovej komunikácii a jej plánovaní musia zohľadňovať predovšetkým charakteristiky ako sú napríklad veľkosť a koncentrácia trhu, veľkosť zákazníka, odvodenosť dopytu a taktiež zdroje sekundárnych informácií (Přikrylová, 2019).

B2B trhy môžeme rozdeliť do 2 skupín, a to na:

- **horizontálne trhy** – trhy, v ktorých dodávateľ spolupracuje so zákazníkmi v rámci rôznych odvetví (De Pelsmacker, Geuens, Van Den Bergh, 2003)
- **vertikálne trhy** – trhy, v ktorých si sám dodávateľ vyhľadáva konkrétnych zákazníkov a oslovuje ich len v rámci určitého, úzkeho odvetvia (De Pelsmacker, Geuens, Van Den Bergh, 2003).

Kincl a kol. (2004) uviedli niekoľko hlavných špecifik, ktorými sa trhy B2B odlišujú od spotrebných trhov:

- malý počet veľkých odberateľov,
- menší počet dodávateľov,
- dôvernejší vzťah medzi odberateľom a predávajúcim
- nepružnosť dodávky,
- závislosť a väčšie výkyvy dopytu,
- geografická koncentrácia zákazníkov,
- odborné nákupy,
- nižšie výdaje na marketing,
- väčšie množstvo nákupných vplyvov.

Na trhu organizácií v roli spotrebiteľa vystupujú organizácie, ktorých počet je o veľa menší v porovnaní s počtom spotrebiteľov na B2C trhu. Kým na trhu B2C platí Paretovo pravidlo, ktoré hovorí, že 20 % zákazníkov prináša 80 % obratu, tak na B2B trhu to platí presne opačne. Zo svojho obratu predajca uskutočňuje 80 % s 20 % odberateľov. Vďaka tomu sú spoločnosti pôsobiace na B2B trhu vo viac rizikovej situácii (Dayan, Procházková, 1997). Typickými zákazníkmi B2B trhu sú podnikateľské a obchodné organizácie, vládne organizácie a tiež súkromné neziskové organizácie. V rámci tejto diplomovej práce je významná prvá skupina, a to podnikateľské a obchodné organizácie, kam zaradíme **distribútorov** či producentov základného výrobného zariadenia a používateľov. Distribútorov môžeme definovať ako ľudí, ktorí majú na starosti nákup produktov, ktoré následne predajú buď sprostredkovateľom alebo priamo konečným zákazníkom s cieľom dosiahnutia zisku (Pelsmacker, Geuens, Van Den Bergh, 2003).

Marketing na B2B trhu si vyžaduje jedinečný prístup. Zaraďujeme sem všetky činnosti, ktoré sú zamerané na marketing výrobkov, ktorého cieľom je či už opakovaný nákup alebo využívanie výrobkov pre ďalší proces výroby alebo výroba konečného produktu určeného na uspokojovanie potrieb spotrebiteľov. Na rozdiel od spoločností B2C nie je cieľovou skupinou spotrebiteľ, ale iná spoločnosť. Z toho vyplýva, že marketingový pracovníci na B2B trhoch musia získať skúsenosti priamym marketingom na to, aby mohli riadiť tých, ktorí rozhodujú o spoločnosti. Pre niektoré spoločnosti B2B, napríklad môže ísť o firme zaoberajúce sa digitálnym marketingom špecializujúcim sa na obsah a správu sociálnych médií. Nakoľko neprináša okamžité výsledky, ale vyžaduje si vzdelávanie potenciálnych zákazníkov (Kincl a kol., 2004).

2.3 Marketingové prostredie

Marketingové prostredie spoločnosti je tvorené činiteľmi a silami vo vnútri marketingu, ktoré ovplyvňujú schopnosť marketingového managementu vytvoriť dobré vzťahy s cieľovými zákazníkmi a taktiež tieto dobré vzťahy aj udržovať. Ak chce byť firma úspešná, musí dôkladne monitorovať rôzne zmeny, ktoré v marketingovom prostredí môžu nastať a snažiť sa im čo najlepšie prispôbiť (Kotler a kol., 2007). Marketingové prostredie má veľký vplyv na výber výrobku vrátane jeho ceny, distribučnej cesty, spôsobe komunikácie s potenciálnym zákazníkom, ale tiež aj voľbu marketingových stratégií a cieľov (Horáková, 2003). Delíme ho na **mikroprostredie**, ktoré je spojené veľmi úzko s organizáciou a jej fungovaním a **makroprostredie**, ktoré je spojené už so širším rámcom činnosti organizácie (Karlíček, 2013).

2.3.1 Makroprostredie

Marketingové makroprostredie je tvorené širšími spoločenskými silami, ktoré pôsobia na všetkých aktéroch v okolí podniku, ale aj na podnik samotný (Lošťáková, 2005). Pojmom makroprostredie označujeme vonkajšie, externé prostredie, v ktorom podnik realizuje svoju činnosť. Napriek tomu, že je pre firmu analýza externého prostredia veľmi dôležitá, firma ho ovplyvňovať nemôže. Pre analýzu makroprostredia sa ako nástroj využíva tzv. SLEPT analýza (Zamazalová, 2009).

2.4 Analýza obecného okolia - SLEPTE analýza

SLEPTE analýza je jedna z najčastejšie využívaných analýz pre vonkajšie, externé marketingové prostredie. Vyplýva z prvých písmen jej názvu a zahŕňa teda faktory:

- social factors (S), ktoré obsahujú všetky spoločenské a demografické faktory
- legal factors (L), ktoré v sebe zahŕňajú všetky právne faktory
- economic factors (E), ktoré predstavujú makroekonomické faktory
- political factors (P), ktoré v sebe nesú politické faktory
- technological factors (T), ktoré obsahujú všetky technologické faktory (Červený a kol.,2014).
- environmental factors (E) alebo tiež ekologické faktory, sú v poslednej dobe rozširované v počiatočnej SLEPT analýze (Chlebovský, 2010). Jedná sa o faktory, ktoré sa týkajú miestnej, národnej a svetovej problematiky životného prostredia a otázok jej riešenia (Veber, 2009).

Sociálne faktory

Ekonomický a hospodársky rozvoj veľmi významne ovplyvňujú sociálne faktory. Súvisia najmä s ľudským faktorom, ktorý nemá síce priamy vplyv na podnik, ale je nevyhnutné aby spoločnosť tento faktor sledovala. Na jednej strane potláčajú dopyt po danom tovare či službách, no na druhej strane ovplyvňujú objem i štruktúru ponuky. Skúmajú sa tu ako demografické ukazovatele, tak i kultúrne podmienky, vzdelanie, životný štýl, preferencie, náboženstvo (Sedláčková, Buchta, 2006).

Právne faktory

K právnym faktorom môžeme zaradiť schválené zákony, najmä čo sa týka oblasti daní, antimonopólnych opatrení, rôznych regulačných a dotačných opatrení a tiež aj zákony na ochranu životného prostredia. V rámci práva musia podniky presne vedieť, čo si môžu dovoliť aby ich nepostihli pri porušení neprijemnosti (Suchánek, 2006). Jedná sa najmä o vplyv rôznych záujmových skupín a legislatívnych opatrení, ktoré výrazne ovplyvňujú podnikania ako napríklad ochrana pred nekalou konkurenciou. Na to, aby firma mohla úspešne a hladko fungovať musí dobre sledovať právnu situáciu na trhu

vrátanie nových zákon, zmien v zákonoch, obchodných praktikách, daňových pravidlách, zmien v štandardoch výrobkov alebo pravidiel v rámci ochrany životného prostredia (Lehmann, Winer, 2005).

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory predstavujú dôležitý faktor pre vytváranie konkurencieschopného dopytu. Za najdôležitejšie ekonomické faktory môžeme považovať:

- Analýzu hospodárskych cyklov ako v domácej tak aj vo svetovej ekonomike,
- miera inflácie,
- kurz meny a jeho vývoj v čase,
- vývoj HDP v krajine
- mzdy a ich regulácie zo strany vlády,
- úrokové sadzby,
- miera nezamestnanosti (Červený a kol., 2014).

Taktiež indikátormi stavu makroekonomického okolia každého podniku sú výška úrokovej miery, výška daní a ciel, aké sú jednotlivé štátne dotácie, aká je podpora importu a exportu, výmenný kurz, zásahy štátu do voľného trhu ako aj fáza podnikateľského cyklu (Sedláčková, Buchta, 2006).

Politické faktory

Politické faktory predstavujú pre podniky ako možné ohrozenia tak aj významné príležitosti. Každý podnik zasahujú politické obmedzenia v podobe daňových zákonov, regulácii exportu a importu či cenovej politiky. Tieto nariadenia a zákony vo veľkej miere ovplyvňujú podnikanie a taktiež budúcnosť každého podniku (Sedláčková, Buchta, 2006). Štát patrí medzi najväčšieho ako zamestnávateľa, tak i spotrebiteľa na trhu nakoľko nakupuje zo súkromného sektoru produkty na zabezpečenie plynulého chodu štátnej správy a štátnych podnikov. Preto je nevyhnutné, aby podnik bral do úvahy aj politický systém, nepokoje obyvateľstva, pracovné podmienky, postoj krajiny pri riešení problémov so životným prostredím, podporovať import a export krajiny, vzťahy s inými krajinami, hrozby vojny či výsledky volieb (Červený a kol., 2014).

Technologické faktory

Nové technológie či nové výrobkové inovácie môže byť pre podniky príležitosťami či hrozbami. Preto je nevyhnutné, aby spoločnosť pre svoje úspešné podnikanie brala do úvahy aj dôležitý faktor, ktorým je technologický pokrok. Vďaka technologickému pokroku rastie aj životná úroveň obyvateľstva, vývoj spoločnosti, efektívnosť výroby, distribúcia, bezpečnosť pri práci či ekologickejšia výroba (Slávik, 2009). Na B2B trhoch je nevyhnutné sledovať vývoj týchto technologických zmien nakoľko dokážu výrazne trhy meniť. Ak spoločnosť nesleduje zmeny vo vedecko-technickom prostredí môže sa stať, že začne zaostávať za konkurenciou a môže sa to negatívne prejaviť aj v reakcii zákazníkov na tieto trendy (Lošťáková, 2005).

Environmentálne faktory – jedná sa o otázky riešenia ako ekologickej, tak i miestnej, národnej a svetovej problematiky. V dnešnej dobe je čím ďalej tým viac kladený dôraz na ekológiu a spoločnosti sú legislatívne nútené meniť výrobné postupy či samotné zaobchádzanie s prírodnými zdrojmi. Faktory, ktoré sem patria sú:

- prístupy k ochrane životného prostredia,
- nakladanie s odpadom,
- klimatické a prírodné vplyvy,
- globálne otepľovanie, klimatické zmeny, čerpanie neobnoviteľných zdrojov energie,
- ochrana ohrozených druhov (Grasseová a kol., 2010).

2.4.1 Mikroprostredie

Medzi hlavné ciele marketingu patrí ako inak vytváranie dobrých vzťahov so svojimi zákazníkmi a tieto vzťahy udržiavať na čo najvyššej úrovni a to tak, že sa firma snaží o čo najlepšie uspokojovanie ich potrieb a túžob (Kotler, Armstrong 2004). Úspešnosť firmy nezávisí len na jej činnosti, ale závisí tiež od celej rady činiteľov, ktoré pôsobia v jej úzkom okolí. Takýmito činiteľmi sú hlavne podnik, dodávatelia, prostredníci, zákazníci, konkurencia a verejnosť (Jakubíková, 2008).

Podnik

Pokiaľ ponímame pojem podnik ako dynamicky sa rozvíjajúci organizmus, jeho existencia v tomto prípade záleží hlavne na čo najlepšej spolupráci a správnej funkcii všetkých jeho zložiek. Marketingový management musí brať do úvahy ako výrobné, tak aj finančné, technické a statné podmienky, ktoré určujú hranice realizácie činnosti podniku (Kincl a kol., 2004). V rámci mikroprostredia spoločnosti by mal uvažovať marketingový management aj o ďalších súčiastkach firmy najmä o top managemente, finančnom oddelení, výroby, účtovníctve, oddeleniu nákupu, vývoji a výskume , nakoľko sú tieto skupiny úzko späté a spoločne vytvárajú vnútorné prostredie spoločnosti (Kotler, Armstrong, 2004).

Dodávatelia

Dodávatelia patria medzi veľmi dôležitý činiteľ, najmä ak sa jedná o obchodných činiteľov. Sú to buď jednotlivci alebo obchodné firmy, ktoré pre firmu dodávajú potrebné zdroje nevyhnutné pre výrobu statkov a služieb. Obchodné spoločnosti sú závislí od spoľahlivosti dodávateľov, ich zručností a schopností, od kvality ich dodávaného zboží. S dodávateľmi môžu nastať aj rozličné komplikácie, ktoré môžu značne zasiahnuť existenciu spoločnosti. Nájsť vhodných dodávateľov a zároveň vybrať takých, ktorí ponúkajú čo najvhodnejšiu kombináciu kvality, spoľahlivosti dodávok, záručnej doby, nízkych cien a platobných podmienok je veľmi náročné. Tieto činnosti má na starosti oddelenie zodpovedné za rozhodovanie o nákupe (Zamazalová, 2010).

Prostredníci

Prostredníci alebo inak povedané aj **marketingoví sprostredkovatelia** sú spoločnosti, ktoré napomáhajú podnikom v napredovaní, odbyte a propagovaní výrobkov konečným spotrebiteľom (Zamazalová, 2010). **Distribútori** alebo tiež aj **obchodní sprostredkovatelia** sú firmy, ktoré pomáhajú podnikom predávať ich produkty alebo im napomáhajú získať nových zákazníkov na trhu (Kotler a kol., 2007).

Kotler a kol., 2007 a Světlík, 2018 zaraďujú medzi marketingových prostredníkov najmä:

- **Sprostredkovateľov** – ich úlohou je zabezpečiť fyzický predaj zboží. Rozlišujeme tu obchodných sprostredkovateľov a sprostredkovateľských

agentov. Sprostredkovateľskí agenti sú vo veľkej miere zástupcovia firmy, ktorí hľadajú zákazníkov a zjednávajú samotný predaj.

- **Firmy pre fyzickú distribúciu** – patria sem najmä prepravné firmy alebo skladovacie firmy, ktoré pomáhajú dodať zboží od dodávateľa priamo k spotrebiteľovi.
- **Agentúry marketingových služieb** – Patria sem najmä reklamné agentúry a poradenské alebo výskumné firmy. Ich úlohou je zabezpečiť firme lepšiu orientáciu na nových trhoch, taktiež zabezpečiť pomocou rôznych vyhodnocovacích metód čo najlepšiu úspešnosť výrobkov na týchto trhoch.
- **Finančné inštitúcie** – patria sem najmä poisťovne, banky, leasingové spoločnosti, teda spoločnosti, ktoré zaisťujú určité riziká pri nákupe a predaji zboží.

Zákazníci

Môžeme s určitosťou povedať, že spoločnosť by bez zákazníkov nebola schopná existencie. Z pomedzi marketingového mikroprostredia teda patria zákazníci medzi jeden z najdôležitejších faktorov (Zamazalová, 2009). Firma dokáže fungovať na piatich základných typoch zákazníckych trhov, a to konkrétne na trhu výrobcov, na spotrebiteľskom trhu, na trhu štátnych inštitúcií, na medzinárodnom trhu alebo na trhu sprostredkovateľov (Kotler a kol., 2007).

Konkurencia

V súčasnosti je čím ďalej tým viac náročné pôsobiť a udržať sa v konkurenčnom boji. Je to hlavne z toho dôvodu, že na trhu je už nespočetne veľa spoločností, ktoré ponúkajú rovnaký alebo veľmi podobný produkt. Platí pravidlo, že čím viac je podnik úspešnejší, tým viac konkurentov priláka a podnik svojich konkurentov nemôže ignorovať. Ak chce byť spoločnosť úspešná, musí byť lepšia ako konkurencia (Zamazalová, 2009). Kľúčom k úspechu spoločnosti je poznať všetkých svojich konkurentov a neustále sa snažiť o lepšie uspokojovanie potrieb svojich zákazníkov v porovnaní s konkurenciou. Podnik musí neustále zdokonaľovať svoje výrobky a ich využitie, znižovať svoje náklady na výroby a predaj, neustále inovovať. Konkurenciu môžeme rozdeliť na substitučnú konkurenciu a komoditnú. Komoditná konkurencia je medzi dodávateľmi rovnakého druhu zboží. Substitučná konkurencia je medzi dodávateľom výrobku a služieb

z rôznych odborov, ktoré však smerujú rovnakej skupine spotrebiteľov (Kincl a kol., 2004).

Verejnosť

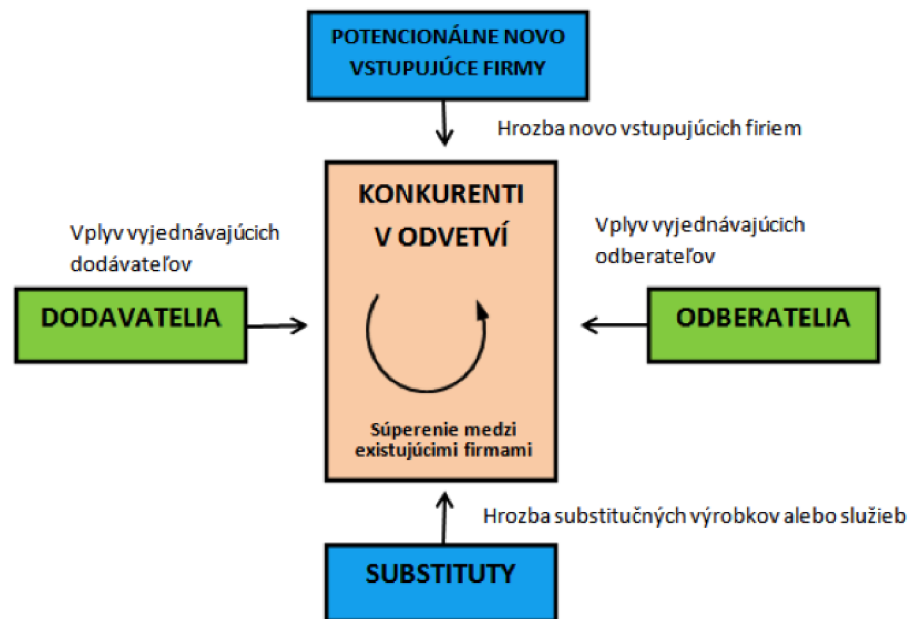
Verejnosťou sa chápe akákoľvek skupina, ktorá má skutočný alebo potenciálny záujem o spoločnosť a má vplyv na jej schopnosť dosiahnuť stanovené ciele. Pod pojmom verejnosť tiež chápeme aj záujmové skupiny, ktoré sú schopné ovplyvňovať aktivity firmy. Podľa Kozla, 2006 medzi verejnosť patria:

- **Finančné inštitúcie** – patria sem napríklad investory či banky, ktorí zabezpečujú pre firmu získanie potrebného kapitálu na realizáciu svojej činnosti.
- **Vládne inštitúcie** – patrí sem parlament, vláda, orgány štátnej správy, ktoré zabezpečujú bezpečnosť výrobku či pravdivosť reklamy.
- **Médiá** – patria sem napríklad časopisy, noviny, televízne centrá či rozhlas. Dostávajú spoločnosť do povedomia verejnosti.
- **Občianske združenia a organizácie** – patrí sem ochrana životného prostredia alebo menšinových skupiniek, ktoré presadzujú neriešenú legislatívu.
- **Všeobecná verejnosť** – patrí sem komunita či obyvatelia okolia, ktorí vytvárajú postoje k výrobkom a obchodným praktikám.
- **Vnútorňa verejnosť** – patria sem všetci zamestnanci firmy, ktorí medzi sebou budujú dobré vzťahy.

2.5 Porterov model piatich konkurenčných síl

K zmapovaniu faktorov, ktoré ovplyvňujú vyjednávaciu pozíciu firmy v odvetví patrí práve Porterovmu modelu piatich konkurenčných síl. K analyzovaným faktorom patrí práve vyjednávací sila zákazníkov a dodávateľov, hrozba vstupu nových konkurentov, hrozba substitútov a súperenie stávajúcich konkurentov, ktoré pôsobia na danom trhu. Výnosnosť odvetvia závisí na fungovaní týchto piatich základných konkurenčných síl a to z toho dôvodu, že tieto všetky ovplyvňujú ceny, náklady a taktiež aj danú úroveň investícií pre firmu pôsobiacu v danom odvetví (Hanzelková a kol., 2009). Podľa Portera (1985) cieľ konkurenčnej stratégie spočíva v tom, aby spoločnosť vedela hrať

podľa týchto pravidiel a bola schopná ich zmeniť. Zložky Porterova modelu môžeme vidieť na nasledujúcom obrázku.



Obrázok č. 1: Porterov model piatich konkurenčných síl

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Portera, 1985, s.25)

Vyjednávacia sila odberateľov

Odberatelia/zákazníci sú pre podnik kľúčoví pretože bez nich by ani jeden podnik nemohol fungovať. Čím je väčší počet odberateľov, tým väčšiu vyjednávaciu silu pre podnik predstavujú. Zákazník dokáže v nemalej miere ovplyvniť cenu a tiež dopytované množstvo produktu, takže ak chce spoločnosť predísť nátlakom zo strany zákazníka, tak musí zvoliť segment s čo najnižšou vyjednávacou silou alebo musí byť schopná zmeniť dodávateľa. Veľkému vplyvu odberateľov môže podnik predísť tak, že bude vyrábať diferencované produkty (Jakubíková, 2013).

Sila odberateľov bude vysoká, ak:

- Bude vysoký objem nákupu – **koncentrácia odberateľov**
- Zásobovanie bude tvoriť **veľký počet malých operátorov**
- Existujú alternatívne zdroje dodávok

- Budú príliš nízke náklady na zmenu dodávateľa, čím môže zákazník bez problémov prejsť ku konkurencii, a to aj vďaka porovnateľnej kvalite, cene konkurencie (Hanzelková a kol., 2009).

Vyjednávacia sila dodávateľov

Tak isto ako odberatelia, tak aj dodávatelia môžu mať pre podnik silný vplyv, najmä ak hovoríme o veľkých dodávateľov, ktorí dokážu ovplyvňovať výrobky na trhu svojich odberateľov. V prípade, že je na trhu obmedzený alebo len malý počet dodávateľov určitého tovaru, tak to pre podnik môže spôsobovať skôr hrozbu (Jakubíková, 2013). Dodávatelia môžu byť schopní buď znižovať kvalitu svojich dodávaných výrobkov alebo hroziť vyššími cenami. Preto je nesmierne dôležité si už od počiatku budovať dobré vzťahy so svojimi dodávateľmi, najmä ak sa jedná o dodávaný tovar, ktoré nie je možné tak ľahko nahradiť (Kotler, Koller, 2013).

Hrozba vstupu nových konkurentov

Nové organizácie môžu značne ovplyvniť segment trhu a môžu si na svoju stranu pritiahnúť časť zákazníkov, napr. z dôvodu nižšej ceny alebo vyššej kvality ponúkaného tovaru či služby. Čo sa týka hrozby vstupu nových konkurentov, tak toto ohrozenie môže závisieť tiež na miere bariér vstupov. Podľa Karlöfa, Lövingssona, 2006 môže ísť napríklad o:

- **Úspory z rozsahu výroby** – v niektorých oblastiach sú veľmi dôležité napr. v marketingu
- **Nutnosť kapitálu**– na to, aby bola firma dostatočne konkurencieschopná je nutné, aby mala väčší kapitálový vklad. Potreba tohto kapitálu sa týka ako výroby, tak aj marketingu, zásob, prípadnej straty.
- **Prístup k distribučným kanálom** – môže sa jednať napríklad o náklady na vyhľadávanie potenciálnych distribútorov pokiaľ je to neodkladné pre realizáciu spoločnosti na danom trhu.
- **Diferenciácia** – spoločnosti, ktoré sú schopné uskutočňovať stratégiu diferenciácie vytvárajú v skutočnosti prekážky pre vstup sami sebe.

- **Legislatíva alebo opatrenia štátnej správy** – napr. ochrana patentov, regulácia vlády vládne subvencie, reakcie konkurentov kontrola trhu, priama akcia štátnej správy.

Hrozba substitútov

V odvetví existuje nespočetné množstvo firiem, ktoré si navzájom konkurujú. Substitúty môžeme definovať ako výrobky, ktoré si zákazníci môžu kúpiť ako alternatívu za naše výrobky alebo služby, čiže riziko, že si zákazník vyberie nejaký iný produkt, ktorý lepšie uspokojuje jeho potreby. Substitučné výrobky môžu zapríčiniť spoločnosti zníženie jej ziskového potenciálu (Karlöf, Lövingsson, 2006).

K zvýšeniu hrozby substitútov dochádza najmä, ak:

- Konkurenčné firmy vyrábajú s nižšími nákladmi, predávajú za nižšie ceny a pritom majú rovnakú úžitkovú hodnotu,
- Konkurenčné firmy majú vyššiu ponuku substitútov (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Hrozbe substitútov sa dá zabrániť najmä:

- Lepšou kontrolou nákladov zabezpečiť znižovanie cien produktov
- Spoločnosť sa bude viac zaujímať a predvídať, aké sú alebo aké môžu byť požiadavky a prania jej zákazníkov
- Zvyšovať úžitok produktov
- Vyrábať ďalšie produkty, ponúkať ďalšie služby, ktoré sa budú odlišovať od tých konkurenčných (Blažková, 2007).

Rivalita firiem pôsobiacich na danom trhu

Veľkosť a počet konkurentov môžu byť ovplyvnené najmä rivalitou stávajúcich firiem. Rivalitu alebo tiež konkurenciu medzi už pôsobiacimi firmami môžeme označiť ako proces získavania čo najvýhodnejšej pozície na trhu. Rivalita firiem závisí na počte a veľkosti daných firiem v odvetví a na odlišnosti či podobnosti ich výrobkov. Podľa Portera, 1985 rivalitu medzi firmami pôsobiacimi na danom trhu zvyšujú tieto nasledovné vplyvy:

- podiel veľkých korporácií na menšom trhu
- diferenciácia výrobkov,
- malá ziskovosť odvetvia,
- zmenšujúci sa alebo len minimálne rastúci trh,
- vysoké fixné náklady, ktoré vznikajú najmä vysokou intenzitou kapitálu a môžu spôsobiť konkurenčné znižovanie cien na dosiahnutie obratu firmy,
- dokonalá dostupnosť informácií,
- prekážky výstupu z odvetvia.

2.6 Segmentácia trhu

Dôležitou úlohou každej spoločnosti je vedieť rozdeliť spotrebiteľov do jednotlivých skupín. Segmentácia trhu je teda rozčlenenie trhu na homogénne skupiny zákazníkov, ktorý zdieľajú či už jednu alebo skupinu podobných vlastností a cieľ je vyhovieť čo najlepšie každej jednej z nich (Machková, 2009). Pre spoločnosť na B2B trhu nie je tak výhodné zamerať sa na celý trh, ale naopak, zamerať sa na jednotlivé segmenty trhu. V tomto prípade dochádza k bližšiemu vzťahu spoločnosti so zákazníkom a môcť sa lepšie venovať jeho potrebám. Vďaka lepším vzťahom spoločnosť môže dodávať kvalitné produkty či služby a predávať ich za čo najvyššie možné ceny (Kotler, Armstrong, 2004). Segmentáciu môžeme rozdeliť na dve úrovne, a to mikrosegmentáciu a makrosegmentáciu.

Makrosegmentácia

Proces segmentácie spočíva v zoskupovaní zákazníkov na B2B trhu. Spotrebiteľia sú rozdelení do rovnorodých skupín, a to podľa podobných vlastností odberateľských spoločností nazývaných aj firmografické zvláštnosti. V nasledujúcej tabuľke môžeme vidieť niekoľko príkladov firmografických zvláštností:

Tabuľka č. 1: Firmografické zvláštnosti

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa Lošťákovvej, 2005)

Typ zákazníka	Rôzni distribútori majú rôzne chovania a požiadavky
Geografická poloha zákazníka	Požiadavky a chovania zákazníkov sú závislé a regióny, štáty, územia
Politické a ekonomické zoskupenie štátov	Chovanie zákazníkov a podmienky obchodovania ovplyvňuje legislatíva napr. EÚ
Druh odvetvia	Výrobky sú dodávané pre rôzne odvetvia a pre rôzne účely
Veľkosť zákazníckej firmy	Tiež ovplyvňuje chovanie zákazníka

Mikrosegmentácia

Jedná sa o druhú úroveň segmentácie, ktorá je založená na rozdelení určitého makrosegmentu do mikroskupín na základe podobností a odlišností medzi jednotlivými prevádzkovými subjektmi v podnikoch odberateľov. Faktory, ktoré tvoria mikrosegmentáciu sú:

- **Nákupné** – organizácia nákupu, opakovanosť nákupu, existencia rôznych vplyvov ostatných útvarov spoločnosti na nákup.
- **Prevádzkové** – objem nákupu, konkurencieschopnosť zákazníka na trhu, technická vybavenosť odberateľskej spoločnosti, solventnosť odberateľskej spoločnosti, existencia iných dodávateľov a kvalita ich produktov.
- **Situačné** – preferencie rozličných zákazníkov pri nákupnom rozhodovaní
- **Osobitné zvláštnosti zákazníkov** – jedná sa o psychologické premenné, ako napríklad tendencia riskovať, ktorá má veľkú váhu pri rozhodovaní (Lošťáková, 2005).

Existuje niekoľko spôsobov segmentácie zákazníkov na B2B trhu a v nasledujúcej tabuľke si ukážeme jedno z nich:

Tabuľka č.2: Segmentácia zákazníkov podľa typu predaja

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa Kotlera, Rackmana, De Vincentisa, 2003).

Zákazníci orientovaní na cenu	Kupujúci chcú kúpiť výrobok alebo službu za čo najnižšiu cenu
Zákazníci orientovaní na rozhodovanie	Kupujúci vnímajú produkt z rôznych uhlov pohľadu
Zákazníci orientovaní na stratégiu	Vyžadujú biznis typu predaja

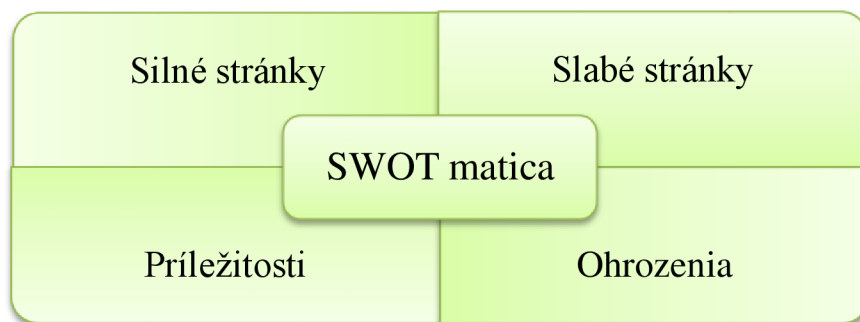
Targeting je zacielenie sa alebo inak povedané, je to proces v rámci ktorého predajcovia alebo výrobcovia riešia, do ktorých skupín budú investovať svoje zdroje, resp. ktoré vybrané skupiny budú pre spoločnosť jej cieľovým trhom (Solomon a kol., 2006).

Positioning alebo inak povedané pozícia na trhu, je adaptácia výrobku podľa požiadaviek vybranej skupiny zákazníkov. Ide o vytvorenie pozície výrobku a taktiež aj vytvorenie marketingovej stratégie, ktorá by mohla mať pozitívny dopad na zákazníka, zaujať ho a pomôcť mu dosiahnuť konkurencieschopnosti. Zámermi positioningu môžu byť:

- Dostať produkty do bližšieho povedomia cieľovým zákazníkom,
- Zlepšiť výkon,
- Odlišovať sa od možných konkurentov (Karlöf, Lövingsson, 2006).

2.7 SWOT analýza

SWOT analýza predstavuje nástroj, prostredníctvom ktorého podnik určuje svoje strategické postavenie vzhľadom k vonkajším a vnútorným podmienkam. Je nutné SWOT analýzu prepojiť aj s ďalšími analýzami, ktorými sú analýza vnútorného prostredia vrátane bližšej charakteristiky spoločnosti, 7S analýzy, marketingového mixu a tiež SLEPT analýzy či Porterovmu modelu piatich konkurenčných síl (Fotr a kol., 2012).



Obrázok č.2: SWOT matica

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa Hilla a Jonesna, 2012, s.47)

Ako vidíme na obrázku č.2, tak SWOT analýza vychádza konkrétne z dvoch analýz, a to konkrétne z SW (silné a slabé stránky podniku) analýzy a OT (príležitosti a hrozby podniku) analýzy (Jakubíková, 2013). Silné stránky sú pozitívne faktory, ktoré výrazne ovplyvňujú prosperitu spoločnosti a prispievajú k úspešnej podnikovej činnosti. Podľa Horákovej (2003) sú **silnými** stránkami podniku napríklad:

- dobrá finančná situácia podniku,
- nízke výrobné náklady,
- kvalitné výrobky,
- kvalifikovaná pracovná sila a kvalitný marketingový management,
- vysoká úroveň výskumu a vývoja,
- pružná organizačná štruktúra.

K **slabým** stránkam, ktoré podniku bránia svoju činnosť robiť čo najefektívnejšie sú napr.:

- nekvalitné výrobky,
- zastaralý systém riadenia, technológií,
- obmedzené výrobné kapacity,
- vysoká zadlženosť spoločnosti,
- zlá povesť spoločnosti,
- nízky predajný obrat,
- zlá propagačná kampaň (Horáková, 2003).

Podnik by sa mal čo najviac zamerať na možné príležitosti, ktoré má a v dôsledku ktorých môže vylepšiť svoju situáciu. **Príležitosti** podniku sú napr.:

- novo nájdené možnosti, ktoré podnik môže využiť na medzinárodných trhoch,
- jednoduchý vstup na nové trhy,
- nízka domáca i zahraničná konkurencia,
- zvyšovanie dopytu (Sedláčková, Buchta, 2006).

Čo sa týka možných **hrozieb**, jedná sa napríklad o:

- bezbariérový vstup zahraničných konkurentov na domáci trh,
- zhoršujúce sa postavenie podniku v rámci konkurencie,
- znižovanie dopytu,
- rastúca nezamestnanosť,
- hrozba substitútov,
- nepriaznivé legislatívne normy (Horáková, 2003).

Tichá a Hron (2002) definujú **4 potenciálne stratégie**, a to:

- *WO stratégia (MINI-MAXI)* sa zameriavajú na prekonanie alebo úplné odstránenie slabých stránok tak, aby mohli využiť možné príležitosti. Takže hlavným zameraním je eliminácia nedostatkov a využitie príležitostí. Príkladom môže byť získanie zdrojov v podobe náborom kvalifikovaných zamestnancov.
- *SO stratégia (MAXI-MAXI)* využívajú silné stránky spoločnosti na zhodnocovanie príležitostí, ktoré boli identifikované v externom prostredí. Táto stratégia je najviac žiadanou medzi subjektmi (Tichá, Hron, 2002).
- *ST stratégia (MAXI-MINI)*, pri tejto stratégii spoločnosť využíva svoje silné stránky, ktorými sa bráni proti možným hrozbám. Z toho vyplýva, že predpokladá minimalizáciu hrozieb maximalizáciou silných stránok. Dôležité je vedieť včas identifikovať možné hrozby a zmeniť tieto hrozby v príležitosť (Srpková, Řehoř, 2010).
- *WT stratégia (MINI-MINI)* sú obrannými prístupmi, ktoré sú zamerané na eliminovanie slabých stránok spoločnosti a taktiež vyhnutie sa možným ohrozeniam. Podnik sa snaží minimalizovať náklady a postaviť sa možným

hrozbám. Spoločnosť, ktorá sa ocitá v takejto situácii zvyčajne obmedzuje svoje výdaje, vyhlasuje bankrot či likvidáciu (Srpková, Řehoř, 2010).

Pre kvantifikovanie a zistenie vzájomného pôsobenia vonkajších a vnútorných faktorov môžeme použiť **maticu IFE** a **maticu EFE**. Fotr a kol., 2012 definovali nasledujúce kroky matice:

1. Ako prvé musíme jednotlivým položkám danej kategórie prideliť váhu podľa ktorej zistíme ako je ktorá dôležitá. Čím vyššiu hodnotu váhy daná položka má, tým je pre nás dôležitejšia a naopak, čím menšiu hodnotu váhy daná položka má, tým nás bude menej zaujímať. Dôležité je však dodržať v rámci jednej kategórie celkový súčet váh rovný jednej.
2. Ďalší krok pozostáva z hodnotenia vnútorných a vonkajších faktorov, kde každú položku v každej zložke hodnotíme od 1-4. Čo sa týka hodnotenie vnútorných faktorov, tak hodnota 1 predstavuje slabú stránku, hodnota 2 menej slabú stránku, hodnota 3 menej dôležitú stránku a napokon hodnota 4 predstavuje najvýznamnejšiu stránku. V rámci hodnotenia vonkajších, čiže externých faktorov sa berie do úvahy ako veľmi daný faktor má vplyv na východiská stratégie spoločnosti. Hodnota 1 predstavuje nevýrazný vplyv, hodnota 2 nie moc výrazný vplyv, hodnota 3 predstavuje už vyšší vplyv a hodnota 4 predstavuje najvýraznejší vplyv faktoru.
3. V ďalšom kroku sa realizuje súčin príslušných váh a hodnotenie, pre každú kategóriu sa musí uskutočniť suma súčinov a ako výsledok dostaneme 4 hodnoty, jedna pre každú z týchto štyroch súčastí matice.
4. V ďalšom kroku musíme zistiť aká je hodnota stavu pre vnútorné a aj pre vonkajšie faktory. Vnútorné faktory sa rovnajú sume silných a slabých stránok a vonkajšie faktory sa rovnajú súčtu sumy za príležitosti a možné hrozby.
5. Posledným krokom je finálne vyjadrenie k ohodnoteniu vnútorných a vonkajších faktorov. Čo sa týka interných výsledkov, tak hodnota 1 predstavuje len malú šancu, že spoločnosť svoj strategický zámer naplní, hodnota 4 predstavuje zase vysokú šancu na splnenie strategického zámeru a že má spoločnosť silné vnútorné prostredie o ktoré sa daný zámer môže opierať. Čo sa týka vonkajších, externých faktorov tak hodnota 1 predstavuje nízku citlivosť, ktorá pre firmu

predstavuje fakt, že sa má zamerať na overené trendy z minulosti. Hodnota 4 naopak predstavuje vysokú citlivosť.

6. Finálna hodnota SWOT analýzy bude rovná bilancii vnútorných a vonkajších faktorov a konečný záver bude daný práve podľa tejto finálnej hodnoty.

2.8 Analýza 7S

Model „7S“ alebo McKinseyho model 7S sa používa na odhalenie kľúčových faktorov, ktoré podmieňujú úspech firmy pri uskutočňovaní svojej stratégie. Podľa tejto analýzy je potrebné brať do úvahy a analyzovať strategické riadenie, firemnú kultúru, organizáciu a ďalšie kľúčové faktory v celistvosti. McKinseyho model mnohí považujú za jeden zo základných metód pre analyzovanie interného prostredia podniku (Keřkovský, Vykypěl, 2006). Na organizáciu sa v rámci tejto analýzy pozerá ako na celok zložený zo siedmich faktorov, ktoré sú medzi sebou poprepájané a ktoré sa navzájom ovplyvňujú (Hanzelková a kol., 2017). Podľa McKinseyho & Company, 2019 zohráva podstatnú rolu absencia hierarchie medzi faktormi, ktorá hovorí o zložitosti uskutočnenia jednotlivých pokrokov v jednej časti spoločnosti bez uskutočnenia zmien v iných častiach spoločnosti.

7S nám naznačuje, že sa bude jednať o **7 dôležitých oblastí spoločnosti**, a to:

- **Stratégia (Strategy)** – vyjadruje akým spôsobom môže firma dosiahnuť svoje stanovené ciele. Jedná sa o efektívnu alokáciu jej zdrojov. Môže sa jednať buď o celkovú stratégiu alebo len o stratégiu jednotlivých oddelení v spoločnosti (Němeček, Zich, 2006).
- **Štruktúra (Structure)** – pre konkrétnu spoločnosť definuje organizačné usporiadanie a tiež spôsob ako poprepájať jednotlivé organizačné jednoty. Teda jedná sa o podrobnú schému a spôsoby ako zoskupiť jednotlivé útvary v spoločnosti (Jirásek, 2003). Typov organizačných štruktúr je niekoľko, medzi základné patria jednoznačne funkčná, divizionálna, zmiešaná či maticová štruktúra (Němeček, Zich, 2006).
- **Systémy (Systems)** – patria sem jednotlivé postupy a procesy, ktoré sú realizované v spoločnosti. Môže sa jednať napríklad o kontrolný systém

v podniku, systém odmeňovania, správa informácií, dohľad, komunikácia (Keřkovský, Vykyepel, 2006).

- **Schopnosti (Skills)** –Patria sem zručnosti, schopnosti, vedomosti či kvalifikácia zamestnancov. Schopnosti a zručnosti kľúčových zamestnancov môžu danej spoločnosti priniesť profit v podobe značnej konkurenčnej výhody (Němeček, Zich, 2006).
- **Štýl (Style)** – jedná sa o štýl riadenia a tiež výber vhodných prostriedkov, ktoré spoločnosť využíva pri plnení firemných úloh (Jirásek, 2003). Štýlov riadenia je hneď niekoľko, najčastejšie využívané sú však podľa Černého (2009) tri typy, a to konkrétne autokratický alebo aj **autoritatívny štýl**, **demokratický** a **liberálny štýl**. Pre autokratický štýl je typická samostatnosť pracovníkov, manažér rozhoduje sám bez pomoci podriadených, nežiaduca iniciatíva zamestnancov a manažér často kontroluje či podriadení plnia jeho úlohy a stanovené ciele. Výsledkom takéhoto spôsobu riadenia býva často fluktuácia zamestnancov (Černý, 2009). Demokratický štýl sa vyznačuje prenechaním značnej zodpovednosti na podriadených pracovníkov, no konečné rozhodnutie učiní až on. Komunikácia tu je na vysokej úrovni, podriadení sa môžu podieľať na rozhodovaní a môžu sa angažovať. Pri liberálnom štýle riadenia je rozdelenie práce v organizácii samostatné, nikto neriadi skupinu, chýba absencia kontroly a vedenia podriadených (Khelerová, 2010).
- **Spolupracovníci (Staff)** - jedná sa o ľudské zdroje, teda zamestnancov spoločnosti a všetky činnosti, ktoré sa ich týkajú (Jirásek, 2003). Spolupracovníkmi alebo štábom firmy rozumieme obraz o všetkých zamestnancoch vrátane riadiacich pracovníkov, skupín pracovníkov a ich vzájomné vzťahy, ich funkcie, motivácie či aké majú chovanie k spoločnosti (Červený a kol., 2014).
- **Zdieľané hodnoty (Share values)** – patria sem všetky princípy, smerodajné pravidlá, idej, nariadenia, motívy či ciele, ktoré spoločnosť považuje nesmierne dôležité a na ktorých má postavený svoj úspech (Jirásek, 2003). Odraz myšlienok a základných faktorov, ktoré rešpektujú a dodržiavajú ako zamestnanci tak aj všetky strany, ktoré sa podieľajú na úspechu firmy (Keřkovský, Vykyepel, 2006).

2.9 Marketingový mix

Marketingovým mixom pre B2B trhy označujeme všetky vnútorné činitele podniku, ktoré majú vplyv na chovanie spotrebiteľa. Tieto vnútorné činitele označujeme ako 4P a patria sem produkt (product), cena (price), miesto/distribúcia (place) a propagácia (promotion). Marketingový mix je označovaný ako mix z toho dôvodu, že jeho jednotlivé položky sú premenlivé a navzájom sa môžu kombinovať (Zamazalová, 2009). Úspešná analýza závisí najmä na správnom kombinovaní jednotlivých prvkov marketingového mixu s ohľadom na cieľových zákazníkov, a teda spoločnosť musí vedieť pre koho a aký spôsobom, aby to viedlo k úspešnej ponuke, ktorá následne povedie k úspešnému predaju (Foret, 2012).

2.9.1 Produkt

Jednoznačne môžeme povedať, že produkt je najdôležitejším článkom v celom 4P. Nedefinujeme ho len ako výrobok, ale aj ako myšlienku, miesto, službu, všetko to, čo organizácia dokáže zákazníkovi ponúknuť na uspokojovanie jeho či už hmotných alebo nehmotných želaní. Takže produkt v marketingovom mixe zahŕňa všetko čo, čo sa dá na trhu kúpiť alebo prediť (Hálek, 2016). V marketingu sa produkt chápe inak. Výrobky alebo služby na B2B trhoch odkupujú iné podniky za účelom buď podpory svojho výrobného procesu alebo ako priamu súčasť svojich produktov. Taktiež môžeme povedať, že produkty na týchto trhoch sú o veľa komplikovanejšie pretože častokrát sú vyrábané na mieru čo znamená, že zodpovedajú čo najlepšie potrebám každého zákazníka (Přikrylová a kol., 2019).

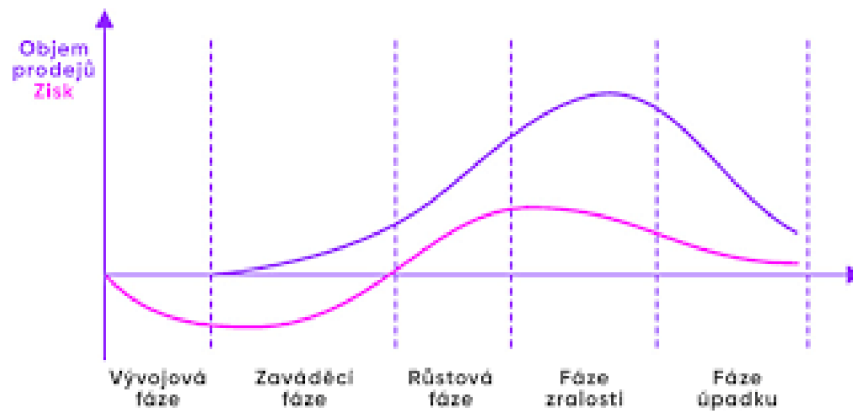
Medzi jednotlivé **úrovne produktu** patria:

- Základný produkt – tvorí základné jadro a úžitok produktu. Zodpovedá na otázku, čo si vlastne zákazník chce kúpiť.
- Vlastný produkt – zahŕňa päť základných charakteristík podniku, a to kvalitu, design, značku, balenie a funkciu produktu, ktoré prináša v sebe základné výhody produktu.

- Rozšírený produkt – celý produkt dotvára a konečnému zákazníkovi prináša uspokojenie. Ak sa chce podnik odlíšiť od konkurencie musí hľadať nové cesty a nápady aké doplnkové služby bude pre zákazníka využívať.
- Úplný výrobok – celý produkt dotvára, zahŕňa aj jeho značku a image (Kotler a kol., 2007).

Životný cyklus produktu

Pri produkte rozlišujeme niekoľko fáz, ktoré sa od seba navzájom odlišujú objemom predaja, tempom rastu predaja, nákladmi či dosahovania zisku. Je teda nutné identifikovať fázy, v ktorom sa podnik nachádza (Zamazalová, 2010).



Obrázok č. 3: Životný cyklus výrobku

(Zdroj: Managementmania, 2020)

Zamazalová (2010) podrobnejšie opísala jednotlivé fázy životného cyklu produktu:

- Fáza zavedenia produktu – vysoké náklady na výskum, vývoj a prípravu výroby. Zákazník sa s daným produktom stretáva prvýkrát a zisťuje jeho výhody a nevýhody.
- Fáza rastu – rastie objem predaja, hľadajú sa nové skupiny zákazníkov, rast konkurencie, zvyšovanie kvality a propagácie svojich produktov. Zákazník sa vyznačuje opakovaným nákupom.
- Fáza zrelosti – výrobok už nie je novinkou, treba podporovať rast distribúcie a marketingu. Dochádza k rastu objemu predaja, nasleduje ustálenie a nakoniec

mierny pokles zisku počas ktorého slabé firmy odchádzajú z daného trhu lebo situáciu nezvládajú.

- Fáza poklesu – pokles predaja, rast výrobných nákladov, výrobok sa sťahuje z trhu.

2.9.2 Cena

Cenu môžeme definovať ako jediný článok v marketingovom mixe, ktorý vytvára firme príjmy, nakoľko ostatné články spôsobujú náklady. Manažér, ktorý má na starosti tvorbu ceny daného produktu musí zvážiť celú radu kritérií ako sú napríklad úroveň ceny, výška dopytu, cena nákladov (Rajt, 2000). Keďže ide o jediný nástroj tvorby príjmov v podniku, organizácia musí dobre zvážiť akú najvyššiu možnú cenu môže stanoviť vzhľadom na trh. Spoločnosť sa teda snaží o dosiahnutie prijateľnej výšky ceny, aby dosahovala čo najväčší možný zisk. Faktory, ktoré ovplyvňujú tvorbu ceny delíme na interné a externé faktory (Kotler a kol., 2007).

Interné faktory:

- ciele a stratégie podniku
- náklady podniku a ich štruktúra
- marketingový mix výrobku a jeho prvky
- firemná politika (Grossová, 2002).

Externé faktory:

- štruktúra trhu a dopytu,
- náklady, ponuka konkurencie, ceny,
- jednanie zákazníkov a ako vnímajú ceny zákazníci
- chovanie konkurencie, chovanie distribútorov,
- právne normy (Grossová, 2002).

Pre výrobky na trhu majú byť ceny stanovené tak, aby neboli ani príliš vysoké ani príliš nízke a hlavne musia zodpovedať situácii na danom trhu. Najmä úžitok, ktorý má zákazník zo svojej kúpy sa považuje za hlavný atribút, ktorý firmy pri stanovovaní

ceny zohľadňujú. Celková cena sa odlišuje vzhľadom na vzdialenosť odberateľov, predajné množstvo, spôsob predaja, počet potrebných medzičlánkov (Boučková, 2003).

Foret a kol. (2001) definovali základné spôsoby stanovenia ceny podľa:

- **nákladov** – najčastejšie využívaný spôsob stanovenia ceny. Jedná sa o stanovenie ceny obchodnou maržou alebo pomocou analýzy bodu zvratu. Výhodou tejto metódy je jednoduchosť a rýchlo dostupné potrebné podklady pre výpočet.
- **konkurencie**- používa sa na trhoch s veľkým počtom rovnako silných konkurenčných firiem. Pri tejto metóde firma stanovuje ceny svojich produktov podľa porovnateľných konkurenčných produktov. Cena sa stanovuje pri vstupe na trh podľa horného limitu dosiahnuteľných cien a pomocou nich vymedzí príslušné náklady umožňujúce dosiahnuť určitú úroveň zisku.
- **dopytu** – využívanie vysokých cien produktov pri vysokom dopyte a stanovovanie nízkych cien produktov pri nízkom dopyte. Cenu v tomto prípade teda nepriamo určite samotný spotrebiteľ a jeho záujem o daný produkt.

2.9.3 Miesto

Ďalšou zložkou marketingového mixu je place (miesto) alebo inak povedané aj distribúcia. Každý predávajúci musí uvažovať nad tým, akým spôsobom a aj kde bude svoje produkty ponúkať zákazníkovi. K distribúcii sa využíva hneď niekoľko distribučných ciest. Distribučnou cestou rozumieme súbor všetkých činností daných subjektov, ktoré sú súčasťou doručenia produktu na určité miesto od jeho vzniku ak po užívateľa. Vo všeobecnosti môžeme povedať, že distribúcia na B2B trhoch kratšia než na B2C trhu, nemusí to však byť pravdou a sa jedná o zahraničné trhy v medzinárodnom prostredí. V tomto prípade v otázke rýchlosti hrá dôležitú rolu komunikácia medzi výrobcami a distribútorom (Přikrylová a kol., 2019). Vo všeobecnosti sa distribučné cesty delia na:

- **priamu distribúciu** - kedy dochádza k priamemu kontaktu výrobcu s konečným spotrebiteľom produktu. Výhodou tejto distribúcie je najmä fakt, že tu

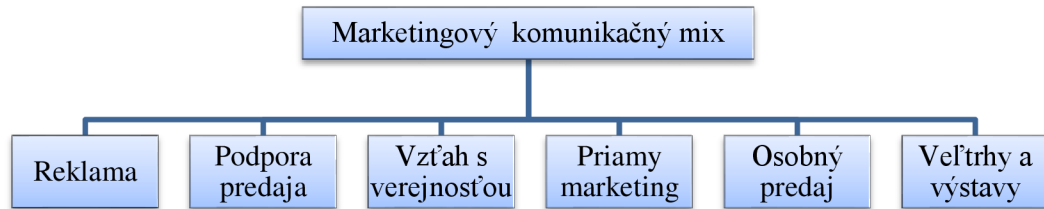
nevznikajú žiadne ďalšie náklady na obchodné medzičlánky a taktiež fakt, že má poskytovateľ plnú kontrolu nad ponúkaným produktom (Zamazalová, 2010).

- **nepriamu distribúciu** – kedy už nedochádza k priamemu kontaktu medzi výrobcom a konečným spotrebiteľom, ale vstupuje medzi nich medzičlánok, tzv. sprostredkovateľ, ktorý sa nepodieľa na výrobe produktu, iba sa zúčastňuje na priebehu produktu distribučnou cestou (Foret, 2011). Nepriame distribučné cesty majú aj niekoľko výhod, napr. zaistenie dopytu na správnych miestach v správny čas, uspokojovanie požiadaviek viacerých trhov, transformácia sortimentu výrobcu v sortiment daných zákazníkov (Foret, 2012). Podľa Ďaďa a kol. (2006) plnia sprostredkovatelia nasledovné činnosti:
 - ✓ zákazníkovi sprístupňujú službu na danom mieste a v danom čase, na ktorom sa dohodnú,
 - ✓ so zákazníkom sú v priamom kontakte, vďaka čomu môžu zákazníka lepšie poznať, lepšie vnímať jeho požiadavky a potreby,
 - ✓ ich úlohou tiež môže byť ponúkание doplnkových služieb, taktiež konkurenčných služieb – čím vzniká tlak na zlepšenie služieb ponúkajúcej spoločnosti.

2.9.4 Propagácia

Poslednou položkou 4P marketingového mixu je propagácia alebo inak povedané aj marketingová komunikácia, ktorú firma využíva na informovanie, presvedčanie či ovplyvňovanie spotrebiteľov. V súčasnosti je považované za veľký problém zaistiť bezproblémový tok informácií medzi výrobcom produktov a potenciálnym spotrebiteľom. Propagáciu môžeme definovať ako súbor činností, ktorých hlavnou úlohou je informovať potenciálnych zákazníkov o produktoch firmy, ovplyvniť postoj zákazníka a snažiť sa ho presvedčiť o kúpe daného produktu. Propagácia sprostredkováva informačný tok výhodný ako pre výrobcov (nenáročný nákladový prístup), tak aj pre spotrebiteľov (informácie pre lepšie zorientovanie sa na danom trhu). V dnešnej dobe bohužiaľ je nespočetné množstvo informácií a dezinformácií, a tak je veľmi náročné u zákazníka uspieť alebo vôbec uňho vzbudiť pozornosť (Mulačová, Mulač, 2013). Marketingový komunikačný mix sa skladá z piatich základných prvkov, a to reklama, podpora predaja, vzťahy s verejnosťou, priamy marketing či osobný

predaj. V rámci B2B marketingu je dôležité brať do úvahy aj prvok, ktorým sú veľtrhy a výstavy (Přikrylová a kol., 2019).



Obrázok č.4: Marketingový komunikačný mix pre B2B trhy

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa Jakubíkovej, 2008, s. 243)

Reklama

Jedná sa o najznámejší spôsob propagácie. Reklama je platená, neosobná forma masovej komunikácie, ktorej hlavným cieľom je dostať svoje produkty, služby či samotnú spoločnosť do povedomia verejnosti. Ďalším cieľom reklamy je vybudovanie si dobrého mena či dosiahnutie vyššieho predaja (Karlíček, 2016). Na B2B trhoch sa reklama používa najmä ako informačný nástroj, ktorý prispieva k správne postoju k spoločnosti a jeho produktom, informuje o jeho produktoch či službách a jeho know-how, tvorí nákupné chovanie (Přikrylová a kol., 2019). Najčastejšie využívané nástroje na B2B trhu sú:

- katalógy,
- online reklama,
- informácie na web stránkach,
- promo materiály ako sú diáre, kalendáre, perá, ceruzky (Přikrylová a kol., 2019).

Podpora predaja

Podpora predaja je nástroj, ktorý má za úlohu posilniť vzťahy so zákazníkmi tak, aby ich to priviedlo k nákupu. Z dlhodobého hľadiska sa jedná napríklad o zbieranie vernostných bodov opakovanými nákupmi pre nižšie ceny a z krátkodobého hľadiska sem patria výpredaje, možné zľavy či doprava zadarmo (Janouch, 2014). Podpora

predaja sa v rámci B2B trhu zameriava najmä na 3 skupiny ľudí, a tými sú zákazníci, sprostredkovatelia a predajcovia (Přikrylová a kol., 2019).

Vzťahy s verejnosťou

Jedná sa o podporu predaja, ktorej zmyslom nie je podpora predaja svojich produktov, ale dostať svoju značku do povedomia verejnosti. Meno podniku sa môže zlepšovať v rámci kvalitných webových stránok, sponzoringu, no dôležité je vedieť koho a kde oslovovať. Negatívnou tejto formy komunikácie môže byť nie príliš silná merateľnosť výsledkov a taktiež nemožnosť kontrolovania (Janouch, 2014).

V rámci public relations existuje pre marketingovú komunikáciu veľký počet nástrojov a taktiež aj typov vzťahov. Využíva sa ako pomôcka pravidlo **PENCILS**, ktoré zahŕňa nasledovné základné nástroje:

Tabuľka č. 3: Nástroje Public Relations podľa pravidla PENCILS

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa Svobody, 2006, s.23).

P	Publikácie, brožúry, časopisy
E	Verejné akcie, sponzorovanie aktivít
N	Pozitívne správy o firme v novinách
C	Investovanie peňazí, charita
I	Vizitky, firemné pravidlá šatenia sa
L	Lobbystické aktivity, zablokovať nepriaznivé regulačné opatrenia
S	Sociálne budovanie dobrého mena v oblasti sociálnej zodpovednosti firmy

Priamy marketing

Priamy marketing sa snaží čo najpresnejšie zameriavať na vymedzený segment trhu. Neoslovuje širokú verejnosť, ale len potenciálnych zákazníkov o ktorých si myslí, že by pre nich mohla byť daná ponuka zaujímavá. Príkladom priameho marketingu je telemarketing, teleshopping, direct mail, e-shop, katalógový predaj. Pomocou databázy je efektívne a rýchle oslovovať nielen segmenty, ale aj jednotlivcov. Dáta sa získavajú pomocou matematických a štatistických nástrojov. V rámci B2B trhu sa využíva telemarketing, a to v podobe aktívneho a pasívneho. Aktívny telemarketing spočíva v telefonickom oslovovaní zákazníkov, ktorého cieľom môže byť dojednanie stretnutia,

pripomenutie stretnutí či prieskum trhu alebo predaj. Pasívny telemarketing spočíva iba v prijímaní hovorov, ktorého cieľom je podpora zákazníkov či zbieranie objednávok (Přikrylová a kol., 2019). Online marketing alebo aj marketing cez internet je neoddeliteľnou súčasťou propagácie v dnešnom svete, kedy sa využívajú web stránky či sociálne siete. Tieto online nástroje prispievajú k rýchlej reakcii na otázky, objednávky, dodávky či reklamácie (Karlíček, 2016).

Osobný predaj

Osobný predaj sa zaraďuje medzi najstaršie nástroje no v rámci B2B trhu najefektívnejší nástroj, pri ktorom dochádza k priamemu kontaktu výrobcu so svojim zákazníkom. Pozitívom tohto nástroja je okamžitá spätná väzba, kedy na základe podrobných želaní a potrieb zákazníka dochádza k budovaniu kvalitných vzťahov vo svojimi zákazníkmi (Karlíček, 2016).

Veľtrhy a výstavy

Firma tieto nástroje využíva najmä pri prezentáciu svojich produktov a služieb na vytváranie nových obchodných príležitostí, taktiež pomáha zlepšovať podnikovú image a podáva bližšie informácie o činnosti konkurencie. A veľtrhoch sa spoločnosti snažia presadiť formou noviniek alebo nových vlastností, ktoré ich produkty či služby ponúkajú. Rizikom veľtrhov je fakt, že ich navštevuje aj spomínaná konkurencia, a teda to môže predstavovať najmä pre malé spoločnosti hrozbu či vyššie náklady, ktoré nie sú rentované (Přikrylová a kol., 2019).

3 Analytická časť

V tejto časti budú zrealizované uvedené analýzy z predošlej časti a taktiež výsledky výskumu.

3.1 Charakteristika podniku

Spoločnosť, ktorú som si pre moju diplomovú prácu vybrala je Woodbag, s. r. o. so sídlom v Brne. Spoločnosť sa zaoberá výrobou a predajom originálnych drevených batohov a ďalších výrobkov z dreva, ako sú drevené hodiny na stenu, drevené hodinky na ruku, drevené peňaženky a dokladovky či drevený obal na notebook. Spoločnosť WoodBag je relatívne novou spoločnosťou, keďže na trhu pôsobí len od marca 2018. Práve v roku 2018 napadla jedného zo spoluzakladateľov myšlienka byť iný a vytvoriť prvý prototyp dreveného batohu, a to za pomoci starej lekárničky, zámku z cestovného kufra, na ktoré pridal dva potrhané popruhy z vojenskej krosny a prilepením obrázku jeleňa na vrch lekárničky. Po tejto myšlienke neváhal a oslovil ďalších dvoch ľudí, ktorí sa spojili a založili túto spoločnosť. Po niekoľkých mesiacoch zapojili mistrov truhlárov a s ich pomocou vznikol v malej dielni v Brne, len z prírodných materiálov, prvý batoh. V súčasnosti spoločnosť tvorí 6 ľudí, z toho traja sú jednatelia spoločnosti a zvyšní traja sú spolupracovníci, z ktorých každý v podniku zabezpečuje inú úlohu. V súčasnosti spoločnosť pôsobí najmä na domácom českom trhu, no známe meno má vybudované už aj na slovenskom či poľskom trhu (WoodBag, 2020).



Obrázok č.5: Logo spoločnosti WoodBag

(Zdroj: WoodBag, 2020)

Na obrázku č.5 môžeme vidieť logo spoločnosti WoodBag, ktoré je s výrobkami tejto spoločnosti spájané od samého počiatku. V súčasnosti spoločníci pracujú na rebrandingu loga, nakoľko s ním neboli stotožnení ani oni, ani samotní zákazníci, ktorí tvrdili, že je príliš obyčajné na to, o aký prémiový produkt sa jedná (Kůra, 2020).

3.2 Metoda 7S

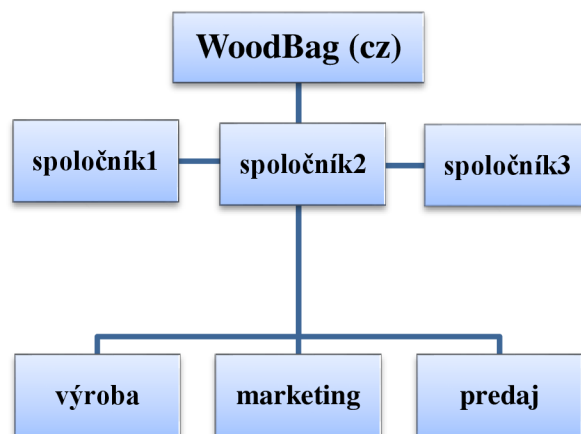
V tejto časti bude spracovaná analýza spoločnosti Woodbag, s. r. o. prostredníctvom metódy 7S podľa Kůru, 2020.

➤ Stratégia

Stratégia spoločnosti Woodbag, s. r. o. je založená najmä na budovaní si značky, dobrého mena na domácom i zahraničných trhoch a dostávaní sa do väčšieho povedomia potenciálnym zákazníkom na českom trhu, ale tiež sa dostať aj na zahraničné trhy, kde by to malo väčší potenciál a úspech. Základom spoločnosti je mať familiárne a dôveryhodné vzťahy so svojimi zákazníkmi, poskytovať im čo najlepší zákaznícky servis. Za hlavný cieľ firmy možno považovať ako inak zvýšenie predajnosti, zvýšenie zisku, zabezpečovať neustálu spokojnosť svojich zákazníkov, zvýšiť informovanosť o spoločnosti, udržiavať priateľskú atmosféru a dobré vzťahy v spoločnosti.

➤ Štruktúra

Keďže sa jedná o malú spoločnosť, štruktúra spoločnosť nie je nijak zložitá. Spoločnosť funguje pomerne „voľne“, a to najmä preto, že všetci sa navzájom dobre poznajú, dôverujú si a v spoločnosti panuje priateľská atmosféra. Komunikácia medzi pracovníkmi je na vysokej úrovni, takže môžeme povedať, že vzťahy na pracovisku patria medzi silné stránky spoločnosti.



Obrázok č.6: Organizačná štruktúra spoločnosti WoodBag

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Kúru, 2020)

Na obrázku č.6 môžeme vidieť organizačnú štruktúru spoločnosti WoodBag. Spoločnosť sa skladá zo šiestich členov, z ktorých traja sú spoločníci a ich náplň práce je na podobnej úrovni. Zvyšní traja zamestnanci majú rozdelené úlohy a každý z nich má danú svoju náplň práce.

➤ **Systémy**

V úplných začiatkoch spoločnosť nemala takmer žiadny systém, ktorým by sa striktnie riadila. Zmena začala až po určitom čase, kedy aj napriek veľkému obratu peniaze začali pretekať. Spoločnosť v dnešnej dobe využíva v rámci svojho e-shopu systém objednávok na základe ktorého vie presne koľko má vyrobiť akých produktov a kedy. V súčasnosti vo firme existuje systém výroby na zákazku, kedy si zákazník cez e-shop alebo telefonicky objedná určitý produkt, ktorý chce a následne sa produkt vyrobí aj s konkrétnymi požiadavkami zákazníka. Spoločnosť využíva klasický skladový systém, ktorý im uľahčí prehľad o zásobách, eviduje objednávky produktov na sklad, potrebné dokumenty a pod. Čo sa týka pracovnej doby, tak spoločnosť nemá presne stanovený čas, odkedy dokedy zamestnanci musia pracovať, závisí to všetko najmä na množstve objednávok, ktoré v danom čase majú.

➤ **Spolupracovníci**

Bez existencie pracovníkov, ich kreativity, myšlienok, kvalitnej práce a znalostí by spoločnosť nikdy nemohla dosiahnuť úspech. V súčasnosti spoločnosť tvorí 6 členov,

ktorých vekový priemer je 20-30 rokov. Ako už bolo spomínané, jedná sa o malú spoločnosť, ktorú tvoria 3 spoločníci, ich základnou úlohou je stanovovať ciele spoločnosti, dohliadať na ne a kontrolovať ich dodržiavanie, taktiež sa podieľajú na samotnom marketingu, vyhľadávajú spoločnosti, influencerov či kamarátov, ktorí im pomáhajú s propagovaním svojich produktov na sociálnych sieťach. Ďalej spoločnosť tvoria 3 spolupracovníci, z ktorých sa jeden stará o plynulý priebeh samotného obchodu, čiže predaj produktov, ďalší má na starosti výrobný proces a 3.zamestnanec má na starosti najmä e-shop, takže samotný marketing. Nakoľko spoločnosť tvorí len malý počet zamestnancov, výhodou je priateľská atmosféra a kreativnosť každého jedného z nich. Každý z nich do spoločnosti prispieva novými nápadi, sleduje nové trendy a snaží sa aby spoločnosť čo najviac napredovala a bola čo najviac konkurencieschopná.

➤ **Štýl**

V spoločnosti vládne tímový duch, kde sa všetci navzájom dopĺňajú, komunikácia tu je na vysokej úrovni, každý zamestnanec podporuje toho druhého a snažia sa spoločne vytvárať nové myšlienky a nápady. Pracovníci k svojej práci pristupujú zodpovedne a snažia sa pracovať čo najefektívnejšie. Zasadou je dodržiavanie firemnej kultúry, ktorá je v spoločnosti nastavená, a to poskytovať zákazníkom čo najlepšiu kvalitu a budovať si s nimi dobré vzťahy. Ciele spoločnosti sú stanovené spoločníkmi po prerokovaní s ostatnými členmi spoločnosti. Ak by sme mali vychádzať z teoretického rámca spomenutého v predošlej kapitole a mali by sme zaradiť štýl vedenia spoločnosti ku konkrétnemu typu, tak by to bol pravdepodobne demokratický štýl, nakoľko sa v spoločnosti na rozhodovaní podieľajú všetci zamestnanci spoločne, využíva sa taktiež obojsmerná komunikácia, všetci si navzájom pomáhajú pri plnení pracovných povinností, v spoločnosti vládne priateľská atmosféra a berie sa do úvahy každého názor a myšlienka.

➤ **Zdieľané hodnoty**

Firemná kultúra spoločnosti funguje na veľmi dobrej úrovni. Spoločníci medzi sebou o všetkom navzájom diskutujú, všetko spolu riešia, takže obojsmerná komunikácia v spoločnosti je na veľmi dobrej úrovni. Hlavným cieľom spoločnosti je vzťahovať

pozornosť najmä na potreby zákazníka, ktorý je pre firmu kľúčový a snažiť sa o získanie jeho dôvery. Všetci pracovníci v spoločnosti sa snažia porozumieť potrebám zákazníka, udržiavať profesionalitu a kvalitu ako pri výrobe tak aj pri jednaní. Za dôležitejšie než samotný obchod považujú najmä dlhodobú prosperitu a budovanie svojej spoločnosti čo najlepšie meno.

➤ **Schopnosti**

Každý zamestnanec spoločnosti presne vie, čo je náplňou jeho práce a ako ju čo najlepšie vykonávať. Jedná sa o mladých zamestnancov, a preto potenciál týchto pracovníkov je na veľmi dobrej úrovni, sami sa snažia napredovať, aby mohli spoločnosti poskytovať to najlepšie, čo v nich je. Firemné schopnosti sa odvodzujú z firemnej stratégie, ktorá už bola popísaná vyššie.

3.3 Marketingový mix

V nasledujúcej kapitole bude popísaný marketingový mix spoločnosti Woodbag, s. r. o.

3.3.1 Produkt

Ako už bolo vyššie spomínané, spoločnosť je zameraná na výrobu a predaj drevených batohov, ktoré sú pre zákazníkov vyrábané v malej rodinnej dielni na juhu Moravy. Batohy sa dajú objednať len na zákazku podľa požiadaviek zákazníka. Výroba jedného batohu trvá od 3 do 5 týždňov. Drevené batohy si zákazník môže vybrať hneď v 3 variantoch. Každý batoh z kolekcie „One“ je vyrábaný vlastnoručne a každý z nich je úplne iný. Má svoj vlastný design, vlastnú kresbu, nikdy zákazník nenarazí na WoodBag, ktorý je rovnaký. Batohy sú vyrábané z preližky, ktorú dyhujú vždy podľa odtieňa, ktorý si zákazník objedná. Každý odtieň predstavuje inú drevinu. Na batohoch pracujú najlepší brašnári, ktorí spoločnosti dodávajú kožené doplnky a taktiež lokálne firmy. Keďže sú batohy vyrábané z najkvalitnejších materiálov od najspoľahlivejších českých dodávateľov, zákazník môže mať istotu prvotriednej kvality spojenej s pocitom luxusu, ktorý batoh prináša. Vyznačuje sa pevnosťou, odolnosťou voči vonkajším vplyvom a zároveň prekvapivou ľahkosťou (Kůra, 2020).

Tabuľka č.4: DarkOne batoh

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa WoodBag cz)



Tabuľka č. 5: LightOne, Honey batohy

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa WoodBag, 2020)



Všetky 3 variácie batohov majú:

- hmotnosť: 1050 g
- odnímateľné doplnky: 300 g
- rozmery: 38 x 28 x 13 cm
- objem batohu: 12 litrov

Zákazník si môže v rámci objednávky na zákazku vyraziť svoje iniciály na popruh alebo iný nápis podľa jeho predstáv či si môže priobjednať kapsu na notebook za zníženú cenu. V rámci svojho sortimentu okrem batohov ponúka spoločnosť aj iné výrobky z dreva, a to drevené hodinky na ruku, drevené hodiny na stenu, drevené peňaženky či drevený diár alebo obal na notebook. Všetky produkty majú v pár kusoch naskladnené okrem hodiniiek na ruku, ktoré sú vyrábané rovnako ako batohy na zákazku. V blízkej budúcnosti plánuje spoločnosť začať s výrobou čisto dámskych drevených batohov aby prilákala viac zákazníkov ženského pohlavia (Kůra, 2020).

3.3.2 Cena

Ak hovoríme o cenovej stratégii, majitelia spoločnosti sami rozhodujú o cene. Pri rozhodovaní sa o cenotvorbe sa berú do úvahy rôzne atribúty, ktorými sú napríklad základné ciele spoločnosti, dopyt po ich produktoch, ale najmä jedinečnosť a originalitu produktu, ktorý si nekúpi len tak hocikto hocikde. Napriek tomu, že náklady spoločnosti

na výrobu nie sú také vysoké, spoločnosť ich vníma a taktiež sú dôležitou položkou pri cenotvorbe. Taktiež neberú do úvahy ceny konkurencie, nakoľko v podstate žiadnu nemajú. Pri cenotvorbe berú do úvahy originalnosť ich produktov, nadčasovosť a vysoký záujem ich zákazníkov. Nakoľko náklady na výrobu batohu vychádzajú od 1500 – 1700 Kč, nepovažujú ich za najdôležitejšiu položku pri cenotvorbe, ale naopak najdrahšou položkou na cene je práve originalita produktu a značka spoločnosti. Hodnota marže sa v rámci jednotlivých produktov líši. Na drevené batohy majú stanovenú maržu 100%, na ich ostatné produkty sa marža pohybuje od 80-300 %. V priemere sa cena drevených batohov pohybuje od 4950 do 5 500 Kč, drevené hodinky okolo 3 000 Kč, drevené hodiny na stenu 1700 Kč a ich najnovší produkt - drevené peňaženky okolo 1150 Kč. Spoločnosť v súčasnosti neposkytuje žiadne zľavové kupóny či určité zľavy z ceny (Kůra, 2020).

3.3.3 Miesto

V rámci distribúcie spoločnosť v praxi využíva priame distribučné cesty. To znamená, že ich výrobky putujú priamo k zákazníkovi bez využívania medzičlánku. Spoločnosť WoodBag, s. r. o. teda nemá v súčasnosti žiadneho distribútora, ktorý by sa im staral o predaj ich produktov, všetko si zabezpečujú a zatiaľ zvládajú sami. Keďže spoločnosť figuruje najmä online, zákazníci môžu využívať už spomínaný e-shop spoločnosti, kde si pohodlne môžu prezrieť produkty spoločnosti, môžu sa tiež dozvedieť aký je príbeh vzniku spoločnosti, teda akým spôsobom vznikol samotný nápad začať vyrábať drevené batohy. Keďže sa firma snaží byť neustále blízko svojim zákazníkom a poskytovať im čo najväčšiu spokojnosť, nefiguruje len online, ale sčasti aj offline. Kamenná predajňa sa nachádza v blízkosti centra Brna, kam v prípade záujmu môže zákazník prísť a obzrieť si drevený batoh na živo, prípadne zistiť o ňom viac potrebných informácií. Taktiež majú dve odberné miesta, kde si objednávku môžu zákazníci vyzdvihnúť. Objednávať cez e-shop sa dá v rámci Českej republiky i Slovenskej republiky. Zákazník si môže produkty vyzdvihnúť v rámci Českej republiky buď priamo na predajni na troch pobočkách alebo využiť prepravu prostredníctvom kuriéra či uložiť si objednávku do konkrétnej zásielkovne (Kůra, 2020).

3.3.4 Propagácia

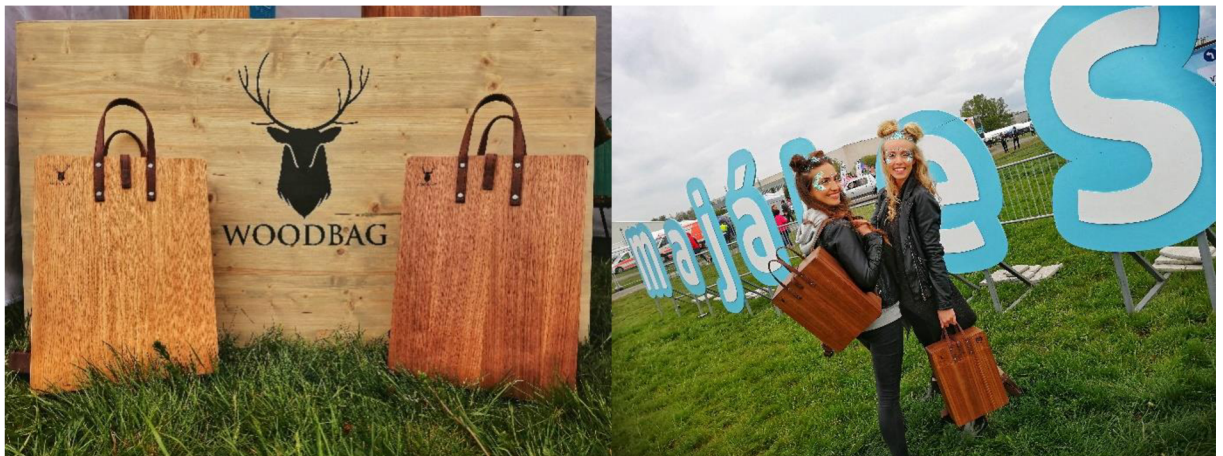
Na propagovanie svojich produktov spoločnosť využíva najmä sociálne siete ako **Instagram, Facebook**, ale hlavný predaj sa uskutočňuje cez ich **vlastný e-shop**, ktorý má spoločnosť vytvorený na veľmi kvalitnej grafickej i prehľadnej úrovni. Nakoľko má spoločnosť svoj **kamenný showroom**, kam v prípade záujmu môže zákazník osobne prísť a môže si batoh alebo iný produkt z ich sortimentu skúsiť a vidieť ho naživo, dozvedieť sa o ňom viac potrebných informácií, prípadne sa dohodnúť na zmenách, ktoré by na svojom batohu chcel. Spoločníci považujú za veľkú výhodu vidieť sa so zákazníkom na živo a môcť mu odprezentovať svoje produkty, nakoľko sú k zákazníkovi bližšie a môžu viac vnímať jeho názory, priania a požiadavky. V súčasnej dobe spoločnosť pracuje na vylepšovaní svojho e-shopu, keďže je to základný komunikačný prostriedok medzi výrobcom a zákazníkom. V blízkej dobe ale spoločnosť plánuje kompletnú zmenu svojho e-shopu, teda kompletnú zmenu designu, zmenu samotného loga, doplnenie a prerobenie informácií o spoločnosti a lepšie grafické prevedenie. Taktiež je cieľom v rámci e-shopu vyzdvihnúť aj ostatné produkty spoločnosti, nielen samotné drevené batohy, ktorými sú známi. V rámci súčasného nového e-shopu, ktorý má spoločnosť už dávno naplánovaný, chce zaviesť sekciu limited edition, ktorá bude obsahovať najmä rôzne prémiové drevené batohy (Kůra, 2021). V súčasnej dobe sa spoločnosť snaží propagovať svoje produkty najmä prostredníctvom známych osobností, ktorými sú či už herci/herečky alebo **influenceri**, ktorí by mohli pomôcť s propagáciou produktov spoločnosti a dostať ich tým do lepšieho povedomia verejnosti a jej potenciálnym zákazníkom. Zo známych osobností WoodBag propagoval napr. český spevák Marek Ztracený, ktorý sa s batohom natočil na svojom účte na instagrame, ale taktiež batoh spropagoval aj český herec Jakub Kohák, s ktorým spoločnosť dohodla fotenie na ulici v centre Brna (Kůra, 2021).



Obrázok č.7: Propagácia batohu známymi osobnosťami

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Taktiež spoločnosť navštevuje rôzne veľtrhy či väčšie akcie, kde sa môžu dostať ľuďom do bližšieho povedomia. Sú nimi napríklad **Majáles** v Brne či v Prahe, navštevujú taktiež stredné či vysoké školy a na samotných začiatkoch sa nebáli so svojimi produktmi postaviť aj do ulíc, kde sa mohli okoloidúci pristaviť a skúsiť si batoh na živo (Kůra, 2021).



Obrázok č.8: Účasť spoločnosti WoodBag na Majálesi v Brne

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

V rámci propagácie tiež môžeme spomenúť aj nedávne oslovenie spoločnosti od **nadácie Donio**, ktorá môže spoločnosti pomôcť uspieť aj bez potreby väčšieho množstva nákladov do vlastnej propagácie a taktiež vďaka známostiam Donio by mohla mať spoločnosť WoodBag zaistenú kampaň z ich strany (Kůra, 2021). Donio je dobročinná crowdfundingová platforma, ktorá sa zameriava na pomoc tým, ktorí sa či už ocitli v neľahkej situácii alebo majú skvelý nápad na podnikanie a potrebujú pomoc so štartom (Donio, 2020). Spoločnosť má v blízkej dobe v pláne natočiť nové promo video, do ktorého by chcela zapojiť známe tváre ako napríklad herečku Vicu Kerekecz, ktorá by mohla zvýšiť záujem o drevené batohy aj ženskej kolekcie a taktiež znovu spomínaného herca Jakuba Koháka, ktorý je s batohmi veľmi stotožnený a s ktorým majú už dohodnutú spoluprácu na ďalšiu propagáciu drevených batohov. Do promo videa chcú zapojiť ešte minimálne 2-3 ďalšie známe osobnosti so značným vplyvom na sociálnych sieťach, ktorých mená ešte sami s určitosťou nevedia. V rámci propagácie môžeme spomenúť aj to, že spoločnosť robila už niekoľko rozhovorov napríklad pre Startitup, czechcrung.cz či madeincekoslovakia.sk (Kůra, 2021).

3.4 Segmentácia trhu

V rámci tejto podkapitoly bude bližšie popísaná segmentácia trhu vrátane popisu súčasného stavu na švédskom trhu.

Keďže sa jedná o českú spoločnosť, tak spoločnosť WoodBag, s. r. o. primárne pôsobí na českom trhu, ale taktiež aj na slovenskom. V súčasnosti už predala 2 batohy do Nórska, 2 do Anglicka a 3 do Nemecka. Základným cieľom a misiou spoločnosti je do budúcnosti preraziť do severnej Európy, konkrétne do Švédska, kde spoločnosť vidí veľký potenciál v rámci predaja svojich produktov. Nakoľko by pre spoločnosť bolo príliš náročné a zdĺhavé presadiť sa na vlastnú päsť na švédskom trhu, má v pláne využiť miestneho distribútora, ktorý by im pomohol s propagáciou a následným predajom ich produktov. Spoločnosť sa rozhoduje pri výbere svojho potenciálneho distribútora medzi dvomi možnosťami, a to vybrať si menší podnik, s ktorých produktami sa spoločnosť stotožňuje, teda zamerať sa na podniky pracujúce primárne s drevárskymi produktami alebo sa zamerať na väčšie a známejšie spoločnosti, ktoré predávajú primárne batohy z akéhokoľvek materiálu vrátane outdoorového vybavenia (Kůra, 2021).

V roku 2019 dosiahol český export do Švédska 2 920 mil. EUR čo predstavuje 1,6 % zo všetkých českých vývozov. Švédsko sa stalo pre Českú republiku 14. najdôležitejším vývozným územím v rámci Európskej únie. Štruktúra českého exportu do Švédska zostáva posledné roky nezmenená, dominuje položka „stroje a dopravné zariadenia“ s podielom 64 %. V súčasnosti činí export zo Švédska do Českej republiky 918 SEK million, čo predstavuje pokles oproti roku 2020 o 12 %. Čo sa týka importu do Švédska z Českej republiky, tak opäť bol zaznamenaný pokles, a to konkrétne o 4 %. Kým v roku 2020 činil dovoz 2 027, v súčasnosti klesol na 1 952 (Statistiska Centralbyrån, 2021). Súčasná kríza, ktorú spôsobil covid-19 postrčila niektoré odvetvi, najmä odvetvie textilného priemyslu aj vo Švédsku, nakoľko už nie je taký dopyt po výrobkoch z Číny, a preto narastá dopyt po produktoch z Európy. Taktiež sa zvýšil online predaj tovaru a naňho napojenej logistiky a distribúcie (BusinessInfo, 2020).

3.5 Analýza obecného okolia – SLEPT analýza

Nakoľko podnik plánuje expedovať svoje produkty do Švédska, je nevyhnutné uskutočniť analýzu vonkajšieho prostredia vo Švédsku práve pomocou metódy SLEPT, ktorá sa zaoberá sociálnymi, legislatívnymi, ekonomickými, politickými a technologickými faktormi, ktoré je potrebné poznať pred samotnou expanziou. Poznať vplyvy vonkajšieho prostredia, ktoré môžu spoločnosť značne ovplyvniť je nesmierne dôležité z toho dôvodu, že môže lepšie predvídať a prispôbiť sa v rámci svojej

stratégie. Dôležité je tiež si vybrať len tie faktory, ktoré skutočne ovplyvňujú firmu z jej makroprostredia alebo ju v budúcnosti ešte len ovplyvniť môžu.

Sociálne faktory

Do sociálnych faktorov spadajú aj demografické črty, ako sú zamerania a veľkosť firiem, geografické faktory, vzdelanie obyvateľstva, vek, trh práce, kultúrne aspekty, etnické rozloženie, životná úroveň obyvateľstva. Keďže sa spoločnosť WoodBag zameriava na výrobu a predaj drevených batohov, spoločnosť si vybrala jednu zo severských Európskych krajín najmä pre ich polohu, pozitívny vzťah k prírode a celkovo k životnému prostrediu.

Švédsko môžeme považovať za jednu z **najlesnatejších krajín** Európy, nakoľko lesy pokrývajú až 2/3 územia (Britannica, 2021). Napriek tejto skutočnosti Švédsko stratilo od roku 2001 až po súčasnosť 4,83 Mha pokrytia stromov, čo percentuálne predstavuje niečo vyše 17 % poklesu (Globalforestwatch, 2020). Táto krajina je známa svojou štedrou sociálnou politikou. Švédsko je považované za exportne orientovanú trhovou ekonomiku, nakoľko je exportovaná do sveta viac než polovina zo všetkých ich vyrobených produktov. Export tvoria najmä suroviny a energie z hôr, lesov a vodných ciest. Toto všetko spolu so švédskou podnikavosťou, inovatívnosťou a invenciou tvorí zo Švédska veľmi uznávaného a rešpektovaného obchodného partnera. Charakteristickou črtou švédskeho trhu je nízka absorpčná schopnosť, konzervatívny prístup zákazníkov, ktorí preferujú najmä domáce výrobky, taktiež kladú mimoriadny dôraz na kvalitu produktov, ich design a značku (BusinessInfo, 2020).

Dôležitý faktor, ktorý je v prípade možného využitia priamych distribučných ciest spomenúť, je **infraštruktúra** vo Švédsku. Rozsahovo i kvalitou je považovaná na vysokej medzinárodnej úrovni. Povrch ciest i diaľnic je vysoko kvalitný, na území krajiny sa taktiež nachádza celkom 40 letísk a plánuje znižovať uhlíkové stopy a tiež investovať veľké prostriedky do budovania rýchleho železničného spojenia (Mzv, 2020). Pri expanzii do zahraničia je nesmierne dôležité vedieť, aká je v krajine **kultúra** v rámci obchodného jednanja. Švédi sa vyznačujú veľmi pokornými, vdácnými, konzervatívnymi a skromnými ľuďmi. Spoločnosť v tejto krajine sa vyznačuje nezávislosťou, decentralizovanosťou a tiež nízkym vzťahom k autoritám. Taktiež sa

nesnažia príliš vyháňať budúcim neistotám, čo spôsobuje tendenciu k väčšiemu riskovaniu, väčšej mobilite zamestnancov či lepšiemu znášaniu inovácií. Hodnoty, ktoré považujú za najdôležitejšie patria veľká dravosť byť najlepším, súťaživosť, stopercentná úspešnosť, vyrovnanosť medzi oboma pohlaviami. V rámci spoločnosti celé rozhodovanie sa realizuje so súhlasom všetkých zúčastnených, ktorí spolu vedú dlhé diskusie a berie sa do úvahy každého názor. Taktiež v spoločnostiach panuje najmä flexibilnejšia pracovná doba. Spoločnosti, ktoré sú dlhodobo orientované sa zameriavajú predovšetkým na dlhoročné tradície a zvyky, zmeny berú skôr skepticky. Naopak spoločnosti, ktoré sú krátkodobo orientované často uskutočňujú zmeny v podobe modernejších prístupov a techniky (Kwintessential, 2021).

Právne faktory

Švédsko je členom Európskej únie, a preto sa od ostatných krajín EÚ jeho podnikateľský legislatíva zásadne nelíši. Ak si chce zahraničná firma založiť firmu práve vo Švédsku, proces založenia je právne upravený Zákonom o spoločnostiach z roku 2005. Zahraničné osoby z členských štátov EÚ a tiež tvoriacich Európske hospodárske spoločenstvo môžu podnikat' na území Švédska za rovnakých podmienok ako samotní švédski podnikatelia. Na jednej strane sa Švédsko pýši dobre fungujúcim sociálnym systémom, na druhej strane sa to však prejavuje na výške daní. Vo Švédsku je jedna z **najvyšších mier zdaňovania na svete**, v ktorých sú daňové podvody trestné na veľmi prísnej úrovni (Mzv, 2020).

Realizácia podnikania vo Švédsku si vyžaduje registráciu spoločnosti na stránke verksamt.se. **Podnikanie** na území danej krajiny sa môže začať buď formou:

- živnostníka - švédsky enskild näringsidkare,
- prostredníctvom spoločnosti s ručením obmedzeným- švédsky aktiebolag,
- obchodným partnerstvom – švédsky handelsbolag,
- komanditnou spoločnosťou – švédsky kommanditbolag,
- hospodárskym združením – švédsky ekonomisk forening (Skatteverket, 2021).

Nakoľko v EÚ existuje **voľný pohyb tovaru, tak je tovar je oslobodený od cla**. Exportovaný tovar sa nemusí nahlásiť k colnému riadeniu, ale musí sa zaplatiť DPH. Pred expedíciou do Švédska je český vývozca povinný si zistiť všetky doklady alebo

dokumenty, ktoré bude musieť predložiť k precleniu tovaru. Napriek tomu, že sa Švédsko hlási k voľnému trhu, svoj vlastný trh si dôsledne chráni, čo môže vyvolať pre ostatných dojem, že krajina komplikuje vstup zahraničného tovaru, ale to sa týka najmä potravinárskeho a spotrebného tovaru (BusinessInfo, 2020).

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory sú dané stavom ekonomiky. V dnešnej dobe, kedy situáciu zhoršuje epidémia koronavírusu, sa stav ekonomiky rapídne horší. EÚ ako celku poklesol HDP o 7,4 %. Napriek tomu poklesla ekonomika vo Švédsku spomedzi všetkých krajín najmenej, a to len o 3,4 %. Na rok 2020 bol rozpočet navrhnutý ako veľmi prebytkový, a to 47 mld. SEK. Súčasná pandemická situácia však spôsobila v dôsledku mimoriadnych balíčkov pre podporovanie ekonomiky deficit 190 mld. SEK (t. j. pokles HDP o 3,8 %), namiesto plánovaného prebytku 47 mld. SEK. Napriek tomu, že v roku 2016 bola uzavretá dohoda medzi stranami o zmenách rámci fiškálnej politiky, ktorá obsahovala prísny záväzok dodržiavať vyrovnané štátne rozpočty a stanovovať prebytok vo výške 0,33 % HDP, v dôsledku pandémie bola na tieto opatrenia stanovená výnimka pre roky 2020 a 2021. Zadlženie Švédska síce stúplo z 35 % HDP na 40 % HDP, no jedná sa stále o jednu z najlepších hodnôt spomedzi všetkých krajín EÚ (BusinessInfo, 2020). Taktiež je dôležité spomenúť aj daňové zaťaženie v tejto krajine. Švédsko má jednu z najvyšších daní v rámci Európskej únie. Daň z príjmov fyzických osôb činí k súčasnosti 57,20 %. Uplatňuje sa na rôzne zdroje príjmu akými sú napr. dôchodky, dividendy, úroky, pracovné sily. Spoločnosti a pobočky, ktoré sú vo Švédsku sú povinné platiť daň v tejto krajine. Daň z príjmu právnických osôb činí už od roku 2019 21,40 % čím sa takmer podobá sadzbe dani z príjmu právnických osôb (Trading Economics, 2021). Na Švédsko sa vzťahujú pravidlá EÚ v oblasti DPH a je súčasťou hospodárstva jednotného trhu EÚ. Zahraničné spoločnosti sa môžu zaregistrovať pre DPH vo Švédsku bez potreby založiť si tu miestnu spoločnosť – obchodovanie nerezidentov s DPH. Neexistuje tu prahová hodnota DPH pre registráciu zahraničných obchodníkov a zahraničný podnikateľ sa musí registrovať pre DPH od prvého dňa, kedy začal vo Švédsku realizovať svoju činnosť. Žiadosť o DIČ musí byť doručená oddeleniu DPH najneskôr do 14 dní pred prvým zdaniteľným dodaním. Medzi bežné situácie, ktoré si vyžadujú švédsku registráciu DPH patria:

- dovoz tovaru do EÚ cez Švédsko,
- nákup a predaj tovaru v rámci Švédska,
- držanie tovaru v sklade vo Švédsku ako sklad,
- predaj tovaru zo Švédska do ďalších krajín EÚ,
- získavanie tovaru z iných krajín EÚ do Švédska,
- predaj na diaľku súkromným osobám vo Švédsku z inej krajiny EÚ, napr. internetový maloobchod (TMF Group, 2021).

Štandardná sadzba DPH vo Švédsku predstavuje 25 %, so zníženými sadzbami 12 % a za potraviny, prenájom ubytovania, knihy, noviny a ďalšie tovary a služby je to 6 % sadzba. Oslobodenými dodávkami sú napríklad zdravotná starostlivosť, finančné služby, vzdelávanie. Spoločnosti so švédskym číslom DPH musia pravidelne predkladať priznanie k DPH s podrobným popisom všetkých zdaniteľných dodávok a vstupov. Vrátanie tovaru sa podáva mesačne alebo štvrťročne; frekvencia registrácie závisí od zdaniteľného obrazu a tiež sa líšia lehoty (TMF Group, 2021).

V nasledujúcej tabuľke si ukážeme rast HDP v stálych cenách, mieru inflácie i mieru nezamestnanosti, rozpočtový prebytok/deficit a taktiež štátny dlh Švédska za roky 2017-2019:

Tabuľka č. 6: Základné indikátory vo Švédsku

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Mzv, 2020).

Základné indikátory	2017	2018	2019
Rast HDP (%)	2,1	2,3	1,2
Miera inflácie (HICP %)	1,9	2,0	1,8
Miera nezamestnanosti (%)	6,7	6,3	6,8
Rozpočtový prebytok/deficit (% HDP)	+1,3	+1,65	+2,3
Štátny dlh (% HDP)	29	26	22

Dôležité je tiež spomenúť švédsku menu. Švédska koruna (SEK) poklesla za posledné roky až o takmer 12%, čím sa v súčasnosti radí medzi najviac podhodnotené meny na svete. Významné je poznať vývoj švédskej koruny ku korune českej, nakoľko spoločnosť plánuje expanziu do Švédska. Najaktuálnejší kurz, teda k 21.04.2021 predstavuje 1 SEK presne 2.5501 CZK (Kurzy, 2021). Vývoj švédskej koruny k českej korune môžeme vidieť na nasledujúcom obrázku:



Obrázok č.9: Interaktívny graf kurzu CZK/SEK za rok 2019-2021

(Zdroj: Kurzy, 2021)

V rámci vzájomnej obchodnej výmeny Švédska s Českom bol podľa údajov zo švédskeho štatistického úradu SCB obrat v roku 2019 37,3 mld. SEK, čo predstavuje

cca 93 mld. Kč. Švédsky vývoz do Česka činil 12,8 mld. SEK, čo predstavuje cca 32 mld. Kč a dovoz z Česka činil hodnotu 24,5 mld. SEK, čo predstavuje cca 61,3 mld. Kč. Na základe štatistických údajov má Česká republika so Švédskom negatívnu obchodnú bilanciu, konkrétne vo výške 11,7 mld. SEK, čo predstavuje v prepočte 29,3 mld. Kč. Česko sa umiestnilo na 22.mieste v rámci významnosti pre švédskych exportérov. Na veľmi dobrej úrovni sa umiestnil dovoz z Českej republiky do Švédska, a to konkrétne na 14.mieste (BusinessInfo, 2020).

Tabuľka č.7: Bilancia vzájomnej obchodnej výmeny 2017-2019

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa BusinessInfo, 2020)

	2017	2018	2019
Export z ČR	19 146	23 224	24 505
Import z ČR	10 993	12 293	12 816
Obrat	30 139	35 517	37 321
Bilancia (z hľadiska ČR)	+ 8 153	+10 931	+11 689

Keďže nás zaujíma samotný textilný priemysel, kam spadajú batohy, v rámci textilného priemyslu Švédsko exportovalo k 01.12. 2019 38 410 mil. SEK a importovalo 82 155 mil. SEK textilu, odevov a obuvi (Mzv, 2020).

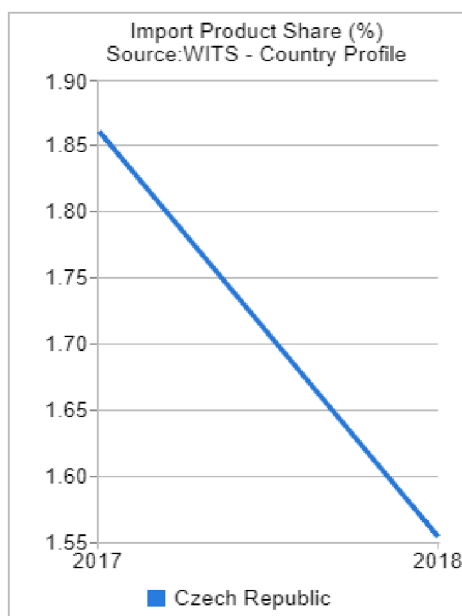
V nasledujúcej tabuľke je zobrazená komoditná štruktúra vývozu z Českej republiky do Švédska v rokoch 2017-2019

Tabuľka č.8: Komoditná štruktúra exportu z ČR do Švédska v rokoch 2017-2019

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa BusinessInfo, 2020)

Komoditná skupina	2017	2018	2019
Potraviny a zvieratá	926 345	1 028 484	1 187 709
Nápoje a tabak	411 411	460 681	562 989
Surové materiály	1 008 601	563 086	274 791
Minerálne palivá, mazivá, elektrina	109 705	138 180	131 127
Živočíšne a rastlinné oleje a tuky	658	588	1819
Produkty z chemických odvetví	2 920 436	3 142 066	2 745 877
Spracované výrobky, najmä podľa materiálu	9 689 367	10 437 060	10 249 178
Zariadenia a dopravné prostriedky	40 160 191	49 500 975	47 598 039
Priemyselne spotrebný tovar	11 200 968	10 847 095	11 477 812

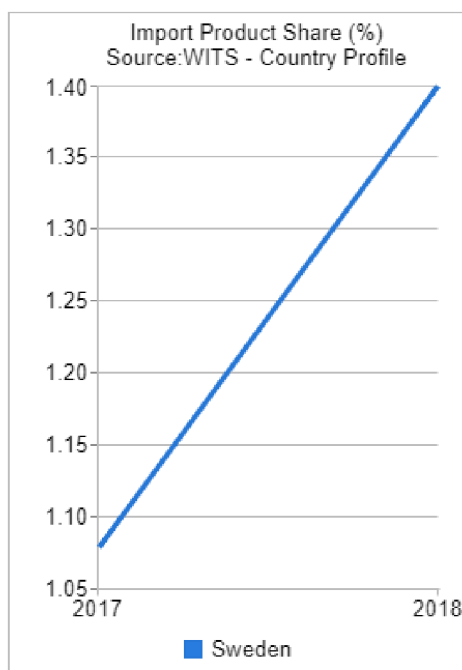
Na nasledujúcich dvoch obrázkoch si ukážeme, aký bol percentuálny podiel textilných a odevných produktov v rámci vzájomného dovozu medzi Švédskom a Českou republikou za roky 2017 a 2018:



Obrázok č.10: Dovoz textilu a odevov zo Švédska do ČR v %

(Zdroj: World Integrated Trade Solution, 2021)

Ako môžeme vidieť na obrázku č.8, tak import textilných a odevných produktov do Českej republiky percentuálne predstavoval v roku 2017 1,86 % a v roku 2018 poklesol na hodnotu 1,55 %.



Obrázok č.11: Dovoz textilu a odevov z ČR do Švédska v %

(Zdroj: World Integrated Trade Solution, 2021)

Z obrázku č. 9 môžeme vidieť, že import textilných a odevných produktov z Českej republiky do Švédska činil v roku 2017 podiel 1,08 % a v roku 2018 narástol na 1,40 %.

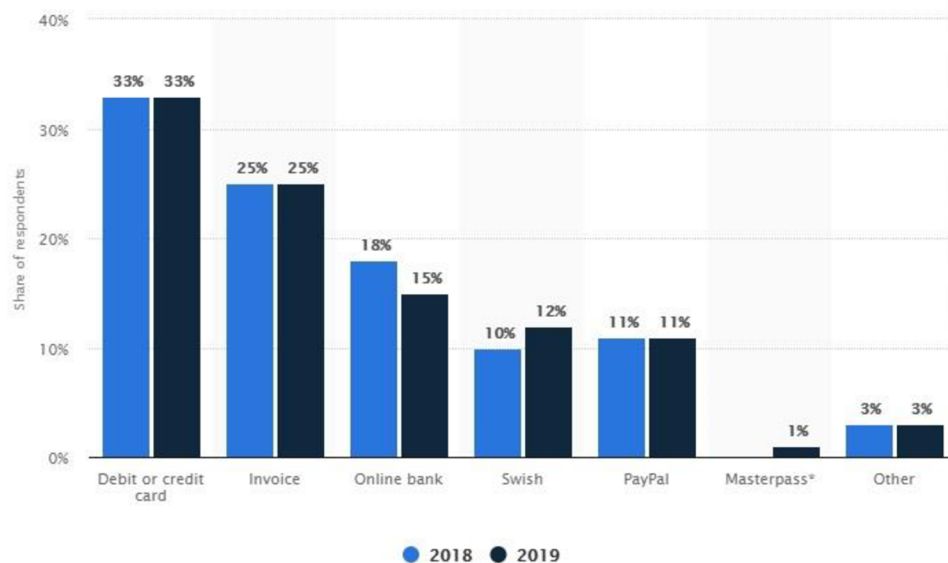
Politické faktory

Švédsko je krajinou konštitučnej monarchie a parlamentnej demokracie na čele s predsedom vlády – premiérom a tiež hlavou štátu, ktorým je kráľ Karl XVI. Gustáv. Má však len reprezentatívnu úlohu, výkonnú moc nemá žiadnu, tá patrí spomínanému premiérovi jednokomorového parlamentu Riskdag. Švédsko je unikátnym štátom rozdeleným do 20 krajov a 290 obcí. Zaujímavosťou je, že švédsky parlament je zložený až zo 47 % ženami. Krajina sa taktiež môže hrdo prezentovať svojou politickou stabilitou (Brunclík, Novák, 2014). Napriek tomu, že štátne inštitúcie fungujú na výbornej úrovni, to samé sa nedá povedať o administratíve spojenej s podnikaním. Administratíva je tu veľmi dlhá a je spojená s nespočetným množstvom úradov. Nadpriemerne vysoká je taktiež aj úroveň byrokracie. V rámci korupcie hovoríme o nízkej hladine. Na základe Štatistického úradu sa jedná len o 3 % v rámci podplácania alebo prijatia úplatku. Najviac úplatkov bol zaznamenaný v súkromnom sektore, a to až 34 %. O nič lepšie na tom nie je ani verejný centrálny a lokálny sektor. Na základe týchto skutočností bolo v roku 2015 Švédsko vyhlásené za 3. najmenej skorumpovanú krajinu z pomedzi 168 zemí (Transparency International, 2021). Pri možnom vzniku obchodného sporu pri obchodovaní so Švédmi je predpokladom jasne formulovaná zmluva, ktorú preferujú formou dohody. Dôveru zahraničných partnerov priťahuje najmä politická stabilita a neutralita tejto krajiny, ako i stabilné územie inštitúcií (Mzv, 2020). Vo všeobecnosti je pred predajom produktov na európskom trhu nevyhnutné, aby spoločnosť svoje výrobky či už v podobe tašiek alebo batohov poslala na preskúmanie v súlade s REACH do tretej spoločnosti poskytujúcej laboratórne testovanie. REACH je nariadenie Európskej únie, ktoré obmedzuje chemikálie, ťažké kovy a znečisťujúce látky vo všetkých spotrebných výrobkoch, ktoré sú predávané v EÚ vrátane tašiek. REACH je použiteľný na všetky materiály vrátane kože, textilu, nylonu, polyesteru, EVA a ďalších materiálov použitých na výrobu tašiek a batohov. Preto dovozcovia musia jednoducho poslať svoje vzorky výrobkov testovacím spoločnostiam tretích strán a nechať ich vybaviť prislúchajúcimi testami. Bežné náklady na testovanie

podľa nariadenia REACH sa pohybujú od 200 dolárov, všetko v závislosti od množstva, materiálov a farieb (Compliance Gate, 2021).

Technologické faktory

Švédsko je krajinou s moderným distribučným systémom, tiež vynikajúcou komunikáciou a v neposlednej rade aj vynikajúcou vzdelanosťou pracovných síl. Kostrou celého hospodárstva je samozrejme drevospracujúci priemysel a vodné elektrárne, ktoré sú vo veľkej miere orientované práve na zahraničný obchod. Švédsko je čo sa týka technologickej vyspelosti na najvyššej úrovni, predbehlo ho len USA, Švajčiarsko a Luxembursko. Spoločnosti v tejto krajine teda veľmi dobre vedia využiť dostupné kvalitné technológie, čím dosahuje efektívne pracovné postupy a sú vysoko konkurencieschopné (Mzv, 2020). V roku 2016 vláda prijala aj novú stratégiu širokopásmového pripojenia, ktorého cieľom je do roku 2025 pripojiť celé Švédsko k vysokorýchlostnému internetu. Podľa európskej hodnotiacej tabuľky inovácií sa Švédsko zaraďuje medzi popredné krajiny (Sweden Sverige, 2020).



Obrázok č.12: Platobné metódy vo Švédsku za roky 2018 a 2019

(Zdroj: Statista, 2019)

Čo sa týka online nakupovania, tak v roku 2019 nakupovalo online viac ako 84 % online populácie a najnakupovanejšími výrobkami boli oblečenie a obuv každého druhu. Predpokladá sa, že príjmy na trhu elektronického obchodu v roku 2021 dosiahnu v prepočte až 12 775 mil. USD. Ako už bolo spomenuté, najväčším segmentom na švédskom trhu je móda s predpokladaným objemom trhu v roku 2021 4 050 mil. USD (Statista, 2019).

3.6 Porterov model piatich konkurenčných síl

Ďalšia kapitola je venovaná Porterovmu modelu piatich konkurenčných síl pre spoločnosť WoodBag, s. r. o. Česká republika na švédskom trhu.

- **Noví konkurenti**

Ako prvé nás budú zaujímať možnosti ohrozenia spoločnosti novými konkurentmi v odvetví, ktoré závisí najmä na možných bariérach pre vstup na trh. Napriek tomu, že pre vstup do odvetvia neexistujú žiadne bariéry, o to dôležitejšie a náročnejšie je vytvoriť si úzky vzťah so zákazníkmi alebo možnými odberateľmi nakoľko je to

v rámci B2B trhu nevyhnutné. Taktiež je nevyhnutné vytvoriť si kvalitné vzťahy nakoľko na trhu existuje nespočetné množstvo spoločností s podobným zameraním (Tallman, 2019). Napriek tomu, že firma WoodBag v súčasnosti nemá na českom, ani inom zahraničnom trhu porovnateľnú konkurenciu, do budúca tomu tak byť nemusí. V dnešnej dobe čoraz viac narastá záujem ľudí o ekologické výrobky z dreva, ručne vyrobené produkty, či znovu recyklované produkty. Inak tomu nie je ani vo Švédsku, nakoľko Švédi patria k lídrom v rámci ochrany životného prostredia. Z toho vyplýva, že čím bude narastať záujem ľudí o tieto produkty, a tým je väčšia pravdepodobnosť vzniku novej konkurencie na trhu, nakoľko bude záujem a následný dopyt po týchto produktoch neustále narastať.

- **Stávajúca konkurencia na trhu**

Ako už bolo spomenuté, firma v súčasnosti nemá žiadnu porovnateľnú konkurenciu, ktorá by ponúkala rovnaký produkt z rovnakého druhu materiálu. Napriek tomu na švédskom trhu je nespočetne veľa konkurentov, ktorí ponúkajú a predávajú podobné produkty. Spoločnosť WoodBag považuje na švédskom trhu za svoju najsilnejšiu konkurenciu najmä spoločnosť **Fjällräven**, ktorá sa zameriava na výrobu nadčasového, funkčného a odolného outdoorového vybavenie. Sortiment spoločnosti pozostáva najmä z batohov, tašiek, spacákov a stanov. Spoločnosť má silné zastúpenie a vybudované dobré meno najmä na trhu v severských krajinách, ale taktiež aj v rámci Európy, najmä v Nemecku. Hlavným cieľom tejto spoločnosti je vyrábať produkty v súlade so životným prostredím a prírodou rovnako ako naša spoločnosť. Využitie existujúcich materiálov šetrí energiu a zdroje, ktoré by bolo potrebné použiť na výrobu nového materiálu. Medzi najznámejšie produkty tejto spoločnosti patria Grónske bundy, ale najmä rôzne variácie batohu Kånken. Batoh má veľkú hlavnú kapsu, dve bočné kapsy, jednu kapsu vpredu na zips a je celý vyrobený z odolného materiálu Vinyllon F. Predáva sa v mnohých farebných variáciách (Fjällräven, 2020). Ďalšou významnou spoločnosťou, ktorá sa pohybuje v našom odvetví je spoločnosť **Haglöfs**. Spoločnosť sa zameriava na odolné, funkčné a udržateľné outdoorové oblečenie. Hodnoty, ktoré vyznávajú sú poskytnúť najspoľahlivejší vonkajší zážitok v ich oblečení pre každého dobrodruha. Čo sa týka najmä batohov, ktoré spoločnosť poskytuje, tak poskytujú obrovské množstvo turistických batohov, taktiež batohov na bežné nosenie, batohov pre

laptopy, ale poskytujú v rámci ich sortimentu aj cestovné tašky. Celý ich sortiment sa vyberá podľa zamerania, resp. účelu na ktorý daný produkt zákazník potrebuje. Cenovo sa pohybujú od 1 100-5 000 SEK, čo predstavuje v prepočte od 2 800-13 000 Kč (Haglöfs, 2020).

- **Substitúty**

Za hlavný substitút drevených batohov môžeme považovať batohy kožené či látkové, ktoré majú praktickejšie využitie ako tie drevené. Voľba typu batohu závisí predovšetkým na potrebách zákazníka a cieľoch jeho využívania. Kým niektorí zákazníci považujú batoh len za praktického spoločníka, iní ho môžu považovať za módný doplnok. Drevené batohy spoločnosti WoodBag nielen že sú originálne a jedinečné, majú aj praktické využitie a rovnako ako kožené či látkové batohy sa môžu pýšiť ľahkou hmotnosťou, len 1050 g a taktiež sú veľmi pohodlné. Avšak spoločnosť si je vedomá, že sa drevené batohy nebudú predávať v rovnakom počte a rovnako veľa ako napríklad látkové batohy, ale chcú aby ľudia, ktorí ich batohy nosia mali pocit jedinečnosti a originality (Kůra, 2020).

- **Vyjednávací sila odberateľov**

Spoločnosť WoodBag v súčasnosti pôsobí na domácom trhu formou B2C trhu, kedy vyrobené produkty putujú priamo k zákazníkovi, takže nevyužívajú pri distribúcii žiadneho prostredníka. Firma nemá presne vybranú cieľovú skupinu zákazníkov, pre ktorú by mali byť produkty zamerané. Produkty sú pre každého, kto má rád kombináciu designu, praktického využitia a pohodlnosti. Napríklad najstarší zákazník, ktorého spoločnosť mala mal 75 a najmladší mal 15. Môžeme ale povedať, že klientela sa vekovo nachádza vo väčšej miere niekde medzi 20-35 rokov. Pre spoločnosť je ale veľmi dôležité vedieť, kto sú ich potenciálni zákazníci a aké sú ich požiadavky, ktoré je nutné uspokojiť ak si chcú daných zákazníkov udržovať alebo prilákať (Kůra, 2020). Vo väčšine prípadov sa hrozieb zo strany odberateľov môžu obávať najmä spoločnosti, ktorých produkty majú iba úzku skupinu kupujúcich, a to by pre našu spoločnosť nemalo byť problémom. Taktiež záleží aj na počte zákazníkov, ktorí dané produkty nakupujú a tiež kúpnej sile (Tallman, 2009). V priemyslovom trhu je trhová sila zákazníkov veľká, nakoľko sa na trhu nachádza nespočetné množstvo spoločností

pôsobiacich v tejto sfére a spotrebitelia majú na výber z obrovského množstva. Zákazníkov ovplyvňuje najmä cenová ponuka spoločností, kvalita či originalnosť nimi poskytovaných produktov či služieb, taktiež prípadne iné služby spojené so zakúpeným produktom, ktoré môžu zavážiť (Kůra, 2020).

- **Vyjednávací sila dodávateľov**

Spoločnosť si na domácom území vyrába batohy sama v ich vlastnej dielni neďaleko Brna. Batohy vyrábajú z překližky, ktorú dyhujú vždy podľa štýlu, ktoré si zákazník sám objedná. Na výrobe spolupracujú so štyrmi lokálnymi spoločnosťami. Každá zo spoločností im dodáva iné súčiastky batohu, z ktorých následne prebieha kompletný výroba batohu. Nakoľko nie je spoločnosť WoodBag pre svojich dodávateľov jedinou ani najväčšou odberateľskou spoločnosťou, vyjednávací sila dodávateľov je v celku veľká. So všetkými štyrmi dodávateľmi však majú veľmi dobré vzťahy a od začiatku spolupracujú na priateľskej úrovni. Čo sa týka švédskeho trhu, tak spoločnosť má v pláne distribúciu realizovať minimálne zo začiatku cez určitého sprostredkovateľa. V sprostredkovateľovi alebo inak povedané, tretej strane, vidia low-costovú variantu a považujú to za najľahšie čo sa personálneho zaistenia týka (Kůra, 2020).

4 Výskumná časť

V rámci tejto podkapitoly budú charakterizované výsledky výskumu v rámci tejto diplomovej práce.

4.1.1 Cieľ a metodológia výskumu

V rámci môjho výskumu bola vybraná spoločnosť WoodBag, s. r. o., ktorá sa zaoberá výrobou a predajom drevených výrobkov, najmä drevených batohov. V súčasnosti pôsobí primárne na českom, ale i slovenskom trhu a má za hlavný cieľ dostať sa na sever, konkrétne na švédsky trh, kde vidí v rámci predaja drevených batohov veľký potenciál. Napriek tomu, že v súčasnosti na domácom trhu pôsobí formou B2C, čiže priamou cestou k zákazníkovi, v rámci expanzie na švédsky trh chce ísť cestou B2B trhu, nájsť a osloviť potenciálnych distribútorov, ktorí by mohli mať záujem o spoluprácu pri predaji českých produktov na švédskom trhu.

Hlavný cieľ výskumu je teda zistenie, či by bola distribúcia produktov českej spoločnosti vôbec realizovateľná cez švédskeho distribútora. V rámci uskutočneného výskumu bola položená centrálna výskumná otázka: *„Aký je záujem švédskych distribútorov spolupracovať s výrobcom z Českej republiky na švédskom trhu?“*

Čiastkovým cieľom je zistiť, čo spoločnosť zohľadňuje pri výbere distribútora vzhľadom na možnú spoluprácu, a taktiež akou formou potenciálnych distribútorov osloviť.

Zber dát prebiehal od 16.10 do 26.11.2020. V rámci výskumu bola použitá kvalitatívna metóda formou **e-mailovej komunikácie** s tromi potenciálnymi distribútormi, teda s tromi respondentami, ktorí si priali zostať v anonymite. Napriek tomu, že rozhovory sú najlepšie zoči voči, v tomto prípade nemohli byť vedené osobne, nakoľko nie je jednoduché sa dostať do Švédska, kde všetky firmy sídlia. Zber dát bol realizovaný pomocou štruktúrovaného rozhovoru, v ktorom bolo položených šesť otvorených otázok. Komunikácia sa uskutočnila prostredníctvom e-mailu spoločnosti WoodBag, s. r. o., ktorý si už dávnejšie spravili prieskum možných potenciálnych dodávateľov, s ktorými by mali záujem spolupracovať. Po preskúmaní trhu nás zaujali celkovo piati potenciálni dodávatelia, z ktorých sa nám dostala odpoveď od troch. Všetci **traja**

respondenti si priali zostať v anonymite, čo aj zostalo rešpektované. Všetci traja respondenti majú na starosti obchodné oddelenie v organizácii.

Tabuľka č.9: Profil zamerania jednotlivých distribútorov ako participantov rozhovorov

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3
Sortiment produktov	Outdoorové oblečenie a vybavenie, rôzne druhy batohov	Rôzne druhy batohov, kabelky	Drevené hodinky, drevené doplnky, kabelky z dreva
Distribúcia	e-shop, kamenná predajňa, workshopy, distribútori spoločnosti	Kamenná predajňa, e-shop, distribútori spoločnosti	Kamenná predajňa, e-shop,

Na otázky v Prílohe č.1 nám odpovedali tri spoločnosti, teda traja potenciálni distribútori, ktoré si teraz bližšie charakterizujeme:

1.respondent zastupuje spoločnosť, ktorá patrí na švédskom trhu medzi známe spoločnosti v oblasti outdoorového oblečenia a príslušného vybavenia. Svoje produkty prezentuje jednoduchosťou, praktickosťou a maximálnou mierou rešpektu voči životnému prostrediu. Nielen na domácom trhu, ale aj vo svete má už zaslúžene vybudované významné postavenie a svoju stálu, vybranú klientelu zákazníkov.

2.respondent je zástupca spoločnosti, ktorá sa primárne, tak ako aj naša spoločnosť, zameriava na batohy. Spoločnosť sa zameriava najmä na elegantné vzory batohov aj kabeliek, ktoré dokonale vedia zapadnúť do dobrodružného životného štýlu. Sú zostavené z pevných a odolných látok ako je bavlnené plátno a kovové spony. Navyše sú batohy vyrábané z vegánskej kože, ktorá udržuje pocit vysokej kvality. Hlavným cieľom pri batohoch je spojiť kombináciu funkčnosť so štýlovým exteriérom aby zákazníka nadchol nielen design, ale aj jeho funkčnosť a kvalita.

3.respondent je zástupcom menšej spoločnosti pôsobiacej na švédskom trhu, no zato veľmi obľúbená najmä u milovníkov drevených výrobkov. Spoločnosť sa zameriava na výrobu a predaj drevených hodínok a rôznych drevených doplnkov. Taktiež predávajú aj pár kusov kabeliek, ktoré sú tvorené primárne drevom. V rámci predaja svojich drevených produktov je na švédskom trhu jednou z najvýznamnejších a má na trhu už

vybudované dobré meno. Spoločnosť má za hlavný cieľ ponúknuť zákazníkovi vždy špičkovú kvalitu, vytvárať niečo nové, neopozierané. Každý jeden kus ich produktov je originálny a líši sa od ostatných.

4.1.2 Analýza dát a výsledky výskumu

V tejto časti sa budeme zaoberať analyzovaním získaných dát na základe individuálnych rozhovorov s tromi respondentmi výskumu.

Tabuľka č.10: Zhrnutie profilov respondentov

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Kategória	Subkategória	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3
Produkt	<i>Charakteristika ponúkaných produktov</i>	Outdoorové oblečenie, batohy	Elegantné batohy z eko kože	Drevené hodinky, rôzne drevené doplnky
Cena	<i>Cenové rozmedzie</i>	Batohy 29 – 419 €	Batohy 40 – 320 €	Hodinky 100 – 340 €
	<i>Používané spôsoby platby</i>	Platba kartou	Platba vopred bankovým prevodom, platba kartou	Platba vopred bankovým prevodom, platba kartou
Distribúcia	<i>Dodanie tovaru</i>	Priame dodanie	Priame dodanie	Priame dodanie
Marketingová komunikácia	<i>Spôsoby marketingovej komunikácie</i>	e-shop, kamenná predajňa, workshopy, reklama v televízii	e-shop, kamenná predajňa	e-shop, kamenná predajňa

4.1.3 Diskusia výsledkov

V tejto kapitole sa budeme venovať rekapitulácii a diskusii výsledkov, ktoré sme v rámci kvalitatívneho výskumu dosiahli.

Otázka č.1

V rámci prvej otázky sa všetci traja respondenti zhodli, že by mali záujem rozšíriť svoje portfólio o nami ponúkaný produkt, nakoľko v ňom vidia veľký potenciál. Ďalej každý z nich uviedol iné podmienky spolupráce, ktoré sú preňho dôležité. Každý

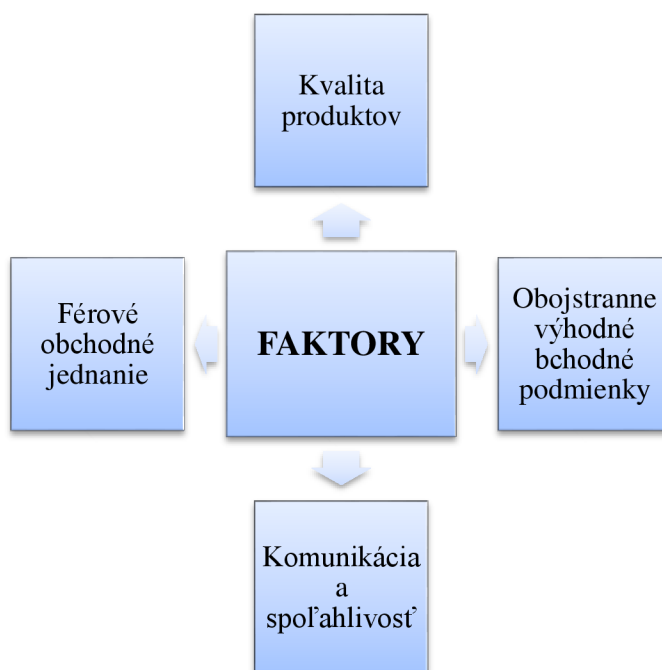
respondent tiež uviedol určité špecifikácie, ktoré sú preňho dôležité, ktorými sú napríklad potenciál produktu, kvalita produktu, jeho udržateľnosť či design a image produktu. Všetci traja respondenti, čo je 100%, odpovedalo, že alfou a omegou je, aby bol produkt kvalitný, originálny a prinášal so sebou niečo nové. Taktiež pre každého jedného je nesmierne dôležité aby boli obchodné podmienky obojstranne výhodné a vedeli medzi sebou komunikovať na profesionálnej úrovni.

Otázka č.2

V rámci tejto otázky ani jeden z respondentov neodpovedal negatívne na otázku ohľadom predaja zahraničného produktu na ich domácom trhu. 100% respondentov teda uviedlo, že by problém s predajom produktov mimo domáci trh nemalo. Všetci respondenti sa zhodli na tom, že viac než pôvod produktu rozhoduje viac jeho kvalita a dohodnuté obchodné podmienky. Dvaja respondenti však uviedli, že ak by si mali vybrať medzi výrobkami domáceho pôvodu alebo zahraničného v rovnakej cene i v rovnakej kvalite, určite by sa viac prikláňali k domácomu pôvodu, a to samozrejme z dôvodu podpory domáceho trhu.

Otázka č.3

100% respondentov odpovedalo, že ich produkt musí v prvom rade niečím osloviť, takže originalnosť produktu, ďalej je to obojstranne výhodná obchodná spolupráca a taktiež aj spoľahlivosť daného dodávateľa. Jeden z respondentov si dáva obzvlášť záležať ako na vzájomnej komunikácii tak aj v prípade náhlych zmien na rýchlej reakcii dodávateľa na tieto nečakané zmeny. Najdôležitejšie faktory na ktorých sa všetci traja respondenti zhodli sú uvedené na nasledujúcom obrázku:



Obrázok č.13: Faktory, ktoré najviac zvažujú pri výbere dodávateľa

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Otázka č.4

Všetci respondenti sa zhodli na tom, že najlepšou cestou propagácie svojich produktov sú v dnešnej dobe práve sociálne siete, ktoré dnes hýbu svetom. Iba jeden z respondentov uviedol, že stále využívajú propagáciu produktu v rámci televíznej reklamy. Ďalší respondent však spomenul, že tento spôsob propagácie v rámci reklamy v televízii už nie je podľa neho taký účinný ako kedysi tak sa ho vzdali aj vzhľadom na veľkú finančnú záťaž. Tretí respondent uviedol, že najlepšou cestou akou dostať produkty do povedomia potenciálnym zákazníkom je prostredníctvom influencerov, ktorí v poslednom čase vo veľkej miere propagujú na svojich sociálnych sieťach ich produkty.

Otázka č.5

Každý z respondentov uviedol niekoľko výhod, ktoré v jeho výrobkov/spoločnosti vníma oproti konkurencii. Jednotlivé odpovede respondentov sú uvedené v nasledujúcej tabuľke:

Tabuľka č.11: Výhody oproti konkurencii

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Respondent 1	Produkty určené pre všetky vekové skupiny	Originálnosť produktov, pútavý vzhľad	Oblúbenosť značky
Respondent 2	Dlhoročné úspešné pôsobenie na trhu	Dobrá rozpoznateľnosť značky verejnosťou	Eco friendly produkty
Respondent 3	Poctivá ručná práca	Kvalita a jedinečnosť produktov	Výrobky z prírodného materiálu

Odpoveď na otázku č.6:

Pri tejto otázke boli odpovede takmer odlišné. Jeden z respondentov uviedol, že v skladovaní produktov v ich sklade nemá najmenší problém, nakoľko disponujú dostatočnou skladovou kapacitou a zjednoduší to aj distribúciu produktov z ich prevádzok ku konečnému spotrebiteľovi. Zvyšní dvaja uviedli, že ak by mali skladovať produkty, bolo by to pre nich nákladové, a teda preferujú ak by dodávateľ mal svoj vlastný sklad na švédskom trhu a oni by už zabezpečovali len samotnú distribúciu ku konečnému zákazníkovi.

4.2 SWOT analýza vybranej spoločnosti

Súčasťou tejto podkapitoly bude na základe vlastného pozorovania, informácií od zakladateľa spoločnosti a tiež na základe vybraných marketingových situačných analýz a marketingového výskumu zostavená SWOT matica. Finálna SWOT analýza zahŕňa jednotlivé konkurenčné výhody spoločnosti, ktoré budú premietnuté v silných stránkach a naopak slabé stránky budú predstavovať súčasné nedostatky firmy. Príležitosti predstavujú možné budúce zlepšenia v rôznych oblastiach a v rámci hrozieb sa ukáže, na čo by si mali dať pozor. SWOT matica je spracovaná v nasledujúcej tabuľke:

Tabuľka č. 12: SWOT matica spoločnosti WoodBag, s. r. o.

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Silné stránky (Strengths)		Slabé stránky (Weaknesses)	
S1	Originálnosť a kvalita produktov	W1	Vyššia cena produktov
S2	Žiadna porovnateľná konkurencia	W2	E-shop len v českom jazyku
S3	Orientácia na spokojnosť zákazníka	W3	Krátka pôsobnosť spoločnosti na trhu
S4	Vlastné stroje, šablóny, know-how	W4	Obchodné a marketingové ciele nie sú presne určené
S5	Praktické využitie a nadčasovosť produktov	W5	Nie je presne vymedzená cieľová skupina zákazníkov
S6	Familiárne prostredie v spoločnosti		
Príležitosti (Opportunities)		Hrozby (Threats)	
O1	Záujem švédskych distribútorov o spoluprácu s českými výrobcami	T1	Vstup novej konkurenčnej firmy na trh
O2	Využitie nového trhu	T2	Súčasná nepriaznivá ekonomická situácia
O3	Využitie influencerov na propagáciu svojich produktov	T3	Preferencia domáceho trhu
O4	Záujem švédskych zákazníkov o výrobky späté s prírodou		
O5	Nárast dopytu spoločnosti po výrobkoch aj zo zahraničia		

- **Silné stránky**

Medzi najsilnejšiu stránku firmy WoodBag, s. r. o. patrí jednoznačne originalita produktov. Keďže sú produkty vyrábané z dreva, ani jeden produkt nie je rovnaký ako predchádzajúci. Produkty sa vyrábajú v duchu nadčasovosti a hlavne majú praktické využitie. Taktiež silnou stránkou je design výrobku, ktorý si môže zákazník vybrať podľa vlastného uváženia, keďže sú všetky produkty vyrábané na zákazku. Silnou stránkou je taktiež fakt, že v súčasnej dobe spoločnosť nemá žiadnu porovnateľnú konkurenciu ako na domacom, tak ani na zahraničnom trhu. Na trhu síce existuje konkurencia v podobe látkových, kožených či iných typov batohov, ale

drevené batohy nepredáva žiadna iná spoločnosť. Pýšia sa taktiež vlastným jedinečným know-how a vlastnými strojmi na výrobu svojich produktov. Spoločnosť sa zameriava najmä na spokojnosť svojich zákazníkov, aby mali stále chuť sa k nim vracieť a posúvali ďalej len pozitívny feedback. Taktiež veľkou výhodou je familiárna atmosféra v spoločnosti a komunikácia na vysokej úrovni.

- **Slabé stránky**

Každá spoločnosť má svoje silné i slabé stránky. K slabým stránkam tejto spoločnosti môže patriť najmä to, že firma pôsobí na trhu pomerne krátko, a preto ešte nepatrí na trhu medzi príliš známe spoločnosti. Taktiež by mohol byť problém vo vyššej cene, ktorá by potenciálneho zákazníka mohla odradiť. Avšak dnes si už čím ďalej tým viac ľudí radšej pripláti za kvalitný a najmä originálny produkt, ktorý nemá na ulici každý druhý človek. Ďalšou slabou stránkou tejto spoločnosti je určite e-shop, ktorý sa síce môže pýšiť kvalitou spracovania a celkovo veľmi peknou designovou stránou, ale bohužiaľ je v súčasnosti realizovaný len v českom jazyku, čo je veľkou nevýhodou pre zahraničné osoby, ktoré by mali potenciálny záujem o nákup, no pravdepodobne by danej stránke nemuseli rozumieť. Spoločnosť tiež nemá presne vymedzené a stanovené obchodné či marketingové ciele, ktoré chce dosahovať. Slabou stránkou môže tiež byť aj to, že spoločnosť nemá presne vymedzenú cieľovú skupinu zákazníkov, a teda sa neorientuje len na určitú skupinu ľudí, ale na všetky cieľové skupiny zákazníkov.

- **Príležitosti**

Hlavnou príležitosťou spoločnosti je záujem švédskych distribútorov spolupracovať s českou spoločnosťou. Taktiež je dnes nevyhnutná reklama, resp. propagácia produktov a samotnej spoločnosti, kde sa naskytá ďalšia príležitosť v podobe využitia influencerov a známych osobností, ktorí sú schopní dostať produkty spoločnosti do väčšieho povedomia verejnosti. Ďalej za príležitosť môžeme považovať fakt, že čím ďalej tým viac ľudia siahajú po ručne vyrobených predmetoch, predmetoch z dreva či z iného prírodného materiálu, čím rastie dopyt po týchto produktoch, a tým pádom rastie aj dopyt po drevených produktoch i možná príležitosť pre rast dopytu po drevených batohoch. Nakoľko Švédsko je považované za jednu z najľahších krajín v Európe, spoločnosť vidí potenciál práve v tejto krajine, kde chce skúsiť preraziť so

svojimi produktami. Zvyšuje sa aj záujem o produkty od zahraničných zákazníkov, čím dochádza k zvýšeniu objemu predaja vlastnej produkcie do zahraničia.

- **Hrozby**

V tomto momente môže byť najväčšou hrozbou spoločnosti súčasná ekonomická situácia ako na domácom tak i na švédskom trhu v dôsledku negatívnych dopadov koronavírusu. Taktiež môže byť hrozbou fakt, že by švédski zákazníci preferovali najmä produkty domáceho pôvodu a o produkty z Českej republiky by nejavili až taký veľký záujem. Hrozbou môže byť tiež vstup nového konkurenta na trhu, ktorý by mohol ukradnúť myšlienku a začal by rozbiehať svoju podnikateľskú činnosť v rovnakom duchu ako naša spoločnosť WoodBag.

Keď sme už kvantifikovali silné a slabé stránky spoločnosti ako aj možné príležitosti a hrozby, nasleduje využitie matice IFE a EFE, ktorej výsledky si uvedieme v nasledujúcich dvoch tabuľkách:

Tabuľka č. 13: SWOT hodnotenie – matica IFE

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	Faktory	Váha	Hodnotenie	Váha*Hodnotenie
Silné stránky (S)				
S1	Originálnosť a kvalita produktov	0,12	5	0,6
S2	Žiadna porovnateľná konkurencia	0,11	5	0,55
S3	Orientácia na spokojnosť zákazníka	0,10	4	0,4
S4	Vlastné stroje, know-how	0,09	3	0,27
S5	Praktické využitie a nadčasovosť produktov	0,08	3	0,24
S6	Familiárne prostredie v spoločnosti	0,09	3	0,27
				2,33
Slabé stránky (W)				
W1	Vyššia cena produktov	0,11	3	0,33
W2	E-shop len v českom jazyku	0,08	2	0,16
W3	Krátka pôsobnosť spoločnosti na trhu	0,07	1	0,07
W4	Obchodné a marketingové ciele nie sú presne vymedzené	0,06	1	0,06
W5	Nie je presne určená cieľová skupina zákazníkov	0,09	2	0,18
				0,80
Celková suma za interné faktory		1,00	3,13	

Celková suma interných faktorov **3,13** nám hovorí, že spoločnosť WoodBag, s. r. o. má veľa silných stránok, ktoré sú šancou uspieť na cielenom, švédskom trhu. Z tabuľky môžeme vyčítať, že k najsilnejším stránkam spoločnosti patrí S1 – jedinečnosť a kvalita ich produktov a taktiež S2 - žiadna porovnateľná konkurencia ako na domácom tak ani na švédskom trhu. Čo sa týka slabých stránok, tak najvýznamnejšou je W1 - vyššia cena produktov.

Tabuľka č. 14: SWOT hodnotenie – matica EFE

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	Faktory	Váha	Hodnotenie	Váha*Hodnotenie
Príležitosti (O)				
O1	Záujem švédskych distribútorov o spoluprácu s českým výrobcom	0,16	4	0,64
O2	Využitie nového trhu	0,13	3	0,39
O3	Využitie influencerov pre propagáciu svojich produktov	0,14	3	0,42
O4	Záujem švédskych zákazníkov o výrobky späté s prírodou	0,12	2	0,24
O5	Nárast dopytu po výrobkoch aj zo zahraničia	0,10	2	0,2
				1,89
Hrozby (T)				
T1	Vstup novej konkurenčnej firmy na trh	0,12	3	0,36
T2	Súčasná nepriaznivá ekonomická situácia	0,10	2	0,2
T3	Preferencia domáceho trhu	0,13	4	0,52
				1,08
Celková suma za externé faktory		1,00		2,97

Celková suma externých faktorov 2,97 znamená, že spoločnosť WoodBag, s. r. o. dosahuje **strednej citlivosti** na jej hrozby (T) a príležitosti (O). Z tabuľky môžeme vyčítať, že najvýznamnejšou príležitosťou je O1 – záujem švédskych distribútorov o spoluprácu s českým výrobcom s hodnotením 0,64. Najvýznamnejšou hrozbou je T3 – preferencia domáceho trhu s hodnotou 0,52. Z realizovanej tabuľky č.10 a tabuľky č. 11 sme dosiahli nasledovný stav interných a externých faktorov:

IFE – interné faktory: $2,31 + 0,87 = 3,13$

EFE – externé faktory: $1,89 + 1,08 = 2,97$

Bilanciu zistíme, ak od interných faktorov odrátame externé, a to:

Bilancia = IF – EF = $3,13 - 2,97 = 0,16$

Výsledná hodnota vyšla **0,16** čo znamená, že spoločnosť by mala brať do úvahy **stratégiu maxima**, nakoľko dosahuje vyšších hodnôt silných stránok oproti slabým stránkam a taktiež dosahuje vyššiu hodnotu možných príležitostí v porovnaní s možnými hrozbami). Napriek tomu, že stratégia S-O hovorí o uplatňovaní silných stránok pri využívaní príležitostí, netreba zabúdať aj na značný vplyv slabých stránok a možných hrozieb, ktoré spoločnosť WoodBag, s. r. o. musí brať do úvahy.

5 Návrhová časť

Poslednou časťou diplomovej práce je návrhová časť, v ktorej budú realizované návrhy a možné odporúčania pre zlepšenie súčasného marketingového mixu vybraného podniku. Všetky návrhy pre spoločnosť WoodBag, s. r. o. vychádzajú z analýz, ktoré boli už realizované v prechádzajúcej časti. Jednotlivé návrhy majú spoločnosti napomôcť k dosiahnutiu ich cieľov, zvýšeniu konkurencieschopnosti na trhu či zlepšeniu povedomia o ich značke a o spoločnosti ako takej. Jednotlivé návrhy a možné odporúčania a ich dosah na jednotlivé prvky 4P marketingového mixu sú zhrnuté v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka č. 15: Vlastné návrhy riešenia a ich dosah na prvky marketingového mixu

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Návrhy a odporúčania	Product (produkt)	Price (cena)	Place (Miesto)	Promotion (propagácia)
Rozšírenie produktov	X	X		
Influencer marketing				X
Vylepšenie e-shopu			X	X
Účasť na veľtrhoch				X

5.1 Rozšírenie produktového portfólia

Ako už bolo spomenuté v analytickej časti, spoločnosť sa primárne zameriava na výrobu a predaj drevených batohov. Okrem toho v súčasnej dobe sortiment spoločnosti pozostáva aj z nástenných hodín, hodínok na ruku, dokladovky, diáru a po novom aj peňaženiek. Všetky spomenuté produkty sú vyrobené z dreva a sú ponúkané len v jednej farebnej variante, výnimkou sú drevené batohy a peňaženky, ktoré sú predávané v troch rôznych odtieňoch dreva. Sortiment tejto spoločnosti teda ponúka len jeden typ batohu v troch možných odtieňoch dreva, ktoré sa však dizajnovy od seba vôbec nelíšia. Takmer každý zákazník si rád vyberie z viacerých možných produktov. Môžeme teda povedať, že súčasná ponuka drevených batohov sa javí voči konkurencii ako nedostatočná, a preto by bolo vhodné aby spoločnosť rozšírila svoje súčasné

portfólio o minimálne **jeden ďalší typ** dreveného batohu, ktorý by sa síce mohol designovo viac odlišovať, no zachoval by si stále svoju podstatu. Čo sa týka pomeru zákazníkov spoločnosti, tak pri drevených batohoch je to na súčasnom domácom trhu 60:40 muži:ženy a pri ostatných výrobkoch spoločnosti je pomer opačný, a to 40:60 muži:ženy. Keďže spoločnosť predpokladá podobný pomer aj na švédskom trhu tak z toho vyplýva fakt, že by sa spoločnosť mala snažiť prilákať väčšie množstvo zákazníkov ženského pohlavia, ktoré by si mohli batoh kúpiť. Z toho vyplýva ďalší návrh v rámci rozšírenia sortimentu, a to konkrétne začať vyrábať minimálne jeden druh **ženského batohu**. Nakoľko je klasický drevený batoh tejto spoločnosti s hmotnosťou 1 050 g a veľkosťou 38 x 28 x 13 cm, batoh zo ženskej kolekcie by mal byť určite menší, taktiež by mohol byť užší a mohli by sa využiť určite nové drevy v podobe limited edition. To by mohlo zabezpečiť prilákanie väčšieho počtu zákazníčok akejkolvek vekovej kategórie.

V rámci rozšírenia produktového portfólia sem patrí aj cena. Cena, ktorá ako u všetkých produktoch, ktoré sa dajú nájsť na trhu, tvorí veľmi významnú súčasť marketingového mixu. Výška ceny jednotlivých produktov dokáže v nemalej miere ovplyvniť potenciálnych zákazníkov, a preto sa považuje za jeden z najvýznamnejších atribútov v konkurenčnom boji. Každý zákazník by rád získal čo najkvalitnejší produkt za čo najnižšiu cenu. Pri tvorbe ceny spoločnosť WoodBag zvažuje najmä značku, originalnosť a jedinečnosť svojich produktov. Nakoľko náklady spoločnosti na výrobu jedného batohu sú cca 1500 – 1700 Kč, pokrývajú teda približne len 1/3 predajnej ceny batohu, zvyšok je zisk. Spoločnosť by sa tým pádom mohla zamerať na poskytovanie určitej **zľavy** na svoje produkty, čo by mohlo zabezpečiť vyššiu predajnosť produktov. V rámci predaja produktov na e-shopoch distribútorov by som odporučila zaviesť zľavy v podobe či už nového zákazníka, novo registrovaných odberateľov, narodeninové zľavy pre registrovaných užívateľov alebo možnosť zakúpenia si darčekovej poukážky.

5.2 Influencer marketing

V súčasnosti, kedy dochádza k neustálemu rozvoju sociálnych médií, dochádza aj k neustálemu rozvoju možných ciest ako propagovať spoločnosti a následne ich produkty či služby. Čím ďalej tým viac spoločností využíva na propagáciu svojich produktov či služieb práve influencerov. Influencer marketing spočíva v tom, že ľudia

veria určitému človeku, influencerovi, viac ako danej značke, ktorú sa snažia čo najmenej vtieravým spôsobom propagovať a nepriamo donútiť svojich sledovateľov ku kúpe tohto produktu (Ecommercebridge, 2019). Spoločnosť WoodBag v súčasnosti síce využíva na propagáciu svojich batohov aj známe osobnosti, ktoré majú široký dosah na verejnosť a potenciálnych zákazníkov, no to sa týka len domáceho, českého trhu a domácich známych osobností. Pôsobenie na švédskom trhu si bude určiť vyžadovať oslovenie aj švédskych známych osobností, ktoré majú Švédi radi a s ktorými sa dokážu stotožniť.

5.3 Zlepšenie e-shopu spoločnosti

Na základe toho, že spoločnosť WoodBag, s. r. o. neplánuje vytvoriť na švédskom trhu svoju vlastnú kamennú predajňu tak je nevyhnutné zabezpečiť spoľahlivého distribútora, ktorý zabezpečí cestu ktorou produkty poputujú k samotnému zákazníkovi. Nakoľko bude spoločnosť nováčikom na švédskom trhu tak je vhodné, aby riešila obchodné zastúpenie, minimálne v prvej etape ich prerazenia. Nakoľko sú Švédi vo všeobecnosti veľmi pohodlní, preferujú online nakupovanie pred tým klasickým. Súčasná situácia korona vírusu vo svete tiež vo veľkej miere prispela k zvýšeniu nakupovania online. Z celkového počtu švédskych spotrebiteľov až 55 % preferuje nakupovať online a 45% radšej preferuje nákup v kamennej predajni (ShoppingreportKlarna, 2019). Na základe týchto skutočností je nevyhnutné mať pre spoločnosť kvalitnú webovú stránku. Prvým návrhom v rámci e-shopu je lepšie podať samotný príbeh, ktorý sa skrýva za značkou spoločnosti a jej fungovania, nakoľko je veľmi zaujímavý no podaný len okrajovo a vskutku nevýrazne. Ďalším návrhom čo sa týka e-shopu je určite **preklad do jeho anglickej verzie**, keďže sa v súčasnosti zobrazuje len v jazyku českom. Možno by nezaškodil taktiež preklad do švédskeho jazyka, nakoľko budú cieľovým subjektom prevažne švédski zákazníci.

Pre zákazníka môže byť príjemnenie prezerania samotnej stránky spoločnosti a jej obsahu podmienené aj **využitím 360° modelu** pri všetkých produktoch. Kým pri normálnom nákupe v obchode spotrebiteľia svoje produkty pred kúpou vidia, môžu sa ich dotýkať a vyskúšať si ich, v online svete tomu tak nie je. Keďže najmä v dnešnej covid dobe stále viac a viac zákazníkov prechádza na online nakupovanie, elektronický obchod, 360° model sa stáva najnovším trendom. Zvyšuje celkový zážitok

z nakupovania tým, že si môže produkt prezrieť z akéhokoľvek uhla až do detailu. Spoločnosti, ktoré zaviedli tento model v rámci svojej webovej stránky elektronického obchodu dosiahli v priemere takmer 13 % zvýšenie miery konverzie (Threekit, 2021).

5.4 Účast' na veľtrhoch

V rámci propagácie je tiež výbornou príležitosťou pre spoločnosť WoodBag zúčastňovať sa na rôznych akciách či veľtrhoch, kde by mohli dostať svoje produkty do bližšieho povedomia potenciálnym zákazníkom. Jedným z veľtrhov, na ktorom by sa spoločnosť mohla zúčastniť je akcia Nordic Shoe & Bag Fair. Veľtrh Nordic Shoe & Bag Fair je najdôležitejším trhom v Škandinávii, na ktorom sa prezentuje široká škála rôznych typov produktov, a to:

- Batohy, kabelky, cestovné kufre,
- detská obuv a detské oblečenie,
- pánska obuv a pánske oblečenie,
- dámska obuv a dámske oblečenie.

V rámci tohto veľtrhu si každý účastník príde na svoje, nakoľko sa ho zúčastňuje široká paleta rôznych značiek od rôznych výrobcov, ktorí ponúkajú rôzne produkty - od streetového oblečenia až po exkluzívne luxusné značky pre ženy, mužov i deti. Taktiež je to výborná príležitosť ako stretnúť kolegov resp. zástupcov iných spoločností, zistiť informácie o konkurentoch či nadviazať nové kontakty. Posledné vydanie veľtrhu sa konalo v Štokholme od 5. do 7. februára 2020 a ďalšie vydanie sa očakáva vo februári o dva roky, čiže v roku 2022 (Canton fair, 2021).



Obrázok č.14: Veľtrh Nordic Shoe & Bag Fair

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Ďalšou možnou príležitosťou je angažovať sa na veľtrhu **Formex**. Je jedným z najväčších severských veľtrhov v rámci interiérového dizajnu, rôznych umeleckých predmetov, darčiekov, hračiek či rôznych originálnych výrobkov. Formex je miesto, kde sa stretáva 2krát za rok približne 20 000 návštevníkov z celého sveta, ktorí chcú podnikáť, zoznamovať sa so všetkými novinkami o produktoch, vidieť najnovšie trendy a stretnúť inšpiratívnych a kreatívnych ľudí. Stretávajú sa tu národní a medzinárodní kupujúci, agenti, veľkoobchodníci, dizajnéri, producenti, dovozci či médiá z celého tohto odvetvia. Celý koncept tohto veľtrhu sa zameriava na udržateľnosť. Motiváciou na výstavu by mohol byť fakt, že vo Formexe má takmer 82 % kupujúcich, návštevníkov, vplyv na nákup. Už počas veľtrhu realizuje svoju objednávku viac ako 60 % kupujúcich. Účasť na tomto veľtrhu je jednoduchá. Stačí, ak si spoločnosť stiahne registračný formulár vystavený na ich stránke a rezervuje si svoj stánok. Taktiež sa zaplatí registračný poplatok spolu s poplatkom za prenájom stánku, čiže platí si za miesto možnej prezentácie svojich produktov (Formex, 2021).



Obrázok č. 15: Veľtrh Formex

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

5.5 Odporúčania plynúce z výskumu

Na základe analýzy realizovaných rozhovorov môžeme stanoviť **jednotlivé odporúčania** pre spoločnosť WoodBag:

- Z výskumu jasne vyplynulo, že všetci traja distribútori by mali záujem spolupracovať s českou spoločnosťou. Záujem z ich strany vznikol najmä vďaka originalite produktu – drevené batohy, v ktorom vidia veľký potenciál na ich trhu a najmä potenciál pre kvalitné rozšírenie ich portfólia. Určite však nebude ľahké uspieť v konkurenčnom boji, nakoľko by zákazníci mohli preferovať domáce produkty podobného typu pred zahraničnými rovnako ako táto skutočnosť zaznela od samotných respondentov. Tu už zohráva veľkú úlohu najmä propagácia produktov a spôsob, akým sa spoločnosť rozhodne ich dostávať do povedomia potenciálnym zákazníkom. Ako už bolo spomenuté vyššie, najlepším spôsobom propagácie je v dnešnej dobe určite internet, facebook, instagrame či rôzne iné stránky na sociálnych sieťach podobného typu, kde čoraz viac ľudí propaguje produkty či už svoje alebo iných spoločností.
- Spoločnosť WoodBag by sa mala zamerať na distribútorov resp. spoločnosti, ktoré budú zdieľať rovnaké hodnoty ako spoločnosť WoodBag. Teda zamerať sa na spoločnosti, ktoré nechcú zákazníkovi produkt len predáť, ale zaujímajú sa aj o jeho spokojnosť, potreby, požiadavky, spätnú väzbu.
- Spoločnosť by si mala zvážiť, aké množstvo finančných prostriedkov je ochotná vložiť do skladovania u skladov distribútora alebo naopak aké množstvo

finančných prostriedkov je ochotná vložiť do vlastnej prepravy svojich produktov, ktoré poputujú do predajní distribútorov. Po zvážení sa musí rozhodnúť, ktorá z týchto dvoch možností je pre nich finančne i časovo výhodnejšia. Racionálnejšia sa pre spoločnosť zdá byť prvá voľba, a to svoje produkty nechať v skladoch distribútorov. Výber tejto možnosti vyplýva aj z rozhovorov s respondentmi, ktorí nemajú problém so skladovaním produktov spoločnosti WoodBag v ich vlastných skladoch. Samozrejme táto možnosť sa bude odvíjať od vzájomnej dohody medzi oboma spoločnosťami, ako si nastavia obchodné podmienky a či budú výhodné pre obe strany.

- Spoločnosť musí rátať so skutočnosťou, že spolupráca so zahraničným distribútorom bude určite finančne veľmi náročná a mala by byť dostatočne kapitálovo zabezpečená.
- Vytážiť maximum z doteraz používanej gravírovacej technológie, a tým poskytnúť zákazníkovi väčšiu mieru personifikácie produktov (zákazková výroba).

6 Záver

Zapojenie sa spoločností do medzinárodného obchodu môžeme považovať za jednu z možných spôsobov ako sa neustále rozvíjať. Cieľom tejto diplomovej práce bolo na základe jednotlivých uskutočnených analýz a tiež na základe výskumnej časti navrhnúť marketingový mix, ktorý by mohla spoločnosť WoodBag, s. r. o. využiť pri plánovanom budúcom vstupe na švédsky trh. V prvom rade ak chce spoločnosť preraziť na zahraničný trh tak je nevyhnutné, aby si o danej krajine zistila čo najviac možných informácií. Najdôležitejšie informácie sa týkajú ekonomiky danej krajiny, legislatívy, kultúre či sociálnych faktoroch.

Diplomová práca je rozdelená na úvodnú časť, teoretickú, analytickú a napokon na návrhovú časť. Úvodná časť sa zaoberá vymedzeniu celej problematiky tejto práce a navrhnutie jednotlivých metód a postupov na dosiahnutie stanovených cieľov. Teoretická časť obsahuje vysvetlenie všetkých nevyhnutných pojmov z oblasti marketingového prostredia, marketingového mixu a jeho nástrojov a taktiež aj popis B2B (business-to-business) trhu. Ďalšou časťou bola časť analytická, kde bol realizovaný podrobnejší popis vybranej spoločnosti a aplikovanie marketingového mixu. Taktiež bola v tejto časti realizovaná metóda 7S, segmentácia trhu, SLEPTE analýza, Porterov model piatich konkurenčných síl, výskumná časť a napokon SWOT analýza spoločnosti. Všetky zistené informácie ďalej slúžili ako podklad pre poslednú, návrhovú časť a vlastné odporúčania z nich plynúce. Medzi tieto návrhy patrili rozšírenie produktového portfólia, influencer marketing, vylepšenie súčasného e-shopu spoločnosti ako aj účasť na veľtrhoch a tiež odporúčania, ktoré vyplynuli z realizovaného výskumu.

Dúfam, že jednotlivé analýzy a následné návrhy by mohli byť pre spoločnosť WoodBag, s. r. o. nápomocné a mohlo by im to pomôcť uspieť pri prerazení na švédsky trh.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánované pro malé a středné firmy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. Praha: C. H. BECK., 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

Britannica [online]. London: *Economocy od Sweden*. ©2021 Encyclopedia Britannica [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/place/Sweden/The-21st-century>

BusinessInfo [online]. Švédsko: *Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu*. BusinessInfo. ©2020 [cit. 2020-12-30]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/svedsko-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-zbozi-na-trhu/>

Canton Fair [online]. Stockholm: *Nordic Shoe & Bag Fair*. CantonShare Business Service. ©2005-2021 Dostupné z: <https://www.cantonfair.net/event/4153-nordic-shoe-bag-fair>

Compliance Gate [online]. Hong Kong: Asiaportal (HK) Limited, ©2021 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://www.compliancegate.com/bags-regulations-european-union/>

ČERNÝ, V. *Jak jednat s různými typy lidí: příručka pro manažery i běžný život*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-2512093-4.

ČERVENÝ, R., FICBAUER, J., HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M. *Business plán – krok za krokem*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2014. 230 s. ISBN 978-80-7400-511-4.

DAYAN, A., PROCHÁZKOVÁ, E. *Marketing v průmyslu*. 1. vyd. Praha: HZ, 1997. 138 s. ISBN 80-86009-16-5.

Donio [online]. Praha: Donio, ©2020 [cit. 2021-01-04]. Dostupné z: <https://www.donio.cz/o-nas>

ĎAĎO, J. et. al. *Marketing služieb*. 1. vyd. Bratislava: Ing. Miroslav Mračko, 2006. 295 s. ISBN 80-8057-662-9.

Ecommercebridge.sk [online]. Bratislava: Bridge ecommerce managazine, ©2018-2021 [cit. 2021-03-18]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.sk/influencer-marketing-vsetko-co-musite-vediet-skor-nez-sa-don-pustite/>

Fjällräven [online]. Švédsko: Fjällräven, ©2020 [cit. 2021-01-20]. Dostupné z <https://www.fjallraven.com/>

FORET, M. a kol. *Marketing - základy a postupy*. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-558-X.

FORET, M. *Marketingová komunikace*. Brno: Comupter Press, 2011. 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, 2012. ISBN 978-802-6600-060.

Formex [online]. Stockholm, ©2020 [cit. 2021-05-02]. Dostupné z: https://www.formex.se/om-formex/om-formex?sc_lang=sv-se

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012. 381 s. ISBN: 978-80-247-3985-4.

Global Forest Watch. [online]. Sweden, ©2020 [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: [86](https://www.globalforestwatch.org/dashboards/country/SWE/?category=summary&dashboardPrompts=eyJzaG93UHJvbXB0cyI6dHJ1ZSwicHJvbXB0c1ZpZXdlZCI6WyJzaGFyZVdpZGldClImRvd25sb2FkRGFzaGJvYXJkU3RhdHMiXSwic2V0dGluZ3MiOnsic2hvd1Byb21wdHMiOnRydWUsInByb21wdHNWaWV3ZWQiOlsic2hhcmVXaWRnZXQiXSwic2V0dGluZ3MiOnsic2hvd1Byb21wdHMiOnRydWUsInByb21wdHNWaWV3ZWQiOltldLCJzZXR0aW5ncyI6eyJvcGVuIjpmYWxzZSwic3RlcEluZGV4IjowLlCJzdGVwc0tleSI6IiJ9LCJvcGVuIjpmYVlCJzdGVwSW5kZXgiOjAsInN0ZXBzS2V5Ijoic2hhcmVXaWRnZXQifSwib3BlbiI6dHJ1ZSwic3RlcEluZGV4IjowLlCJzdGVwc0tleSI6ImRvd25sb2FkRGFzaGJvYXJkU3RhdHMiifSwib3BlbiI6dHJ1ZSwic3RlcHNLZXkiOiJ3aWRnZXRTZXR0aW5ncyJ9&location=WyJjb3VudHJ5Iiw1dFII0%3D&map=eyJjZW50ZXIiOnsicGF0Ijo1OC4wNTA4NTE0NTE0Mzg2MDQsImxuZyI6MjIuMDU5NDEyNDIzMDY0Mzk4fSwiem9vbSI6MTEuMjI0ODU3MTY4MjE3ODQ0LCJjYU5Cb3VuZCI6ZmFsc2UsImRhdGFzZXRzIjpbeyJkYXRhc2V0IjoicG9saXRpY2FsL</p></div><div data-bbox=)

[WJvdW5kYXJpZXMlLCJsYXllcnMiOlsiZGlzcHV0ZWQtcG9saXRpY2FsLWJvdW5kYXJpZXMlLCJwb2xpdGljYWwtYm91bmRhcmlscyJdLCJib3VuZGFyeSI6dHJ1ZSwib3BhY2l0eSI6MSwidmlzaWJpbGl0eSI6dHJ1ZX0seyJkYXRhc2V0IjoidHJlZS1jb3Zlci1sb3NzIiwibGF5ZXJzIjpbInRyZWUtY292ZXItbG9zcyJdLCJvcGFjaXR5IjoxLCJ2aXNpYmlsaXR5Ijp0cnVILCJwYXJhbXMiOmsidGhyZXNob2xkIjozMCwidmlzaWJpbGl0eSI6dHJ1ZX19XX0%3D&treeLossTsc=eyJoaWdobGlnaHRIZCI6ZmFsc2V9](http://www.wjvdw5kYXJpZXMlLCJsYXllcnMiOlsiZGlzcHV0ZWQtcG9saXRpY2FsLWJvdW5kYXJpZXMlLCJwb2xpdGljYWwtYm91bmRhcmlscyJdLCJib3VuZGFyeSI6dHJ1ZSwib3BhY2l0eSI6MSwidmlzaWJpbGl0eSI6dHJ1ZX0seyJkYXRhc2V0IjoidHJlZS1jb3Zlci1sb3NzIiwibGF5ZXJzIjpbInRyZWUtY292ZXItbG9zcyJdLCJvcGFjaXR5IjoxLCJ2aXNpYmlsaXR5Ijp0cnVILCJwYXJhbXMiOmsidGhyZXNob2xkIjozMCwidmlzaWJpbGl0eSI6dHJ1ZX19XX0%3D&treeLossTsc=eyJoaWdobGlnaHRIZCI6ZmFsc2V9)

GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno: Computer Press, a. s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

GROSOVÁ, S. *Marketing: principy, metody, postupy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 165 s. ISBN 80-7080-505-6.

HÁLEK, V. *Non-financial indicators in the valuation process*. London: Science Publishing, 2016. ISBN 978-0-9935191-2-3.

HANZELKOVÁ a kol. *Strategický marketing*. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

HANZELKOVÁ, A. a kol. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.

Haglöfs [online]. Haglöfs, ©2020 [cit. 2021-01-21]. Dostupné z: https://www.haglofs.com/at/de-at/?gclid=Cj0KCQjwppSEBhCGARIsANIs4p50moyY4BWU5U4zISBUT9POftvnVtC3AYec-AMjZl8oG6c-bSCehasaAuABEALw_wcB

HILL, CH. W. L. a JONES G. R. *Strategic management theory: and integrated approach*. 9 vyd. Masan: South-Western cengage Learning. 2010. ISBN 978-0-538-75107-0.

HILL, CH. W. L. a JONES G. R. *Strategic Management: An Integrated Approach*. 10th edition. Mason: South-Western Cengage Learning, 2012, 960 s. ISBN 1-111-82584-X.

HORÁKOVÁ, H. *Strategická marketing*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.

CHLEBOVSKÝ, V. *CRM- Řízení vztahů se zákazníky*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

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

JANOUGH, V. *Internetový marketing*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4311-7.

JIRÁSEK, J. A. *Strategie: Umění podnikatelských vítězství*. 2.vyd. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2003. 183 s. ISBN 80-86419-46-2.

KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, 2013. 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KARLÍČEK, M. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2. aktualizované a doplnené vydanie. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.

KARLÖF, B., LÖVINGSSON, F. H. *Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1001-X.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-578-X.

KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 131 s. ISBN 978-80-247-3566-5

KINCL, J. a kol. *Marketing podle trhu*. Praha: Alfa Publishing, 2004, 172 s. ISBN 80-86851-02-8.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*. 14.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 816 s. ISBN 978-0-247-4150-5.

KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 15. ed. New Jersey: Pearson, 2016. 833 s. ISBN 978-1-292-09262-1.

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

Kurzy.cz [online]. Praha: Kurzy.cz spol. s.r.o., ©2021 [cit. 2021-04-21]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/>

KŮRA, J. *Fungovanie spoločnosti* [ústne oznámenie]. WoodBag, s. r. o., V mieste sídla spoločnosti Orlí 3, Brno 602 00. 11.11. 2020.

KŮRA, J. *Fungovanie spoločnosti* [ústne oznámenie]. WoodBag, s. r. o., V mieste sídla spoločnosti Orlí 3, Brno 602 00. 24. 03. 2021.

Kwintessential.com [online]. London: Kwintessential Ltd, ©2021 [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <https://www.kwintessential.co.uk/resources/guide-to-sweden-etiquette-customs-culture-business>

LEHMANN, D. R., WINER, R.S. *Analysis for marketing planning*. 6th ed. Boston: McGrawHill/Irwin, 2005. 256 s. ISBN 0-07-286596-2.

LOŠŤÁKOVÁ, H. *B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1.vyd. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2005. 186 s. ISBN 80-86419-94-0.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 196 s. ISBN 978-80-247-2986-2.

Managementmania.com [online]. Plzeň, ©2011-2016 [cit. 2021-01-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-vyroby-sluzby>

McKinsey & Company [online]. USA, ©2019 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>

MINISTERSTVO ZAHRANIČNÝCH VECÍ SR. Všeobecné informácie o Švédsku [online]. Slovensko, ©2020 [cit. 2020-12-30]. Dostupné z: <https://www.mzv.sk/documents/10182/620840/%C5%A0v%C3%A9dsko+-ekonomicke+inform%C3%A1cie+o+teritoriu+2020>

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

NĚMEČEK, P., ZICH, R. *Podnikový management*. 2. díl. 2.vyd. Brno: CERM, 2006. 91 s. ISBN 80-214-3212-8.

PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors: with a new introduction*. 1. st. Free Press ed. New York: Free Press, 1998. xxviii, 396 s. ISBN 978-0-684-84148-9.

PŘIKRYLOVÁ, J. a kol. *Moderní marketingová komunikace*. 2.vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.

RAJT, Š. *Marketing-charakteristika, stratégia, proces*. Bratislava: Sprint, 2000. 133 s. ISBN 80-8848-62-8.

SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1.vyd. Praha: C. H. BECK, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-442-8.

SEDLÁČKOVÁ, H. a BUCHTA K. *Strategická analýza*. 2.vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

Shoppingreport [online]. Stockholm: Klarna Bank AB, ©2005-2019 [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://shoppingreport.klarna.com/se-en/>

Skatteverket [online]. Stockholm: ©2021 [cit. 2021-04-21]. Dostupné z: <https://www.skatteverket.se/serviceankar/otherlanguages/inenglish/businessesandempl>

<oyers/registeringabusiness/startingabusinessinsweden.4.12815e4f14a62bc048f51be.html>

SLÁVIK, Š. *Strategický manažment*. 2. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2009. 403 s. ISBN 978-80-89393-08-4

SOLOMON, M., a kol. *Consumer Behaviour: A. European Perspective*. 6.vyd. New Jersey: Perason, 2006. ISBN 978-0-273-71472-9.

SRPOVÁ, J, ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247- 3339-5.

Statistics Sweden: *Exports and imports of goods by countries* [online]. Stockholm: Statistics Sweden, Foreign trade and balance of payments [cit 2021-04-19]. Dostupné z: <https://www.scb.se/en/finding-statistics/statistics-by-subject-area/trade-in-goods-and-services/foreign-trade/foreign-trade---exports-and-imports-of-goods/pong/tables-and-graphs/exports-and-imports-of-goods-by-countries/>

Statista, Inc. *Most preferred online shopping payment methods in Sweden in 2018 and 2019* [online]. New York [cit 2021-04-21]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/456288/leading-payment-methods-for-online-shopping-in-sweden/#:~:text=Paying%20by%20credit%20or%20debit,percent%20of%20respondents%20preferring%20it.>

SUCHÁNEK, P. *Podnikohospodářská analýza*. 1. vyd. Brno: MU-ESF, 2006. 110 s. ISBN 80-210-3985-X

SVĚTLÍK, J. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: VŠPP Praha, 2016. 180 s. ISBN 978-880-6847-79-5.

SWEDEN SVERIGE [online]. Swedish Institute. ©2013-2021. [cit 2021-04-21]. Dostupné z: <https://sweden.se/business/innovation-in-sweden/#>

TALLMAN, S. *Global Strategy*. 1. vyd. Wiley: Wiley. 2009. ISBN: 9781405136105.

THREE KIT [online]. Chicago, ©2021 [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: <https://www.threekit.com/blog/360-product-viewer#:~:text=A%20360%20product%20viewer%20is,customers%20with%20an%20interactive%20experience.>

TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002. 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7.

TMF Group, Global reach [online]. ©2019 [cit. 202-04-20]. Dostupné z: <https://www.tmf-group.com/en/services/companies/accounting-tax/vat/country-profile/sweden/#:~:text=Swedish%20VAT%20rates,healthcare%2C%20financial%20services%20and%20education.>

TRADING ECONOMICS. *Sweden taxes* [online]. ©2021 [cit. 202-04-21]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/sweden/personal-income-tax-rate>

Transparency International [online]. [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: <https://www.transparency.org/en/countries/sweden>

VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonmost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

WoodBag [online]. Brno: WoodBag, ©2020 [cit. 2021-01-16]. Dostupné z <https://www.woodbag.cz/>

World Integrated Trade Solution [online]. *Sweden Textiles and Clothing Import Product Share from Czech Republic*, 2021 [cit. 2021-05-04]. Dostupné z: https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/SWE/StartYear/2017/EndYear/2018/TradeFlow/Import/Indicator/MPRT-PRDCT-SHR/Partner/CZE/Product/50-63_TextCloth

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009. 232s. ISBN 978-80-247-2049-4.

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. 2.vyd. Praha: C. H. BECK, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

Zoznam obrázkov

Obrázok č.1:Porterov model piatich konkurenčných síl	20
Obrázok č.2: SWOT matica	26
Obrázok č.3: Životný cyklus výrobku.....	32
Obrázok č.4: Marketingový komunikačný mix pre B2B trhy.....	36
Obrázok č.5: Logo spoločnosti WoodBag.....	39
Obrázok č.6: Organizačná štruktúra spoločnosti WoodBag.....	41
Obrázok č.7: Propagácia batohu známymi osobnosťami.....	48
Obrázok č.8: Účasť spoločnosti WoodBag na Majálesi v Brne.....	49
Obrázok č.9: Interaktívny graf kurzu CZK/SEK za rok 2019-2021.....	55
Obrázok č.10: Dovoz textilu a odevov zo Švédska do ČR v %.....	58
Obrázok č.11: Dovoz textilu a odevov z ČR do Švédska v %.....	58
Obrázok č.12: Platobné metódy vo Švédsku za roky 2018 a 2019.....	61
Obrázok č.13: Faktory, ktoré najviac zvažujú pri výbere dodávateľa.....	69
Obrázok č.14: Veľtrh Nordic Shoe & Bag Fair.....	81
Obrázok č.15: Veľtrh Formex.....	82

Zoznam tabuliek

Tabuľka č.1: Firmografické zvláštnosti.....	24
Tabuľka č.2: Segmentácia zákazníkov podľa typu predaja.....	25
Tabuľka č.3: Nástroje Public Relations podľa pravidla PENCILS.....	37
Tabuľka č.4: DarkOne batoh.....	44
Tabuľka č.5: LightOne, Honey batohy.....	45
Tabuľka č.6: Základné indikátory vo Švédsku.....	55
Tabuľka č.7: Bilancia vzájomnej obchodnej výmeny 2017-2019.....	56
Tabuľka č.8: Komoditný štruktúra exportu v ČR do Švédska v rokoch 2017-2019	57
Tabuľka č.9: Profil zamerania jednotlivých distribútorov ako participantov rozhovorov.....	66
Tabuľka č.10: Zhrnutie profilov respondentov.....	67
Tabuľka č.11: Výhody oproti konkurencii.....	70
Tabuľka č.12: SWOT matica spoločnosti WoodBag, s. r. .o.....	71
Tabuľka č.13: SWOT hodnotenie – matica IFE.....	74
Tabuľka č.14: SWOT hodnotenie – matica EFE.....	75
Tabuľka č.15: Vlastné návrhy riešenia a ich dosah na prvky marketingového mixu	77

Zoznam príloh

Príloha č. 1 – Otázky kladené respondentom

Otázka č. 1 : Naša spoločnosť by mala záujem vstúpiť s drevenými batohmi, ktoré si sami vyrábame, na švédsky trh, kde vidíme veľký potenciál. Keďže predávate rôzne druhy batohov myslíte, že by ste mohli svoje portfólio rozšíriť aj o drevené batohy?

Otázka č.2: Dávate si záležať na pôvode výrobkov, ktoré predávate? Resp. ako veľmi dbáte na to, aby boli produkty najmä domáceho pôvodu?

Otázka č. 3: Aké zohľadňujete atribúty pri výbere nového dodávateľa, s ktorým máte záujem nadviazať spoluprácu?

Otázka č.4: Aké formy marketingovej komunikácie využívate ak chcete produkt dať do povedomia svojim potenciálnym zákazníkom?

Otázka č.5: Akým spôsobom sa snažíte uspieť v rámci konkurenčného boja? Inými slovami, v čom vidíte svoje výhody oproti konkurencii?

Otázka č.6: V prípade možnej spolupráce, preferujete aby spoločnosť mala svoj vlastný sklad na Vašom trhu a už Vám produkty len dodávala a vy by ste zabezpečovali len ich predaj alebo ste ochotní poskytnúť uskladnenie produktov vo Vašom sklade ?

(Zdroj: Vlastné spracovanie)