

# **Analýza strategie vstupu firmy XY, s.r.o. na český trh**

Kristína Horniaková

---

Bakalářská práce  
2015

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kristína Horniaková**  
Osobní číslo: **M11142**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza strategie vstupu firmy XY, s.r.o. na český trh**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Vymezte teoretickou oblast použití marketingových nástrojů a strategií.

#### II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav firmy, využití marketingových strategií a nástrojů a šance firmy na uplatnění se na českém trhu.
- Porovnejte stav firmy XY, s.r.o. s firmami působícími ve stejném odvětví na českém trhu.
- Navrhněte postup při vstupu firmy XY, s.r.o. na český trh.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. Moderní marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.  
KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Principles of marketing. 15th global ed. Harlow: Pearson, c2014, 716 s. ISBN 978-0-273-78699-3.  
KOTLER, Philip. Moderní marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.  
BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.  
ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Tomáš Petržela**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: **16. února 2015**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že vyrovnaní případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na bakalářské práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uvedena jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 19.04.2015

*Hroniaková*  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Táto bakalárska práca si kladie za cieľ analýzu stratégie vstupu firmy XY, s. r. o. na český trh. Bakalárska práca je rozdelená na teoretickú a praktickú časť. Teoretická časť je zameraná na teoretické vymedzenie definícií z oblasti strategického marketingu, foriem vstupu na zahraničný trh a analýz skúmajúcich vnútorné a vonkajšie prostredie firmy. Praktická časť pozostáva z predstavenia firmy a jej marketingového mixu, uskutočnenej PEST a SWOT analýzy a Porterovho modelu piatich konkurenčných síl. Záver práce je zameraný na zhodnotenie výsledkov vykonaných analýz a na navrhnutie vhodnej stratégie pre firmu so všetkými dôležitými náležitosťami pri vstupe na český trh.

Kľúčové slová: marketingový mix, SWOT, IFE a EFE matica, PEST, Porterov model, formy vstupu

## **ABSTRACT**

The aim of the thesis is to analyze the market entry strategy of XY, s. r. o. to the Czech market. The thesis is divided to theoretical and practical parts. The theoretical part is focused on definitions of Strategic Marketing, types of market entry to a foreign market and the analysis of its internal and external business environment. The practical part consists of the introduction of the company and its marketing mix, Pest and SWOT analysis, and Porter's five forces analysis. The thesis results in the evaluation of findings from performed analyzes, and suggests an appropriate strategy with all the specifics of market entry to the Czech Republic.

Keywords: marketing mix, SWOT, IFE and EFE matrix, PEST, Porter's model, entry strategies

Na tomto mieste by som sa rada poďakovala vedúcemu mojej bakalárskej práce pánovi Ing. Tomášovi Petrželovi za odborné vedenie, profesionálny prístup a objektívnu kritiku, vďaka ktorej som mohla vypracovať svoju bakalársku prácu úspešne a načas.

Zároveň sa chcem poďakovať firme XY, s. r. o., v ktorej mi bola poskytnutá príležitosť vypracovania mojej práce a generálnej riaditeľke firmy za obetovaný čas, cenné informácie a rady, ktoré mi pomohli pri vypracovaní mojej práce.

*„Vzdelanie má horké koreňky, ale sladké ovocie.“*

*Aristoteles*

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE</b> .....	<b>12</b>
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 TEORETICKÉ VYMEDZENIE MARKETINGU</b> .....	<b>14</b>
1.1 MARKETINGOVÉ NÁSTROJE.....	14
1.2 MARKETINGOVÝ MIX .....	15
1.3 PRODUKT .....	15
1.4 CENA .....	15
1.4.1 Oceňovanie a rozpočet .....	16
1.5 MIESTO .....	17
1.6 PROPAGÁCIA .....	17
1.6.1 Nástroje propagácie.....	17
<b>2 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTREDIA</b> .....	<b>19</b>
2.1 MAKROPROSTREDIE .....	19
2.1.1 Politické a právne prostredie .....	19
2.1.2 Ekonomické prostredie.....	19
2.1.3 Sociálno-kultúrne prostredie .....	20
2.1.4 Technologické prostredie .....	21
2.2 MIKROPROSTREDIE .....	22
2.2.1 Podnik .....	22
2.2.2 Konkurencia .....	22
2.2.3 Dodávatelia .....	23
2.2.4 Verejnosť .....	23
2.2.5 Zákazníci (spotrebitelia).....	23
2.3 SWOT ANALÝZA .....	24
2.3.1 Analýza vonkajšieho prostredia .....	24
2.3.2 Analýza vnútorného prostredia .....	25
2.4 ANALÝZA KONKURENCIE.....	26
2.4.1 Identifikácia konkurenčnej firmy .....	26
2.4.2 Identifikácia konkurenčných stratégií .....	26
2.4.3 Hodnotenie silných a slabých stránok konkurencie .....	27
2.5 PORTEROV MODEL PIATICH KONKURENČNÝCH SÍL .....	27
2.6 ANALÝZA CHOVCANIA SPOTREBITEĽA .....	29
2.6.1 Meranie lojality zákazníkov .....	29
<b>3 VÝBER ZAHRANIČNÉHO TRHU</b> .....	<b>31</b>
3.1 SEGMENTÁCIA ZAHRANIČNÉHO TRHU.....	31
3.1.1 Demografická segmentácia .....	31
3.1.2 Psychografická segmentácia .....	32
3.1.3 Behaviorálna segmentácia.....	32
3.2 FORMY VSTUPU NA ZAHRANIČNÝ TRH .....	32

3.2.1	Export.....	33
3.2.2	JOINT VENTURE.....	33
3.3	OBCHODNÉ KORPORÁCIE V ČESKEJ REPUBLIKE.....	34
3.3.1	A. S.....	34
3.3.2	S. R. O.....	35
3.3.3	V. O. S.....	35
3.3.4	K. S.....	36
3.3.5	Družstvo.....	36
<b>4</b>	<b>ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI.....</b>	<b>37</b>
<b>II.</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>38</b>
<b>5</b>	<b>PREDSTAVENIE FIRMY XY, S. R. O.....</b>	<b>39</b>
5.1	PROFIL FIRMY.....	39
5.2	STRATÉGIA FIRMY XY, S.R.O.....	39
5.2.1	Enviromentálna politika.....	40
5.3	HOSPODÁRSKE VÝSLEDKY.....	41
5.4	ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA.....	41
<b>6</b>	<b>MARKETINGOVÝ MIX FIRMY XY, S.R.O.....</b>	<b>43</b>
6.1	PRODUKT.....	43
6.2	CENA.....	44
6.3	MIESTO.....	44
6.4	PROPAGÁCIA.....	45
<b>7</b>	<b>PEST ANALÝZA.....</b>	<b>47</b>
7.1	POLITICKÉ A PRÁVNE FAKTORY.....	47
7.1.1	Formy podnikania.....	47
7.1.2	Podmienky pre otvorenie second handu.....	48
7.2	EKONOMICKÉ FAKTORY.....	48
7.3	SOCIÁLNE FAKTORY.....	52
7.4	TECHNOLOGICKÉ FAKTORY.....	54
<b>8</b>	<b>SWOT ANALÝZA.....</b>	<b>55</b>
8.1	SILNÉ STRÁNKY.....	56
8.2	SLABÉ STRÁNKY.....	56
8.3	PRÍLEŽITOSTI.....	57
8.4	HROZBY.....	58
<b>9</b>	<b>VYHODNOTENIE SWOT ANALÝZY.....</b>	<b>59</b>
9.1	EFE MATICA.....	59
9.2	EFE MATICA.....	/60
9.3	SPACE MATICA.....	61
<b>10</b>	<b>ANALÝZA KONKURENCIE FIRMY XY, S.R.O.....</b>	<b>63</b>
10.1	IDENTIFIKÁCIA KONKURENTOV.....	63
10.1.1	Poloha pobočky.....	63
10.1.2	Veľkosť výberu.....	65
10.1.3	Cenová ponuka.....	66
<b>11</b>	<b>PORTER ANALÝZA.....</b>	<b>68</b>



11.1.1	Súčasná konkurencia .....	68
11.1.2	Nová konkurencia .....	68
11.1.3	Substitúty.....	69
11.1.4	Vyjednávacia sila dodávateľov .....	69
11.1.5	Vyjednávacia sila odberateľov .....	69
<b>12</b>	<b>DOPORUČENIA.....</b>	<b>71</b>
12.1.1	Voľba právnej formy obchodnej spoločnosti.....	72
12.2	VÝBER NOVEJ PREVÁDZKY .....	72
12.2.1	Propagácia novootvorenej predajne .....	73
12.2.2	Distribučné kanály .....	73
12.2.3	Web stránka.....	73
12.3	POČIATOČNÉ NÁKLADY .....	74
	<b>ZÁVER .....</b>	<b>76</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>78</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....</b>	<b>82</b>
	<b>ZOZNAM OBRÁZKOV .....</b>	<b>83</b>
	<b>ZOZNAM GRAFOV .....</b>	<b>84</b>
	<b>ZOZNAM TABULIEK .....</b>	<b>85</b>
	<b>ZOZNAM PRÍLOH.....</b>	<b>86</b>

## ÚVOD

Význam medzinárodného managementu sa v dnešnej globalizovanej dobe neustále zvyšuje. Vďaka otvorenosti zahraničných trhov sa firmám naskytuje možnosť svoje pôsobenie rozšíriť za hranice tuzemského podnikania. Pri rozhodovaní o vstupe na zahraničný trh je pre firmu kľúčové definovať svoje medzinárodné marketingové ciele a stratégiu. Firma sa tiež musí rozhodnúť pre vhodný zahraničný trh, pričom príťažlivosť trhu je ovplyvnená najmä geografickými faktormi, príjmami obyvateľstva a ďalšími podstatnými vplyvmi.

Cieľom tejto bakalárskej práce je spracovať analýzu vstupu firmy XY, s. r. o. na český trh a zistiť, aké strategické kroky by mala podniknúť pri vstupe na tento trh. Úspešnosť expanzie do zahraničia je totiž závislá hlavne na správne zvolenej stratégii a forme vstupu na zahraničný trh.

Slovenská firma XY, s. r. o. sa zaoberá maloobchodným predajom second handového tovaru, ktorý dodáva do svojich predajní na Slovensku. Tovar nakupuje u nemeckých a rakúskych dodávateľov, s ktorými má dlhoročné skúsenosti. Vedenie firmy pred napísaním tejto práce definitívne odsúhlasilo vstup na český trh. Hlavným cieľom firmy je využitie ziskového potenciálu na českom trhu, pre dlhodobú maximalizáciu trhovej hodnoty firmy.

V teoretickej časti som teoreticky vymedzila pojmy z vednej disciplíny marketing, najmä marketingové nástroje a marketingový mix. Sústredila som sa aj na analýzy zainteresovaných skupín, teda analýzu vonkajšieho a vnútorného prostredia firiem a taktiež na analýzu chovania spotrebiteľa. Ďalšie kapitoly na základe poznatkov z odbornej literatúry poskytujú prehľad o možnostiach formy vstupu firmy na zahraničný trh a o obchodných korporáciách vyskytujúcich sa v českej legislatíve.

Aby firma bola dostatočne pripravená na vstup na český trh a dosiahla pozitívnych ekonomických výsledkov je nutné previesť rôzne analýzy, vďaka ktorým sa rozhodne pre použitie vhodnej marketingovej stratégie a nástrojov. Praktická časť obsahuje analýzu konkurentov v českom meste Zlín, v ktorom firma plánuje otvoriť svoju prvú pobočku. Porovnávala som polohu, cenovú ponuku a veľkosť výberu tovaru konkurencie s firmou XY, s. r. o.. Ako základ na stanovenie záverečných doporučení a návrhov na zlepšenie v tejto práci bola vypracovaná SWOT a PEST analýza a Porterov model piatich konkurenčných síl. V rámci PEST analýzy budú detailne spracované rysy a súčasné podmienky politické-

ho, ekonomického, sociálneho a technologického prostredia Českej republiky. Analýzu SWOT využijem na odhalenie príležitostí a hrozieb, tvoriacich vonkajšie prostredie firmy a silných a slabých stránok firmy tvoriacich vnútorné prostredie. Výsledky SWOT analýzy použijem v IFE a EFE matici na výber rozhodujúcej budúcej stratégie firmy.

## CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Významným medzínkom vo vývoji firmy XY, s.r.o. je rozhodnutie managementu firmy o rozšírení jej podnikateľských aktivít za hranice Slovenskej republiky. Z dôvodu blízkosti a podobnosti bol pre firmu výber českého trhu ako potenciálneho trhu na rozšírenie svojho pôsobenia samozrejmosťou. Vstup na zahraničný trh nie je však len o rozhodnutí ale aj o bližšom preskúmaní zahraničného trhu, jeho charakteristík a odlišností, na ktoré musí byť firma pripravená. Táto práca sa preto venuje vypracovaniu analýz, ktoré firme XY, s.r.o. podajú celkový obraz o situácii na zahraničnom trhu v oblasti second hand odvetvia ale aj o vnútornom prostredí samotnej firmy, ktorého zharmonizované fungovanie je dôležité na prekonanie obchodných bariér na českom trhu a udržanie svojho nadobutého postavenia na tomto trhu. Cieľovým výstupom tejto práce je návrh výberu formy vstupu na trh, právnej formy, kalkulácie nákladov súvisiacich so vstupom a spustením prevádzky a návrh marketingových aktivít firmy pri vstupe a následnom pôsobení na českom trhu.

Výskum v práci som vykonala prostredníctvom už spomínaných analýz a to konkrétne PEST, SWOT a Porterovho modelu piatich konkurenčných síl.

Informácie do SWOT analýzy som získala na základe pravidelných konzultácií s generálnou riaditeľkou firmy a obchodným riaditeľom firmy. Na interpretáciu výsledkov SWOT analýzy som použila IFE a EFE maticu s následným výstupom v podobe SPACE matice, ktorým som určila vhodnú stratégiu pre firmu XY, s. r.o.. Na preskúmanie mi bola poskytnutá interná dokumentácia činnosti firmy, kde som sa dozvedela o finančnej situácii firmy, o veľkosti dodávok a marketingových nástrojoch firmy, ktoré som rozpísala v marketingovom mixe firmy XY, s. r. o. v praktickej časti.

Porterov model piatich konkurenčných síl som zostavila zo síl pôsobiacich na podnik a to, sily súčasnej a novej konkurencie, sily substitútov a vyjednávacej sily dodávateľov a odberateľov. Identifikáciu konkurencie som vykonala na zlínskom trhu, pretože práve v tomto meste sa firma rozhodla spustiť svoju prvú prevádzku. Na analýzu konkurentov na zlínskom trhu som použila informácie zozbierané osobnými návštevami pobočiek daných konkurentov, pri ktorých som získala informácie potrebné na vytvorenie grafu priemerých cien konkurentov a taktiež zistila výhodnosť polohy pobočiek a veľkosť a šírku ponúkaného sortimentu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 TEORETICKÉ VYMEDZENIE MARKETINGU

K úlohám makretingu patrí uspokojovanie potrieb a prianí spotebiteľov. Cieľom každej podnikateľskej činnosti je poskytnúť hodnotu pre zákazníka so ziskom. V silne konkurenčnej ekonomike v súčasnej dobe, kedy má zákazník širokú škálu možností výberu, môže byť firma podľa Kotlera a Kellera (2007, s. 74) úspešná len ak zladí proces poskytovania hodnoty s vytvorením a odovzdaním vyššej hodnoty.

Podľa Bainesa, Filla a Pagea (2013, s. 13) marketing predstavuje výmenný proces, v ktorom celé úsilie nie je postavené len na práci marketingových špecialistov, ale z veľkej časti aj na zákazníkoch. Zákazníci totiž musia špecifikovať nielen ako by mohli byť uspokojené ich potreby, ale taktiež musia za produkt alebo službu zaplatiť. Autori uvádzajú tri výmenné procesy typu „nákupca-predajca“:

- Výmena medzi štátom a verejnosťou,
- Výmena medzi zákazníkom a predajcom poskytujúcim produkty a služby,
- Výmena medzi výrobcom a maloobchodníkom. (Baines, Fill a Page, 2013, s. 13)

### 1.1 Marketingové nástroje

Vzhľadom k marketingovým cieľom firmy, cieľovým segmentom a pozície na trhu ktorá má byť bránená, si podľa Pelsmackera, Bergha a Geuensa (2004, s. 2) musí firma vybrať marketingové nástroje, ktoré bude pri svojej stratégii uplatňovať. Marketérmi využívané nástroje sú zložky marketingového mixu, ktoré sú tradične rozdelené do štyroch kategórií, nazývaných 4P. Ako prvú osobu, ktorá v marketingu hovorila o „mixe“ uvádza Bárta, Pátik a Postler (2009, s. 24) Jamesa Cullintona na konci 40. rokov. Prepojenie zložiek marketingového mixu a ich kombináciu však predstavil až profesor Jerry McCarthy v roku 1960.

Podľa Kašíka a Havlíčka (2012, s. 128) sú taktiež základným východiskom pre tvorbu marketingových stratégií marketingové mixy 4P a 4C. Z uvedených marketingových mixov firma potom dokáže stanoviť svoju zákaznickú, produktovú, komunikačnú a distribučnú stratégiu.

## 1.2 Marketingový mix

*„Marketingové mixy tvoria plánovací a metodický rámec, ktorý pomáha podnikovým manažérom brať v úvahu všetky podstatné faktory pri riadení marketingových aktivít.“* (Kašík a Havlíček, 2012, s. 128)

Zohľadňovaním zákazníckeho marketingového mixu sa mení podniková filozofia smerujúca od produkčného pohľadu podniku (4P) k pohľadu zo strany zákazníka (4C). Voľba produktových, komunikačných a cenových stratégií by sa mala v prvom rade opierať o požiadavky a prania zákazníkov, nie o presvedčenia manažérov firmy. Drvivý tlak marketingu a obchodu je totiž nutnosťou, bez ktorej firma v hyperkonkurenčnom prostredí na globálnych trhoch nemá šancu obstáť. (Kašík a Havlíček, 2012, s. 128)

*„Marketingový mix predstavuje a konkretizuje všetky kroky, ktoré podnik využíva aby vyvolal dopyt po produkte.“* (Bárta, Pátik a Postler, 2009, s. 24)

Tieto kroky sa rozdeľujú do štyroch premenných, a to:

- **Produkt** (Product)
- **Cena** (Price)
- **Miesto** (Place)
- **Propagácia** (Promotion) (Bárta, Pátik a Postler, 2009, s. 24)

## 1.3 Produkt

**Produkt** uspokojuje potreby zákazníka, prináša mu úžitok, napr. úsporu, spoločenský rešpekt. Označuje nielen samotný produkt, ale tiež sortiment firmy, image značky, kvalitu či design. (Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 17)

Marketingové pojmánie produktu spočíva v jeho vymedzení, teda skladá sa z jadra a rozširujúcich efektov. Jadro predstavuje primárny účel produktu, čiže jeho užitné vlastnosti a rozširujúce efekty vytvárajú predpoklady k individualizácii produktu. (Bárta, Pátik a Postler, 2009, s. 28)

## 1.4 Cena

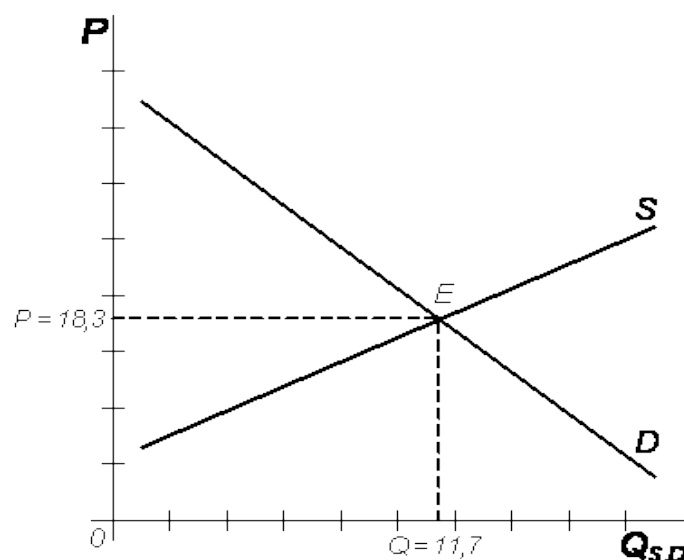
**Cena** je to, čo je zákazník ochotný zaplatiť aby produkt získal. Často je tento nástroj marketingového mixu využívaný na zvýšenie záujmu spotrebiteľov o daný produkt alebo službu. Pomocou ceny firmy zvyšujú záujem spotrebiteľov o ich produkty a to napríklad

ponukou tovaru vo výpredaji. V iných prípadoch sa predajcovia snažia predat' produkt za vyššiu cenu ako sú ľudia zvyknutí, čiže využívajú stratégiu prémiovej ceny, kedy ľudia kupujú drahé produkty v domienke, že sa jedná o vysokú kvalitu alebo špičku v danej oblasti. (Solomon, Marshall a Stuart, 2006, s. 329)

#### 1.4.1 Oceňovanie a rozpočet

Aby firma dokázala správne nastaviť cenovú ponuku svojich produktov a služieb, musí mať podrobnú znalosť o nákladoch výroby, produkcie alebo kúpe daných produktov a služieb. Náklady predstavujú čas, peniaze a zdroje vynaložené na produkciu alebo získanie požadovaných produktov alebo služieb. Firma rozdeľuje náklady na **fixné** a **variabilné**. Fixné a variabilné náklady sú pre každé odvetvie, produkt či službu iné, určujú sa v závislosti od potrieb výroby, produkcie, ľudského kapitálu. (Baines a Page, 2013, p. 236)

Sollomon, Marshall a Stuart (2006, s. 329) ako nástroj na preskúmanie vzťahu medzi nákladmi a cenou a k určeniu počtu kusov, ktoré musí firma vyrobiť a predat' pri danej cene aby pokryla svoje náklady a bola aj zisková, používajú **analýzu rovnováhy nákladov a výnosov**. Pomocou tejto analýzy, môže management firmy a marketingoví manažéri zistiť, aký objem predaja je potrebný aby firma začala vytvárať zisk.



Obr. 1: Bod rovnováhy (Uvod do ekonomie, © 2015)

Bod v ktorom sa pretínajú krivky celkových výnosov a nákladov predstavuje bod rovnováhy nákladov a výnosov. Ak je objem predaja firmy nad bodom rovnováhy, znamená to, že firma produkuje zisk, ak sa nachádza pod ním, firma je v strate. (Solomon, Marshall a Stuart, 2006, s. 329)



## 1.5 Miesto

**Miesto predaja** predstavuje všetky činnosti, ktoré približujú ponuku firmy k zákazníkovi či spotrebiteľovi. Zahŕňa dopravu, udržiavanie skladu, výber maloobchodov a veľkoobchodov, rozhodnutia o umiestnení a skladbe sortimentu výrobkov. S nákupom tiež súvisí akú námahu musí zákazník vyvinúť aby sa k predajnému miestu dostal. Čím menej námahy a lepšia dostupnosť, tým je produkt alebo služba pre zákazníka atraktívnejšia. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 17)

## 1.6 Propagácia

**Propagácia** predstavuje komunikáciu firmy s jej zákazníkmi. Spotrebiteľom poskytuje informácie, ktoré im pomáhajú pri rozhodovaní sa o kúpe služby či produktu. Ak chce byť firma úspešná, je potrebné poskytnúť dostatočné informácie o svojej ponuke, snažiť sa odlíšiť od konkurencie a zaujať zákazníka natoľko, aby svoje finančné prostriedky vložil do nákupu výrobku či služby firmy, čo je v dnešnom konkurenčnom prostredí ťažkou úlohou. (Marketing mix (Price, Place, Promotion, Product), © 1995 - 2015)

### 1.6.1 Nástroje propagácie

Medzi základné nástroje propagácie firmy a značky patria:

#### ***Reklama***

Podoba reklamy je veľmi dôležitá, pretože musí byť rozoznateľná v záplave reklám konkurentov či firiem z iných odvetví, ktoré sú často vytvorené z veľkých rozpočtov, ktorými menšie podniky nedisponujú. Úlohou marketingových manažérov je vytvorenie takej reklamy, ktorá znie jasne a je efektívna. V prípade nových podnikov je cieľom reklamy vytvoriť u spotrebiteľov povedomie o firme alebo značke. Tvorba presvedčovacích reklám prichádza na radu, keď sa podnik alebo značka dostane do dostatočného povedomia spotrebiteľov a bude potrebné ich presvedčiť o ďalšej kúpe alebo sa ako firma pripomenúť. (Clow a Baack, 2008, s. 428)

#### ***Podpora predaja***

Clow a Baack (2008, s. 432) radia manažérom pri posilňovaní vzťahov so zákazníkmi využívať kreativitu, a to najmä v malých podnikoch, kde sú finančné prostriedky na podporu predaja a spotrebiteľskú propagáciu obmedzené. Autori taktiež doporučujú

rozdávanie rôznych darčekových predmetov, ktoré zákazníkovi pripomenú kontakt s firmou. Ako firma rastie, začne využívať aj ďalšie typy podpory, ako sú zľavy či výpredaje. Na spotrebiteľskú propagáciu je pre firmu vhodné využívať súťaže, lotérie, vzorky zdarma či rabaty a refundácie. Pri využívaní spotrebiteľskej propagácie a podpore predaja musí mať firma predom stanovený cieľ (podvedomie, image, objem predaja), využitie by malo byť nákladovo efektívne a obe činnosti by mali odrážať pozíciu a marketingovú tému firmy. (Clow a Baack, 2008, s. 432)

### ***Public relations***

Pelsmacker, Bergh a Geuens (2004, s. 5) uvádzajú ako jadro tohto nástroja všetku komunikáciu, ktorú firma podnecuje s verejnosťou alebo zúčastnenými stranami (stakeholders). Zúčastnené strany predstavujú skupiny, u ktorých si firma chce vybudovať priazeň. Tlačové konferencie a nástroje na udržiavanie vzťahov s verejnosťou generujú publicitu. Publicita znamená pre firmu neplatenú reklamu, ktorá zdvíha povedomie o firme u zákazníkov.

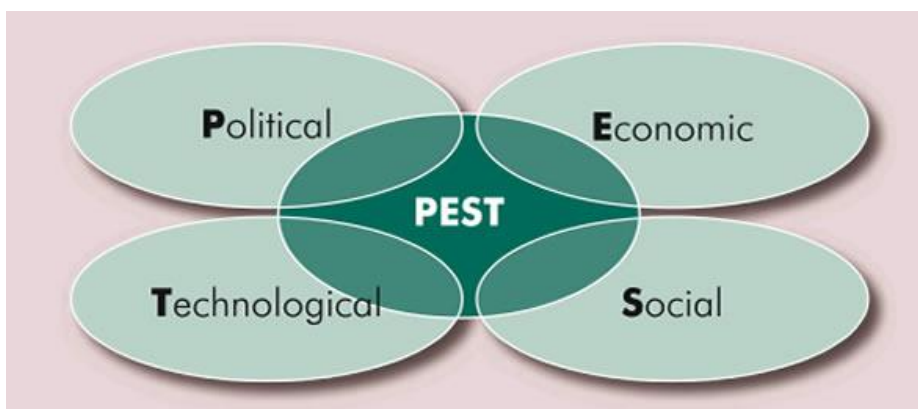
### ***Osobný predaj***

Predstavuje neoddeliteľnú časť snahy o udržanie si zákazníkov, rovnako v malých ako aj vo veľkých firmách. Pre malé firmy s kamennými obchodnými jednotkami je dôležité aby personál, ktorý v daných pobočkách zamestnávajú poznal preferencie svojich stálych zákazníkov. Znalosť mien a ďalších dôležitých informácií viažúcich sa k jednotlivým pravidelným zákazníkom umocňujú pozitívny zážitok daných zákazníkov z návštevy predajne. Nedbalý a nepripravený personál, ktorý sa nechová priateľsky a nezaujíma sa o zákazníkov, predstavuje pre firmu riziko odradenia zákazníkov. (Clow a Baack, 2008, s. 433)

## 2 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTREDIA

### 2.1 Makroprostredie

Analýza makroprostredia je dôležitá pre spoznanie externého okolia, uprostred ktorého sa firma nachádza, pre identifikáciu zmien a trendov, ktoré v okolí firmy prebiehajú a vplývajú na ňu a aj pre stanovenie toho, ako bude firma na dané zmeny reagovať. Firmy na analýzu makroprostredia využívajú PEST analýzu, teda analýzu politických, ekonomických, sociálnych a technologických faktorov. (Blažková, 2007 s. 53)



Obr. 2: Faktory makroprostredia (External factors, © 1995 – 2015)

#### 2.1.1 Politické a právne prostredie

Hlavnými faktormi, ktoré rozhodujú o tom, či sa firma rozhodne vstúpiť na určitý zahraničný trh sú politické a právne faktory. Stabilné politické prostredie je lákavé pre potenciálnych investorov a vývozcov a má pozitívny vplyv na začleňovanie sa krajiny do procesu internacionalizácie. Na druhej strane nestabilné prostredie znižuje šance krajiny prilákať zahraničných investorov a uvádza krajinu do ekonomickej izolácie. Investor pred vstupom na jeden z vyhladených trhov najprv zisťuje aký je politický systém v danej krajine, či je krajina politicky stabilná, aká je právna úprava podnikania zahraničných subjektov, korupčné prostredie a aký vzťah zaujíma daná krajina k zahraničným firmám. Až po zistení týchto a mnohých ďalších skutočností týkajúcich sa podnikania v zahraničí sa spoločnosť rozhodne, na ktorý trh vstúpi. (Machková, 2015, s. 28)

#### 2.1.2 Ekonomické prostredie

Ekonomické prostredie je prostredie, ktoré sa rýchlo mení a preto musia byť firmy schopné rýchlo prispôbovať svoje marketingové stratégie zmenám v tomto prostredí. Aj najlepšie naplánovaná marketingová stratégia je firme k ničomu ak krajina alebo región, v ktorom

pôsobí prechádza krízou a zákazníci sú nútení nakupovať menej, pretože sa im znížia mzdy. McCarthy a Perrault (1990, s. 99) radia marketingovým manažérom starostlivo sledovať vývoj ekonomického prostredia a prispôbovať marketingové stratégie a plánovanie ekonomickému vývoju.

Machková (2015, s. 28) v rámci ekonomického prostredia radí firmám sa sústreďovať najmä na zahraničnú politiku, kurzovú politiku či politiku vo vzťahu k zahraničným investorom. Kurzová politika môže byť založená buď na systéme pevných alebo pohyblivých kurzov, v oboch prípadoch však do určitej miery ovplyvňuje medzinárodné aktivity podnikateľov. Nestabilita menových kurzov zvyšuje náklady na zaistenie sa firiem proti kurzovému riziku a okrem iného ovplyvňuje konkurencieschopnosť vývozcov.

Zmeny v ekonomike sú často sprevádzané zmenami v úrokovej miere. Teda úroková miera ovplyvňuje to, či a kedy budú spotrebitelia nakupovať. Úrokové miery zvyčajne rastú počas inflácie, firma musí teda pri vytváraní marketingovej stratégie brať do úvahy aj tento faktor. Taktiež sa môže ekonomické prostredie nepredvídateľne zmeniť z dôvodu zmeny svetovej ekonomiky. V tejto dobe, kedy je vysoký podiel medzinárodného obchodu, sú všetky ekonomiky sveta prepojené a zmeny v jednej ekonomike ovplyvňujú zmenu aj v iných. (McCarthy a Perrault, 1990, s. 99)

Dvoráček (2012, s. 11) taktiež upozorňuje na rýchlo meniace sa faktory ekonomiky ako je fáza ekonomického cyklu, hospodárska politika vlády, vývoj cien a konkurenčného prostredia. Za relatívne stabilné považuje charakter a úroveň ekonomiky alebo disponibilné zdroje ekonomiky.

Politika štátu vo vzťahu k zahraničným investorom závisí najmä na hospodárskej vyspelosti zeme. Hospodársky vyspelé krajiny sa snažia prilákať zahraničných investorov podporovať prostredníctvom zliav na dani z príjmu právnických osôb či dotácií na novo vytvorené pracovné miesta. Naopak rozvojové zeme často bránia vstupu zahraničného kapitálu a obmedzujú kontrolu vyspelých firiem nad tuzemskými podnikmi. (Machková, 2015, s. 29)

### **2.1.3 Sociálno-kultúrne prostredie**

Sociálne a kultúrne prostredie sú faktormi, ktoré odlišujú tuzemský marketing od medzinárodného. Podľa Machkovej (2015, s. 31) môžeme kultúru definovať ako identitu ľudí, ktorá vytvára vzor vzťahov a chovania v spoločnosti.

Podľa miery otvorenosti spoločnosti členíme krajiny na krajiny s kultúrou otvorenou a kultúrou uzavretou. Kultúru uzavretú vyznávajú krajiny v ktorých sa spoločnosť sústreďuje hlavne sama na seba a uzatvára pred ostatnými kultúrami. Machková (2015, s. 32) opisuje otvorenú spoločnosť ako spoločnosť so sklonom k individualizmu a k racionálnemu až pragmatickému uvažovaniu. V tejto spoločnosti sú za najvyššie hodnoty považované osobný rozvoj jednotlivca, osobný úspech a sloboda. V takejto spoločnosti sú cudzinci obecné prijímaní a vďaka tomu nie je pre cudzincom veľkým problémom sa zapojiť aj do oblasti podnikania.

Podľa Kotlera a Kellera (2007, s. 212) kultúra predstavuje jeden zo základných faktorov, ktoré ovplyvňuje prania a chovanie zákazníkov Každá kultúra je zostavená z menších subkultúr, poskytujúcich bližšiu identifikáciu a socializáciu jej členov. Medzi subkultúry patria rôzne náboženstvá, národnosti alebo geografické regióny. Rozmanitosť kultúrnych faktorov prispela k vzniku multikultúrneho marketingu, ktorý slúži na zaujatie rôznych etnických a demografických segmentov, ktoré často nereagujú na hromadnú propagáciu rovnako ako zbytok populácie. (Kotler a Keller, 2007, s. 212)

#### **2.1.4 Technologické prostredie**

Inovácie a technológie znamenajú pre firmu značné investície do výskumu a vývoja. Vysoké výdaje na výskum a vývoj sú najmä v automobilovom, farmaceutickom, počítačovom či strojárskom priemysle. Keďže náklady na výskum a vývoj sú finančne náročné a to dokonca aj pre veľké firmy, spolupracujú na vývoji nových technológií a produktov s inými firmami. Možnosťou je tiež odkúpiť menšie inovatívne firmy, ktoré nemajú dostatok financií na vývoj a predaj svojich produktov.

Pre firmy je dôležité sledovať technologické zmeny a novinky a taktiež vyhodnotiť, či sa ich tieto zmeny budú týkať a ako ovplyvnia doterajšie schopnosti uspokojovania potrieb ich doterajších produktov. Marketingový pracovníci preto úzko spolupracujú s pracovníkmi výskumu a vývoja aby boli schopný rýchlo reagovať na zmeny na trhu technológií. Vďaka tomu môžu využiť každú príležitosť na zlepšenie ich produktu alebo vytvoriť nový, ktorý dokáže potreby a túžby spotrebiteľov kvalitnejšie a efektívnejšie uspokojovať. (Kotler, 2007, s. 153)

## 2.2 Mikroprostredie

Podľa Zamazalovej (2009, s. 53), po vhodnej interakcii firmy s jednotlivými zložkami mikroprostredia je firma schopná uspokojovať potreby zákazníka. Mikroprostredie je tvorené týmito zložkami:

- **Podnik,**
- **Konkurencia,**
- **Dodávatelia (Výrobci),**
- **Verejnosť,**
- **Zákazníci, spotrebiteľia.**

Jakubíková (2013, s. 102) mikroprostredie opisuje ako odvetvie, v ktorom firma podniká a zahŕňa okolnosti, vplyvy a situácie, ktoré firma svojimi aktivitami môže ovplyvniť.

### 2.2.1 Podnik

Miera naplnenia zmyslu existencie podniku, uvádza Zamazalová (2009, s. 53), je závislá tak ako na vplyvoch okolia, tak aj na internom fungovaní podniku, teda činnosti podnikových útvaroch a ich spolupráce. Firmu tvoria rozličné oddelenia ako financie, top management, účtovníctvo alebo výskum a vývoj. Všetky tieto a ďalšie navzájom prepojené skupiny spoločne tvoria interné prostredie podniku, potvrdzuje Kotler a Armstrong (2014, s. 93). Všetky oddelenia sa navzájom ovplyvňujú a aby firma dokázala poskytnúť zákazníkovi vysokú hodnotu a vybudovať s ním vzťah, musia byť tieto oddelenia v súlade a harmónii.

### 2.2.2 Konkurencia

Konkurencia je veľmi dôležitým faktorom pre firmu, ovplyvňujúcim marketingové možnosti firmy. Z tohto dôvodu firmy vynakladajú úsilie na identifikáciu svojich konkurentov, analyzujú ich konkurenčnú silu, ciele, stratégie a snažia sa predpovedať kto by sa mohol stať ich konkurentom. Na základe prevedenej analýzy konkurencie je možné konkurentov rozdeliť na:

- **Konkurent nasledovateľ** – pozorne sleduje činnosť konkurentov a využíva všetky svoje schopnosti ku konkurenčnému boju;
- **Laxný konkurent** – na aktivity konkurentov reaguje pomaly a nevýrazne;

- **Vyberavý konkurent** – sústreďuje sa iba na určité aktivity konkurentov, na ktoré potom reaguje;
- **Konkurent „Tiger“** – jeho reakcie sú rýchle a pohotové pri akejkolvek hrozbe alebo ohrození zo strany konkurentov. (Jakubíková, 2013, s. 108)

### 2.2.3 Dodávateľia

Jakubíková (2013, s. 104) definuje dodávateľov ako jednotlivcov, firmy alebo organizácie, ktoré danej firme poskytujú zdroje potrebné pre výrobu produktov a poskytovanie služieb. Autorka zdôrazňuje dôležitosť analýzy odberateľov, odporúča firmám venovať pozornosť výberu dodávateľov a určeniu kritérií, podľa ktorých ich bude hodnotiť. Firma by sa mala pri analýze dodávateľov zaujímať o postavenie dodávateľa na trhu, úroveň kvality, včasnosť a spoľahlivosť dodávok, kontraktčné podmienky a v neposlednom rade o cenu.

Zamazalová (2009, s. 54) zdôrazňuje, že je treba brať v úvahu aj vzájomné ekonomické postavenie obchodnej firmy a dodávateľov a možnosť alternatívnych dodávok. Sila dodávateľov je väčšia napríklad, ak dodávaný produkt nemá substitút a obchodník je zainteresovaný na jeho predaji alebo sa nemá ako spojiť s výrobcom produktov, preto musí využívať služby dodávateľa.

### 2.2.4 Verejnosť

Názor na začlenenie verejnosti do mikroprostredia nie je u všetkých odborníkov rovnaký. Podľa Zamazalovej (2009, s. 55) je napríklad verejnosť súčasťou užšieho okolia podniku a považuje ju za jednu zo záujmových skupín, ktoré sú schopné ovplyvňovať aktivity danej firmy. Týmito skupinami sú finančné inštitúcie, občianske iniciatívy, médiá, široká verejnosť či zamestnanci firmy. Pre účely udržiavania dobrých vzťahov s týmito skupinami firmy využívajú marketingový nástroj, a to public relations.

### 2.2.5 Zákazníci (spotrebiteľia)

Zákazníci sú kľúčovým bodom celého snaženia firmy. Firma si môže vybrať z piatich typov zákazníckych trhov svoje pôsobisko:

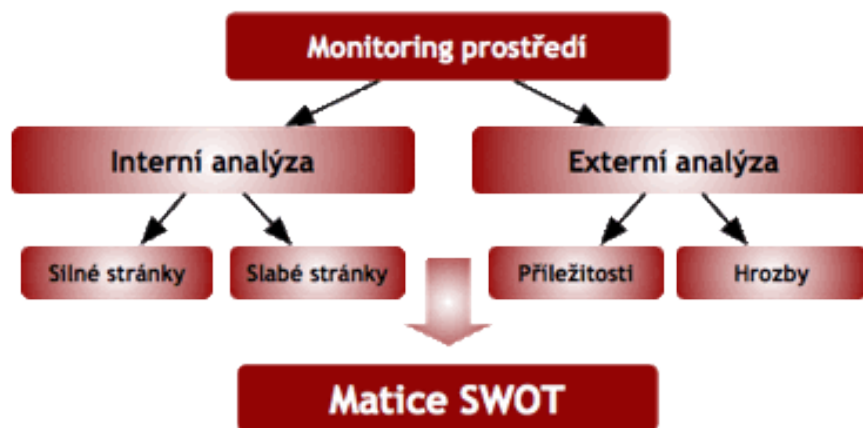
- 1) Trhy spotrebiteľov,
- 2) Trhy výrobnjej sféry,
- 3) Trhy sprostredkovateľov,

- 4) Vládné trhy,
- 5) Medzinárodné trhy.

Firma si svoje pôsobisko vyberá podľa charakteru ponúkaného produktu alebo služby. Každý z uvedených trhov má špecifické črty a charakteristiky, ktoré by mala firma pred vstupom dôkladne preskúmať. (Mikroprostredie podniku, © 2004 – 2015)

### 2.3 Swot analýza

Pomocou SWOT analýzy posudzujeme vonkajšie a vnútorné prostredie podniku. Skratka SWOT predstavuje 4 kategórie faktorov vonkajšieho a vnútorného prostredia. Sú nimi **silné stránky** (strengths), **slabé stránky** (weakness) ako faktory vnútorného prostredia firmy a **príležitosti** (opportunities) a **hrozby** (threats) ako vonkajšie faktory. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 15)



Obr. 3: Matica SWOT (STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ, © 2012)

#### 2.3.1 Analýza vonkajšieho prostredia

Bárta, Pátik a Postler (2009, s. 38) analýzu príležitostí a ohrožení rozdeľujú na šesť častí a to demografické, ekonomické, prírodné, technologické, politické a kultúrne prostredie. Týchto šesť častí by malo firme odhaliť príležitosti, ktoré sa jej na trhu núkajú ale taktiež hrozby a nástrahy, ktoré na firmu číhajú.

Je úlohou managementu rozpoznať hlavné príležitosti a hrozby, ktorým spoločnosť čelí. Účelom analýzy je schopnosť manažérov predvídať trendy na trhu, ktoré môžu mať dopad na firmu. (Kotler, 2007, s. 97)

Ako uvádzajú Kaplan a Norton (2010, s. 63), silné stránky možno účinne zamerať na odvrátenie hrozieb a zúžitkovanie naskytnutých príležitostí. Vo veľkom počte firiem



manažéri posudzujú alternatívne scenáre možných udalostí, ktoré zobrazujú najhoršie ale aj najlepšie situácie, ktoré by sa mohli prihodiť. Najlepší možný scenár vývoja udalostí prispieva k vyjadreniu misie firmy, teda toho o čo svojou činnosťou firma usiluje. Najhorší možný scenár slúži manažmentu firmy na rozpoznanie hlavných podnikateľských rizík, ktoré je pre firmu kľúčové zmierniť.

Marketingové príležitosti môžu byť hodnotené z hľadiska ich príťažlivosti a pravdepodobnosti úspechu. Teda pravdepodobnosť úspechu firmy nezávisí len na schopnosti niečo vykonať ale hlavne na tom, či je firma schopná reagovať na kľúčové požiadavky trhu a taktiež na veľkosti sily konkurentov. Vývojové trendy vo vonkajšom prostredí nepredstavujú len príležitosti na úspech ale taktiež hrozby, ktorým musí firma čeliť a byť na ne pripravená. Hrozby sú klasifikované z hľadiska závažnosti a pravdepodobnosti ich výskytu. Ak sú pre špecifickú obchodnú jednotku identifikované príležitosti a hrozby, je možné vyzistiť celkovú príťažlivosť danej jednotky. Podľa Kotlera (2001, s. 91-92) existujú štyri možnosti takejto charakteristiky:

- **Ideálna obchodná jednotka** – veľké príležitosti, malé ohrozenia;
- **Špekulatívna obchodná jednotka** – veľké príležitosti, veľké ohrozenia;
- **Vyzretá obchodná jednotka** – malé príležitosti, malé ohrozenia;
- **Znepokojivá obchodná jednotka** – malé príležitosti, veľké ohrozenia.

### 2.3.2 Analýza vnútorného prostredia

Dôležitou činnosťou, ktorú by mala každá firma pravidelne vykonávať je vyhodnocovanie jej silných a slabých stránok. Takáto analýza by mala pokryť všetky funkčné (marketing, výskum, vývoj, výroba, financie, personalistika) a prierezové (konkurencieschopnosť podniku, línioví manažéri, logistika, podniková infraštruktúra, informačné systémy) oblasti podniku. Niektoré silné stránky môžu mať vo vzťahu k podniku a jeho stratégii dôležitejšie postavenie než ostatné, pretože ich vplyv na trh je silnejší a pri realizácii podnikovej stratégie majú rozhodujúcu úlohu. Tak isto aj niektoré slabé stránky môžu byť pre podnik rozhodujúce, iné nemusia byť také dôležité a niektoré z nich dokáže firma ľahko odstrániť. (Kotler, 2001, s. 92)

Podľa Solomona, Marshalla a Stuarda (2006, s. 38) sú často vnútorné silné a slabé stránky závislé na ľudskom a intelektuálnom kapitále firmy. Zamestnanci môžu byť silnou stránkou firmy, pokiaľ sú k firme loajálni, majú za sebou školenia a odbornú prípravu a disponujú schopnosťami, ktoré sú pre firmu prospešné.

## 2.4 Analýza konkurencie

Aby firma mohla efektívne naplánovať svoje konkurenčné stratégie, je potrebné aby o svojej konkurencii zistila čo najviac. Prostredníctvom porovnávania svojho marketingového mixu zisťuje možné konkurenčné výhody a nevýhody. Firma by o konkurencii mala vedieť predovšetkým kto je jej konkurentom, aké sú ciele konkurencie a aké sú jej slabé a silné stránky. (Kotler, 2007, s. 568)

### 2.4.1 Identifikácia konkurenčnej firmy

Podľa Kotlera (2007, s. 569), na tej najzrejmnejšej úrovni môže firma definovať svoju konkurenciu podľa produktovej kategórie, ako ostatné firmy ponúkajúce podobné produkty a služby rovnakým zákazníkom za podobné ceny.

Mnohé firmy rozoznávajú svoju konkurenciu podľa odvetvia. Rast ceny jedného produktu v danom odvetví, automaticky vedie k zvýšeniu dopytu po inom produkte. Spotrebiteľia sa teda snažia nahradiť drahý produkt lacnejším substitútom. Firma môže taktiež identifikovať konkurenciu z pohľadu trhu. V tomto prípade definuje funkčnú konkurenciu ako firmy, ktoré sa sústreďia na rovnaké skupiny spotrebiteľov. Trhové vymedzenie konkurencie poskytne firme lepšiu predstavu o skutočnej a potenciálnej konkurencii a tým pádom dochádza vo firme k efektívnejšiemu dlhodobému plánovaniu. (Kotler, 2007, s. 568-570)

### 2.4.2 Identifikácia konkurenčných stratégií

Ak majú v odvetví rôzne firmy veľmi podobné stratégie, robí ich to najväčšími konkurentmi. Vo väčšine odvetví sa konkurencia člení na skupiny, z ktorých každá má inú stratégiu. Strategickú skupinu predstavuje v odvetví skupina firiem, ktoré sa na danom trhu riadia rovnakou alebo podobnou stratégiou. Je zaujímavé, že pokiaľ spoločnosť vstúpi do jednej zo strategických skupín, ostatní členovia tejto skupiny sa automaticky stanú jej kľúčovými konkurentmi. Okrem najväčšej konkurencie v rámci strategickej skupiny, je tu ešte vzájomné súperenie medzi skupinami. Niektoré strategické skupiny sa zameriavajú na prekrývajúce sa segmenty trhu a členovia určitej strategickej skupiny môžu expandovať do nových segmentov. Nutnosťou firmy je sledovať všetky tieto dimenzie, aby dokázala strategickú skupinu rozpoznať. To zahŕňa identifikáciu marketingového mixu, cenovej politiky, predajnej stratégie a taktiež formy reklama a propagácie jej produktov či služieb. (Kotler a Armstrong, 2014, s. 551)

### 2.4.3 Hodnotenie silných a slabých stránok konkurencie

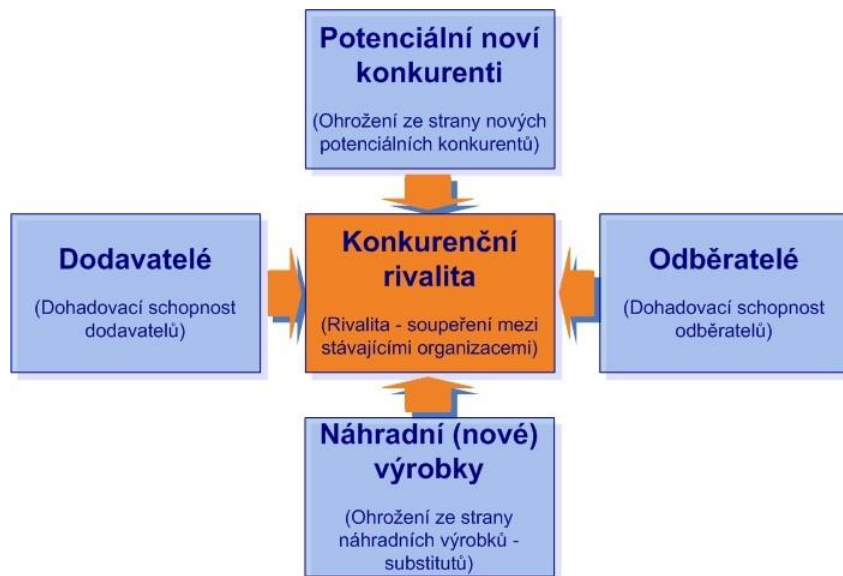
Ďalším krokom identifikácie konkurencie je identifikovanie silných a slabých stránok konkurentov. Väčšina firiem sa o slabých a silných stránkach svojej konkurencie dozvedá z osobnej skúsenosti, z „word of mouth“, alebo prostredníctvom primárneho výskumu medzi dodávateľmi, zákazníkmi alebo dílermi. Vhodným nástrojom na zhodnotenie je tiež benchmarking, pomocou ktorého firma porovná svoje produkty a procesy s vedúcimi firmami na trhu alebo svojimi konkurentami a snaží sa tým zlepšiť kvalitu svojich procesov a výkonov.

Je na firme či si vyberie súperenie so slabými alebo silnými konkurentami. Najčastejšie si firmy vyberajú slabých konkurentov, pretože to vyžaduje menej času a úsilia, avšak tiež málo získajú. Firmy si túto taktiku vyberajú pretože majú strach súperiť so silnými konkurentami, na druhej strane je vždy možné nájsť nejakú slabosť aj u silného konkurenta a prinesie to oveľa lepšie výsledky. Je hlavne potrebné zistiť, čo má pre cieľových zákazníkov hodnotu, vyhodnotiť tieto informácie a snažiť sa im ponúknuť lepšie benefity za lepšie ceny. (Kotler a Armstrong, 2014, s. 552)

## 2.5 PORTEROV model piatich konkurenčných síl

Ako uvádza Kašík a Havlíček (2012, s. 46), asi najsilnejším faktorom ovplyvňujúcim postavenie podniku na trhu je konkurencia. Sledovanie konkurenčného blízkeho a vzdialeného prostredia pomocou prieskumu trhu znamená neustále sledovať chovanie konkurentov.

Firma sa pri sledovaní konkurentov musí sústrediť hlavne nato, akú stratégiu konkurenti využívajú, aké sú ich ciele, silné a slabé stránky, či postavenie na trhu. Manažéri v podniku si musia uvedomiť, že nielen oni sledujú konkurenciu, ale aj konkurencia sleduje ich činnosť a preto sa musia snažiť predvídať, ako bude konkurencia reagovať na marketingové aktivity firmy. V rámci konkurenčného prostredia medzi sebou firmy súťažia o získanie pozície na trhu, dobrej povesti, loajálnych dodávateľsko-odberateľských vzťahov. Mnoho podnikov sa snaží porozumieť svojmu konkurenčnému okoliu a ovplyvniť ho pomocou **Porterovho modelu konkurenčného prostredia**. (Kašík a Havlíček, 2012, s. 46)



Obr. 4: Porterov model piatich konkurenčných síl (STŘELEČ, 2012)

Porterov model sa skladá z piatich konkurenčných síl:

#### ***Sektor 1 – Podnikateľské odvetvie – štruktúra odvetvia***

Tento segment nie je prítlačlivý, ak v ňom pôsobí veľa silných konkurentov, alebo pokiaľ tempo rastu predaja na trhu stagnuje alebo klesá. Firma nemôže plne využiť výrobné kapacity, fixné náklady však zostávajú stále vysoké. Takáto situácia ústi k cenovým vojnám medzi konkurentmi a vysokému tempu zavádzania novínok vo výrobe, čím pre firmy stúpajú náklady na získanie konkurenčnej výhody. (Kašík a Havlíček, 2012, s. 47-48)

#### ***Sektor 2 – Potenciálny nový účastníci vstupujúci na trh***

Aby sa existujúce podniky chránili pred potencionálnymi konkurentami, vynakladajú úsilie na vytvorenie vstupných bariér úsporami z rozsahu produkcie, vytvorením bariér celkových nákladov. Pre každého nového účastníka to znamená zaplatenie vysokého vstupného poplatku, bez ohľadu na veľkosť jeho vstupu. Vstup nových účastníkov je ovplyvňovaný aj zo strany vlády krajiny a to prostredníctvom udeľovania licencií a stanovovania hygienických a potravinárskych predpisov. (Kašík a Havlíček, 2012, s. 47-48)

### ***Sektor 3 – Vyjednácia sila dodávateľov***

Konkurenčné postavenie podniku závisí na vyjednávací sile dodávateľov a odberateľov. Segment nie je pre účastníkov prítlačivý, ak v ňom sú dodávatelia s vysokou alebo rastúcou kúpnu kompetenciou, pričom sa snažia zvyšovať ceny a diktovať požiadavky. (Kašík a Havlíček, 2012, s. 47-48)

### ***Sektor 4 – Vyjednávacía sila odberateľov***

Podľa Hilla a Jonesa (2009, s. 51) by mali byť silní zákazníci považovaní za hrozbu pre firmy v odvetví a to z dôvodu schopnosti zákazníkov vyjednávať u firiem v odvetví nižšie ceny alebo vyššie náklady prostredníctvom požiadaviek na vyššiu kvalitu výrobkov a služieb. Nátlakom na znižovanie cien a zvyšovanie nákladov teda môžu silní zákazníci vytlačiť zisky mimo odvetvia kde firmy pôsobia, čo pre firmy predstavuje reálnu hrozbu.

### ***Sektor 5 – Substitučné produkty***

Viacero podobných alebo substitučných produktov v našom segmente spôsobuje limitovanie cenovej hladiny, a tým aj obmedzenie výšky zisku firmy. Ceny a zisky firmy klesajú aj v prípade, ak konkurent ponúkajúci substitučný výrobok dosiahne technologického pokroku alebo výhody. Hlavne pri technických novinkách je väčšia pravdepodobnosť substitučných výrobkov a služieb, pričom riziko sa zväčšuje ak sú súčasné produkty spotrebiteľmi hodnotené ako predražené alebo technicky a inovačne nedokonalé. (Kašík a Havlíček, 2012, s. 47-48)

## **2.6 Analýza chovania spotrebiteľa**

Zamazalová (2009, s. 138) sa vo svojom diele zameriava nielen na analýzu konkurencie ale aj na analýzu zákazníkov. Umiestnenie a výber vhodnej lokality pre obchodnú jednotku nie je jediným faktorom, ktorý generuje podniku tržby. Je vhodné sa zaujímať aj o ďalšie faktory súvisiace s propagáciou, podporou predaja, či uspokojením potrieb zákazníkov.

### **2.6.1 Meranie lojality zákazníkov**

Podľa Bártu, Pátika a Postlera (2009, s. 67) má pre firmu veľký význam budovanie lojality u zákazníkov. Pre firmu rast lojality zákazníkov znamená, že rastie aj jej trhovú podiel. Lojalitu svojich zákazníkov môže firma posudzovať podľa viacerých aspektov:

- **Deľba lojality** – firma sa zameriava nato, aké percento výdajov zo svojho rozpočtu zákazník uskutoční v jeho predajni, namiesto toho aby toto percento výdajov použil u konkurencie. Tento aspekt sa v zahraničnej literatúre označuje ako "*share of loyalty*";
- **Výdajová intenzita** – zisťovanie charakteristiky zákazníka, ktorý nakupuje u danej firmy s ohľadom na intenzitu výdajov;
- **Miera penetrácie** – predstavuje percento zákazníkov, ktoré firma dokáže prilákať do svojich pobočiek a predajní. (Bárta, Pátik a Postler, 2009, s. 67)

Tab. 1: Vzťah zákazníka a značky (vlastné spracovanie podľa Bárta, Pátika a Postlera, 2009, s. 61)

<b>Oddanosť</b>	<b>Lojalita</b>
Prežívanie – pocity a vnímanie značky a produktu zákazníkom.	Chovanie – čo zákazník konkrétne činí (opakuje nákup).
Znamená psychologickú väzbu k značke.	Pravdepodobnosť opakovaného nákupu sa určuje na základe chovania v minulosti.
Oddanosť naväzuje na lojalitu a bez nej sa vyskytuje len málokedy.	Nie je potrebný vzťah s oddanosťou, môže vzniknúť aj bez nej.

### 3 VÝBER ZAHRANIČNÉHO TRHU

#### 3.1 Segmentácia zahraničného trhu

V dnešnej modernej spoločnosti sa musia predajcovia zameriavať nie len na vytvorenie hodnoty a uspokojenie potreby, ale hlavne nájsť svoju cieľovú skupinu spotrebiteľov. V tejto dobe sa totiž rozličný jedinci delia do rôznych spotrebiteľských skupín s odlišnými potrebami a prániami a nie je možné osloviť jedným typom tovaru alebo služieb všetky spotrebiteľské skupiny. (Solomon, Marshall a Stuart, 2006, s. 191)

Firmy sa preto rozhodli pre segmentáciu trhu, kedy rozdelia väčší trh na menšie časti zdieľajúce jednu alebo viacero spoločných charakteristických vlastností. Segmentácia je často nutná v prípade spotrebného a aj medzipodnikového trhu. V oboch prípadoch sa musí firma rozhodnúť pre niektorú z užitočných segmentačných premenných, ktoré rozdelia celkový trh na homogénne skupiny s rozdielnymi potrebami. Väčší spotrebiteľský „koláč“ sa teda delí na menšie diely, kedy je vhodné využiť demografické, psychologické a behaviorálne charakteristiky na tento typ rozdelenia. (Solomon, Marshall a Stuart, 2006, s. 191)

##### 3.1.1 Demografická segmentácia

Demografickými charakteristikami sú merateľné údaje ako pohlavie a vek, ktoré sú vhodné pre definíciu najlepších potenciálnych zákazníkov každej z firiem. Je jednoduché tieto údaje zistiť a potom vypracovať vhodné marketingové stratégie a cielené propagácie na vybrané skupiny spotrebiteľov. Ďalšími charakteristikami môže byť sociálne zázemie, výška príjmov či etnická príslušnosť spotrebiteľov.

Čo sa týka veku, tak spotrebiteľia rôznych vekových skupín majú rôzne preferencie. Oblúbenými spotrebiteľmi firiem sú deti, pretože okrem nákupov hračiek a hier ovplyvňujú z veľkej časti celkové rodinné nákupy. Taktiež tínedžeri sú lákavým segmentom, pretože sa zaujímajú o širokú škálu produktov a to hlavne v tom čase módných a sú ochotní ich zakúpiť mnohokrát za vyššie ceny.

Segmentácia trhu podľa pohlavia začína taktiež už od najmladšieho veku, kedy detské oblečenie a plienky sú rozdelené na ružové pre dievčatá a modré pre chlapcov. V dospelosti sa spotrebiteľia znova stretávajú s týmto rozdelením, firmy si vyberajú

na ktoré pohlavie sa budú sústrediť a ponúkajú svojim spotrebiteľom najrôznejší tovar a služby rozdelené podľa preferencií pohlavia. (Solomon, Marshall a Stuart, 2006, s. 192)

### **3.1.2 Psychografická segmentácia**

Psychografické údaje rozdeľujú trh na základe zdieľaných záujmov, aktivít a názorov spotrebiteľov. Väčšinou sa tieto údaje opierajú o základné demografické údaje, poskytujú však pestrejší popis. Pre výber konkrétnych strategických aplikácií spoločnosti využívajú služby agentúr, ktoré rozdeľujú konkrétnu populáciu do segmentov podľa preferencií a typov osobnosti a následne predávajú informácie o klasifikácii zákazníkov týmto spoločnostiam. Niektoré spoločnosti si tieto klasifikácie vytvárajú samy. Vďaka týmto klasifikáciám je možné identifikovať jednotlivé typy zákazníkov a stanoviť súvislosť medzi ich preferenciami a tým k akému typu osobnosti patria. (Solomon, Marshall a Stuart, 2006, s. 193)

### **3.1.3 Behaviorálna segmentácia**

Behaviorálna segmentácia rozdeľuje spotrebiteľov na základe toho akými spôsobmi využívajú produkt a aký má pre nich význam. Jednou z možností behaviorálnej segmentácie je rozdelenie trhu na spotrebiteľov, ktorí produkt kupujú a na tých ktorí nie. Okrem tohto rozdelenia je možné skupinu zákazníkov rozdeliť na zákazníkov verných, pravidelných a príležitostných. (Solomon, Marshall a Stuart, 2006, s. 199)

## **3.2 Formy vstupu na zahraničný trh**

Podľa Rodriguesa (2009, s. 170) sa manažéri alebo majitelia firmy pri vstupe na zahraničný trh musia rozhodnúť, akou formou sa ich produkty alebo služby dostanú po konečných spotrebiteľov. Distribučné metódy sa odlišujú krajina od krajiny a tak isto nie vždy sú rovnaké v rámci tej istej krajiny. Závisí to na rozličnosti regiónov, cieľových zákazníkov a ich potrieb. Rodrigues (2009, s. 170) tvrdí, že firma môže vstúpiť na zahraničný trh, ak:

- 1) Vyrába produkt doma a dováža ho do zahraničia pre distribúciu na miestnom trhu;
- 2) Časti a súčiastky z ktorých sa vyrába daný produkt firma vyváža do zahraničia, kde sa spájajú na montáži alebo sú ponúkané na miestnom trhu pre výrobu iných produktov;



- 3) Výroba produktu prebieha v cudzej krajine, kde sa aj produkt predáva na miestnom trhu alebo je exportovaný na iné trhy.

Závisí však od odvetvia v ktorom firma pôsobí, pretože nie u každej sa môže jedna z uvedených foriem hodiť. (Rodrigues, s. 170)

### **3.2.1 Export**

Ako uvádza Rodrigues (2009, s. 171), v prípade, že sa firma rozhodne pre stratégiu exportu, musí si vybrať medzi priamym a nepriamym exportom. Ak sa firma rozhodne pre export bez predchádzajúcich skúseností z tejto oblasti, je pre ňu vhodnejšie využiť metódy nepriameho exportu. Priamy export odporúča, ak firma už naodbudla potrebné odborné znalosti o exporte. Vtedy je pre ňu efektívne vytvoriť vlastnú exportnú divíziu.

#### ***Nepriamy export***

Kotler (2001, s. 369) rovnako ako Rodrigues, odporúča firmám začať najskôr s nepriamym exportom. Export predstavuje možnosť ako sa dostať na cudzí trh, pričom rozlišuje príležitostný a aktívny vývoz. Príležitostný vývoz predstavuje pasívny prístup, aktívny vývoz naopak znamená rozšírenie produktov firmy na určitý trh. Pre oba prípady však platí, že svoj tovar firmy vyrábajú vo vlastnej krajine.

#### ***Priamy export***

Po získaní potrebných znalostí a skúseností si väčšina firiem začne zabezpečovať export sama. Pre firmu to znamená väčšie riziko avšak aj potenciál návratnosti, pretože ušetrí náklady na sprostredkovateľov.

Firma môže realizovať priamy export nasledujúcimi spôsobmi:

- **Domáce exportné oddelenie,**
- **Zahraničná pobočka alebo dcérska spoločnosť,**
- **Cestujúci obchodný zástupcovia pre vývoz,**
- **Zahraničný sprostredkovatelia.** (Kotler, 2001, s. 370)

### **3.2.2 JOINT VENTURE**

*„Usporiadanie, podľa ktorého sa spoločnosť spojí prostredníctvom fúzie alebo vytvorenia partnerstva s jednou alebo viacerými spoločnosťami.“* (Rodrigues, 2009, s. 176)

Výhody podnikania na základe Joint Venture:

- Oprávnenie využívať znalosti a zručnosti zahraničného partnera;
- Možnosť získania prístupu do distribučného systému zahraničného partnera;
- Joint Venture vyžaduje menšiu kapitálovú investíciu ako spoločnosti vo výhradnom vlastníctve. (Rodrigues, 2009, s. 176)

Kotler (2001, s. 373) uvádza ako hlavné pohnútky firmy pre vytvorenie Joint Venture ekonomické a politické príčiny, kedy firma nemusí disponovať dostatkom finančných, materiálnych alebo riadiacich zdrojov. Príčinou však môže byť aj politika štátu, kedy vláda kladie ako podmienku vstupu zahraničnej firmy na trh založenie spoločného podniku s tuzemskou firmou.

Podnikanie formou Joint Venture má však aj nevýhody. Pri spoločnom podnikaní môžu nastať situácie kedy majú zahraničný a tuzemský partner odlišné názory na investície, stratégiu podnikania alebo marketing, čo môže viesť až k rozpadu spoločného podniku. (Kotler, 2001, s. 373)

### 3.3 Obchodné korporácie v Českej republike

Od 1.1.2014 nadobudol platnosť Zákon o obchodných korporáciách, ktorý obsahuje úpravu obchodných spoločností a družstiev a nahradil tak Obchodný zákonník, v rozsahu úpravy obchodných korporácií.

U začínajúcich podnikateľov sa v praxi najčastejšie vyskytuje spoločnosť s ručením obmedzeným, prípadne verejná obchodná spoločnosť. V prípade akciových spoločností sa jedná o veľké firmy, teda väčšinou vznikajú transformáciou zo spoločnosti s ručením obmedzeným a to hlavne kvôli finančnej, kapitálovej a administratívnej náročnosti. Komanditné spoločnosti sú málo vyskytujúcou formou podnikania a družstvá sú zakladané najmä na nepodnikateľské účely, napr. bytové družstvá. Všetky právnické osoby majú právnu subjektivitu a povinnosť viesť podvojnú účtovníctvo. Označenie obchodnej spoločnosti sa skladá z názvu a právnej formy. (Bartůšková, 2013)

#### 3.3.1 A. S.

*„Akciová spoločnosť je spoločnosť vytvárajúca základný kapitál v minimálnej zákonnej výške, ktorý je rozvrhnutý na akcie a ktorej spoločníci (akcionári), neručia za dlhy spoločnosti.“* (Josková a Pravda, 2014, s. 18)

Akciová spoločnosť sa zakladá prijatím stanov, ktoré musia mať formu notárskeho zápisu. Spoločnosť môže byť založená aj len jednou osobou. Minimálny kapitál pri založení sú 2 000 000 Kč alebo 80 000 €. Novinku od roku 2014 predstavuje možnosť zvoliť si systém vnútornej štruktúry spoločnosti. Môže si zvoliť dualistický systém, kde spoločnosť okrem valnej hromady vytvára ešte predstavenstvo a dozornú radu, alebo monistický systém, kde je okrem valnej hromady volená správna rada a štatutárny riaditeľ. Valná hromada má v oboch systémoch rovnaké kompetencie, avšak v dualistickom systéme je výkonným orgánom predstavenstvo a kontrolným orgánom dozorná rada a v monistickom systéme je správna rada základným kontrolným orgánom, ktorý však môže zasahovať do riadenia akciovej spoločnosti. (Josková a Pravda, 2014, s. 10-19)

### 3.3.2 S. R. O.

*„Spoločnosť s ručením obmedzeným je spoločnosťou, za ktorej dlhy ručia spoločníci spoločne a nerozdielne do výšky v akej nesplnili vkladové povinnosti podľa stavu zapísaného v obchodnom registri. Po splnení vkladovej povinnosti a zápise tejto skutočnosti do obchodného registra spoločníci za dlhy spoločnosti neručia.“* (Josková a Pravda, 2014, s. 15)

Spoločnosť s ručením obmedzeným sa zakladá formou zakladateľskej listiny, ak je jeden zakladateľ, alebo formou spoločenskej zmluvy ak sú najmenej dvaja zakladatelia. Minimálnou výškou vkladu je 1 Kč, ak to spoločenská zmluva neurčí inak, pričom do 1.1.2014 to bolo 200 000 Kč. Podstatnou zmenou od 1.1.2014 je, že spoločnosti odpadá povinnosť vytvárať rezervný fond. (Josková a Pravda, 2014, s. 10-17)

Patrí medzi najviac rozšírené formy obchodných korporácií v Českej republike.

### 3.3.3 V. O. S.

*„Verejná obchodná spoločnosť je spoločnosť s aspoň dvoma spoločníkmi, ktorí ručia za dlhy spoločnosti celým svojim majetkom. Môže byť založená za účelom podnikania alebo za účelom správy vlastného majetku.“* (Josková a Pravda, 2014, s. 13)

Zakladá sa formou spoločenskej zmluvy a môžu ju založiť minimálne dvaja spoločníci.

### 3.3.4 K. S.

Komanditná spoločnosť je spoločnosť aspoň s dvoma spoločníkmi, kedy komplementár je spoločník, ktorý ručí za dlhy spoločnosti neobmedzene, celým svojím majetkom a druhý spoločník – komanditista, ručí za dlhy spoločnosti do výšky svojho nesplateného vkladu.

Rovnako ako pri V.O.S, ju môžu založiť minimálne dvaja spoločníci podpísaním spoločenskej zmluvy. (Josková a Pravda, 2014, s. 14)

### 3.3.5 Družstvo

*„Družstvo je spoločenstvo neuzatvoreného počtu osôb, ktoré je založené za účelom vzájomnej podpory svojich členov alebo tretích osôb, prípadne za účelom podnikania.“*  
(Josková a Pravda, 2014, s. 21)

Zakladá sa formou ustanovujúcej schôdze a prijatím stanov, pričom priebeh ustanovujúcej schôdze a rozhodnutie o prijatí stanov sa osvedčuje zápisom u notára. Minimálny počet členov na založenie družstva sú traja členovia. (Josková a Pravda, 2014, s. 10)

## 4 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

V úvode práce som teoreticky vymedzila definíciu marketingu a marketingové nástroje spočívajúce hlavne z teoretického vymedzenia marketingového mixu. Firmy, ktorých cieľom je vstúpiť na zahraničný trh, musia pred samotným vstupom previesť potrebné kroky. Tieto kroky predstavujú hlavne rôzne analýzy, ktoré im buď utvrdia alebo vyvrátia ich strategické rozhodnutie rozšírenia svojho pôsobenia za hranice krajiny. Prevedením SWOT, PEST analýzy a vypracovaním Porterovho modelu piatich konkurenčných síl sa môže vedenie firmy veľa dozvedieť o makroprostredí a mikroprostredí cieľového trhu a príležitostiach či hrozbách, ktoré firmu čakajú. Druhá kapitola je venovaná práve týmto analýzám. Vďaka analýze SWOT firmy objavujú svoje silné a slabé stránky, ktoré vďaka tomu, že ich dobre spoznajú, môžu využiť v prípade naskytnutej príležitosti alebo hrozby, zistenej taktiež touto analýzou. PEST analýza firmám pomáha spoznať politické, ekonomické, sociálne a technologické faktory cieľového trhu a Porterov model piatich konkurenčných síl im poskytne prehľad o konkurentoch a ich sile v odvetví pôsobenia firmy. Posledná časť práce je venovaná alternatívam vstupu na zahraničný trh, čo predstavuje jedno z najdôležitejších rozhodnutí firmy – na aký trh vstúpiť a akú formu podnikania pri tom využiť. V spravení správneho rozhodnutia firme napomôžu informácie získané z uvedených analýz, ktoré budú spracované v praktickej časti a poskytnú základ k návrhu záverečných doporučení a zlepšení.

Teoretická časť práce bola spracovaná najmä z literárnych prameňov, doplnkovo boli využité aj internetové zdroje. Hlavnými literárnym zdrojmi boli diela Marketing Management a Moderný marketing od profesora Kotlera, ktoré boli využité najmä pri spracovaní foriem vstupu na zahraničný trh a SWOT analýzy. K definovaniu druhov obchodných korporácií v Českej republike bol použitý Zákon o obchodných korporáciách, nahrádzajúci predchádzajúci Obchodný zákonník. Porterov model piatich konkurenčných síl bol spracovaný na základe diela autorky Dagmar Jakubíkovej a analýza PEST bola citovaná najmä z tvorby autorky Hany Machkovej.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PREDSTAVENIE FIRMY XY, S. R. O.

Firma XY, s.r.o. bola založená v roku 2007 a jej aktivity boli zamerané, tak isto ako v súčasnosti, na dovoz a predaj použitého textilu na Slovensku. Počas prvých dvoch rokov pôsobenia firmy, boli otvorené 4 prevádzky na západnom a strednom slovensku. V sídle firmy na Myjave, sa ukutočňovalo triedenie a oceňovanie tovaru v triediacej hale. Prvé 4 prevádzky spadali do kategórie I. triedy, avšak v roku 2010 bola otvorená prevádzka kategórie LUX v Bratislave, ktorá výrazne zvýšila image a kredit firmy u zákazníkov. Tento krok sprevádzala aj výmena skladovacích priestorov za rozlohovo väčšie. V roku 2012 bola otvorená zatiaľ posledná predajňa v Banskej Štiavnici.

### 5.1 Profil firmy

Hlavnou činnosťou firmy je dovoz a predaj second hand odevov, ktorý sa uskutočňuje v šiestich maloobchodných predajniach v Slovenskej republike. Firma svojim zákazníkom ponúka pánsky, dámsky a detský tovar, a ako vedľajší produkt ponúka výrobným firmám a fabrikám bavlnené handry, ktoré odberatelia využívajú pri údržbe vo výrobe. Spoločnosť spolupracuje hlavne s dodávateľmi z Nemecka a Rakúska, pre obmenu štýlu a pestrosti tovaru využíva aj anglických a francúzskych dodávateľov.

### 5.2 Stratégia firmy XY, s.r.o.

Poslaním firmy je poskytnúť širokej verejnosti kvalitný a finančne dostupný second handový tovar, dovážaný z Nemecka a Rakúska.

Prevádzky firmy na Slovensku sú rozdelené na dve časti:

- **LUX** – V kategórii LUX firma ponúka zákazníkom luxusný tovar, v ktorom prevažuje značkové oblečenie výbornej kvality, čomu zodpovedá aj vyššia cenová hladina v týchto prevádzkach. V ponuke sú okrem iného zaradené aj extravagantné kusy a oblečenie na špeciálne príležitosti;
- **I. trieda** – Ponuku tovaru tvorí značkové aj neznačkové oblečenie, v nižšej cenovej hladine. V porovnaní s LUX-om je v ponuke namiesto extravagantných kusov, oblečenie na bežný deň, športové alebo pracovné oblečenie.

Firma obchoduje s dodávateľmi z rozličných krajín z dôvodu rozmanitosti dovážaného tovaru. Túto stratégiu firma volí hlavne kvôli možnosti ponúknuť zákazníkom rôznorodé kusy tovaru, kdeže každá krajina má špecifiká vo svojej móde a tiež iné veľkosti oblečenia.

Po dodaní tovar putuje do skladov, kde sa zaraďuje podľa obdobia, v ktorom bude distribuovaný do predaja. Sklad je rozdelený podľa období na časti – zimný tovar, letný tovar, prechodný tovar. Zo skladu tovar putuje do triediarne. Tu sa tovar rozdeľuje podľa kvality a charakteru, a nevhodný tovar ako roztrhané alebo inak poškodené oblečenie sa vyraduje. Po rozdelení je tovar oceňovaný na základe kvalitatívnych tabuliek a pripravovaný na distribúciu na jednotlivé prevádzky.

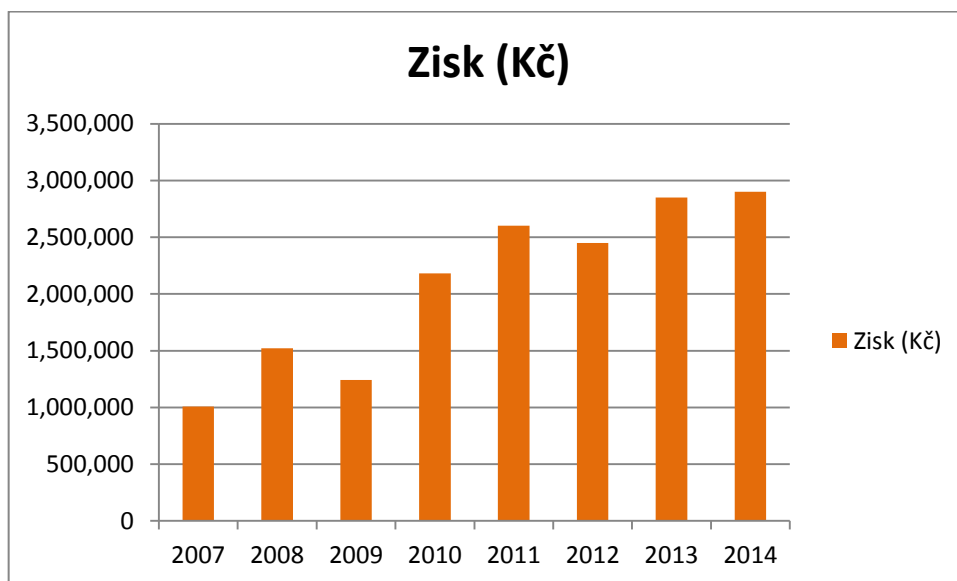
### **5.2.1 Enviromentálna politika**

Počas fázy triedenia tovaru sa rozhoduje o type prevádzky kde bude distribuovaný a tiež období, v ktorom bude ponúknutý na predaj. Pri triedení však vzniká aj vedľajší produkt, nazývaný Bavlna. Je to textil výhradne z bavlny (trička, mikiny, bavlnené nohavice), ktorý nespĺňa parametre na predaj v obchodoch, pretože je poškodený, špinavý alebo príliš obnosený. Firma dbá na ochranu životného prostredia, preto tento vedľajší produkt, ktorý už nie je vhodný k predaju v maloobchodnej sieti, nie je vyradený na skládku ale je dodávaný do priemyselných podnikov k ďalšiemu použitiu. V priemere sa v jednej dodávke nachádza asi 7% odpadu, teda tovaru, ktorý už nie je možné ďalej recyklovať a tento sa vyváža na povolené skládky. Firma sa snaží maximálne využiť dodaný tovar a preto má prísne pravidlá na triedenie tovaru, z dôvodu vyprodukovania čo najnižšieho množstva odpadu a čo najväčšej šetrnosti k životnému prostrediu.



### 5.3 Hospodárske výsledky

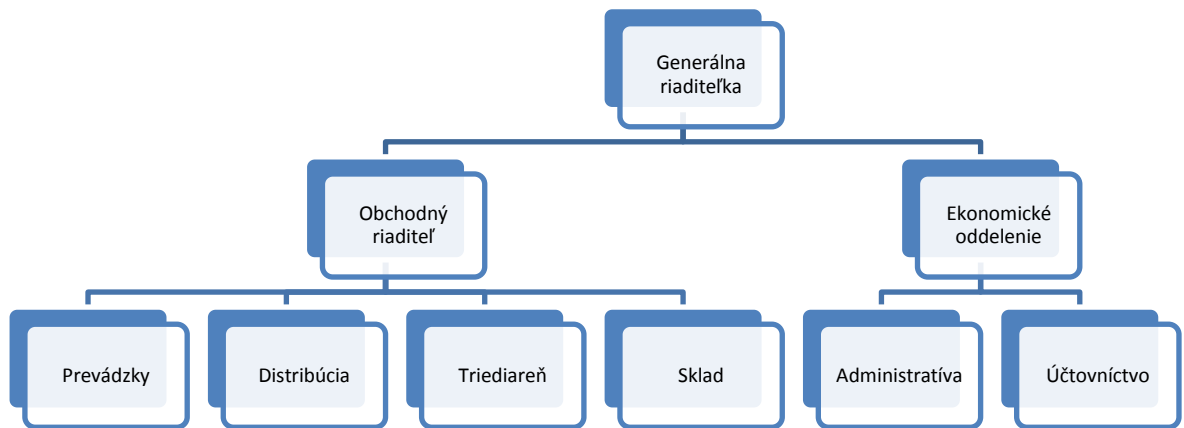
Firma dosahovala pozitívnych výsledkov hospodárenia už od roku 2007, kedy bola založená a pôsobila v tom čase s dvoma prevádzkami. Výsledky hospodárenia podniku postihla mierna recesia v roku 2009 spôsobená krízou, ktorá však pre firmu nebola „smrteľná“ ako pre niektoré podniky v odvetví. Už od roku 2010 po súčasnosť však firma dosahuje vysokú ziskovosť, ktorá bola spôsobená otvorením ďalších prevádzok a taktiež návratnosťou investícií vložených do týchto prevádzok v priemere do jedného roku.



Graf 1: Hospodárske výsledky firmy XY, s.r.o v rokoch 2007-2014 (vlastné spracovanie podľa internej dokumentácie)

### 5.4 Organizačná štruktúra

Firma sa počtom zamestnancom zaraďuje do kategórie malých firiem. Tvorcami marketingovej stratégie a ďalších strategických rozhodnutí sú generálna riaditeľka a obchodný riaditeľ firmy. Organizačná štruktúra sa ďalej rozčleňuje na ekonomické oddelenie, ktoré je zastúpené administratívou a účtovníctvom a obchodné oddelenie. Základným kameňom celej činnosti firmy je triediareň, kde sa pripravuje tovar na expedíciu do prevádzok firmy. Sídлом firmy je slovenské mesto Myjava, kde sa nachádza aj triediareň a sklad firmy.



Obr. 5: Organizačná štruktúra firmy XY, s. r. o. (vlastné spracovanie podľa internej dokumentácie)

## 6 MARKETINGOVÝ MIX FIRMY XY, S.R.O.

V marketingovom mixe firmy som na základe konzultácií s obchodným riaditeľom spracovala marketingovú stratégiu firmy. Všetky 4P som dopodrobna rozpísala a v analýze som rozobrala portfólio tovaru firmy, cenovú politiku, formy podpory predaja využívané firmou a ďalšie položky, ktoré priblížia každodennú činnosť firmy. Predstavenie marketingového mixu bude základom pre jeho aplikáciu na trhu Českej republiky.

### 6.1 Produkt

Sortiment firmy XY, s.r.o. tvorí približne 50% dámskych odevov, 40% pánskych odevov a 10 % detských odevov. Na rozdiel od konkurencie firma ponúka odevy pre obe pohlavia a všetky vekové kategórie, nie je teda zameraná len na predaj napríklad detského oblečenia ako niektorý jej konkurenti, čo jej dáva konkurenčnú výhodu v tom, že vie uspokojiť všetky druhy zákazníkov. Tovar na predajniach sa obmieňa v závislosti od sezóny. V zimnom období dodáva do predajní výhradne zimný tovar, ktorý tvoria bundy, kožuchy z pravej kožušiny a umelé kožuchy, lyžiarske oblečenie, svetre a tričká s dlhým rukávom. V letnom období sú na predajne dodávané hlavne tričká s krátkym rukávom, krátke nohavice, šaty, sukne a plavky. Celoročne sa pravidelne dodávajú produkty označované ako dekoračný textil, ktorým sú kabelky, rôzne dekoračné látky, hračky a topánky. Špeciálnym tovarom dopĺňujúcim ponuku sú karnevalové masky, divadelné kostýmy, kroje, bižutéria a plesové šaty.

Portfólio tovaru firmy XY, s. r. o. je dodávané na kamenné predajne firmy, okrem toho firma produkuje aj vedľajší produkt v podnikovom slangu nazvaný bavlna, ktorý si odberatelia objednávajú priamo telefonicky alebo priamo vo firme. V kamenných predajniach nie je tento tovar umierňovaný z estetického hľadiska. Takzvanú bavlnu tvoria bavlnené textílie, ktorú sú buď poškodené, viac obnosené alebo ktoré nespĺňajú kritéria predaja v kamenných predajniach. Tento tovar je zakupovaný priemyselnými firmami, ktoré ho používajú na čistenie strojov.

Firma má 6 pobočiek na Slovensku, ktoré sú rozdelené na luxusnú časť (LUX) a prevádzky I. triedy. Luxusnú časť tvorí zatiaľ iba jedna prevádzka v Bratislave, kde podstatu sortimentu tvorí oblečenie od módnych návrhárov, oblečenie drahých značiek, vintage odevy. Prevádzky I. triedy sa nachádzajú v menších mestách a je v nich ponúkaných menej značkových odevov alebo lacnejšie značky, odevy na denné nosenie alebo pracovné oblečenie.

## 6.2 Cena

Cenová politika firmy je založená na stratégii cenových variant, teda spočíva v ponuke rôznych výrobkov za rôzne ceny podľa individuálnych potrieb zákazníkov. Táto stratégia je daná širokým sortimentom firmy a tiež rozdelením obchodov na luxusnú časť a na obchody 1. triedy.

Práve kvôli rozdielnym cenám luxusného tovaru a tovaru na denné nosenie, prišlo k rozdeleniu prevádzok. Pre firmu totiž nie je výhodné ponúkať luxusný tovar s vyššími cenami v malých mestách, kde je nižší priemerný zárobok a tak sa rozhodla otvoriť predajňu v hlavnom meste, kde je vyšší priemerný zárobok a teda môže ponúkať luxusný tovar za vyššie ceny. Tento krok firma nepodnikla len z dôvodu finančnej situácie obyvateľov miest kde boli otvorené prevádzky, ale taktiež kvôli dopytu a životnému štýlu zákazníkov. Zákazníci v hlavnom meste vyhl'adávajú extravagantné kusy odevov a luxusné značky, ktoré sú čisto nové alebo len veľmi málo nosené. Naopak v obchodoch v menších mestách, je väčší dopyt po pracovnom oblečení a odevoch na bežný deň.

Na základe dohody o pravidelných odberoch v rovnakých časových intervaloch a v dohodnutých množstvách sú dodávatelia schopný poskytnúť firme najnižšiu možnú cenu a nezvyšovať túto cenu počas trvania dohody. Vďaka tomu je firma schopná udržiavať ceny vo svojich prevádzkach na relatívne rovnakej úrovni.

## 6.3 Miesto

Na distribúciu tovaru do svojich prevádzok firma využíva firemnú dodávku a rozvoz tovaru sa uskutočňuje každý týždeň. Všetky prevádzky sa nachádzajú v priemere 80 km od síd-la firmy a skladu, čo pre firmu znamená relatívne nízke náklady na pohonné látky a nižšiu časovú náročnosť prepravy.

Firma začala svoju činnosť v roku 2007 otvorením dvoch prevádzok a to v Prievidzi (65 m<sup>2</sup>) a v Topolčanoch (85m<sup>2</sup>). V roku 2008 po prvotnom úspechu pokračovali otvorením ďalších dvoch predajní a to v Handlovej (63m<sup>2</sup>) a v Bánovciach nad Bebravou (72m<sup>2</sup>). Všetky uvedené predajne sú prevádzky I. triedy, avšak v roku 2010 sa rozhodlo o prijatí novej stratégie a otvorení prevádzky typu LUX v Bratislave (93m<sup>2</sup>). Ako posledná bola otvorená predajna v Banskej Štiavnici (80 m<sup>2</sup>). Firma má v súčasnosti teda v prevádzke 6 predajní, z toho 5 predajní typu I. triedy a 1 predajňu typu LUX..

Predajne firma vyhl'adáva na miestach, kde sa denne pohybuje veľké množstvo ľudí, napríklad v blízkosti pošty, nemocnice alebo na pešej zóne. Pred otvorením predajne firma testuje frekventovanosť pohybu potenciálnych zákazníkov v danej lokalite. V rôznych časových intervaloch počas dňa alebo týždňa je miesto nádejnej budúcej predajne sledované so snahou zistiť ako je ulica frekventovaná, aké typy obchodov sa nachádzajú na okolí a kde má predajňa náš najbližší konkurent. Rozloha predajní firmy XY, s. r. o. je zväčša od 70 do 100 m<sup>2</sup>. Počet kusov tovaru v second hand predajni je oveľa väčší ako v predajniach so značkovým oblečením. Na predajni je umiestnených približne 2000 ks tovaru, z čoho 1500 ks je rozložených v rôznych sekciách na vešiakoch a ostatné kusy sú vystavené na figurínach alebo umiestnené v malom sklade, ktorý patrí k predajni a budú doložené na miesto už predaných kusov neskôr.

## 6.4 Propagácia

Firma na rozdiel od veľkých spoločností nemá možnosť investovať veľké finančné prostriedky do reklamy, snaží sa však využívať pre ňu dostupné formy reklamy a efektívne ich využívať.

Povedomie o firme sa rozširuje vo forme rozhlasovej reklamy v miestnom rozhlase a to hlavne pri otvárání a rozbehu nových predajní. Na rozšírenie povedomia tiež používa reklamu formou letákov, ktoré sú rozdávané do schránok a plagáty, ktoré sú rozmiestnené hlavne v okolí predajne a tiež na veľmi frekventovaných miestach ako sú pešie zóny a námestia v danom meste.

Pred vstupom do predajne je umiestnený reklamný pútač, ktorý slúži na upútanie pozornosti zákazníkov, ktorí prechádzajú okolo predajne. Tovar je propagovaný vo výkladoch, umiestnený na figurínach a mení sa aspoň dva krát do týždňa, aby zákazníci prechádzajúcich okolo mala predajňa stále čím zaujať. Personál má za úlohu pravidelne prezliekať figuríny, pretože veľa potenciálnych zákazníkov sa rozhodne vojsť do predajne hlavne kvôli ponuke tovaru vo výklade. Reklamné tabule vo výkladoch slúžia na informovanie zákazníkov o zľavách a o dátume dodávky nového tovaru. Toto zaisťuje informovanosť zákazníkov a rýchlu obratovosť tovaru na predajni.

Osobný a ľudský prístup k zákazníkovi firma XY, s. r. o. považuje za jednu zo svojich devíz, keďže asistenti predaja do jednotlivých pobočiek sú starostlivo vyberaní s ohľadom na ich komunikatívnosť a vášeň pre módu. Firma vyberá personál, ktorý je schopný zá-

kazníkom pri výbere pomôcť a správa sa profesionálne, ale zároveň príjemne. Firma na výber správneho asistenta predaja kladie dôraz z dôvodu vytvorenia dlhodobého vzťahu so zákazníkom, ktorý je v odvetví second-hand veľmi dôležitý a pomáha získať pravidelných a lojálnych zákazníkov.

Na podporu predaja firma využíva viacerých stupňov zliav. Pred dodávkou nového tovaru každodenne znižuje cenu o 10%, začína pri zľave 20%, najvyššou možnou zľavou je 50% z ceny tovaru. Túto stratégiu využíva z dôvodu predaja väčšieho množstva kusov a následnej obmeny tovaru.

Pri totálnych výpredajoch, ktorých cieľom je celková výmena tovaru na predajni za nový, firma využíva cenovú politiku jednotnej ceny na všetok ponúkaný tovar. Touto formou predaja firma dokáže pritiahnuť na jednej strane množstvo zákazníkov, u ktorých je potenciál, že prídu nakúpiť aj počas predaja za plné ceny a na druhej strane, predajňa sa takto „vyčistí“ od starých, opozieraných kusov tovaru.

## 7 PEST ANALÝZA

Prostřednictvím PEST analýzy sa pokúsim zistiť, ktoré z faktorov majú vplyv na firmu, aké sú možné účinky týchto faktorov a taktiež, ktoré z nich sú v budúcnosti pre firmu najdôležitejšie.

### 7.1 Politické a právne faktory

S účinnosťou od 1.1.2014 v Českej republike nahradila nová právna úprava väčšinu právnych predpisov súkromného práva. Pozostáva z nového Občanského zákonníka – zákon č. 89/2012 Sb., Zákona o obchodných korporáciách – zákon č. 90/2012 Sb a Zákona o mezinárodním práve súkromém – zákon č. 91/2012 Sb. Na úpravu obchodných spoločností a družstiev sa obmedzuje Zákon o obchodných korporáciách, okrem toho však nájdeme množstvo významných ustanovení týkajúcich sa obchodných korporácií v novom Občanskom zákonníku. (Josková a Pravda, 2014, s. 9)

*„Podľa §21 odst. 1 ObchZ môžu zahraničné osoby podnikat' na území Českej republiky za rovnaných podmienok ako české osoby, pokiaľ zo zákona nevyplýva niečo iné. Pre oblasť vzťahov upravovaných ObchZ je pre zahraničné osoby prijatá zásada národného zaobchádzania. Pre účely obchodného zákonníka sa zahraničnou osobou rozumie fyzická osoba s bydliskom, alebo právnická osoba so sídlom mimo území ČR.“*

*„Zahraničné osoby môžu podnikat' na území ČR týmito spôsobmi:*

- 1) *Prostřednictvím podniku alebo organizačnej zložky podniku umiestnenej na území ČR (§ 21 odst. 3 ObchZ).*
- 2) *Účasťou na podnikaní českej právnickej osoby (§24 ObchZ).*
- 3) *Premiestnením sídla na území ČR (§26 ObchZ).“ (ČERNÝ, 2001)*

#### 7.1.1 Formy podnikania

V odvetví second handov v Českej republike konkurenčné firmy najviac využívajú dve formy podnikania a to:

- Spoločnosť s ručením obmedzeným,
- Živnostenské oprávnenie.

Nevýhodou pre konkurentov podnikajúcich na základe živnostenského oprávnenia je platenie dane z príjmu a sociálneho a zdravotného poistenia. Pri vstupe firmy XY, s. r. o.

na trh formou právnickej osoby, tak isto ako na Slovensku, platí iba daň z príjmu a zrážkovú daň zo zisku rozdeleného medzi spoločníkov.

Ďalšou nevýhodou pre firmu XY, s. r. o. ak by sa rozhodla pre živnosť je skutočnosť, že samostatne zárobková osoba musí podnikat' po svojim menom a nemôže použiť ľubovoľný názov ako spoločnosť s ručením obmedzeným. Toto môže veľmi znemožniť propagáciu firmy na novom trhu. Firma potrebuje ľudí osloviť, mať zapamätateľný názov aby si ľudia na značku rýchlo navykli. Pre firmu by bolo taktiež vhodné použiť obchodný názov rovnaký ako na Slovensku. Z pohľadu ľudí firma pôsobí vážnejšie a dôveryhodnejšie ak je právnickou osobou. Pokiaľ sa podnikateľ rozhodne podnikat' na základe živnostenského oprávnenia, môže u zákazníkov budiť pochybnosti o zastúpitel'nosti a schopnosti plniť svoje záväzky, pretože v praxi je samostatne zárobková osoba považovaná za spoločnosť tvorenú jedným človekom. (Spoločnosť s ručením omezeným, Živnosť, © 2015)

### **7.1.2 Podmienky pre otvorenie second handu**

Pred otvorením second hand predajne, musí byť daná prevádzka schválená krajskou hygienickou stanicou. Krajské hygienické stanice dozerajú na dodržiavanie hygienických pravidiel podľa zákona č. 258/2000 Sb. Priestor, kde bude predajňa sídliť musí byť užívaný len k tomu účelu, na aký bol skolaudovaný, v opačnom prípade je potrebné na stavebnom úrade ohlásiť svoj zámer alebo požiadať o povolenie stavebných úprav alebo zmeny v užívaní priestoru. Jedná sa o nariadenie podľa stavebného zákona, ku ktorému je potrebné vyjadrenie príslušnej krajskej hygienickej stanice. Legislatíva ďalej od second hand firiem vyžaduje certifikáty o dezinfekcii tovaru a to pri založení novej predajne, ako aj pri každej faktúre k novej dodávke tovaru. (Start podnikání, © 2007 – 2015)

Podľa predpisov musí byť tovar zreteľne označený cenovkou, tak aby u zákazníkov neboli vyvolané pochybnosti o skutočnej hodnote tovaru. Obrovskou výhodou je, že firme odpadá povinnosť mať na predajni registračnú pokladňu, čím firma ušetrí náklady na nákup a servis registračných pokladníc.

## **7.2 Ekonomické faktory**

Z hľadiska ekonomiky je podnikateľské prostredie formované makroekonomickými charakteristikami a tiež situáciou vo finančnom sektore, ktorá určuje prístup firiem ku kapi-



tálu. Makroekonomickými faktormi je výška úrokových sadzieb, fiškálna politika, či cenová hladina spotrebiteľského tovaru.

Oživenie českej ekonomiky sa v 4. kvartáli 2014 výrazne zrýchliilo. Reálna hrubá pridaná hodnota medziročne vzrástla o 1,2 %, čo pre Českú republiku predstavuje najvyšší prírastok od roku 2008. Ekonomický rast bol spôsobený výhradne domácim dopytom a to ako spotrebou domácností a vlády, tak tvorbou fixného kapitálu. V roku 2015 je česká ekonomika stimulovaná niekoľkými jednorazovými faktormi, z ktorých najdôležitejším je pozitívny ponukový šok v podobe nízkych cien ropy na komoditných trhoch. Druhým pozitívnym faktorom je fiškálna stimulácia. Expanzívna fiškálna politika je prehlbená snahou o vyčerpanie maximálneho množstva prostriedkov z fondov EU z finančnej perspektívy 2007-2013 do konca roku 2015. V svetle týchto skutočností sa prognóza reálneho rastu HDP v roku 2015 vo výške 2,7 % nemení. (ČESKO. MINISTERSTVO FINANCI, © 2005-2013)

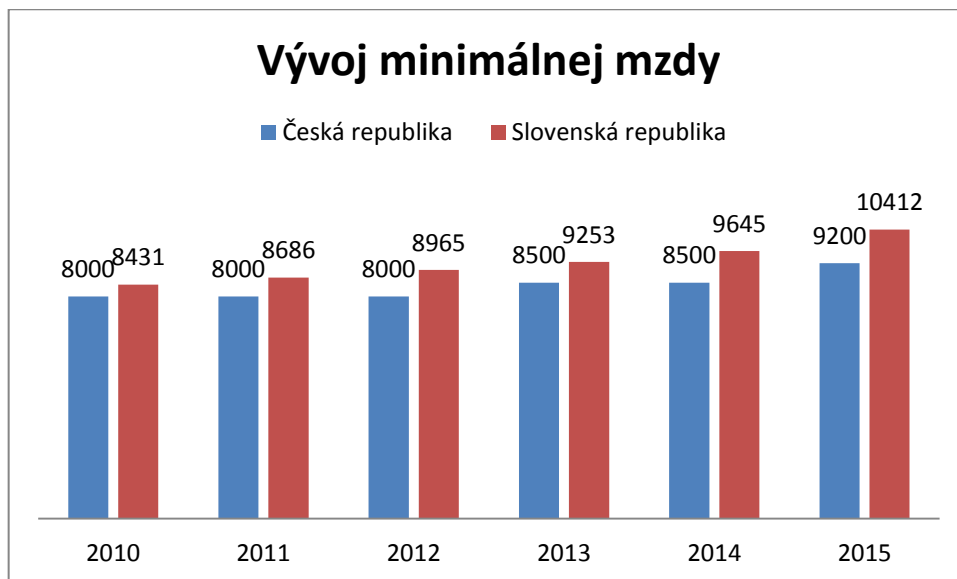
### *Nezamestnanosť*

Situácia na pracovnom trhu z pohľadu požadovanej kvalifikácie obyvateľstva vykazuje, že trh nie je dostatočne pružný, čo je spôsobené spomalenými reakciami vzdelávacích inštitúcií na meniaci sa dopyt po schopnostiach a znalostiach pracovnej sily. Kvôli tomuto faktoru veľa študentov vysokých škôl po ukončení štúdia nenájde uplatnenie.

V porovnaní so situáciou v Európskej únii, kde je aktuálna miera nezamestnanosti približne 10,7 % je na tom Česká republika relatívne dobre. V prípade celoeurópskeho porovnania patrí Česko ku krajinám, kde je miera nezamestnanosti vôbec jedna z najnižších a len mierne prevyšuje susedné Nemecko a Rakúsko.

Miera nezamestnanosti je nižšia ako nezamestnanosť v Európskej únii, aj tak bol však rok 2014 rekordný. Na začiatku roku 2014 bola miera nezamestnanosti 8,6 %, podľa analytikov je však úbytok pracovných miest v tomto čase spojený predovšetkým so sezónnymi prácami a teda nárast nezamestnanosti v zimnom období nie je neobvyklý. Už v marci 2014 klesla nezamestnanosť na 8,3 %. Nezamestnanosť sa teda vyvíjala podobne ako v roku 2013, kedy prvé 3 mesiace roku bola nad 8% a potom sa až do konca roka držala pod úrovňou 8%. V prvých mesiacoch roku 2015 sa miera nezamestnanosti v Českej republike pohybovala okolo 7,5 %, čo je oproti nezamestnanosti na Slovensku, ktorá dosahovala v roku 2015 až 12 % veľmi dobré číslo. Pre firmu XY, s. r. o. je to pozitívne

znamenie, pretože je signálom väčšej kúpyschopnosti spotrebiteľov na českom trhu. (Nezamestnanost, © 2000 – 2015; Další tipy a informace, © 2011)



Graf 2: Vývoj minimálnej mzdy na Slovensku a v Českej republike v rokoch 2010-2015 v Kč (vlastné spracovanie)

Na grafe vývoja minimálnej mzdy (graf 2) môžeme vidieť medziročné porovnanie, ktorý indikuje vyššiu minimálnu mzdu na Slovensku počas všetkých zobrazených rokov. Minimálna mzda stanovená zákonom však ešte nehovorí o tom, aké sú bežné platy v danej krajine. Česká republika má síce nižšiu zákonnú minimálnu mzdu, avšak priemerný zamestnanec zarába viac ako na Slovensku.

České ekonomické prostredie sa v posledných rokoch vyznačuje zostrujúcim konkurenčným bojom. Bojújú proti sebe nie len tuzemskí predajcovia ale tak isto aj konkurencia v podobe dovozcov zo zahraničia, ktorí mnohokrát dokážu ponúknuť produkty za lepšiu cenu a tým si získať zákazníkov.

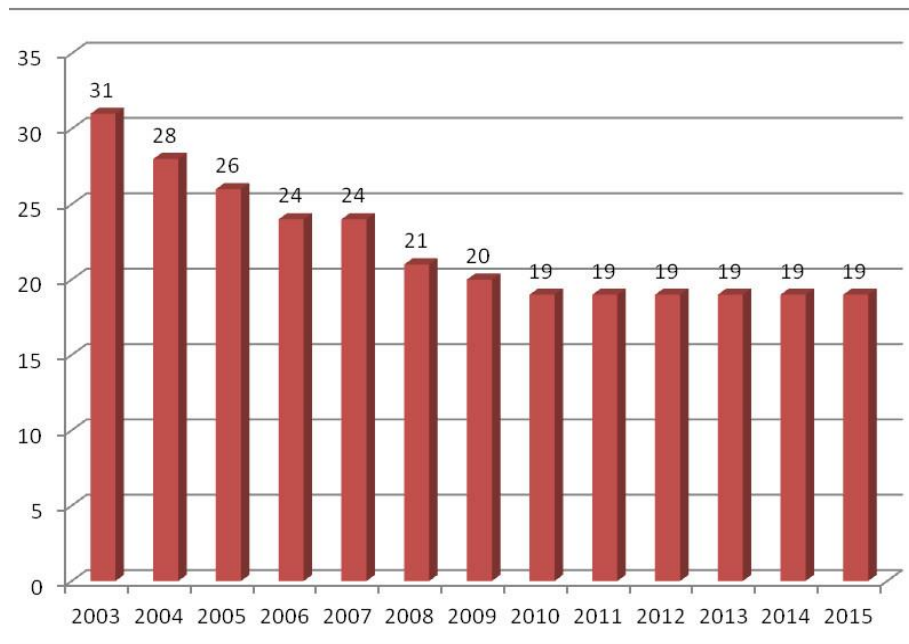
Pre drobných podnikateľov býva problémom získať bankové zdroje financovania pre ich podnikanie, tým pádom majú obmedzené možnosti zahájenia alebo rozvoja podnikania. Obzvlášť ťažké je získanie bankových finančných zdrojov pre malých podnikateľov s kratšou históriou, ktorí potrebujú tieto zdroje na vysoko inovatívne projekty. K rozvoju podnikania príliš neprispieva ani celkové daňové zaťaženie, hlavne odvody na zdravotné a sociálne poistenie. Taktiež je pre podnikateľov ťažké čeliť neustálemu zvyšovaniu nákladov, napr. stúpajúce ceny energií, nájmov. (O podnikani, © 2000 – 2015)

*Porovnanie povinných poplatkov súvisiacich s podnikateľskou činnosťou v Česku a na Slovensku*

Tab. 2: Povinné odvody v ČR a SR súvisiace s podnikateľskou činnosťou (vlastné spracovanie)

	ČR	SR
Daň z pridanej hodnoty	21,0 %	20,0 %
Daň z príjmu právnických osôb	19,0 %	22,0 %
Daň z príjmov fyzických osôb u zamestnancov a podnikateľov	15,0 %	19,0 %
Zdravotné poistenie platené zamestnávateľom	9,0 %	10,0 %
Sociálne poistenie platené zamestnávateľom	25,0 %	25,2 %
Zdravotné poistenie platené zamestnancom	9,0 %	4,0 %
Sociálne poistenie platené zamestnancom	6,5 %	9,4 %

V tabuľke povinných odvodov v ČR a SR súvisiacich s podnikateľskou činnosťou (tab. 2) je zobrazené porovnanie základných odvodov, s ktorými musí firma počítať pri výkone svojej činnosti. Pre firmu sú dôležitým základom na rozhodnutie o podnikaní, pretože napríklad vysoká daň z pridanej hodnoty jasne indikuje nutnosť udania vysokých cien zo strany podniku. Veľkú výhodu podnikania v Českej republike však predstavuje až o 3% nižšia daň z príjmu z právnických osôb, ktorá znamená pre podnikanie firmy XY, s. r. o. oveľa nižšiu daňovú záťaž ako na Slovensku.



Graf 3: Vývoj sazby dane z příjmu v letech 2003-2015 v % (Daň z příjmů právnických osob, © 2014)

Graf vývoju sazby dane z příjmů (graf 3) zobrazuje značný pokles dane z příjmu v České republice, z vysokých 31% v roce 2003 na 19%, ktoré zostali nemenné v posledných šiestich rokoch, vrátane roku 2015, čo môžeme považovať za znak stabilnej ekonomiky a taktiež vhodného prostredia pre podnikateľské subjekty.

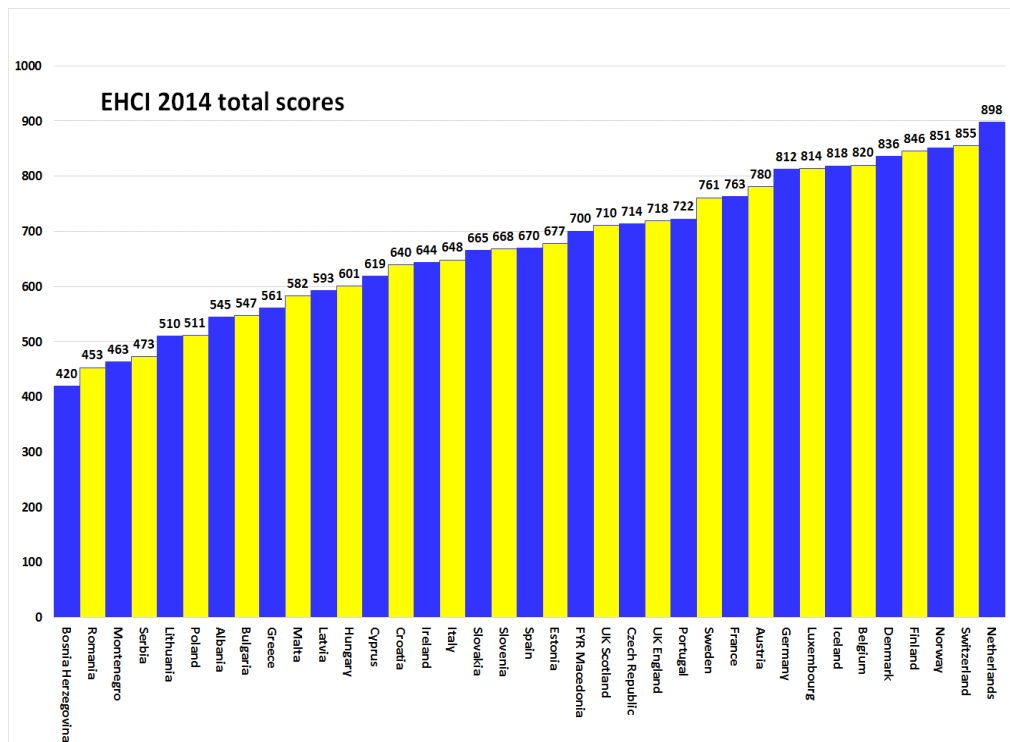
### 7.3 Sociálne faktory

Tab. 3: Demograficke faktory v ČR za rok 2015 (vlastné spracovanie; Český statistický úřad © 2014)

Počet obyvateľov	10 538 275
Hrubá mzda	27 200 Kč
Podiel nezamestnaných osôb	7,2 %

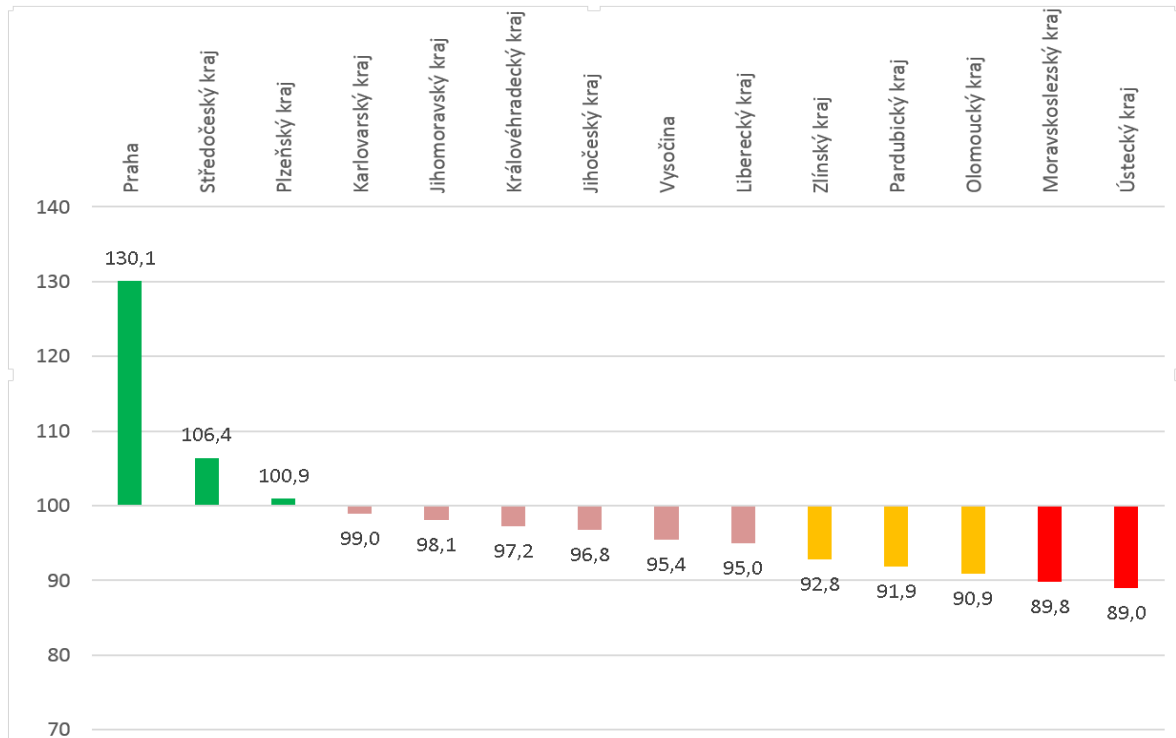
Od rozdelenia Československa, sa Česká republika snaží o zachovanie sociálneho štátu, zatiaľ čo Slovenská republika sa viac orientuje na štíhlejší štát a trhovo orientovanú ekonomiku. V porovnaní poskytovanej hodnoty za vynaložené prostriedky, Slovensko prioritizuje rozvoj elektronických služieb v zdravotníctve, Česko exceluje vo výsledkoch liečby a širokej ponuky služieb v zdravotníctve. Česká republika sa podľa hodnotenia

Európskeho spotrebiteľského indexu zdravotnej starostlivosti (EHCI) v roku 2014 umiestnila na 15. mieste, kedy dosiahla 714 bodov z celkového možného počtu 1000 bodov, čo môžeme vidieť aj na grafe Európskeho spotrebiteľského indexu zdravotnej starostlivosti (graf 4).



Graf 4: Európsky spotrebiteľský index zdravotnej starostlivosti (EHCI 2014, © 2015)

Dosiahnutie 714 bodov predstavuje posun o jedno miesto dopredu, v porovnaní s rokom 2013, kedy sa Česká republika umiestnila na 16. mieste. Výsledky sú za rok 2014 na rovnakej úrovni ako dosiahla Veľká Británia a v indexe EHCI sa Česko nachádza dokonca pred Národnou zdravotnou službou Škótska, čo predstavuje v celkovej súťaži veľmi dobrý výsledok. Pre budúci posun na priečkach smerom hore, musí Česká republika zachovať mierne restriktívnu farmaceutickú politiku a zapracovať na zvýšení prevencie a informovanosti pacientov. (EHCI 2014, © 2015)



Graf 5: Kúpna sila v okresoch a obciach Českej republiky 2014 (Kúpni síla, © 2014)

V grafe kúpnej sily v okresoch a obciach Českej republiky (graf 5) sú zobrazené značné rozdiely medzi regiónmi v úrovni kúpnej sily za rok 2014. Najvyššiu kúpnu silu vykazuje Praha (index 130,1) a Stredočeský kraj (106,4), v najnižších hodnotách sa pohybuje Ústecký (89,0) a Moravskoslezský kraj (89,8).

V porovnaní s ostatnými krajmi v Českej republike patrí Zlínsky kraj k tým chudobnejším, čo sa hrubej mzdy a kúpnej sily týka. Pre firmu XY, s. r. o. to však nutne nemusí znamenať nevýhodu. Čím menšie finančné výdaje si môžu obyvatelia dovoliť, tým viac vyhľadávajú možnosti lacnejšieho nákupu, ktorý im práve second handové predajne dokážu poskytnúť. Keďže firma má vo svojom vlastníctve dva druhy prevádzok, ponúkajúce luxusný tovar (LUX predajne) a a tie ponúkajúce lacnejší (predajna I. triedy), v tomto prípade je pre firmu vhodné otvoriť v Zlíne prevádzku I. triedy, ktorá bude obyvateľom cenovo dostupná a tým pádom túto nevýhodu premení na svoju silnú stránku.

## 7.4 Technologické faktory

V oblasti second hand podnikania nenastávajú razantné technologické pokroky, jedná sa totiž skôr o tradičnú formu podnikania. Jediným rozdielom oproti začiatkom second hand odvetvia v Českej republike sú e-shopy a internetová reklama, ktoré v minulosti firmami neboli natoľko využívané.

## 8 SWOT ANALÝZA

Cieľom uvedenej SWOT analýzy je identifikovať silné stránky, z ktorých môže firma ťažiť a slabé stránky, na ktorých eliminovaní musí permanentne pracovať. Výstupom je aj identifikácia príležitostí, ktoré má možnosť firma využiť v svoj prospech a hrozieb, ktoré ohrozujú jej pozíciu a celkovú činnosť.

Analýzu vnútorného a vonkajšieho prostredia firmy som zostavila na základe vlastného spracovania, v spolupráci s riaditeľkou firmy a obchodným riaditeľom.

Tab. 4: SWOT analýza firmy XY, s.r.o. (vlastné spracovanie)

Silné stránky	Slabé stránky
<p><b>S1:</b> Stabilná základňa na domácom trhu</p> <p><b>S2:</b> Adekvátne finančné zdroje</p> <p><b>S3:</b> Garančné zmluvy s dodávateľmi</p> <p><b>S4:</b> Široké portfólio produktov</p> <p><b>S4:</b> Know-how</p> <p><b>S5:</b> Kvalifikovaná pracovná sila</p>	<p><b>W1:</b> Neznalosť českého trhu</p> <p><b>W2:</b> Vysoké počiatkové náklady</p> <p><b>W3:</b> Chýbajúca web stránka</p> <p><b>W4:</b> Minimálny technologický pokrok</p>
Príležitosti	Hrozby
<p><b>O1:</b> Lojalita zákazníkov na českom trhu</p> <p><b>O2:</b> Orientácia na životné prostredie</p> <p><b>O3:</b> Propagácia formou web stránky</p> <p><b>O4:</b> Potenciál zahraničných trhov</p> <p><b>O5:</b> Blízkosť českého a slovenského trhu</p>	<p><b>W1:</b> Nepriaznivý vývoj kurzu eura k českej korunke</p> <p><b>W2:</b> Rast dodávateľských cien</p> <p><b>W3:</b> Nedostatok kvalifikovaných pracovných síl</p> <p><b>W4:</b> Vzostup predaja formou e-shopov</p> <p><b>W5:</b> Vysoká vyjednávacía schopnosť zákazníkov</p>

## 8.1 Silné stránky

Medzi silné stránky firmy XY s.r.o. každopádne patrí silná a **stabilná základňa na domácom trhu**, ktorá firmu podrží, ak by jej vstup na český trh skončil neúspechom a stratila by finančné prostriedky, ktoré do tohto vstupu investovala.

Ziskovosť firmy počas celej doby jej pôsobenia zaisťuje finančné zdroje použiteľné na ďalšie investície. Firma si môže dovoliť vstúpiť na zahraničný trh, keďže je istená **adekvátnymi finančnými zdrojmi**, ktoré boli na tento účel vyčlenené.

Väčšina zákazníkov second handu sa pri výbere odevov spolieha práve na doporučia a odbornú pomoc predajných asistentov, preto firma XY, s. r. o. zamestnáva **kvalifikovaných pracovníkov** so záujmom o módu a ochotou pomôcť.

**Široký sortiment** ponuky tovaru pre mužov, ženy a deti tvorí silnú stránku firmy a odlišuje ju od konkurentov, ktorí sa neorientujú na tieto tri segmenty naraz, ale väčšinou sú zameraní iba na detské oblečenie alebo majú v ponuke iba dámske a pánske oblečenie.

Do silných stránok firmy je zaradené aj uzatváranie **garančných zmlúv** s dodávateľmi tovaru. Prostredníctvom garančných zmlúv sa firma zaväzuje pravidelne odoberať vopred dohodnuté množstvo tovaru počas určitej doby a dodávateľ sa zaväzuje počas tejto doby nezvyšovať ceny tovaru.

Vďaka dlhodobým skúsenostiam v oblasti second hand predaja má firma **know-how**, ktoré jej umožňuje dosahovať pozitívne výsledky hospodárenia a využívať rokmi nadobudnuté znalosti pri svojej činnosti.

## 8.2 Slabé stránky

**Neznalosť českého trhu** je pre firmu slabou stránkou, keďže jej český konkurenti majú už s českým trhom, požiadavkami a potrebami spotrebiteľov predošlé skúsenosti a firma XY, s. r. o. vstupuje do toho prostredia ako nováčik.

**Počiatkové náklady** ako nájom, depozit, zakúpenie dodávky tovaru a vybavenia predajne sú pre firmu finančne veľmi náročné. Firma tiež musí vybaviť rôzne povolenia, ktoré zahŕňajú kontrolu od hygienikov a povolenia od stavebného úradu, ktoré stoja čas a peniaze a často brzdia spustenie prevádzky. Firma tiež musí vynaložiť úsilie na nájdenie vhodnej predajnej asistentky a náklady na reklamu, ktorá oboznámi potenciálnych spotrebiteľov s novou predajňou v ich meste.



Slabú stránku firmy predstavuje **chýbajúca web stránka**, pomocou ktorej firma môže propagovať svoje aktivity, novo otvorené pobočky a získavať nových zákazníkov.

Slabou stránkou je firmy je aj **minimálny technologický pokrok** v produkčných procesoch a zastaralý spôsob triedenia a oceňovania tovaru, vyžadujúci množstvo času a námahy zamestnancov. Firma by sa mala viac zaujímať o zlepšenia v produkčnom procese na dosiahnutie vyššej efektivity.

### 8.3 Príležitosti

Príležitosťou pre firmu XY, s. r. o. pri jej vstupe na český trh je získanie si stálych a **loajálnych zákazníkov**, ktorí budú pobočku firmy pravidelne navštevovať. Táto príležitosť je časovo náročnejšia, avšak pri poskytovaní kvalitného a stále nového tovaru si firma dokáže vybudovať stabilnú základňu zákazníkov už počas prvého roka svojho pôsobenia.

Pre firmu XY, s. r. o. je príležitosťou aj dvíhajúce sa povedomie o dopadoch na životné prostredie spôsobených nadmernou produkciou nového oblečenia a s tým spojenými ďalšími ekologickými problémami. Cieľovou skupinou zákazníkov sa teda môžu stať eco-friendly založený ľudia, ktorí sa nezaujímajú len o konečný produkt ale aj celý proces výroby a uvedomujú si, že nákupom už použitého oblečenia šetria prírodné zdroje a planétu na ktorej žijú. Záujem o **ochranu životného prostredia** prostredníctvom predaja second hand produktov zvyšuje kredit a uznanie firmy.

Povedomie o svojom vstupe na trh môže firma zvýšiť prostredníctvom založenia **webovej stránky**, ktorá bude zákazníkov informovať o akciách v predajni, novo založených pobočkách a celkovo propagovať činnosť firmy, či už na Slovensku alebo v Čechách.

Príležitosťou pre firmu je **vstup na zahraničné trhy**, ktoré sú pre ňu geograficky dobre dostupné a spotrebitelia daných trhov majú záujem o second handový tovar. Prvým z týchto trhov je český trh, ktorý vykazuje najvyššiu podobnosť so slovenským trhom a aj podobnosť v charakteristike a hodnotách slovenského zákazníka.

**Blízkosť českého a slovenského trhu** nespočíva len v geografickej blízkosti ale aj v podobnosti jazykovej či zvykovej. Odpadá tým jazyková bariéra medzi zákazníkmi na zahraničnom trhu a firmou. Naskytujúcou príležitosťou na trhu je záujem ako českých tak aj slovenských zákazníkov o nákup v second hanoch.

## 8.4 Hrozby

Vzhľadom k nákupu tovaru od dodávateľov v mene euro a následnom predaji v českých korunách na českom trhu, existuje riziko **nepriaznivého vývoja menového kurzu**, ktorý by mohol spôsobiť zníženie ziskovosti firmy.

Firme tiež hrozia také nepredvídateľné udalosti ako strata kontraktu s dobrým dodávateľom, kvôli **zvyšovaniu dodávateľských cien**, pretože čím drahšie firma kúpi tovar, tým drahšie ho musí predat' aby bola v zisku. V prípade zvýšenia cien doterajšieho dodávateľa by teda firma musela začať využívať služby iného dodávateľa.

V posledných rokoch sa čoraz viac firiem z rozmanitých odvetví snaží svoje výrobky predávať nielen v kamenných obchodoch ale aj na internete. Záujem o nákup **formou e-shopov** u zákazníkov stále stúpa a mnoho firiem túto formu predaja považuje za budúcnosť. Pre firmu XY, s. r. o. môže byť toto budúcou hrozbou, pretože sa internetovému predaju vôbec nevenuje. Mladšia generácia zákazníkov môže uprednostniť konkurenciu, pretože si tovar objednávajú z pohodlia domova.

**S nedostatkom kvalifikovaných pracovných síl** sa firma stretla v minulosti pri otváraní nových prevádzok na Slovensku, čo reálne hrozí aj v súčasnosti pri otváraní nových prevádzok v Českej republike. Toto by mohlo ohroziť kvalitu servisu poskytovaného predajným asistenom zákazníkovi pri nákupe.

**Vysoká vyjednávací schopnosť zákazníkov** je spôsobená veľkým množstvom konkurentov v odvetví second hand. Zákazníci preto môžu do istej miery tlačíť na zníženie cien tovaru firmy, z dôvodu možnosti prechodu k lacnejšej konkurencii.

## 9 VYHODNOTENIE SWOT ANALÝZY

Po zistení kľúčových vonkajších a vnútorných faktorov pôsobiacich na firmu XY, s. r. o. som zostavila IFE a EFE maticu. Súčet priradených váh jednotlivým faktorom sa musí rovnať jednej a body sú im priradené podľa stupnice 1 až 4 body.

Body v IFE matici som prirad'ovala takto:

- 4 body – výrazné silné stránky,
- 3 body – nevýrazné silné stránky,
- 2 body – nevýrazné slabé stránky,
- 1 bod – výrazné slabé stránky.

Priradenie bodov v EFE matici:

- 4 body – výrazné príležitosti,
- 3 body – nevýrazné príležitosti,
- 2 body – nevýrazné hrozby,
- 1 bod – výrazné hrozby.

### 9.1 EFE matica

Tab. 5: IFE matica – silné stránky firmy (vlastné spracovanie)

Faktor	Popis	Váha	Body	Celkom
<b>Silná stránka</b>	Stabilná základňa na domácom trhu	0,30	4,00	1,20
	Adekvátne finančné zdroje	0,25	4,00	1,00
	Garančné zmluvy s dodávateľmi	0,25	4,00	1,00
	Široké portfólio tovaru	0,10	3,00	0,30
	Kvalifikovaná pracovná sila	0,10	3,00	0,30
	Know-how	0,20	4,00	0,80
<b>Celkový vážený pomer</b>		1,00	-	<b>4,60</b>

Tab. 6: IFE matica – slabé stránky firmy (vlastné spracovanie)

Faktor	Popis	Váha	Body	Celkom
<b>Slabá stránka</b>	Neznalosť českého trhu	0,30	1,00	0,30
	Vysoké počiatkové náklady	0,30	1,00	0,30
	Chýbajúca web stránka	0,20	2,00	0,40
	Minimálny technologický pokrok	0,20	2,00	0,40
<b>Celkový vážený pomer</b>		1,00	-	<b>1,50</b>

## 9.2 EFE matica

Tab. 7: EFE matica – príležitosti firmy (vlastné spracovanie)

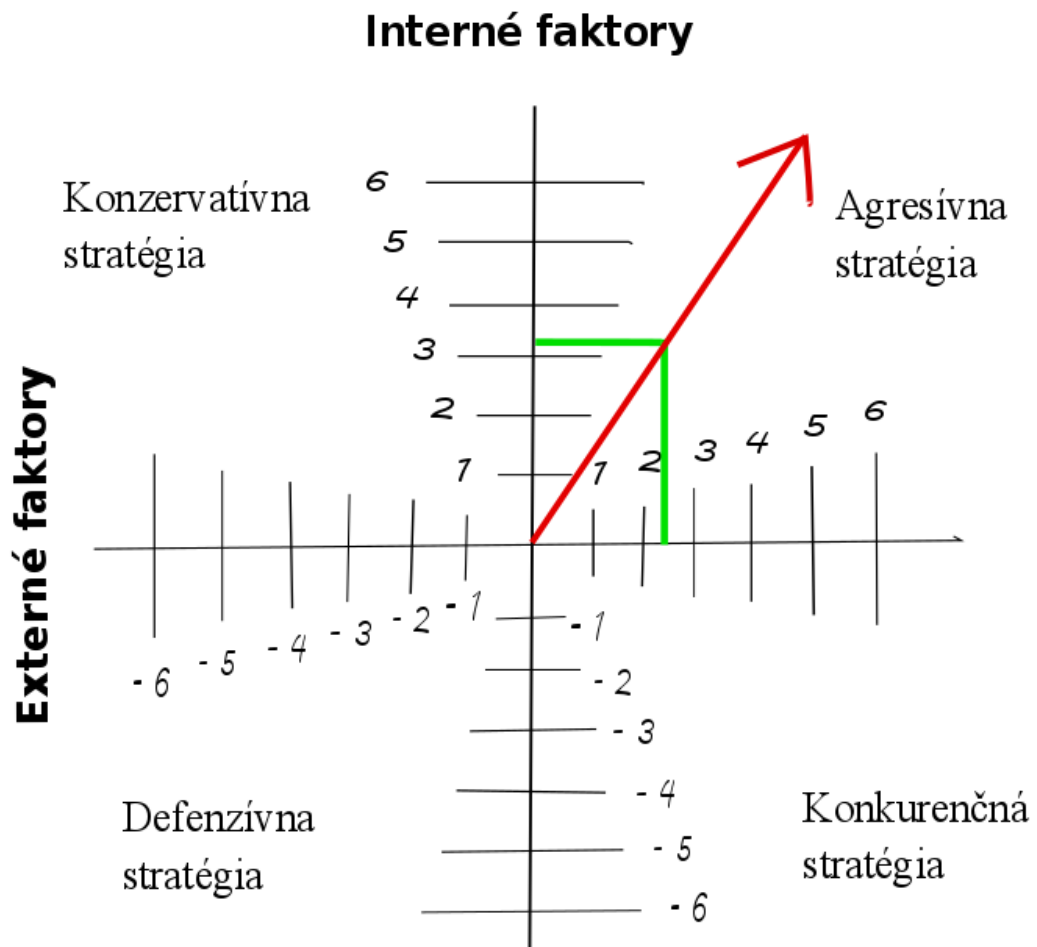
Faktor	Popis	Váha	Body	Celkom
<b>Príležitosť</b>	Loajalita zákazníkov na českom trhu	0,15	3,00	0,45
	Orientácia na životné prostredie	0,05	3,00	0,15
	Propagácia formou web stránky	0,20	4,00	0,80
	Blízkosť českého a slovenského trhu	0,30	4,00	1,20
	Potenciál zahraničných trhov	0,30	4,00	1,20
<b>Celkový vážený pomer</b>				<b>3,80</b>

Tab. 8: EFE matica – hrozby firmy (vlastné spracovanie)

Faktor	Popis	Váha	Body	Celkom
<b>Hrozba</b>	Nepriaznivý vývoj kurzu eura k českej korune	0,20	2,00	0,40
	Rast dodávateľských cien	0,30	1,00	0,30
	Nedostatok kvalifikovaných pracovných síl	0,10	2,00	0,20
	Vzostup predaja formou e-shopov	0,10	2,00	0,20
	Vysoká vyjednávacía schopnosť zákazníkov	0,30	1,00	0,30
<b>Celkový vážený pomer</b>				<b>1,40</b>

### 9.3 Space matica

Počas doby svojej existencie musia firmy často činiť zásadné rozhodnutia, ktoré sa týkajú budúcej činnosti celého podniku. Jedným z hlavných rozhodnutí firmy ovplyvňujúce budúci chod podniku je voľba stratégie do ďalších období. Pri stanovení stratégie, ktorú firma použije pri vstupe na český trh, som vypracovala maticu hodnotenia strategickej pozície - SPACE maticu.



Obr. 6: SPACE matica (vlastné spracovanie)

Na základe zadania výsledkov IFE a EFE matice do SPACE matice, východnou stratégiou vhodnou pre firmu XY, s. r. o. je **agresívna stratégia**. Pre túto stratégiu sú typické atraktívne odvetvia, v ktorých podniky s dobrým finančným zázemím sústreďujú svoje sily na vytváranie konkurenčných výhod. Kritickým faktorom agresívnej stratégie je vstup nových konkurentov do odvetvia, ktorý ohrozuje silu firmy. Firma XY, s. r. o. sa pri využití tejto stratégie musí zamerať na zvyšovanie podielu na trhu a sústrediť svoje zdroje na konkurenčnú súťaž, a to ako na slovenskom trhu, aby si udržala stabilné zázemie, tak aj na českom trhu, na ktorý v blízkej budúcnosti vstúpi.

## 10 ANALÝZA KONKURENCIE FIRMY XY, S.R.O.

Analýza konkurencie sa zameriava na ciele jednotlivých konkurentov, ich zdroje a konkurenčnú pozíciu a tieto poznatky využíva ako východisko marketingového plánovacieho procesu. Analýza konkurencie firmy XY, s. r. o. zahŕňa jednotlivé kroky, kedy prvým základným krokom je identifikácia konkurentov, následne ohodnotenie polohy pobočky konkurencie a v závere porovnanie cenovej ponuky.

### 10.1 Identifikácia konkurentov

V rámci vstupu na český trh chce firma najprv expandovať do Zlínskeho kraja, pretože má pre firmu výhodnú polohu z hľadiska dojazdnosti z hlavného sídla firmy a vedenie firmy má už predošlé znalosti o tomto trhu. Prvú pobočku firma plánuje otvoriť v Zlíne, preto boli zvolené 4 second-handly pôsobiace v tomto krajskom meste na identifikáciu konkurenčnej sily.

Vybrané second handy v Zlíne sú:

- **Charley Fashion, s.r.o.;**
- **Bellitex Fashion, s.r.o.;**
- **Petr Slončík – Second Hand;**
- **Magdaléna Vaculová- Second hand textil.**

Konkurenti budú posudzovaní z týchto hľadísk:

- **Poloha pobočky;**
- **Veľkosť výberu;**
- **Cenová ponuka.**

Toto sú hlavné kritéria, ktoré sú dôležité pre firmu na porovnanie konkurencieschopnosti, pretože aj second hand s nízkymi cenami a kvalitným tovarom, môže mať problémy ak nezvolí správne polohu predajne a tak isto vzniká problém pri dobre umiestnenej predajni so stálym prúdom potenciálnych zákazníkom s malým a nekvalitným výberom tovaru, keďže ich tovar neosloví.

#### 10.1.1 Poloha pobočky

Výber správnej polohy a priestoru je v sektore second handov veľmi dôležitým kritériom. Konkurenciu firmy netvoria len ostatné second handy, ale aj značkové obchody s oblečením, takže je potrebné vybrať polohu priestoru, ktorá bude dobre dostupná hlavne

pre vybratú cieľovú skupinu zákazníkov. Pre sektor second handov je vhodné vybrať priestory, ktoré sú v blízkosti autobusových staníc, nemocníc alebo úradov, kvôli veľkému dennodennému pohybu ľudí. Taktiež je vhodné zvoliť priestor pre predajňu na prízemí, pretože je najľahšie dostupná a taktiež poskytuje možnosť umiestniť oblečenie do výkladov. Ďalšou výhodou je z marketingového hľadiska umiestnenie reklamy, ktorú ľudia prechádzajúci okolo určite viac zachytia pohľadom ako reklamu umiestnenú na prvom poschodí, takže je predajňa schopná prilákať viac potenciálnych zákazníkov. Nevýhodou u prvého alebo vyššieho poschodia je ťažšia dostupnosť pre zákazníkov, predajňa je viac zastrčená a dokonca veľa zákazníkov má problém predajňu aj nájsť, pretože vpredu budovy je len reklama a predajňa sa nachádza buď vzadu vo dvore alebo na poschodí.

Firma XY, s. r. o. si preto pre svoje pobočky vyberá priestory výhradne na prízemí, s vysokou frekvenciou ľudí a veľkými presklenými výkladmi, kde umiestňuje figuríny s vystaveným tovarom a reklamný polep upútavajúci zraky okoloidúcich potenciálnych zákazníkov.

#### ***Charley Fashion, s.r.o.***

Podnik má výbornú polohu, nachádza sa na frekventovanej ulici, kde sú vybudované nové budovy s bytmi a predajňami. Vďaka blízkosti pošty, banky, internátu a autobusovej stanice denne prúdi naokolo množstvo potenciálnych spotrebiteľov z radov pracujúcich ľudí a aj študentov.

Priestor pozostáva z troch veľkých miestností, v dvoch z nich je zmiešaný pánsky a dámsky tovar a v tretej sa nachádza iba detský tovar. Predajňa je moderná a tovar dobre a prehľadne vystavený.

#### ***Bellitex Fashion, s. r. o.***

Bellitex Fashion, s. r. o. sídli v obchodnom dome Modus, v blízkosti Námestia Mieru, kde je denný pohyb množstva zákazníkov zaistený. Avšak predajňa sa nachádza na prvom poschodí, čo ju mierne znevýhodňuje. V obchodnom dome sídli množstvo iných obchodov s oblečením pre ženy, klenotníctvo a iné, čiže minimálne dámska časť zákazníkov sa často v týchto priestoroch pohybuje. Priestor predajne je podobný priestorom, ktoré si pre svoje pôsobenie vyberá firma XY, s. r. o.. Prevažuje ponuka dámskeho tovaru, menšie oddelenia sú venované pánskemu a detskému textilu. Okrem textílií firma ponúka aj tovar mimo



svojho hlavného pôsobenia, ako plastové dózy, alebo doplnky do kúpeľne, čo môže veľa zákazníkov považovať za nevhodné v tomto type obchodu.

### ***Magdaléna Vaculová – Second Hand textil***

Predajňa je umiestnená na prvom poschodí obchodného domu Prior. Nevýhodou je poloha na prvom poschodí, na druhej strane je však výhodná poloha obchodného domu, ktorý denne navštívi množstvo ľudí. Rozlohou je predajňa malá a priestor pôsobí veľmi obyčajne. Taktiež veľkou nevýhodou sú otváracie hodiny, ktoré sú iba od pondelka do piatku a v sobotu je zatvorené, pričom konkurenčné predajne majú otvorené aj v sobotu a veľa ľudí nechodí nakupovať oblečenie počas týždňa, čím sa firma sama pripravuje o tržby.

### ***Petr Slončík – Second Hand***

Rozlohovo je predajňa strednej veľkosti, podobne ako firma XY, s.r.o. preferuje vo svojich pobočkách na Slovensku. Vybavenie predajne je veľmi jednoduché, pôsobí zastaralo. Poloha second-handu je výborná, pretože na autobusovom nádraží a v jeho okolí sa neustále zdržiavajú ľudia. Túto veľkú výhodu však kazí skutočnosť, že predajňa je na poschodí a na prvý pohľad menej viditeľná a taktiež sa v jej blízkosti zdržujú ľudia bez domova, ktorí môžu niektorých zákazníkov odplašiť.

## **10.1.2 Veľkosť výberu**

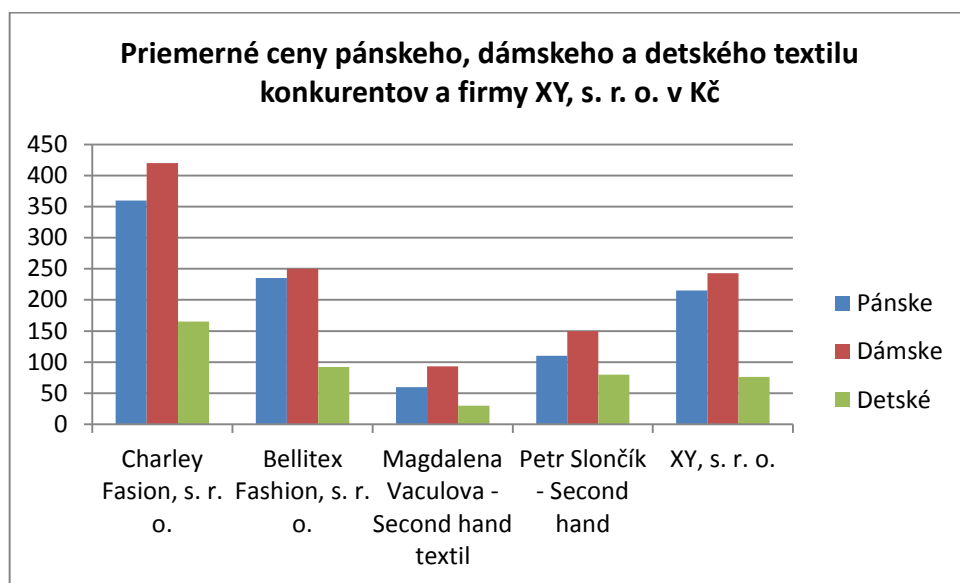
Výber ponúkaného tovaru daného second-handu najviac ovplyvňuje jeho ziskovosť. Ak je aj predajňa nenápadná a zastrčená, ale ponúka kvalitný tovar, zákazníci si na ňu medzi sebou sami predávajú doporučená. Second handy sa líšia aj podľa krajiny hlavných dodávateľov. Anglický tovar tvoria z veľkej časti šaty a detské oblečenie, francúzsky tovar predstavujú elegantnejšie veci v menších veľkostiach a tovar z Nemecka a Rakúska, na ktorý sa zameriava firma XY, s.r. o. predstavuje zmiešaný tovar v rovnakých veľkostiach ako na Slovensku a v Čechách.

V otázke veľkosti a rozmanitosti výberu sa firma XY, s.r. o. určite môže rovnať konkurenčným firmám, pretože poskytuje širokú škálu tovaru od detského, cez športové, značkové oblečenie po bižutériu, uteráky, posteľné povlečenie atď. Neponúka síce outletový tovar tak ako konkurenčný Charley Fashion, s.r. o. ktorý síce zdvíha image predajne vďaka čisto novým kúskom oblečenia, ale na druhej strane cenovo je oveľa viac náročný ako pre firmu, tak aj pre zákazníkov. V ponuke tovaru sa firme XY, s.r. o.

nemôže rovnať Petr Slončík - Second Hand a Magdaléna Vaculová – Second Hand textil, pretože týto konkurenti do svojej ponuky zaraďujú aj poškodený a staromódny tovar, ktorý firma XY, s. r. o. do ponuky v predajniach nezaraďuje.

### 10.1.3 Cenová ponuka

Cenová ponuka jednotlivých konkurentov je rozmanitá a tvorí dôležitý faktor v celkovej analýze konkurencie. Second-handly sú obľúbené zákazníkmi práve vďaka nízkym cenám, ktoré sa pohybujú v približne rovnakej hladine, avšak v prípade konkurenčného prostredia na zlínskom trhu je vidieť markantné rozdiely v cenách u jednotlivých konkurentov.



Graf 6: Priemerné ceny pánskeho, dámskeho a detského textilu v Kč (vlastné spracovanie)

Z grafu priemerných cien pánskeho, dámskeho a detského textilu (graf 6) je jasne vidieť, že Charley Fasion, s. r. o. ponúka tovar za najvyššie ceny a Magdaléna Vaculová – Second hand textil za najnižšie ceny. Na úrovni cien firmy XY, s. r. o. sa nachádza Bellitex Fasion, s. r. o., ktorý podľa predpokladov predstavuje najväčšieho konkurenta pre firmu.

Graf priemerných cien (graf 6) bol zostavený na základe analýzy údajov získaných osobnými návštevami jednotlivých second handov. Vždy bol vybratý určitý počet rôznych kusov oblečenia z každej hodnotenej skupiny, ktorý bol potom spriemerovaný a výsledkom bolo dané porovnanie cien pánskeho, dámskeho a detského tovaru. Je potrebné rátať aj s istými odchýlkami, keďže priemerná cena sa mierne mení v závislosti na období, kedy je analýza vykonávaná. Daný graf ukazuje situáciu s priemernými cenami v období

prechodu zima/jar, kedy sa do priemeru započítavajú aj zimné bundy a teplé oblečenie, čiže ak by boli ceny analyzované v letnom období, graf by celkovo vykazoval nižšie ceny.

## 11 PORTER ANALÝZA

### 11.1.1 Súčasná konkurencia

V súčasnosti je konkurencia na trhu second handov veľká, ako v Slovenskej republike kde firma pôsobí, tak aj na českom trhu, kde firma plánuje vstúpiť. Firma XY, s. r. o. svoj vstup na český trh plánuje odštartovať vstupom do Zlína, kvôli dobrej dostupnosti a nekomplikovanej distribúcii tovaru. Vedenie firmy taktiež do istej miery pozná miestny trh a mentalitu spotrebiteľov, takže sa dokáže ľahšie orientovať. Z hľadiska konkurenčnej sily v Zlíne, ale zároveň aj na celom českom trhu predstavujú najväčších momentálnych konkurentov Bellitex Fashion, s. r. o. a Charley Fashion, s. r. o., a to z dôvodu ich celoštátneho pôsobenia prostredníctvom pobočiek v rôznych regiónoch Českej republiky. Ostatní konkurenti pôsobiaci v Zlíne podnikajú ako živnostníci s iba jednou predajňou, čo pre firmu XY, s. r. o. nepredstavuje až také riziko.

**Bellitex Fashion, s. r. o.** predstavuje pre firmu veľkého súpera. Na českom trhu už má vybudované meno a pôsobí až v 43 českých mestách. Bellitex Fashion, s. r. o. má teda veľkú výhodu vďaka dobrému zázemiu, čiže aj prípadná strata zákazníkov v Zlíne z dôvodu príchodu firmy XY, s. r. o. by pre Bellitex neznamerala veľkú stratu. Vďaka veľkému počtu predajní firma môže rotovať svoj tovar medzi predajňami. To znamená, že ak sa na jednej predajni nepredá, tovar bude dodaný na inú, kde sa môže ľahšie predáť.

**Charley Fashion, s. r. o.** je ďalšou veľkou konkurenciou pre firmu, keďže okrem siedmich kamenných predajní rozložených po Českej republike, pôsobí aj ako veľkoobchod a taktiež prevádzkuje e-shop. Konkurent ponúka zákazníkom outletový tovar, ktorý síce pozostáva z nových značkových kusov, avšak zároveň si musí zaň zákazník priplatiť. Outletový tovar však väčšinou neoslovuje tú najväčšiu skupinu zákazníkov second handov, ktorá túžia po nákupe originálneho textilu, keďže v outlete sú v ponuke aj rovnaké kusy oblečenia, ako v klasických predajniach s oblečením.

### 11.1.2 Nová konkurencia

Bariérou vstupu novej konkurencie sú vysoké ceny tovaru dodávateľov, ktorí ponúkajú vytriedený tovar. Vytriedený tovar je vhodný pre firmy s jednou alebo dvomi prevádzkami, pretože firma nemusí rotovať tovar a predáva hlavne novšie a značkové kusy oblečenia, čo sa však odrazí aj na vysoko nasadených cenách firiem. Firma XY, s. r. o. musí byť obozretná pri prípadnom vstupe nových konkurentov, no vďaka výborným vzťahom s jej

dodávateľmi a dlhoročnými skúsenosťami v tomto odvetví podnikania, existuje malé riziko ohrozenia firmy novým konkurentom. Riziko je nízke aj vďaka priamemu kontaktu firmy s dodávateľmi bez využitia veľkoobchodu a nákup netriedeného tovaru, ktorý je oveľa lacnejší ako tovar vytriedený.

### 11.1.3 Substitúty

Substitút, alebo skôr „náhražku“ second hand obchodov predstavujú obchody ponúkajúce oblečenie z Číny. Predstavujú lacný substitút, ktorý však kvalitou ani originalitou neodpovedá úrovni tovaru v second hande, nie je teda veľkým ohrozením pre firmu.

Okrem lacného tovaru z ázijských manufaktúr je substitútom aj drahší, outletový tovar. Tovar ponúkaný v outletových obchodoch, by mohol nahradiť ponuku v second-hande v prípade rozšírenia skupiny zákazníkov, ktorí v second hande vyhľadávajú nové, ešte nepoužitú kusy oblečenia a sú ochotní zaplatiť vyššiu cenu. Na českom a slovenskom trhu však naďalej prevládajú zákazníci, ktorí obľubujú second-handý práve z dôvodu rozmanitosti a odlišnosti ponuky od klasických obchodov s oblečením. Ani v prípade outletu, firma nepredpokladá veľké riziko ohrozenia týmto substitútom.

### 11.1.4 Vyjednávacia sila dodávateľov

Hlavným dodávateľským kontaktom firmy je dodávateľ z Rakúska a druhým, menej dôležitým je dodávateľ z Nemecka. Firma má so svojimi dodávateľmi vybudovaný dlhodobý loajálny vzťah, založený na garantovaných cenách pri pravidelných odberoch. Cenová politika v oblasti second hand odvetvia však tlačí ceny nahor, čo pre firmu predstavuje riziko. Už niekoľko percentný nárast cien by firma negatívne pocítila, pretože zákazníci v odvetví second hand požadujú nižšie ceny, ako v klasických obchodoch. Strata dodávateľa pod vplyvom zvyšovania cien dodávok, predstavuje pre firmu ohrozenie a ďalšie úsilie vynaložené na hľadanie nového dodávateľa s rovnako dobrou kvalitou tovaru, ale nižšími cenami.

### 11.1.5 Vyjednávacia sila odberateľov

Stáli zákazníci firmy XY, s. r. o. sú zvyknutí na ponuku tovaru v očakávanej kvalite za pre nich výhodnú cenu. V oblasti second hand obchodov existuje veľká konkurencia, teda pre zákazníkov aj možnosť výberu z viacerých konkurenčných obchodov. Vyjednávacia sila zákazníkov má účinnosť v cenovej oblasti, avšak iba do istej miery. Spotrebitelia vedia, že ak chcú kvalitný a originálny tovar, budú musieť zaplatiť o niečo viac. Firma taktiež

počíta s tým, že ceny tovaru musí ponúkať v približnej rovnakej cenovej hladine, ako jej konkurenti s rovnako kvalitných tovarom a zvyšovať záujem zákazníkov pravidelnými dodávkami nového tovaru a zľavami na tovar, ktorý sa v predajni nachádza už dlhšie. Vyjednávací sila zákazníka je vysoká, keďže na trhu je veľa konkurentov a pre zákazníkov nie je problém prejsť ku konkurencii. Avšak ak firma zostane pri politike kvalitného tovaru, podpore predaja formou zliav a rôznych akcií, nepredpokladá sa markantný úbytok zákazníkov.

## 12 DOPORUČENIA

Po pravidelných konzultáciách s generálnou riaditeľkou firmy a riaditeľom obchodného oddelenia, som dospela k záveru, že s ohľadom na charakter podnikania firmy, bude najvhodnejšou stratégiou zvolenou pri vstupe na český trh **priamy export s priamou investíciou**. Plán strategického vstupu prevedený touto formou obsahuje založenie pobočky v Zlíne, s priamou distribúciou tovaru zo skladu na Slovensku. Distribúcia tovaru za hranice Slovenska nepredstavuje pre firmu finančnú ani časovú záťaž, pretože vzdialenosť medzi Zlínom a Myjavou je približne rovnaká, prípadne menšia ako u pobočiek na Slovensku. Rozhodnutie o sídle prvej predajne práve v Zlíne bolo jednoznačné nielen kvôli dobrej geografickej polohe ale hlavne z dôvodu predošlej znalosti zlínskeho trhu vedením firmy.

Pri rešpektovaní identifikovaných príležitostí a hrozieb vonkajšieho prostredia firmy a silných a slabých stránok vnútorného prostredia firmy zistených na základe SWOT analýzy a následne zhodnotených pomocou IFE a EFE matice, môžem podniku odporučiť využitie **agresívnej stratégie**.

Kľúčovými príležitosťami firmy sú využitie potenciálu zahraničných trhov, blízkosť slovenského a českého trhu a propagácia firmy na webe. Považujem tieto faktory za úzko späté, ak beriem do úvahy neznalosť firmy XY, s. r. o. českými zákazníkmi, zároveň však vysokú podobnosť slovenského a českého trhu a propagáciu firmy formou webovej stránky na upevnenie povedomia u zákazníkov na novom trhu. Na základe zvolenej agresívnej stratégie preto odporúčam využiť potenciál českého trhu a založenie vlastnej web stránky informujúcej o firme. Využitie týchto príležitostí bude podporené silnými stránkami firmy. Najdôležitejšími silnými stránkami budú v tomto prípade adekvátne finančné prostriedky na začatie podnikania na zahraničnom trhu a na podporu prvotných nákladov a aktivít. a stabilná základňa na slovenskom trhu, ktorá firmu podrží v prípadných prvých neziskových mesiacoch.

Veľkú výhodu pri vstupe firmy XY, s. r. o. na trh predstavuje skutočnosť, že firma má za sebou mnohoročné skúsenosti v odvetví second hand a vlastní know-how, s ktorým sa jej darí dosahovať zisky aj medzi silnou konkurenciou.

Kvalitne premyslený a časom preverený marketingový mix, ktorý firma aplikuje na slovenskom trhu jej uľahčí zaradenie sa na trh v Českej republike a vybudovanie si konkurenčnej výhody a stabilnej základne zákazníkov.

Vstup na český trh je důležitým strategickým krokem, který firmě dovoluje využít ziskový potenciál českého trhu. Ako veľké výhody výberu českého trhu za cieľový zahraničný trh, považujem:

- Daň z príjmu 19 %;
- Rozšírenie obchodných aktivít bez jazykovej bariéry;
- Zamestnanci na dohodu neodvádzajú odvody do sociálnej a zdravotnej poisťovne;
- Odpadá potreba daňových licencií;
- Registračná pokladňa nie je povinná.

### 12.1.1 Voľba právnej formy obchodnej spoločnosti

Najdôležitejšími kritériami pri rozhodovaní o voľbe právnej formy sú pre firmu:

- Ručenie,
- Miera kontrolovateľnosti obchodnej spoločnosti,
- Výška vkladu.

Na základe daných kritérií by som odporúčala použiť rovnakú právnu formu ako firma využíva na Slovensku a to **spoločnosť s ručením obmedzeným**. Povinná výška vkladu je iba 1 Kč a ručenie je obmedzené len do výšky vkladu zapísaného v obchodnom registri, čo je výhodou oproti osobným obchodným spoločnostiam, kde spoločníci ručia celým svojím majetkom. Pri krachu teda firma ako právnická osoba o všetok majetok nepríde. Spoločnosť s ručením obmedzeným môže taktiež zvyšovať svoj vklad a prijímať nových spoločníkov, prostredníctvom čoho expanduje a ďalej sa vyvíja. Firma XY, s. r. o. neplánuje zostať len pri pobočkách v Zlíne ale expandovať po celom Zlínskom kraji a neskôr do celej Českej republiky, čiže v tomto prípade by bolo pre firmu jednoznačne vhodné si zvoliť ako formu podnikania spoločnosť s ručením obmedzeným. V priestore sa nachádzajú hygienické zariadenia a tiež malý sklad, ktorý bude slúžiť na uloženie tovaru.

## 12.2 Výber novej prevádzky

Firme by som odporučila pre svoju novú pobočku v Zlíne zvoliť priestor na ulici Třída Tomáše Baťi, z dôvodu výbornej polohy a vysokej frekventovanosti potenciálnych zákazníkov. Priestor je o celkovej rozlohe 92 m<sup>2</sup>, čo je približne rovnaká výmera ako je u predajní firmy na Slovensku. Ďalším dôležitým kritériom pre rozhodovanie bol presklenný výklad, kde firma môže vystaviť figuríny s oblečením a taktiež vylepiť



reklamu. Priestory sú stavebným úradom schválené na prevádzku tohto typu predaja, čiže odpadá povinnosť hlásiť stavebnému úradu zmenu účelu.

### **12.2.1 Propagácia novootvorenej predajne**

Firma bude vychádzať z overeného modelu marketingovej stratégie svojho pôsobenia na Slovensku. Na propagáciu novo otvorenej predajne odporúčam využitie propagačných letákov, ktoré budú zabezpečené od slovenskej reklamnej agentúry T-štúdio, s. r. o., ktorá s firmou XY, s. r. o. spolupracuje už od jej založenia v roku 2007. Letáky budú roznesené po bytových domov na okolí minimálne týždeň pred otvorením prevádzky a potom počas prvého mesiaca pôsobenia. Firma bude taktiež potrebovať pripraviť reklamný polep výkladu predajne a reklamné pútače, ktoré budú umiestnené na chodníku pred obchodom.

### **12.2.2 Distribučné kanály**

Nespornou výhodou je geografická poloha mesta Myjava, kde má firma sídlo, triediareň aj centrálny sklad. Od českých hraníc je vzdialené iba 10 km a od Zlína 70 km čo pre firmu znamená nízke dopravné náklady, rýchle a flexibilné dodávky. Na distribúciu má k dispozícii firemné dopravné prostriedky, ktoré zaisťujú distribúciu po sieti jej predajní na Slovensku. Pri expanodvaní do vzdialených českých miest v budúcnosti hrozí firme zvýšenie nákladov na distribúciu. Toto by som doporučila riešiť prenájmom skladových priestorov v Česku, čo by firme ušetrilo náklady na časovo a finančne náročnú prepravu.

### **12.2.3 Web stránka**

Za veľkú nevýhodu firmy XY, s. r. o. považujem chýbajúcu webovú stránku, preto navrhujem jej založenie. V súčasnej dobe väčšina populácie Českej republiky používa internet na dennej báze, čím sa firme naskytuje možnosť zaujať zákazníkov prostredníctvom tohto relatívne lacného zdroja. Kvalitne spracovaná web stránka alebo aj reklama umiestnená na internete dokáže pritiahnúť novú skupinu zákazníkov, predpokladá sa, že hlavne mladšiu generáciu, ktorá trávi veľa času na internete.

Požiadavkami na založenie web stránky firmy XY, s. r. o. je prehľadnosť, zapamätateľnosť a efektívna podpora predaja. Web stránka bude obsahovať fotografie už existujúcich pobočiek firmy, kontakt na kamenné predajne ale aj sídlo firmy a v pravidelných časových intervaloch budú uverejňované fotografie vybraného tovaru aj s cenami, aby mali potenciálni zákazníci predstavu o skladbe tovaru firmy. Pravidelne zverejňované budú aj informácie o dátumoch konania zliav alebo veľkých jednorázových výpredajoch.

### 12.3 Počiatočné náklady

Na základe môjho odporúčenia výberu spoločnosti s ručením obmedzeným a založením vlastnej webovej stránky som vypracovala kalkuláciu nutných počiatočných nákladov, na ktoré sa musí firma finančne pripraviť.

#### *Založenie s. r. o.:*

Tab. 9: Náklady na založenie s. r. o. (vlastné spracovanie)

Nákladová položka	Suma nákladov
Návrh na notársky zápis	6 000 CZK
Návrh na zápis do obchodného registra	6 000 CZK
Vklad spoločníka	1 000 CZK
Zriadenie sídla spoločnosti	5 000 CZK

Do kalkulácie nákladov na založenie spoločnosti s ručením obmedzeným je zahrnutá suma za zriadenie sídla spoločnosti, ktorá sa však v nákladoch firmy vyskytne iba v prípade, ak si firma zakúpi sídlo spoločnosti vo virtuálnej kancelárii. Využitie možnosti virtuálnej kancelárie bude firma musieť podstúpiť ak sa s majiteľom priestoru, kde otvára predajňu nedohodne na umiestení sídla firmy v tejto predajni. V prípade výberu virtuálnej kancelárie odporúčam využiť program Virtuálny inkubátor od Technologického informačného centra, s. r. o.. Dôvodom výberu práve tohto poskytovateľa je jeho sídlo v Zlíne, čo pre firmu znamená zjednodušené preberanie pošty priamo u poskytovateľa a tiež možnosť využiť rokovacie priestory za zvýhodnených podmienok.

#### *Vybavenie predajne:*

Tab. 10: Náklady na vybavenie predajne (vlastné spracovanie)

Nákladová položka	Suma nákladov
Vybavenie interiéru	57 000 CZK
Reklamný polep na predajni	6 000 CZK
Propagačné letáky	5 000 CZK

**Prevádzkové náklady:**

Tab. 11: Náklady na prevádzku (vlastné spracovanie)

Nákladová položka	Suma nákladov
Prenájom priestoru predajne	11 000 CZK/mesiac
Služby + energie	3 500 CZK/mesiac

**Kalkulácia nákladov na založenie web stránky:**

Tab. 12: Náklady na založenie webstránky (vlastné spracovanie)

Nákladová položka	Suma nákladov
Vytvorenie web stránky	11 000 CZK
Hosting + doména	1 200 CZK/rok

**Celkové náklady:**

Tab. 13: Celkové počiatkové náklady (vlastné spracovanie)

KALKULÁCIA CELKOVÝCH POČIATOČNÝCH NÁKLADOV	
Založenie s.r.o.	18 000 CZK
Vybavenie priestoru predajne	71 000 CZK
Prevádzkové náklady za prvý mesiac	14 500 CZK
Založenie web stránky	12 200 CZK
<b>Celková potreba finančných prostriedkov</b>	<b>115 700 CZK</b>

Celkovú potrebu finančných prostriedkov na založenie spoločnosti s ručením obmedzeným a spustenie predaja dokáže firma uhradiť z vlastných zdrojov. Firma je taktiež finančne pripravená na prípadné prvé neziskové mesiace, ráta však s návratnosťou investície do jedného roka od spustenia prevádzky, tak ako to bolo v minulosti u slovenských pobočiek. Kalkulácie som vypracovala s pomocou informácií súvisiacich s predchádzajúcim otvorením nových pobočiek poskytnutých vedením firmy.

## ZÁVER

Analýzou konkurenčného prostredia som zistila, že firma má šancu na uplatnenie sa na českom trhu, konkrétne svojou prvou pobočkou v Zlíne. Na trhu v Zlíne je v oblasti second hand predaja už vytvorený konkurenčný trh, ale so stabilným zázemím firmy na Slovensku a dlhodobým partnerstvom s overenými dodávateľmi, firma dokáže prekonať prvotné finančné nákladnejšie obdobie a aj začiatkové neziskové mesiace, kým sa nevytvorí stabilná základňa stálych zákazníkov a hlavne povedomie obyvateľov Zlínskeho kraja o novej prevádzke firmy.

Na základe vypracovania SWOT analýzy som odhalila silné stránky firmy, ktoré by mala firma ďalej udržiavať a rozvíjať ale tiež slabé stránky, na ktorých odstránení musí firma ešte popracovať. Analyzovala som taktiež príležitosti a hrozby číhajúce na firmu a následne som vytvorila IFE a EFE matice. IFE maticou som zhodnotila vnútorné prostredie firmy a prostredníctvom EFE matice naopak vonkajšie prostredie. Výsledky hodnotenia uvedených matíc boli základom pre vytvorenie SPACE matice, pomocou ktorej som sa rozhodla pre určenie optimálnej stratégie firmy pri jej budúcej činnosti.

Cieľom práce bolo vykonať analýzu vstupu firmy XY, s. r. o. z dôvodu výberu správnej formy vstupu, formy podnikania a tiež najvhodnejšej stratégie pri vstupe. Pre vstup na český trh bola vybraná agresívna stratégia, ktorá najlepšie korešponduje so súčasnou situáciou a cieľmi firmy. K výberu agresívnej stratégie som dospela na základe výsledkov SWOT analýzy vložených do SPACE matice. Cieľ bol splnený aj v ohľade výberu formy vstupu na trh, kedy som pre firmu za najideálnejší spôsob zvolila priamy export s priamou investíciou. Táto forma prináša firme možnosť pokračovať v podnikaní tak ako na Slovensku, teda formou distribúcie tovaru zo sídla firmy do prevádzok rozmiestnených po krajine

Ďalším dôležitým návrhom bolo určenie formy podnikania na cieľovom trhu. V tomto prípade som vybrala spoločnosť s ručením obmedzeným, ktorá najlepšie spĺňala požiadavky a potreby firemnej politiky. Túto formu firma využíva aj pri podnikaní na Slovensku, za výhodu teda považujem už predošlé skúsenosti s touto formou, pretože sa v oblasti legislatívy príliš nelíši od českej varianty. Pre zviditeľnenie firmy som okrem využitia osvedčeného marketingového mixu navrhla založenie webovej stránky informačného obsahu, ktorej predpokladom je propagácia firmy najmä u českých zákazníkov, pre vytvorenie povedomia o firme XY, s. r. o.. Všetky návrhy som spracovala do

prehľadných tabuliek s cieľom zistiť čiastkové náklady a následne celkovú potrebu finančných prostriedkov pre úspešný vstup firmy XY, s. r. o. na český trh.

**ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY**

BAINES, Paul, Chris FILL and Kelly PAGE. 2013. *Essentials of marketing*. Oxford: Oxford University Press, xxiii, 413 p. ISBN 978-0-19-964650-0.

BARTUŠKOVÁ, Zuzana, 2013. Právní formy podnikání. In: *portal.pohoda.cz: STORMWARE s.r.o.* [online]. [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/chci-zacit-podnikat/pravni-formy-podnikani/>

BLAŽKOVÁ, Martina. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BÁRTA, Vladimír, Ladislav PÁTÍK a Milan POSTLER, 2009. *Retail marketing*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.

CLOW, Kenneth E a Donald BAACK. 2008. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, xx, 484 s. ISBN 978-80-251-1769-9.

ČERNÝ, Miroslav, 2001. Sbírka zákonů, judikatura, právo. In: *EPRAVO.CZ: epravo.cz, a.s* [online]. [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: [http://www.epravo.cz/top/clanky/?pg=16&typ=clanky&s1=3&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=3&m=1&recid\\_cl=6464](http://www.epravo.cz/top/clanky/?pg=16&typ=clanky&s1=3&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=3&m=1&recid_cl=6464)

ČESKO. MINISTERSTVO FINANCI, © 2005-2013. Makroekonomická predikce. In: *mfcz.cz: Ministerstvo financí České republiky* [online]. [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://www.mfcz.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2015/makroekonomicka-predikce-duben-2015-21118>

ČSÚ, © 2014. Nejnovější ekonomické údaje In: *czso.cz* [online]. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformac>

Další tipy a informace, © 2011 – 2014. In: *flek.cz* [online]. [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://flek.cz/clanky/dalsi-tipy-a-informace/rekordni-nezamestnanost-v-cesku-a-leden-2014>

Daň z příjmů právnických osob, © 2014. In: *AZ-data.cz: AZ data účetnictví s.r.o.* [online]. [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://www.az-data.cz/clanky/dan-prijmu-pravnickych-osob>

DVOŘÁČEK, Jiří a Petr SLUNČÍK. 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, xvii, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

EHCI 2014, © 2015. In: *healthpowerhouse.com: HPC Ltd.* [online]. [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: [http://www.healthpowerhouse.com/index.php?option=com\\_content&view=section&layout=blog&id=1&menu=yes&archive=news](http://www.healthpowerhouse.com/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=1&menu=yes&archive=news)

External factors, © 1995 - 2015. In: *businesscasestudies.co.uk: Business Case Studies LLP* [online]. [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://businesscasestudies.co.uk/legal-services-commission/using-pest-analysis-to-identify-external-influences/external-factors.html#axzz3ZKtCeLk>

HILL, Charles a Gareth JONES. 2009. *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. 9th ed. Mason: Cengage Learning, 524 p. ISBN 053875107X.

Interná dokumentácia firmy XY, s. r. o.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JOSKOVÁ, Lucie a Pavel PRAVDA. 2014. *Zákon o obchodních korporacích: s komentářem: s účinností od 1.1.2014 nahrazuje obchodní zákoník*. 1. vyd. Praha: Grada, 85 s. ISBN 9788024748344.

KAPLAN, Robert S a David P NORTON, 2010. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 1. Vyd. Praha: Management Press, 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. 2012. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 262 s. ISBN 978-80-7408-060-9.

KOTLER, Philip. 2001. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, 719 s. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, Philip. 2007. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip and Gary ARMSTRONG. 2014. *Principles of marketing*. 15th ed. Harlow: Pearson, 716 p. ISBN 978-0-273-78699-3.

KOTLER, Philip a Kevin KELLER. 2007. *Marketing management*. 1. Vyd. Praha: Grada, xxxix, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

Kupni sila, © 2014. In: *incoma.cz: INCOMA GfK, s. r. o.* [online]. [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://incoma.cz/v-evropskem-zebricku-kupni-sily-cesko-kleslo-na-26-misto/>

MACHKOVÁ, Hana. 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, 194 s. ISBN 978-80-247-5366-9.

MCCARTHY, E and William D PERREAULT. 1990. *Basic marketing: a managerial approach*. 10. ed. Homewood: Irwin, 743 p. ISBN 0256068658.

Marketing mix (Price, Place, Promotion, Product), © 1995 2015. In: <http://businesscasestudies.co.uk>: Business Case Studies LLP [online]. [cit. 2015 05 04]. Dostupné z [http://businesscasestudies.co.uk/business\\_theory/marketing/marketing\\_mix\\_price\\_place\\_promotion\\_product.html#ixzz2yNB6Ug00](http://businesscasestudies.co.uk/business_theory/marketing/marketing_mix_price_place_promotion_product.html#ixzz2yNB6Ug00)

Mikroprostredie podniku, © 2004 – 2015. In: *euroekonom.sk* [online]. [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/marketing/marketingova-analyza/mikroprostredie-podniku/>

Nezamestnanost, © 2000 – 2015. In: *kurzy.cz: Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o* [online]. [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

O podnikani, © 2000 – 2015. In: *iPodnikatel.cz: Portál pro podnikatele* [online]. [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani/je-ceska-republika-rajem-pro-podnikani-nebo-podnikatelum-nepreje.html>

PELSMACKER, Patrick de, Joeri van den BERGH and Maggie GEUENS. 2004. *Marketing communications: a European perspective*. 2nd ed. Harlow: Pearson Education, xv, 578 p. ISBN 0-273-68500-7.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. 2010. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8



RODRIGUES, Carl. 2009. *International management: a cultural approach*. 3rd ed. Los Angeles: SAGE, xxii, 532 p. ISBN 9781412951418.

SOLOMON, Michael R, Greg W MARSHALL a Elnora W STUART. c2006. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, vi, 572 s. ISBN 80-251-1273-x.

Společnost s ručením omezeným, Živnost, © 2015. In: *jakzacitpodnikani.cz* [online]. [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://www.jakzacitpodnikani.cz/jake-jsou-vyhody-s-r-o-oproti-zivnosti/>

Start podnikání, © 2007 – 2015. In: *Podnikatel.cz: průvodce vaším podnikáním* [online]. [cit. 2015 05 04]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/pri-startu-podnikani-si-pohlidajte-hygienu/>

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ, © 2012. In: *jirikoukal.com* [online]. [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://www.jirikoukal.com/strategicke-rizeni/metodika-definice/page16.html>

STŘELEČ, Jiří, 2012. Porterův model konkurenčních sil. In: *vlastnicesta.cz: Vlastní cesta s.r.o.* [online]. [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>

Uvod do ekonomie, © 2015. In: *scritub.com: SCRIGROUP Int.* [online]. [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://www.scritub.com/limba/ceha-slovaca/vod-do-ekonomie91363.php>

ZAMAZALOVÁ, Marcela. 2009. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

## ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

- A. S. Akciová spoločnosť
- ČSÚ Český statistický úřad
- ČR Česká republika
- K. S. Komanditná spoločnosť
- S. R. O. Spoločnosť s ručením obmezeným
- V. O. S. Verejná obchodná spoločnosť
- SR Slovenská republika

**ZOZNAM OBRÁZKOV**

Obr. 1: Bod rovnováhy (Uvod do ekonomie, © 2015).....	16
Obr. 2: Faktory makroprostredia (External factors, © 1995 – 2015) .....	19
Obr. 3: Matica SWOT (STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ, © 2012).....	24
Obr. 4: Porterov model piatich konkurenčných síl (STŘELEEC, 2012).....	28
Obr. 5: Organizačná štruktúra firmy XY, s. r. o. (vlastné spracovanie podľa internej dokumentácie) .....	42
Obr. 6: SPACE matica (vlastné spracovanie).....	62

**ZOZNAM GRAFOV**

Graf 1: Hospodárske výsledky firmy XY, s.r.o v rokoch 2007-2014 (vlastné spracovanie podľa internej dokumentácie).....	41
Graf 2: Vývoj minimálnej mzdy na Slovensku a v Českej republike v rokoch 2010-2015 v Kč (vlastné spracovanie).....	50
Graf 3: Vývoj sazby dane z príjmu v rokoch 2003-2015 v % (Daň z příjmů právnických osob, © 2014).....	52
Graf 4: Európsky spotrebiteľský index zdravotnej starostlivosti (EHCI 2014, © 2015) ....	53
Graf 5: Kúpna sila v okresoch a obciach Českej republiky 2014 (Kúpni sila, © 2014).....	54
Graf 6: Priemerné ceny pánskeho, dámskeho a detského textilu v Kč (vlastné spracovanie).....	66

**ZOZNAM TABULIEK**

Tab. 1: Vzťah zákazníka a značky (vlastné spracovanie podľa Bárta, Pátika a Postlera, 2009, s. 61) .....	30
Tab. 2: Povinné odvody v ČR a SR súvisiace s podnikateľskou činnosťou (vlastné spracovanie).....	51
Tab. 3: Demograficke faktory v ČR za rok 2015 (vlastné spracovanie; Český statistický úřad © 2014).....	52
Tab. 4: SWOT analýza firmy XY, s.r.o. (vlastné spracovanie) .....	55
Tab. 5: IFE matica – silné stránky firmy (vlastné spracovanie) .....	59
Tab. 6: IFE matica – slabé stránky firmy (vlastné spracovanie) .....	60
Tab. 7: EFE matica – príležitosti firmy (vlastné spracovanie) .....	60
Tab. 8: EFE matica – hrozby firmy (vlastné spracovanie) .....	61
Tab. 9: Náklady na založenie s. r. o. (vlastné spracovanie).....	74
Tab. 10: Náklady na vybavenie predajne (vlastné spracovanie) .....	74
Tab. 11: Náklady na prevádzku (vlastné spracovanie) .....	75
Tab. 12: Náklady na založenie webstránky (vlastné spracovanie) .....	75
Tab. 13: Celkové počiatkové náklady (vlastné spracovanie).....	75

## ZOZNAM PRÍLOH

Příloha P I: Reklamný pútač .....	87
-----------------------------------	----

PŘÍLOHA P I: REKLAMNÝ PÚTAČ

