

# Návrh projektu podnikatelského záměru vstupu vybraného e-shopu na zahraniční trh

Bc. Simona Host'ovecká

---

Diplomová práce  
2020

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Simona Hostovecká**  
Osobní číslo: **M18044**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Návrh projektu podnikatelského záměru vstupu vybraného e-shopu na zahraniční trh**

### Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte literární rešerši z oblastí týkajících se tématu diplomové práce.

II. Praktická část

- Analyzujte potenciační zahraniční trhy pro vstup e-shopu.
- Vyberte vhodný trh a navrhnete formou projektu vstup vybraného e-shopu na nový trh.
- Vyhodnotte projektové řešení z pohledu přínosů, nákladů a rizik.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

BERK, Jonathan B. a Peter M. DEMARZO. *Corporate finance*. 3rd ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2014, 1104 s. ISBN 978-0-273-79202-4.  
DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 226 s. ISBN 978-80-86929-68-2.  
FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 299 s. Expert. ISBN 978-80-247-5104-7.  
LAUDON, Kenneth C. a Carol Guercio TRAVER. *E-commerce: business, technology, society*. 12th ed. Boston: Pearson, 2016, 909 s. ISBN 9781292109961.  
SUCHÁNEK, Petr. *E-commerce: elektronické podnikání a koncepce elektronického obchodování*. Praha: Ekopress, 2012, 144 s. ISBN 9788086929842.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Virglerová, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**  
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

---

**doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

**PROHLÁŠENÍ AUTORA  
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/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 diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/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 užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání 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 diplomové/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 diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/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 diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: SIMONA HOSTŮVECKÁ

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cieľom diplomovej práce je projekt vstupu e-shopu na zahraničný trh a tým rozšírenie súčasného trhu podniku. Práca bola rozdelená na teoretickú a praktickú časť. V teoretickej časti bola spracovaná literárna rešerš z oblasti internetového obchodu, situačných analýz, investičného rozhodovania a rizík. Praktická časť sa delí na analytickú a projektovú časť. V analytickej časti boli realizované analýzy SWOT, PEST a finančná analýza. V práci bola vykonaná selekcia vhodných trhov a tieto trhy boli analyzované z pohľadu makroekonomických ukazovateľov, internetového správania a nákupného správania užívateľov. Po analýze bol vybraný trh na ktorý má e-shop vstúpiť. Toto riešenie bolo na záver podrobené nákladovej, časovej a rizikovej analýze RIPRAN s navrhnutými nápravnými opatreniami.

**Kľúčové slová:** investícia, export, SWOT, PEST, RIPRAN, e-shop, e-commerce, konkurenčná analýza

## **ABSTRACT**

The aim of the Master's thesis is the project of e-shop entry on the foreign market and thus expanding the current market of the company. The work was divided into theoretical and practical part. In the theoretical part, a literature research in the field of e-commerce, situation analysis, investment decision-making and risks was processed. The practical part is divided into analytical and project part. In the analytical part, SWOT, PEST and financial analysis were performed. In this work, a selection of suitable markets was performed and these markets were analyzed in terms of macroeconomic indicators, Internet behavior and shopping behavior of users. After the analysis, the market on which the e-shop should enter was selected. This solution was finally subjected to a cost, time and risk analysis of RIPRAN with proposed corrective measures.

**Keywords:** investments, export, SWOT, PEST, RIPRAN, e-shop, e-commerce, competitive analysis

Ďakujem mojej vedúcej práci Ing. Zuzane Virglerovej, Ph.D. za trpezlivosť a pomoc pri spracovaní tejto práce. Taktiež ďakujem priateľom, kolegom a partnerovi za podporu a toleranciu.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE.....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>12</b>
<b>1 ELEKTRONICKÝ OBCHOD .....</b>	<b>13</b>
1.1 E-SHOP .....	13
1.2 TYPY OBCHODOV A SLUŽIEB NA INTERNETE.....	14
1.3 ANALÝZA E-COMMERCE.....	14
1.3.1 Analýza konkurencie v e-commerce.....	15
1.4 ONLINE REKLAMA .....	15
1.5 STDC MODEL.....	16
<b>2 ANALÝZA INTERNÁ A EXTERNÁ .....</b>	<b>18</b>
2.1 SWOT ANALÝZA .....	18
2.2 PEST ANALÝZA .....	19
2.3 FINANČNÁ ANALÝZA .....	21
2.4 ZDROJE INFORMÁCIÍ PRE FINANČNÚ ANALÝZU .....	21
2.5 FINANČNÁ ANALÝZA PODĽA OBJEKTU SKÚMANIA.....	22
2.6 VERTIKÁLNA A HORIZONTÁLNA ANALÝZA.....	23
2.7 ANALÝZA POMEROVÝMI UKAZOVATEĽMI .....	23
2.7.1 Ukazovatele likvidity .....	24
2.7.2 Ukazovatele zadlženosti.....	25
2.7.3 Ukazovatele rentability .....	27
2.7.4 Ukazovatele aktivity.....	28
2.8 INDEX IN 05.....	29
<b>3 STRATÉGIA RASTU.....</b>	<b>30</b>
3.1 PRIRODZENOSŤ GLOBALIZAČNÉHO PROCESU.....	30
3.2 MARKETING NA GLOBÁLNYCH TRHOCH .....	31
3.3 VÝBER ZAHRANIČNÝCH TRHOV.....	31
<b>4 INVESTIČNÉ ROZHODOVANIE A RIZIKO.....</b>	<b>33</b>

4.1	INVESTIČNÝ PROCES PODNIKU .....	33
4.2	ANALÝZA INVESTIČNÉHO PODNETU .....	34
4.3	RIZIKO A HOSPODÁRSKY VÝSLEDOK .....	34
4.4	KLASIFIKÁCIE RIZÍK .....	35
4.5	ANALÝZA RIZÍK.....	37
4.6	NÁSTROJE IDENTIFIKÁCIE HROZIEB .....	37
<b>5</b>	<b>ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI.....</b>	<b>38</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČASŤ .....</b>	<b>39</b>
<b>6</b>	<b>CHARAKTERISTIKA FIRMY .....</b>	<b>40</b>
<b>7</b>	<b>LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU.....</b>	<b>41</b>
<b>8</b>	<b>SITUAČNÉ ANALÝZY.....</b>	<b>42</b>
8.1	SWOT ANALÝZA .....	42
8.2	PEST ANALÝZA .....	47
8.2.1	Politicko-právne faktory.....	47
8.2.2	Ekonomické faktory .....	48
8.2.3	Sociálne faktory .....	52
8.2.4	Technologické faktory .....	53
<b>9</b>	<b>FINANČNÁ ANALÝZA FIRMY .....</b>	<b>56</b>
9.1	VERTIKÁLNA ANALÝZA VÝKAZOV ZISKU A STRÁT .....	56
9.2	HORIZONTÁLNA ANALÝZA VÝNOSOV A NÁKLADOV .....	58
9.3	HORIZONTÁLNA ANALÝZA AKTÍV A PASÍV .....	59
9.4	POMEROVÉ UKAZOVATELE.....	60
9.4.1	Ukazovatele likvidity .....	61
9.4.2	Ukazovatele zadlženosť .....	61
9.4.3	Ukazovatele rentabilita.....	62
9.4.4	Ukazovatele aktivity.....	63
9.5	INDEX IN05.....	64
<b>10</b>	<b>POSTUP PRI VSTUPE E-SHOPU NA ZAHRANIČNÝ TRH.....</b>	<b>65</b>
10.1	PREDVOĽBA RELEVANTNÝCH ZEMÍ .....	65
10.2	SELEKCIA ZEMÍ.....	65
10.3	ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE.....	65
10.3.1	Makroekonomické ukazovatele .....	68
10.3.2	Internetové správanie .....	70
10.3.3	Internetové nákupné správanie.....	71



10.4	VÝBER NAJVHODNEJŠIEHO TRHU .....	73
10.5	KONKURENČNÁ ANALÝZA Z POHĽADU E-COMMERCE.....	73
10.5.1	Ceny .....	73
10.5.2	Vzorka konkurencie .....	76
10.5.3	Technický stav e-shopov .....	77
10.5.4	Správanie návštevníkov e-shopov .....	77
10.5.5	Zdroje návštev e-shopov .....	78
<b>11</b>	<b>PLÁN POTREBNÝCH RIEŠENÍ .....</b>	<b>80</b>
11.1	LOGISTIKA .....	80
11.2	CENA ZA DOPRAVU NA E-SHOPE .....	81
11.3	LOKALIZÁCIA E-SHOPU .....	81
11.4	CENOVÁ POLITIKA A PLATOBNÉ METÓDY NA E-SHOPE .....	82
11.5	DPH A LEGISLATÍVA .....	83
11.6	STRATÉGIA PLATENEJ ONLINE REKLAMY PRI OBMEDZENOM ROZPOČTE .....	83
11.6.1	Lokalizovaný a funkčný e-shop .....	84
11.6.2	Kampane s najlepším výkonom .....	84
11.6.3	Rozširovanie na akvizičné kampane .....	85
11.6.4	Brand awareness kampane .....	85
<b>12</b>	<b>SÚČASTI PROJEKTU .....</b>	<b>86</b>
12.1	ANALÝZA RIZÍK.....	86
12.2	NÁVRH RIEŠENÍ ČI MINIMALIZOVANIE JEDNOTLIVÝCH OHROZENÍ .....	86
12.3	HARMONOGRAM .....	88
12.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	88
12.5	OVERENIE SPLNENIA PROJEKTOVÝCH CIEĽOV .....	91
	<b>ZÁVER .....</b>	<b>92</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>94</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....</b>	<b>100</b>
	<b>ZOZNAM OBRÁZKOV .....</b>	<b>102</b>
	<b>ZOZNAM TABULIEK .....</b>	<b>104</b>
	<b>ZOZNAM GRAFOV .....</b>	<b>106</b>
	<b>ZOZNAM PRÍLOH.....</b>	<b>107</b>

## ÚVOD

V čase globalizácie mnoho firiem uvažuje o vstupe na zahraničný trh. Rozhodnutie, či je firma na takýto krok pripravená a ako zvoliť správny trh však nie je jednoduché a firma zlým prístupom môže na toto rozhodnutie značne doplatiť. Ide o komplexné strategické rozhodnutie u ktorého je nutné zrealizovať mnohé analýzy a sledovať niekoľko ovplyvňujúcich premenných, ktoré do rozhodovania vstupujú.

Táto diplomová práca rozoberá problematiku vstupu e-shopu na zahraničný trh a tým aj obecné rozširovanie trhu pre Firmu XY. Firma pociťuje stagnáciu svojho súčasného trhu a preto nás oslovila s požiadavkou na overenie jej možností pri rozširovaní trhu.

Táto práca je rozdelená na dve časti - teoretickú a praktickú. Praktická časť je ďalej rozdelená na analytickú a projektovú časť. V úvode bola vykonaná literárna rešerš ako základ znalostného predpokladu pre pochopenie a správnosť spracovania celej práce. Rozoberá sa tu problematika internetového obchodovania, SWOT a PEST analýz, finančných analýz a investičného rozhodovania.

Následne je v práci stručne predstavená firma, v ktorej tieto teoretické poznatky budú aplikované. Pre celistvý obraz o situácii danej firmy práca obsahuje situačnú analýzu, v ktorej sa vďaka SWOT analýze zameriavame na interné silné a slabé stránky a na externé príležitosti a ohrozenia. V ďalšom kroku je vykonaná analýza PEST, ktorá sleduje prostredie podniku a finančná analýza, ktorá dokrešľuje celistvý pohľad na zdravie a aktuálny stav podniku aj z finančného hľadiska.

V projektovej časti je vykonaná selekcia možných trhov, a tieto trhy sú následne vystavené analýze z pohľadu makroekonomických ukazovateľov, internetového správania užívateľov a správania zákazníkov nakupujúcich v internetových obchodoch.

Po zvážení mnohých premenných bol vybraný konkrétny trh, ktorý je ďalej analyzovaný z pohľadu daňového zaťaženia, legislatívy či logistiky. Aby obrázok daného trhu bol komplexný, v práci je vykonaná aj konkurenčná analýza vybraných konkurentov z daného trhu a porovnaná so službami poskytujúcimi Firmou XY.

Vzhľadom k pomerne aktívnej konkurencii a postavení firmy na trhu si firma želá anonymizovanie jej názvu a citlivých údajov. Z tohto dôvodu je firma v práci pomenovaná ako Firma XY.

## CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Hlavným cieľom tejto práce je projekt vstupu e-shopu na zahraničný trh a tým rozšírenie trhu a nasledovné zvýšenie obratu podniku. Na to, aby bol tento cieľ splnený je spracovaná literárna rešerš, na základe ktorej sú vysvetlené jednotlivé súčasti praktickej diplomovej práce. Po vykonaní potrebných situačných analýz je stanovený cieľ rozšírenia trhu na zahraničný trh. Následne je vykonaná predvoľba zemí a potrebné analýzy. Vďaka nim je na záver práce vytvorený projektový plán na vstup e-shopu na konkrétny vybraný trh a zhodnotenie rozšírenia trhu a zvýšenia obratu.

V diplomovej práci je využitých niekoľko metód spracovania údajov. V prvom rade v úvode sa jedná o literárnu rešerš v problematike týkajúcej sa internetového obchodu, situačnej analýzy, finančnej analýzy investičného rozhodovania a rizík z toho plynúceho.

Následne je v praktickej časti využitá analýza SWOT u ktorej je použitý taktiež matematický model. Touto analýzou sú jasne definované silné stránky, slabé stránky, príležitosti a ohrozenia podniku. Ďalšou použitou analýzou v situačnej analýze je analýza PEST, ktorou je popísané okolie podniku.

Aby bolo možné objektívne posúdiť finančné možnosti podniku, v práci je vykonaná finančná analýza. V nej vzniká vertikálna a horizontálna analýza nákladov, výnosov aktív a pasív. Vďaka tomu je vyobrazené rozdelenie finančných častí podniku ako horizontálne, tak aj vertikálne. Pre overenie zdravia podniku je vykonaná taktiež analýza pomerových finančných ukazovateľov. Tieto ukazovatele sú pre vyššiu objektívnosť a možnosť zrovnania porovnané aj s výsledkami v danom odvetví. Sledovaná je likvidita, zadlženosť, rentabilita, aktivita aktív a celkový ukazovateľ zdravia podniku Index IN 05.

Pre následné splnenie cieľov sú vykonané analýzy zahraničných trhov, kde sú sledované makroekonomické ukazovatele, internetové správanie zákazníkov a aj online nákupné správanie.

Na záver práce je projekt podrobený analýze RIPRAN, ktorá poukazuje na možné hrozby ku ktorým sú následne navrhnuté opatrenia na ich minimalizáciu či dokonca ich úplné zamedzenie. Projekt je ďalej zobrazený do harmonogramu a je vykonaná nákladová analýza a vyhodnotenie splnenia cieľov práce.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ELEKTRONICKÝ OBCHOD

Druhá polovica 90. rokov sa stala vďaka internetu érou masového elektronického obchodovania (E-commerce). V tomto pojme sú zastrešené všetky obchodné operácie uskutočňované pomocou internetovej počítačovej siete. (Machková, 2002, s. 57).

Od začiatku elektronického obchodu v roku 1995 prešiel elektronický obchod veľkými zmenami. Od nulového obratu sa dostávame v oblasti B2C na obrat okolo 2 miliónov dolárov v oblasti elektronického obchodu a na obrat 14,2 triliónov dolárov v oblasti B2B. Tento kolos prináša neuveriteľný vplyv na firmy a biznis ako taký. V dnešnej dobe takmer všetky firmy predávajú aj online a tento obrat má veľký vplyv na obchodný styk. E-commerce (elektronický obchod) neustále rastie a značne ovplyvňuje najmladšie generácie, pre ktoré je už online nakupovanie absolútnou samozrejmosťou a životným štýlom. Ignorovanie tohto trendu môže byť pre podniky v budúcnosti absolútne fatálne. (Laudon, 2016, s. 7)

Podľa Freya (2008, s. 55-56) elektronický obchod podporujeme online i offline. V online marketingu je výhoda internetu v pomerne presnom cílení. Dokážeme si špecifikovať detailné vlastnosti cieľovej skupiny a cíliť na úroveň záujmov či správania na internete. V online reklame rozlišujeme kampane výkonové a brandové (podporujúce značku). Do výkonných kampaní zaradzujeme – Search Engine Marketing, affiliate marketing a e-mailový marketing. V tomto by som Freya doplnila o nové a moderné formáty, ako sú kampane vo vyhľadávaní, PLA kampane, remarketingové kampane a Smart Shopping kampane, ktoré sú taktiež zamerané na výkon. Brandové formáty sú bannerová reklama, mikrostránky, online PR, a ďalšie.

### 1.1 E-shop

Princíp predaja na predajne a v internetovom obchode (e-shope) je rovnaký. V oboch prípadoch sa jedná o predaj produktov a služieb svojim zákazníkom. Cieľom je maximalizácia zisku. U e-shopu sa používajú rovnaké propagačné postupy, akurát však cez iné kanály a technológie. V Čechách aj na Slovensku je mnoho obchodníkov, ktorí disponujú ako kamenným obchodom, tak aj elektronickým. Zákazníci tak môžu využívať aj kombináciu týchto obchodov – objednávajú si produkt online a následne si ho vyzdvihnú v kamennom obchode. Tak nemusia už prechádzať regály a tráviť v obchode zbytočne veľa času a zároveň si produkt môžu fyzicky prezrieť a poprípade ho nenakúpiť. Mnoho veľkých kamenných obchodov je nútených rozširovať svoje služby aj do online prostredia. Napríklad Tesco, či

Lidl, ktorí majú mnoho kamenných obchodov a aj napriek tomu si daní predajcovia vybu-  
dovali aj e-shop s možnosťou dodania potravín / produktov až domov. (Suchánek, 2012, s.  
16)

## 1.2 Typy obchodov a služieb na internete

Podľa Blažkovej (2005, s. 103) rozlišujeme nasledujúce typy obchodov na internete:

- **B2B** (Business to Business) – ide o obchod medzi firmami, výrobcami či obchodníkmi
- **B2C** (Business to Customer) – predaj firmy koncovým zákazníkom. Tento typ e-shopov je najrozšírenejší. Zákazníkov je síce viac ale nakupujú v menšom množstve a v nižšej hodnote
- **B2E** (Business to Employee) – súhrn služieb na webových stránkach pre zamestnancov daného podniku. Tieto webové stránky zvyšujú motiváciu, informovanosť a produktivitu
- **B2G** (Business to Government) – firma predáva výrobky verejnému sektoru
- **B2R** (Business to Reseller) – predaj produktov cez ďalší článok distribučného reťazca, ktorý produkt kupuje za účelom ďalšieho predaja
- **C2B** (Consumer to Business) – koncový zákazník stanoví cenu, za akú je produkt ochotný kúpiť a firma sa na základe toho rozhodne, či na ponuku pristúpi
- **C2C** (Consumer to Consumer) – predaj výrobkov medzi spotrebiteľmi samotnými. Napríklad aukčné weby, bazáry apod
- **C2G** (Consumer to Government) – vzťah medzi spotrebiteľom a štátnou alebo verejnou sektorom
- **G2B** (Government to Business) – vzťah medzi verejným sektorom a podnikom

## 1.3 Analýza e-commerce

Zákazníci sú v dnešnej dobe rozšíreného online obchodu veľmi náročný na služby poskytované cez e-shopy. Aby sme tieto očakávania mohli čo najlepšie naplniť, musíme sledovať rôzne premenné:

- Technický stav e-shopu – funkčnosť, rýchlosť načítania údajov, responziva na mobilné zariadenie
- SEO – optimalizácia obsahu pre správnu indexáciu v SERP

- UX analýza – prívetivosť grafických prvkov a orientácia zákazníka
- Nastavená analytika e-shopu a následná práca s týmito dátami
- Obsahová analýza
- Konkurenčná analýza
- Analýza sociálnych sietí

### 1.3.1 Analýza konkurencie v e-commerce

Pri vstupe na nový trh ale aj pri rozvoji na súčasnom trhu je analýza konkurencie veľmi dôležitá a kľúčová. Vytýčime svojich priamych a nepriamych či potencionálnych konkurentov a týchto nasledovne analyzujeme. Je nutné si držať obraz o činnosti konkurentov, aby sme mohli flexibilne reagovať či sa poučiť z daných krokov.

Analýza konkurentov podľa Blažkovej (2007, s. 61) slúži firme na:

- Pochopenie konkurenčných výhod a nevýhod oproti konkurentom
- Pochopenie minulých, súčasných a budúcich stratégií konkurentov a ich marketingových rozhodnutí v budúcnosti
- Predpoveď správania a reakcie konkurentov na naše marketingové rozhodnutia
- Definíciu stratégií, vďaka ktorým firma dosiahne v budúcnosti konkurenčnú výhodu
- Predpovedanie návratnosti, ktorá sa očakáva z budúcich investícií
- Zvýšenie povedomia o príležitostiach a hrozbách

## 1.4 Online reklama

Podľa Google (© 2020b) v online prostredí poznáme rôzne typy reklám. U každej reklamy záleží, aký je váš cieľ inzerovania a s tým cieľom by sme následne mali zostavovať online stratégiu reklám. Na reklamách na internete sa platí v aukčných systémoch a od rôznych splnených cieľov:

- **Cena za klik** – manuálna stratégia kde nastavíme maximálnu ponuku ceny za kliknutie, ktorú sme ochotní ponúknuť
- **Cena za tisíc zobrazení** – nastavíme maximálnu cenu za tisíc zobrazení, ktorú sme ochotní zaplatiť
- **Cena za tisíc viditeľných zobrazení** – tým zaistíme, že reklama bude na popredných priečkach a že ju zákazníci videli

- **Cena za vzhľadnutie** – je cena pri video reklamách, kde platíme až za to, keď zákazník uvidel značnú časť reklamy
- **Cena za akciu** – nastavenie maximálnej ceny za vykonanie nejakej akcie zákazníka – napríklad stiahnutie cenníka apod.
- **Cieľová návratnosť reklám** – Môžeme nastaviť požadovanú výnosnosť reklamy (ROAS) a na základe toho bude systém ponúkať naše reklamy ľuďom s potenciálom konverzie.
- **Inteligentné nákupné kampane (Smart Shopping Campaigns)** – kombinujú najviac konverzné kampane pre maximalizáciu konverzie. Pracuje s kombináciou kampaní v nákupoch (PLA) a remarketingové kampane v obsahovej sieti pre dosiahnutie maximálneho zisku. (Google, © 2020a)
- **A mnoho ďalších...**

V aukčných systémoch nie je dôležité len to, akú ponuku za daný cieľ ponúkame, ale aj to, aké skóre kvality a relevancie naše inzeráty majú. Ak však ponúkame príliš nízku cenu, naše inzeráty sa nemusia zobrazit' alebo sa zobrazia menej relevantným užívateľom.

## 1.5 STDC model

Ako píše Johan Eriksson (2015), STDC model sa zameriava na nákupný cyklus zákazníka rozdelený do 4 fázy. Tento model by mal klientom pomôcť pri budovaní marketingovej stratégie.

### Fáza „See“

V tejto fázy môže ktorýkoľvek podnik zaujať zákazníkov, ktorí ešte možno ani nevedia, že ich produkt chcú. Ide o imageové kampane, ktoré využívajú mohutnejšie formáty. Patrí sem ATL, bannerové reklamy, video reklamy, atď.

### Fáza „Think“

V tejto fázy už sa zákazníci blížia k rozhodnutiu o nákupe. Porovnávajú rôzne možnosti, uvažujú o kúpe. Vhodné je im poradiť a nasmerovať ich. Sem spadá bannerová reklama cielená na záujem o kúpu a tematické cielenie, reklama vo vyhľadávaní na obecné kľúčové slová apod.



**Fáza „Do“**

Zákazník už vie čo chce kúpiť ale ešte nevie kde to chce kúpiť a my ho musíme presvedčiť, aby to kúpil u nás. Do tejto fáze patria kampane PLA, kampane vo vyhľadávani so zameraním na konkrétne výrazy a produktové názvy, Long Tail výrazy apod. V tejto fázy sa zameriavame na konverziu a tieto kampane sú vysoko ziskové.

**Fáza „Care“**

Zameriavame sa na zákazníkov, ktorí urobili opakovaní nákup a dá sa predpokladať, že ešte nákup robíť bude. Budujeme s ním lojalitu a pracujeme na jeho vzťahu k nám. Patrí sem zákaznícka podpora, newslettery, vernostné programy apod.

## 2 ANALÝZA INTERNÁ A EXTERNÁ

Na to, aby sme v podniku mohli vykonávať strategické či systematické plánovanie, potrebujeme mať zanalyzované prostredie podniku ako takého. Či už je to prostredie interné – vo vnútri firmy, alebo externé – vonkajšie faktory a okolie, ako sú napríklad štát, dodávatelia, ekonomická situácia apod.

### 2.1 SWOT analýza

Táto metóda je jednoduchým nástrojom, ako odhaliť silné (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses) na strane firemných interných zdrojov a ako identifikovať externé príležitosti (Opportunities) poprípadе negatívne vplyvy – hrozby (Threats). To, čo je pre jednu firmu však hrozba môže byť pre inú firmu príležitosť apod. Tieto analýzy sa tvoria špeciálne pre konkrétnu firmu. (Světlik, 2003, s.94-95)

Pre systematizáciu týchto faktorov pri analýze SWOT vnútorného prostredia sa odporúča robiť skupiny faktorov, ktoré na seba nadväzujú. Napríklad pri definovaní silnej stránky si zároveň definujeme príležitosti, ktoré z tejto silnej stránky plynú. U slabej stránky zas definujeme všetky ohrozenia, ktoré z tejto slabiny môžu vzniknúť. Rozborom silných a slabých stránok podniku je možné definovať aj činnosti a aktivity vo vnútri podniku – z pohľadu marketingu napríklad produkt, distribúciu, cenu, zákazníkov apod. Hrozby vznikajú na základe nepriaznivých vývojových trendov vonkajšieho prostredia a môžu viesť k ohrozeniu predaja a zisku. Analýza môže poskytnúť aj možné riešenia k vyvarovaniu sa pravdepodobných chýb. (Kašík a Havlíček, 2009, s. 45).

Na základe vytipovaných prvkov vo SWOT analýze definujeme medzi týmito prvkami vzájomné väzby. Ak je väzba obojstranne pozitívna, dáme medzi ne +, ak je obojstranne negatívna, dáme do matice -, a ak je vzájomný vplyv neutrálny, dáme 0. Na záver spočítame celkové súčty v daných prvkoch a vyberieme vhodnú stratégiu. (Zámečník, Tučková a Novák, 2008, s. 235)

	<b>Silné stránky</b> <i>Strengths</i>	<b>Slabé stránky</b> <i>Weaknesses</i>
<b>Príležitosti</b> <i>Opportunities</i>	<b>Stratégia SO</b> (Maxi – maxi)	<b>Stratégia WO</b> (Mini – maxi)
<b>Hrozby</b> <i>Threats</i>	<b>Stratégia ST</b> (Maxi – mini)	<b>Stratégia WT</b> (Mini – mini)

Obrázok 1 SWOT analýza – stratégie (zdroj:  
Zámečník, Tučková, Novák, 2008, s. 235)

Vysvetlenie jednotlivých stratégií podľa Zámečníka, Tučkovej a Nováka (2008, s. 235):

- **Stratégia SO (Maxi – maxi)** – ide o stratégiu, ktorá je rozvojovo-ofenzívna. Využíva silné stránky podniku ku zhodnoteniu príležitosti, ktoré ponúka vonkajšie prostredie
- **Stratégia ST (Maxi – mini)** – ide o obrannú-defenzívnu stratégiu. Podnik ju využíva ak je dostatočne silný aby šiel do konfrontácie so svojimi ohrozeniami.
- **Stratégia WO (Mini – maxi)** – Stratégia WO je stratégia spojenectva. Táto stratégia sa zaoberá odstránením slabých stránok využitím príležitostí, ktoré podnik má.
- **Stratégia WT (Mini – mini)** – Táto stratégia je stratégia boja o prežitie podniku. Ide o podnik, ktorý je zameraný na odstránenie slabých stránok a zároveň sa nachádza v nepriaznivom prostredí.

## 2.2 PEST analýza

Pred vstupom na zahraničný trh musí firma vykonať niekoľko rôznych analýz, aby si bola istá o stratégií medzinárodného marketingu. Základná analýza makroekonomického prostredia je analýza PEST (analýza politického a právneho prostredia, ekonomického prostredia, sociálne-kultúrneho prostredia a analýza technologického prostredia) či vyspelosti regiónu, ktorá je predmetom záujmu daného podniku. (Machková, 2015, s. 28)

V externej analýze sa zameriavame na vonkajšie oblasti, ktoré môžu firmu priamo ovplyvniť. Rozdeľuje sa na niekoľko faktorov biznisu. PEST analýza je veľmi dôležitá u marketingových a biznisových plánov. (Koumparoulis, 2013, s. 32)

- **Politické a právne prostredie**

Politicko-právne prostredie popisuje politickú situáciu a stabilitu vybranej krajiny. (Berndt, 2007, s. 30) V tomto prostredí sa zameriavame na nasledujúce faktory – politický systém, politická stabilita, členstvo danej zeme v regionálnych integračných zoskupeniach a väzby týchto zoskupení na ďalšie štáty, korupčné prostredie, riešenie sporov pri podnikaní so zahraničím apod. (Machková, 2015, s. 28)

- **Ekonomické prostredie**

Ekonomické prostredie je veľmi dôležité, pretože nám reflektuje stav a potenciál daného zahraničného trhu. Z veľkosti trhu môžeme odvodiť potenciál a vlastnosti, ktoré nám ukážu šance jednotlivých produktov na danom trhu. V tomto prostredí sa zameriavame na nasledujúce faktory – rozvoj zaľudňovania, hrubý domáci produkt na jednu osobu, inflácia, kúpna sila, vývoj úrokových sadzieb, kvótu nezamestnanosti, vývoj menového kurzu, a iné. (Berndt, 2007, s. 22.- 23.)

- **Sociálne a kultúrne prostredie**

Kultúrne faktory spolurozhodujú o úspešnosti medzinárodnej stratégie, ktorá musí brať ohľad na kultúrne zvláštnosti vybraného trhu. (Berndt, 2007, s. 35)

Kultúru môžeme definovať ako identitu ľudí, ktorá vytvára vzor vzťahov a chovania v spoločnosti. Kultúrne vplyvy sú síce dynamické, ale menia sa pomerne pomaly, tak ako sa mení samotná spoločnosť. Kultúrna odlišnosť sa prejavuje rôznymi formami. V tomto prostredí sa zameriavame na nasledujúce faktory – reč (jazyk), náboženstvo, ceny a normy, zvyky, vzdelanie, estetika, sociálne pomery a iné. (Machková, 2015, s. 31-32)

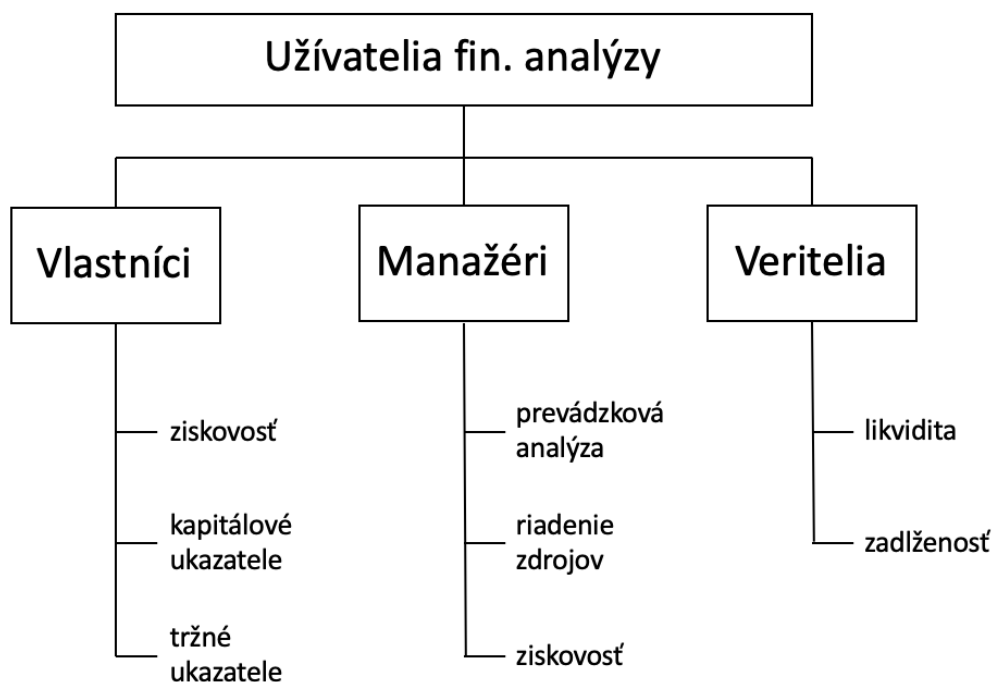
- **Technologické prostredie**

Toto prostredie ovplyvňuje marketingovú stratégiu čoraz významnejšie. Technologické prostredie nám reflektuje technickú vyspelosť zeme a možnosť využitia vedecko-výskumného potenciálu. Pre analýzu tohto prostredia využívame rôzne ukazovatele, ako hrubé domáce výdaje na výskum a vývoj (GERD), celkové výdaje na vlastný výskum a vývoj v podnikateľskom sektore (BERD), výdaje na vedu a výskum v jednotlivých odvetviach, alebo počet užívateľov internetu. (Machková, 2015, s. 35)

### 2.3 Finančná analýza

Finančná analýza slúži ku komplexnému zhodnoteniu finančného stavu a finančného zdravia firmy. Finanční manažéri potrebujú vedieť, ako dobre si firma stojí vo finančných disciplínach a výsledky analýz sú dôležité aj pre budúce rozhodnutia firmy. (Hiadlovský, Rybovičová a Vinczeová, 2016)

Dáva subjektom informácie o ziskovosti firmy, kapitálovej štruktúre, schopnosti plniť svoje záväzky, a ako pokrýva financovanie z vlastných či cudzích zdrojov. Akékoľvek finančné rozhodovanie a plánovanie vo firme vychádza z týchto informácií. V užšom poňatí sa finančná analýza týka minulosti a súčasnosti, v širšom poňatí sa pokúša aj o predpoveď budúceho vývoja financií podniku. (Knápková, 2013, s.17; Hrdý, 2009, s.118; Růčková, 2010, s. 9)



Obrázok 2 Uživatelia finančnej analýzy (zdroj: Hrdý, 2009, s 119; Růčková, 2010, s.11)

### 2.4 Zdroje informácií pre finančnú analýzu

Na to, aby finančná analýza bola vypovedajúca, potrebujeme kvalitné vstupné informácie.

Pre finančnú analýzu potrebujeme hlavne tieto účtovné výkazy (Růčková, 2010, s. 21):

- Súvaha
- Výkaz zisku a strát
- Výkaz cash flow

U súvahy a výkazu zisku a straty je štruktúra záväzne daná legislatívne a je súčasťou účtovnej uzávierky v systave podvojného účtovníctva. Tento fakt je uľahčujúcou skutočnosťou pre analýzy odborové, kde vzhľadom k rovnakej štruktúre je komparácia dát jednoduchšia. Na druhú stranu výkaz cash flow nie je štandardizovaný, čo však nie je na úkor informačnej hodnoty. Naopak, výkaz cash flow je veľmi dôležitý pre operatívne plánovanie a prehľad o zdrojoch a likvidite firmy. (Růčková, 2010, s. 21-22)

## 2.5 Finančná analýza podľa objektu skúmania

Objekty skúmania definuje Růčková (2010, s. 13-16) nasledovne:

- Medzinárodná analýza

Táto analýza skúma nadnárodné aspekty, ktoré sú v dobe globalizácie hlavne u firiem, ktoré pracujú v medzinárodných vzťahoch veľmi dôležité. Medzinárodné analýzy realizujú špecializované inštitúcie, ktoré sa zaoberajú hodnotením jednotlivých ekonomík alebo firiem. Informácie sú nasledovne iba „preklopené“ do analýz. Čo sa týka Ratingových hodnotení, tie sa zbierajú postupne počas rokov. Hodnotí sa situácia v krajine, mestách, prípadne väčších firmách a finančných inštitúciách. Ratingové hodnotenie krajiny ako celku však reflektuje iba obecný náhľad na investičné možnosti danej zeme a nie konkrétneho teritória či oboru, v ktorom daná firma, ktorú analyzujeme, pôsobí.

- Analýza nadnárodného hospodárstva

Táto analýza je vykonávaná špecializovanými inštitúciami alebo organizačnými zložkami spoločnosti. Analýza nadnárodného hospodárstva je zdrojom externých informácií, ktoré prezentujú vonkajšie prostredie firmy. V analýze sledujeme, mieru inflácie, mieru nezamestnanosti, úroveň úrokovej miery (každá firma rieši zdroje financovania), zmeny menových kurzov, či stav importu a exportu krajiny. Tieto premenné priamo ovplyvňujú výsledok hospodárenia danej firmy. Väčšina makroekonomických dát je verejne dostupná.

- Analýza odvetvia

Odvetvie je zoskupenie firiem na základe podobnosti aktivít. Tieto podobnosti sú dané z hľadiska technologického postupu alebo z hľadiska poskytovaných služieb. Členenie podľa odvetví je dôležité hlavne preto, že každé odvetvie reaguje na dané ekonomické situácie odlišne. Napr. predaj luxusnej elektroniky u recesie klesá, ale napríklad taká farmácia má najväčší rast práve v období ekonomickej krízy. Pri hodnotení odvetvia berieme v úvahu súčasný stav a očakávaný vývoj vrátane porovnania so zahraničím na základe ekonomických a akciových ukazovateľov. Súčasťou odvetvovej analýzy je hlavne porovnanie nasýtenia domáceho a zahraničného trhu, importná náročnosť a porovnanie firiem v rámci odvetví navzájom.

- Analýza podniku a spoločnosti

Analýza by nám mala odpovedať na otázky, ktoré si s ohľadom k firme kladieme. V analýze firmy sledujeme rozdiely a vývin medzi rokmi. Je nutné brať v úvahu, či sa vo firme v čase niečo významné neudialo, čo by časové porovnanie mohlo ovplyvniť. Táto analýza sa tvorí z účtovných výkazov a hovorí nám o zdraví firmy.

## 2.6 Vertikálna a horizontálna analýza

Vertikálna analýza je percentuálna analýza účtovných výkazov. Absolútne hodnoty prevedieme na relatívne (percentuálne) vyjadrenie a tým zistíme podiely daných položiek na celkovom výsledku. Vďaka tomuto prevodu dokážeme potom podiely porovnávať medzi podnikovo alebo s odvetvím. (Kožená, 2007, s. 111)

Horizontálna analýza sa taktiež nazýva aj analýza časových rad. Ide o analýzu jednotlivých položiek z pohľadu vývoja v čase. Táto analýza sa robí prevažne z dôvodu predikcie na základe minulých dát. K tomu účelu je však potrebná rada minimálne desiatok rokov. (Kalouda, 2011, 158)

Pre účel finančnej analýzy však značné percentuálne zmeny upozorňujú na udalosti, ktorým je vhodné venovať pozornosť.

## 2.7 Analýza pomerovými ukazovateľmi

Pomerová ukazovatele sú najčastejším používaným rozborovým postupom k účtovným výkazom z hľadiska využiteľnosti a iných úrovni analýz. Je to hlavne z toho dôvodu, že tieto

ukazovatele sú výhradne z účtovných výkazov ktoré sú verejne dostupné a dokáže sa k nim dostať aj externý analytik. Pomerové ukazovatele sú pomerovými preto, že prirovnávame jednu alebo skupinu položiek k inej položke alebo skupine položiek. (Růčková, 2010, s. 47)

### 2.7.1 Ukazovatele likvidity

Likviditou sa označuje schopnosť podniku hradiť svoje splatné záväzky. Likvidita určitej zložky ukazuje vlastnosť danej zložky sa rýchlo a bez veľkého zníženia hodnoty zmeniť na peňažnú hotovosť. Táto vlastnosť sa označuje ako likvidnosť. Nedostatok likvidity vedie k tomu, že podnik nemusí byť schopný platiť svoje splatné záväzky, čo vedie k platobnej neschopnosti a následnému bankrotu. (Šeligova, 2017)

Existuje teda priama závislosť medzi likviditou a solventnosťou. Solventnosť totiž znamená dlhodobá schopnosť splácať svoje záväzky včas. Pomerové ukazovatele likvidity sú súčasťou výročných správ akciových spoločností a sú bežne súčasťou hospodárskych analýz. Ukazovatele likvidity majú vo všeobecnosti tvar podielu toho, čím možno platiť k tomu, čo je nutné platiť. (Knápková, 2013, s. 91-92; Hrdý, 2009, s. 113-114; Růčková, 2010, s. 48-49, Pilařová, 2013, s. 158-159)

Podľa Dluhošovej (2010, s. 82) delíme likviditu na tieto 3 základné ukazovatele:

- **Okamžitá likvidita**

*Okamžitá likvidita* = 
$$\frac{\text{krátkodobý finančný majetok} + \text{peňažné prostriedky}}{\text{krátkodobé záväzky}}$$
 (Čížinská, 2018, s. 205)

Niekedy označovaná ako aj likvidita 1. stupňa alebo aj cash ratio. Zobrazuje to najužšie vymedzenie likvidity. Berú sa v nej do úvahy len tie najlikvidnejšie položky z bežného účtu a v pokladni, voľne obchodovateľné cenné papiere, šeky (ekvivalenty hotovosti). Tieto zložky pomenovávame aj finančný majetok. V niektorých literatúrach sa v okamžitej likvidite počíta len s hotovosťou a peniazmi na bankovom účte. (Růčková, 2010, s. 49, Pilařová, 2013, s.160)

Súčasťou krátkodobých dlhov sú bežné bankové úvery a krátkodobé finančné výpomoci, ktoré sú v súvahe uvedené oddelene v krátkodobých záväzkoch v rámci bankových úverov a výpomocí. (Růčková, 2010, s. 49)

Pre okamžitú likviditu je doporučené hodnota **0,2 – 0,5** (Knápková, 2013, s. 92)



- **Pohotová likvidita**

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohľadávky} + \text{krátkodobý finančný majetok}}{\text{krátkodobé cudzie zdroje}}$$

(Landa, 2007, s.28)

Pohotová likvidita – taktiež označovaná ako likvidita 2. stupňa. Pohotová likvidita by mala naberať hodnoty **1-1,5**. Z doporučených hodnôt je zrejmé, že ak bude mať hodnotu 1, znamená to, že podnik je schopný sa vyrovnat' so svojimi záväzkami bez toho, aby musel predávať svoje zásoby. Vyššia hodnota je priaznivá pre veriteľov avšak menej priaznivá pre akcionárov a vedenie podniku. Väčší objem obežných aktív viazaných vo forme pohotových prostriedkov prináša len malé alebo žiadne úroky. Nadmerná výška obežných aktív vedie k neproduktívnemu využívaniu vložených prostriedkov a nepriaznivo tak ovplyvňuje celkovú výnosnosť vložených prostriedkov. (Růčková, 2010, s. 50)

- **Bežná likvidita**

$$\text{Bežná likvidita} = \frac{\text{obežné aktíva}}{\text{krátkodobé záväzky}} \quad (\text{Kožená, 2007, s. 113})$$

Bežná likvidita, taktiež likvidita 3. stupňa alebo current ratio. Ukazuje, koľkokrát obežné aktíva pokrývajú krátkodobé záväzky podniku alebo aj koľkými jednotkami obežného aktíva je krytá jedna jednotka krátkodobých záväzkov. Stručne povedané, vypovedá o tom, ako by bol podnik schopný uspokojiť svojich veriteľov, keby premenil všetky obežné aktíva v danom okamžiku za hotovosť. Čím vyššia je táto hodnota, tým je platobná schopnosť podniku vyššia. Hodnota pre bežnú likviditu má byť medzi 1,5-2,5. (Růčková, 2010, s. 50; Pilařová, 2013, s. 159)

### 2.7.2 Ukazovatele zadlženosti

Ukazovateľ zadlženosti slúži ako indikátor rizika, ktoré podnik nesie pri danom pomere a štruktúre vlastného kapitálu a cudzích zdrojov. Čím vyššia zadlženosť, tým vyššie riziko podnik podstupuje, pretože musí byť schopný svoje záväzky splácať bez ohľadu na to, ako sa mu práve darí. Zadlženosť je do určitej miery pre firmu užitočná z dôvodu toho, že cudzí kapitál je lacnejší, pretože úrok ako náklad znižuje zisk, z ktorého platíme dane (tzv. daňový efekt alebo daňový štít). U svojich zdrojov však výplata podielu na zisku do daňovo uznateľných položiek nespadá. Každá firma by sa mala snažiť o optimálnu finančnú štruktúru, čo znamená o čo najvýhodnejší pomer vlastného a cudzieho kapitálu. (Knápková, 2013, s. 84-85; Hrdý, 2009, s. 129, Pilařová, 2013, s. 165)

Pri analýze finančnej štruktúry firmy sa používa celá rada ukazovateľov zadlženosti, ktoré sú odvodené z údajov zo súvahy. Analýza zadlženosti porovnáva súvahové položky a vďaka nim zistí, v akom rozsahu sú aktíva podniku financované cudzími zdrojmi. (Růčková, 2010, s. 57-58)

- **Celková zadlženosť**

$$\text{Celková zadlženosť} = \frac{\text{cudzíe zdroje}}{\text{aktíva celkom}} \quad (\text{Čižinská, 2018, s. 206})$$

Celková zadlženosť je základným ukazovateľom zadlženosti. Doporučená hodnota je 30-60%. U posudzovaní zadlženosti je nutné brať na vedomie v ktorom odvetví sa pohybuje a taktiež schopnosť splácať úroky z týchto dlhov. (Knápková, 2013, s. 85-86)

Všeobecne platí že čím vyššia hodnota tohto ukazovateľa, tým vyššia je zadlženosť podniku a tým vyššie je i riziko veriteľov. (Hrdý, 2009, s. 129)

- **Miera zadlženosti**

$$\text{Miera zadlženosti} = \frac{\text{cudzíe zdroje}}{\text{vlastný kapitál}} \quad (\text{Knápková, 2013, s. 86})$$

Podľa Knápkovej (2013, s.86.-87) je ďalší dôležitý ukazovateľ miera zadlženosti, ktorá počíta pomer medzi cudzím a vlastným kapitálom. Tento ukazovateľ je významný pri žiadosti o úver, kde banka posudzuje aj mieru zadlženosti na základe ktorej rozhoduje o schválení alebo zamietnutí úveru. Koeficient by sa mal pohybovať medzi 80-120 %. Tento ukazovateľ sa sleduje v čase, aby sme mohli posúdiť, či sa podiel cudzích zdrojov zvyšuje alebo nie. Tento výsledok signalizuje, do akej miery by mohli byť ohrozené nároky veriteľov. Ďalej podľa Knápkovej (2013, s. 86-87) pri analýze zadlženosti musíme sledovať aj štruktúru zdrojov z hľadiska splatnosti. Krátkodobé zdroje sú menej rizikové, avšak znížené riziko je zaplatené vyššou cenou dlhodobých zdrojov financovania. Využívanými ukazovateľmi pre tento účel sú napríklad podiel dlhodobých cudzích zdrojov na celkových dlhodobých zdrojoch –

$$\text{vzorec: } \frac{\text{dlhodobé cudzie zdroje}}{\text{vlastný kapitál} + \text{dlhodobé cudzie zdroje}}$$

či podiel dlhodobých cudzích zdrojov na cudzích zdrojoch -

$$\text{vzorec: } \frac{\text{dlhodobé cudzie zdroje}}{\text{cudzíe zdroje}}$$

- **Úrokové krytie**

$$\text{Úrokové krytie} = \frac{EBIT}{\text{celkový úrok}} \quad (\text{Valach, 1997, s. 88})$$

Úrokové krytie vyjadruje, koľkokrát je zisk vyšší než platené úroky. Používa sa preto, aby podnik zistil, či je pre neho ešte únosne jeho dlhové zaťaženie. Akcionárov informuje o tom, či je podnik schopný splácať úroky, a veriteľov o tom, či a ako sú zaistené ich nároky v prípade likvidácie podniku. Pokiaľ má ukazovateľ hodnotu 1, znamená to, že celý zisk padá na úhrady nákladový úrokov a ostatné záväzky nie sú pokryté. Požadovaný koeficient pre úrokové krytie je vyšší než 5. (Pilařová, 2013, s. 167; Knápková, 2013, s. 87; Hrdý, 2009, s. 130)

### 2.7.3 Ukazovatele rentability

Ukazovateľ rentability (tiež výnosnosť kapitálu), meria úspešnosť pri dosahovaní podnikových cieľov porovnávaním zisku s inými veličinami. Rentabilita je mierka schopnosti podniku vytvárať nové zdroje. (Hrdý, 2009, s. 124-125)

- **Rentabilita tržieb (Return On Sales - ROS)**

$$\text{Rentabilita tržieb} = \frac{EBIT}{\text{Tržby}} \quad (\text{Knápková, 2013, s. 98; Hrdý, 2009, s. 126})$$

Ziskovosť tržieb býva označovaná aj ako zisková marža. Zisk v čitateli zlomku môže mať podobu zisku po zdanení, zisku pred zdanením alebo EBIT. Pri porovnávaní tejto metriky medzi podnikmi je vhodné použiť práve EBIT, aby hodnotenie nebolo ovplyvnené rôznou kapitálovou štruktúrou a pri podnikoch z rôznych zemí, aby nebolo skreslené rôznym zdanením. (Hrdý, 2009, s. 126; Růčková, 2010, s. 56)

- **Rentabilita celkového kapitálu (Return On Assets – ROA)**

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu} = \frac{EBIT}{\text{Aktíva}} \quad (\text{Grunwald a Holečková, 2007, s.72})$$

Ukazuje celkovú výnosnosť kapitálu bez ohľadu na to, z akých zdrojov bola podnikateľská činnosť financovaná. Ukazovateľ ukazuje celkovú výnosnosť celkového vloženého kapitálu a je použiteľný pre meranie súhrnnej efektivity. Finančná štruktúra v tomto prípade je irelevantná. Hodnotí sa schopnosť reprodukcie kapitálu. Vstupujú sem prirodzene taktiež všetky podnikateľské činnosti, tak ako sú vymedzené vo výkazu cash flow – bežná činnosť, finančná činnosť, investičná činnosť. (Růčková, 2010, s. 53; Hrdý, 2009, s.125)

- **Rentabilita vlastního kapitálu (Return On Equity – ROE)**

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{průměrný vlastní kapitál}} \times 100$$

(Jáčová a Ortová, 2011, s. 90)

Ukazovatel hodnotí výnosnost kapitálu, který do podniku vložili vlastníci (a to přímo aj nepřímo prostřednictvím nerozdeleného zisku). Je definovaný jako poměr čistého zisku a vlastního kapitálu. Pomocí tohoto ukazovatele a mohou investori posoudit, či jejich kapitál přináší dostatečný výnos odpovídající riziku investice. Hodnota ukazovatele by měla být vyšší než je výnosnost alternativní rovněž rizikové investice, nebo cenných papírů garantovaných štátem. (Hrdý, 2009, s. 126; Knápková, 2013, s. 100)

#### 2.7.4 Ukazovatele aktivity

Ukazovatele aktivity jsou používány pro řízení aktiv podniku, protože hodnotí jako efektivně podnik se svými aktivy hospodáří. Hodnotí vztah jednotlivých složek kapitálu v určitých formách aktiv. Pokud má podnik více aktiv než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím snižuje zisk, a pokud má naopak málo aktiv, přichází o možné tržby. (Hrdý 2009, s. 127)

- **Obrat aktiv**

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (\text{Čížinská, 2018, s. 207})$$

Tento ukazovatel – známý aj jako vztah celkového vloženého kapitálu - je komplexním ukazovatelem měřícím efektivnost využívání celkových aktiv podniku. Vyjadruje sa pomerom tržieb k celkovým aktívam. (Hrdý, 2009, s. 127)

- **Doba obratu zásob**

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{denné tržby}} \quad (\text{Kožená, 2007, s. 106})$$

Tento ukazovateľ udáva, ako dlho trvá jeden obrat, tzn. doba nutná k tomu, aby peňažné fondy prešli cez výrobu a tovar znova do peňažnej podoby. Pre posúdenie ukazovateľa je rozhodujúci jeho vývoj v časovej rade a porovnanie s odvetvím. (Knápková, 2013, s. 104, Pilařová, 2013, s. 168)

- **Doba obratu pohľadávok**

$$\text{Doba obratu pohľadávok} = \frac{\text{pohľadávky}}{\text{denné tržby}} \quad (\text{Pilařová, 2013, s. 168})$$

Doba obratu pohľadávok je dobou existencie kapitálu vo forme pohľadávky. Počíta sa ako podiel priemerného stavu pohľadávok a priemerných denných tržieb. Tento ukazovateľ ukazuje obdobie od okamžiku predaja na obchodný úver, ktoré musí podnik v priemere čakať, než zinkasuje platbu od svojich odberateľov. Hodnota tohto ukazovateľa sa porovnáva s dobou splatnosti faktúr a odvetvovým priemerom. Čím je dlhšia doba splatenia pohľadávok, tým je väčšia potreba úverov a tým sú vyššie náklady. (Knápková, 2013, s. 105)

- **Doba obratu záväzkov**

$$\text{Doba obratu záväzkov} = \frac{\text{záväzky}}{\text{denné tržby}} \quad (\text{Kalouda, 2011, s. 156})$$

Ukazovatele doba obratu pohľadávky a doba obratu záväzku sú dôležité pre posúdenie časového nesúladu od vzniku pohľadávky do doby jej inkasa a od vzniku záväzku do doby jeho splatenia. Tento nesúlad značne ovplyvňuje likviditu podniku. Pokiaľ je doba obratu záväzku väčšia než súčet obratu zásob a pohľadávok, dodávateľské úvery financujú pohľadávky aj zásoby, čo je výhodné. Môže to mať však za následok nízku hodnotu likvidity. (Knápková, 2013, s. 105)

## 2.8 Index IN 05

Jáčová a Ortová (2011, s. 97-100) v svojej publikácii uvádza, že indexy IN sú indexy dôveryhodnosti podniku. Sú odvodené na základe matematicko-štatistických postupov. Zobrazujú ohrozenie podniku pred bankrotom a bonitu u tvorby hodnoty podniku. Index IN 05 je spojenie bonitného a bankrotného modelu. Ak je jeho výsledok väčší ako 1,6 – podnik tvorí hodnotu a dosahuje ekonomického zisku. Ak je výsledok menší ako 0,9 – podnik ničí hodnotu a má problémy. Výsledok od 0,9 – 1,6 je v tzv. šedej zóne a má neutrálne výsledky. Vzorec na výpočet Indexu In 05 je nasledovný:

$$\text{Index IN 05} = 0,13 \times \frac{\text{aktíva}}{\text{cudzí zdroje}} + 0,04 \times \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} + 3,97 \times \frac{\text{EBIT}}{\text{aktíva}} + 0,21 \times \frac{\text{výnosy}}{\text{aktíva}} + 0,09 \times \frac{\text{obežné aktíva}}{\text{krátkodobé záväzky}}$$

### 3 STRATÉGIA RASTU

Jedny z najnáročnejších rozhodnutí podniku je rozhodnutie spojené s rastom podniku. Pre neustály rast podniku totiž nefungujú skúsenosti, ktoré podnik získal v doterajšej existencii podniku. Čím chce podnik rásť viac, tým je nutnejšie svoju stratégiu rozširovať a prispôbovať. Môže to viesť k pokračujúcemu úspechu alebo aj ku krachu a z tohto dôvodu musia manažéri rozhodovať správne a uvážene. (Kourdi, 2011, s. 91)

Mnoho spoločností (výrobcovia obuvi, potravín...) začína predajom v svojej rodnej zemi. Ak je táto zem dostatočne veľká, môžu podniky ďalej rásť ako domáci výrobcovia. V USA mnoho rokov výrobcovia fungovali len na svojom domácom trhu, vďaka jeho veľkosti. V menších krajinách však je bežné, že výrobcovia po čase expandujú na zahraničný trh, aby svoju pôsobnosť a svoj trh rozšírili. K tomuto kroku môže dôjsť dvoma spôsobmi – vybudovaním svojej spoločnosti v zahraničí vďaka priamym zahraničným investíciám, alebo exportovať tovar a služby z domáceho trhu na medzinárodný trh. (Kotler a Kotler, 2013, s. 129)

Berndt (2007, s. 135) definuje export ako predaj tovaru za hranice zeme, kde bol tovar vyrobený. Export je najjednoduchšia možnosť ako zachytiť styky k nejakému trhu v zahraničí bez nutnosti významnej zmeny produktu organizácie podniku alebo úloh podniku. Nad kapacity v domácom trhu sú mnohokrát podnetom pre exportné aktivity. Export môže byť taktiež ako krok pre rozširovanie trhu v stratégií rastu.

#### 3.1 Prirodzenosť globalizačného procesu

Globalizačný proces je považovaný za prirodzený proces, ktorý je v určitej fázy podniku nutný a očakávaný. IMF (Medzinárodný menový fond) globalizáciu definujú ako rastúcu ekonomickú vzájomnú závislosť zemí vo svetovej mierke v dôsledku zväčšujúceho sa objemu a druhu cezhraničných transakcií tovarov a služieb a tokov medzinárodného kapitálu. Charakterizuje ju taktiež rýchlejšie a rozsiahlejšie šírenie technológií. (Janatka, 2017, s. 22)

Podľa Pichaniča (2004, s. 9.-10.) sa svet delí z pohľadu globalizácie na tri skupiny zemí:

- Zeme rozvinuté (USA, Kanada, Austrália, Singapur, Japonsko, Švajčiarsko a zeme EU)
- Zeme rozvojové, viac globalizované (24 štátov, medzi inými aj Brazília, Čína, India, Mexiko) – tieto zeme sú nazývané aj ako „Noví globalizátori“ a ich vstup do tržných

ekonomík sveta sa značne odzrkadlil v štruktúre svetového obchodu. Podiel hotových výrobkov na exporte týchto zemí sa výrazne zvýšil z cca 25% v roku 1980 na takmer 80% v roku 1998.

- Zeme rozvojové, menej globalizované (Tanzánia, Etiópia, Nepál, Somálsko atď.) Tieto zeme exportujú menej ako v minulosti a ich čistý celkový rast v 90. rokoch bol negatívny.

### 3.2 Marketing na globálnych trhoch

Technický pokrok a trend rozmazávania hraníc vedie k vzniku nových ekonomických veľmocí (Čína, India, Rusko) a veľmi dôležitá Európska únia, ktorá umožňuje podnikateľom – hlavne malým a stredným podnikom – rozšíriť ich podnikateľské aktivity. Tvoríme rozsiahle podnikové a zákaznícke marketingové prostredie, ktoré nazývame ako globálny trh. (Kašík a Havlíček, 2009, s. 137)

Prepojenie národného hospodárstva je podporované mimo iné aj Hospodárskou a menovou úniou (HMU), klesajúcimi clami prípadne vybudovaním voľných obchodných zón (napr. NAFTA, EFTA). Podpora globalizácie je taktiež spôsobená vyššou mobilnosťou účastníkov a novými komunikačnými médiami, ako sú internet či TV. (Berndt, 2007, s. 7)

### 3.3 Výber zahraničných trhov

Berndt (2007, s. 100.-135.) definuje postup pri výbere zahraničných trhov nasledovne:

1. Predvoľba relevantných zemí

Toto je prvý filter, ktorým zeme prechádzajú. Vylúčime v ňom zeme, ktoré pre nás už evidentne nie sú hodné z rôznych dôvodov – vecné dôvody – napríklad nedostatok dopytu po našom produkte na danom trhu, špecifické ocenenie managementu – vylúčenie určitých zemí z princípu, nesúhlas voči režimu či politike v danej zemi apod., a stanovenie maximálnych či minimálnych požiadaviek na daný trh. Napríklad trh nespĺňa minimálne HDP na osobu, ako požadujeme apod.

## 2. Selekcia zemí

V tomto kroku sa bližšie zaoberáme vybranými zemami. Analyzujeme prehľad výsledkov odvetví a nášho druhu výrobku, možnosť formy vstupu na trh, riziko danej zeme (politické riziká, dispozičné riziká, bezpečnostné riziko, právne riziko, hospodárske riziko), atraktivnosť trhu (objem trhu, rast trhu, ceny na trhu), tržné bariéry (potreba kapitálu, cenové hladiny, prístup k odbytovým kanálom)

## 3. Selekcia trhu

Po vybraní konkrétneho trhu sa do hĺbky zaoberáme jeho špecifikami. Identifikujeme jednotlivé segmenty v danom trhu. Sledujeme sociálne-demografické znaky; psychologické znaky; znaky kúpnej sily, chovania a komunikácie atď.

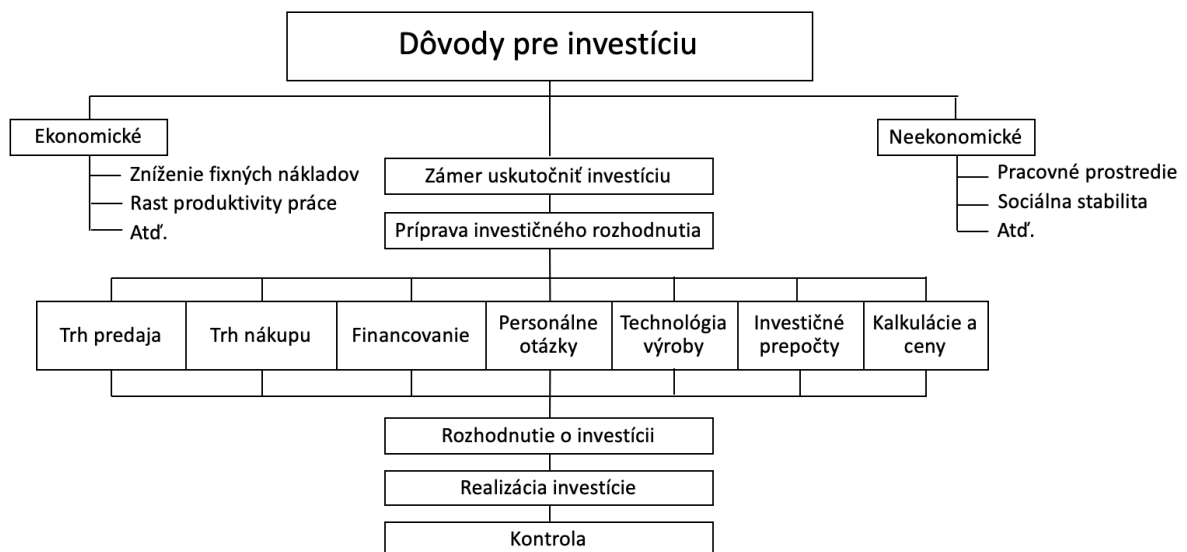


## 4 INVESTIČNÉ ROZHODOVANIE A RIZIKO

Podľa Smejkal (2003, s. 198) môžeme investície považovať ako činnosť vo verejnom a súkromnom sektore zameranú hlavne na obnovu a rozšírenie hmotného a nehmotného investičného majetku, ktorý podľa novely zákona o účtovníctve aktuálne nazývame ako dlhodobý majetok. Investície chápeme taktiež ako obstaranie takého aktíva, ktoré v budúcnosti prinesie svojmu vlastníkovi určitý ekonomický prospech. Vo všeobecnom poňatí chápeme investície ako obeť dnešnej istej hodnoty v prospech očakávanej budúcej nejistej hodnoty.

### 4.1 Investičný proces podniku

Drábek vo svojej knihe Reálne a finančné investovanie firiem (2008, s. 30) definuje rozhodovací proces o investíciách v podniku. V tomto procese je nutné si odpovedať na niekoľko základných otázok vid'. Obrázok 3. Pri rozhodovaní u investovania ide o rozhodovanie o skutočnostiach, ktoré nastanú v budúcnosti a majú mať pre podnik pozitívny efekt. Investície by mali byť zdrojom zisku v dlhšom časovom horizonte.



Obrázok 3 Rozhodovací proces o investíciách v podniku (zdroj: Drábek, 2008, s. 30)

## 4.2 Analýza investičného podnetu

Definovanie investičného podnetu patrí k úvodu procesu investičného rozhodovania. Cieľom investora je nazbieranie množstva investičných možností, ktoré následky budú zanalyzované a rozpracované. Investičné podnety sa musia však orientovať na všetky oblasti, ktoré proces investovania ovplyvňuje. Ide o zloženie analýz, ktorých výsledkom je informovanie a čiastočne aj výber investičného podnetu. Ide o externú a internú analýzu. (Drábek, 2008, s. 33)

**Externá analýza** slúži na sústredenie kvalitných informácií pre zhodnotenie možností a rizík podniku na danom trhu, podľa Drábka (2008) sa zameriava hlavne na:

- Analýzu zákazníkov (motivácia, neuspokojené potreby, ich správanie, preferencie, kúpna sila...)
- Analýza konkurencie (identifikácia konkurentov, ciele, riadenie, ceny, štruktúra nákladov, silné a slabé stránky...)
- Analýza odboru podnikania (veľkosť, bariéry vstupu, budúce trendy, kľúčové faktory úspešnosti...)
- Analýza okolia (priame okolie: dodávatelia, veritelia, trh práce; nepriame okolie: politické, sociálne, ekonomické, technologické, ekologické...)

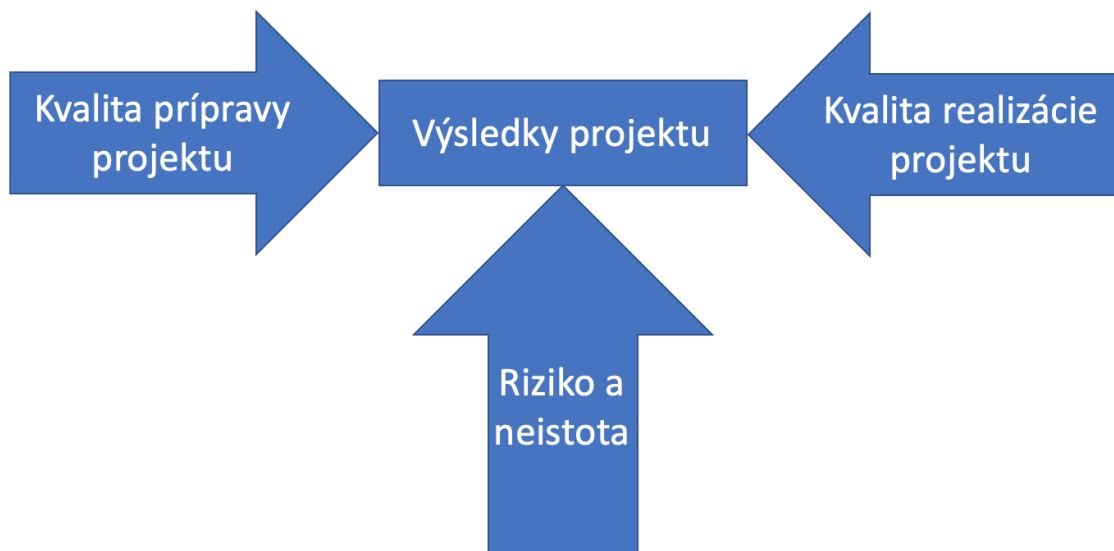
### Interná analýza

- Analýza riadenia (analýza výroby, portfólia, nákladovosť, rentabilita, cenová politika, ziskovosť...)
- Faktory strategických alternatív (silné a slabé stránky, dostupnosť finančných zdrojov, bariéry rozvoja, očakávané stratégie...)

## 4.3 Riziko a hospodársky výsledok

Fotr a Hnilica (2014, s. 14) zhrňuje riziko ako atribút mnoho ľudských aktivít a prevažne aktivít podnikateľských. V podnikateľskej sfére sa dostávame často do aktivít, u ktorých sú častokrát výsledky neisté a môžu sa odchyľovať od očakávaní a plánovaných výsledkov – či už pozitívnym alebo negatívnym smerom. Ide o aktivity ako vývoj nových produktov, zavedenie moderných technológií, vstup na nové trhy, fúzie, akvizície, veľké investičné projekty atď. Výsledky sú značne ovplyvniteľné prípravou týchto projektov. Zníženie rizika môže

byť dosiahnuté detailnou a kvalitnou prípravou podkladov a vstupov pri investičnom rozhodovaní. Sú však aj vstupy, ktoré nedokážeme predvídať ani pri poctivej príprave. Tieto riziká sú nepredvídateľné a preto sú významný faktorom ovplyvňujúcim projekt.



Obrázok 4 Faktory ovplyvňujúce výsledky projektu (zdroj: Fotr a Hnilica, 2014, s. 14)

#### 4.4 Klasifikácie rizík

Podľa Fotra (2014, s. 20-23) a Berku (2014, s. 1049) môžeme riziká klasifikovať podľa rôznych aspektov. Významné členenie je podľa vecnej náplne, a to nasledovne:

**Technicko-technologické riziká** – tieto riziká sú spojené s nezvládnutím technologického procesu, neúspech vývoja nových výrobkov a technológií, objavenie nových postupov a možností, ktoré vedú k morálnemu zostarnutiu súčasných technológií apod.

**Výrobné riziká** – majú často charakter obmedzenosti, tzn. nedostatok rôznych zdrojov, ktoré môžu ohroziť proces a jeho výsledky. K tomuto riziku patria aj problémy na strane dodávateľa – nedodanie zdrojov včas. Taktiež sem patria problémy s nespoľahlivosťou strojov, výpadky výrobných zariadení, obmedzené dodávky produktu či služieb, narastajú náklady na opravu a údržbu. Tieto riziká nazývame aj ako prevádzkové riziká a operačné riziká.

**Ekonomické riziká** – tieto riziká pod sebou skrývajú široký rozsah nákladových rizík, ktoré sú vyvolané rastom cien surovín, materiálov, energií, služieb atď. V dôsledku týchto zmien

môže dôjsť k nečakanému zvýšeniu nákladov a tým aj negatívnej zmeny hospodárskeho výsledku podniku.

**Tržné riziká** – tieto riziká sa rozprestierajú na dané trhy výrobkov – či už domáce alebo aj zahraničné. Majú podobu hlavne predajných rizík súvisiacich s veľkosťou predaja a cenových rizík so súvislosťou s predanými cenami. Tieto riziká sú často spôsobené chovaním konkurencie prejavujúc sa zavedením nových výrobkov a zmenou cenovej politiky. Tržné riziká spoločne s nákladovými rizikami výrazne ovplyvňujú výsledok hospodárenie danej firmy a preto patria v tržnej ekonomike k najvýznamnejším rizikám.

**Finančné riziká** – sú odvodené od spôsobu financovania (vlastné alebo cudzie zdroje), od dostupnosti vlastných zdrojov, schopnosti splácať svoje záväzky (úroveň likvidity), nepriaznivými zmenami úrokových sadzieb a nepriaznivými zmenami menových kurzov.

**Kreditné riziká** – vzťahujú sa k nebezpečeniu platobnej neschopnosti či nevôli zákazníkov a odberateľov. Riziko nesplatenia faktúr či neskorého splácania.

**Legislatívne riziká** – vyvolané hospodárskou a legislatívnou politikou vlády. Ide o zmeny daňových zákonov, zákonov na ochranu životného prostredia, zmeny v colnej politike, zmeny zákonov o ochrane spotrebiteľov apod.

**Politické riziká** – tieto riziká zahrňujú rasové nepokoje v krajine, vojenské aktivity v krajine, teroristické akcie, politická nestabilita, zmeny politických systémov apod. Do tejto skupiny sa taktiež počítajú riziká súvisiace s podnikaním v zahraničí a hlavne v rozvojových krajinách.

**Environmentálne riziká** – sem patria náklady spojené s odstránením škôd na životnom prostredí, náklady na uvedenie procesov do súladu so sprísnením opatrení na ochranu životného prostredia, dane spojené s využívaním neobnoviteľných zdrojov apod.

**Riziká spojené s ľudským činiteľom** – súvisí so skúsenosťami, kompetenciami a jednaním všetkých relevantných subjektov. Patria sem riziká z rozhodovania managementu a riziká spojené so stratou kľúčových zamestnancov.

**Informačné riziká** – týkajú sa firemných informačných systémov a dát, ktorých nedostatočná ochrana môže byť zneužitá inými a aj externými subjektmi.

**Riziká zásahu vyššej moci** – sú to riziká havárie výrobných zariadení, živelné pohromy a katastrofy, riziko teroristických útokov apod.

## 4.5 Analýza rizík

V knihe Řízení rizik Smejkal (2003, s. 69-70) definuje analýzu rizík ako prvý krok procesu znižovania rizík. Táto analýza je definovaná ako proces určovania hrozieb, pravdepodobností ich realizácií a dopadu na aktíva. Stanovuje teda riziká a ich závažnosti. Analýza rizík má nasledovné kroky:

- **Identifikácia aktív** – vymedzenie a popis subjektu a jeho aktív
- **Stanovenie hodnoty aktív** – určenie hodnoty a ich význam pre podnik, ohodnotenie možného dopadu jeho straty, zmeny či poškodenia na existenciu či chovanie podniku
- **Identifikácia hrozieb a ich slabín** – určenie druhov udalostí, ktoré môžu negatívne ovplyvniť hodnotu aktív, určenie slabých miest podniku, ktoré môžu umožniť vznik hrozieb
- **Stanovenie závažnosti hrozieb a miery zraniteľnosti** – určenie pravdepodobnosti výskytu hrozby a miery zraniteľnosti subjektu voči danej hrozbe

## 4.6 Nástroje identifikácie hrozieb

Podľa Fotra a Hnilici (2014) sú zdrojmi informácií pri identifikácii faktorov rizika hlavne experti v daných oblastiach. Môžu to byť napríklad osobné či firemné skúsenosti, odporúčenia externých auditov, výstupy s rozhovorov, analýzy výsledkov a dát, skúsenosti z minulými realizovanými projektmi a iné. Ako najvýznamnejšie nástroje na identifikáciu hrozieb uvádza nasledovné:

- **Kontrolné zoznamy** (check-listy) poskytujú výpis možných rizikových faktorov firmy či ich aktív
- **Rozhovory s expertmi a skupinové diskusie** musia prebiehať so skutočnými odborníkmi na danú tému. Diskusiu vedie moderátor – najlepšie rizikový analytik a skupina sa navzájom snaží brainstormovať a rozvíjať diskusiu. Počas diskusie je prísny zákaz kritizovania vyjadrených názorov. Výsledkom má byť výpis možných rizík
- **Nástroje strategických analýz podnikateľského prostredia** (SWOT analýza, PEST analýza, Porterov model atď.), ktoré podporujú identifikáciu hlavne externých rizík
- **Kognitívne (myšlienkové) mapy** sú grafický nástroj na znázornenie jednotlivých faktorov rizika a ich vzájomných väzieb

## 5 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

V prvej kapitole teoretickej časti bola pomocou literárnej rešerše vysvetlená tematika elektronického obchodu a boli špecifikované pojmy ako e-shop a typy obchodovania na online trhu. Taktiež bolo predstavené, čo by mala obsahovať analýza e-commerce a analýza konkurentov na online trhu. V podkapitole 1.4 je vysvetlená online reklama a možnosti výberu cieľov v aukčných reklamných systémoch. V kapitole bol taktiež predstavený model STDC, ktorý pomáha podnikom pri stanovení online marketingovej kampani.

Tretia kapitola rozoberá internú a externú analýzu, ktorej súčasťou je SWOT analýza poukazujúca na slabé / silné stránky a externé ohrozenia a príležitosti. Ďalšou analýzou v tejto kapitole je PEST analýza sledujúca externé okolie podniku a poslednou analýzou je finančnú analýza, ktorá má význam pre podniky a aj externé subjekty. Táto časť poukazuje na zdroje informácií pre finančnú analýzu a rozoberá jednotlivé ukazovatele, ktoré je možné v nej sledovať.

Poslednou teoretickou kapitolou je investičné rozhodovanie a riziko. V tejto kapitole je vysvetlený investičný proces podniku, analýza investičného podnetu a rozoberá riziká a klasifikáciu rizík.

Vďaka týmto informáciám bol položený teoretický základ pre správne spracovanie projektu a splnenie projektového cieľa.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 CHARAKTERISTIKA FIRMY

**Názov podniku:** Firma XY

**Právna forma:** a.s.

**Predmet podnikania:**

Hlavná činnosť spoločnosti je maloobchod prostredníctvom internetu. Spoločnosť predáva školské a kancelárske potreby, knihy, učebnice a odbornú literatúru, výtvarné potreby, hry a hračky, doplnky na bývanie a dekorácie, drogerií, tlačivá, formuláre a ďalšie. Ponúka široký sortiment pre rodičov, deti, študentov, školy, škôlky, úrady a firmy. Spoločnosť považuje za svoj prioritný cieľ udržať a posilniť pozíciu na trhu v oblasti predajcu spotrebného tovaru prostredníctvom e-shopu. V minulých rokoch firma investovala hlavne do technológií, informačných systémov a do vývoja logistického centra. (Výročná správa Firmy XY za rok 2018)

**Počet zamestnancov:** 45 (Výročná správa Firmy XY za rok 2018)

**Základný kapitál:** 12 049 600 Kč (Výročná správa Firmy XY za rok 2018)

**Čistý obrat za účtovné obdobie:** 184 595 000 Kč (Výročná správa Firmy XY za rok 2018)

**História firmy:**

Firma XY v minulosti spolupracovala na rozsiahlych projektoch ako napr. zaist'ovanie voľieb, kupónové privatizácie, distribúcia preukazov poistenca apod. Firma spolupracovala na mnohých štátnych projektoch a taktiež podporovala aj aktivity vo verejnej správe.

**Súčasnosť firmy:**

Firma aktuálne pôsobí na českom trhu. V súčasnej dobe sa firma nevenuje len tradičnému vydávaniu hospodárskych a úradných tlačív ale vzrástla aj o ďalšie služby a sortiment, ktorý predáva pomocou internetového obchodu a svojich kamenných predajní v ČR. Firma disponuje viac než 1 500 výdajnými miestami po celej ČR.

**Produktové kategórie**

Firma XY sa zameriava na kategórie školských potrieb, výtvarných potrieb, kancelárskych potrieb, hier a hračiek, bývania a dekorácie, hygieny, tlačív atď.

U exportu vylúčime produkty, ktoré sú viazané na ČR – tlačivá, zákony, české knihy, české hračky (detské knihy v českom jazyku apod.).



## 7 LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

Aby projekt bol prehľadný a splňoval dané ciele, bol vypracovaný logický rámec projektu. Tento rámec je v Prílohe I tejto práce.

### **Vyplývajú z neho nasledujúce:**

**Obecný cieľ:** Vstup vybraného e-shopu na zahraničný trh

**Objektívne merateľné ukazovatele:** Zvýšenie obratu v online aspoň o 10 %

**Projektový cieľ:** Rozšírenie trhu

**Objektívne merateľné ukazovatele:** Rozšírenie trhu o 15 %

### **Výstupy:**

1. Situačná analýza
2. Finančná analýza firmy
3. Návrh postupu pri vstupe na zahraničný trh
4. Tvorba plánu potrebných riešení

### **Kľúčové aktivity:**

- 1.1. Vypracovanie SWOT analýzy
- 1.2. Vypracovanie PEST analýzy
- 2.1. Vertikálna analýza výkazov ziskov a strát
- 2.2. Vertikálna analýza nákladov
- 2.3. Horizontálna analýza výnosov a nákladov
- 2.4. Horizontálna analýza aktív a pasív
- 2.5. Analýza pomerových ukazovateľov
- 3.1. Predvoľba relevantných zemí
- 3.2. Selekcia zemí
- 3.3. Analýza makroekonomických ukazovateľov
- 3.4. Analýza internetového správania užívateľov v jednotlivých zemiach
- 3.5. Výber najvhodnejšieho trhu
- 3.6. Tvorba konkurenčnej analýzy na danom trhu
- 4.1. Tvorba logistického plánu
- 4.2. Tvorba plánu lokalizácie e-shopu
- 4.3. Tvorba stratégie platenej reklamy na danom trhu

## 8 SITUAČNÉ ANALÝZY

Pre navrhnutie projektu je veľmi dôležité, aby sme vedeli o okolí podniku. Či už je to externé okolie, alebo interné. Na to, aby sme vedeli, čo podnik ovplyvňuje alebo ovplyvňovať môže, sme vykonali PEST analýzu podniku. Na zistenie a určenie slabých a silných stránok či ohrození a príležitostí sme analyzovali podnik pomocou analýzy SWOT.

### 8.1 SWOT analýza

SWOT analýza skúma nasledujúce oblasti:

#### Silné stránky

- Známa značka s tradíciou

Firma XY je v Českej republike už 66 rokov, čo je pomerne dlhá doba. Je etablovaný ako tradičná česká značka a to je jeho pridaná hodnota. Mnoho zákazníkov rado podporuje české firmy a značky a v tomto odvetví je Firma XY ten tradičný pomocník v oblasti školských a kancelárskych potrieb.

- Spolupráca so školami

Firma XY má v Českej republike mnoho odberajúcich škôl, kde dodáva pomôcky a tlačoviny.

- Spolupráca s B2B segmentom

Firma XY disponuje produktmi aj pre B2B segment, ako sú kancelárske potreby, čistiace prostriedky apod. B2B sektor je v posledných rokoch pre nich v tržbách významnejší ako trh B2C.

- Široký sortiment

Firma XY disponuje širokou ponukou svojich produktov. Od knižiek, učebníc, tlačovín, cez školské potreby, hračky, doplnky do bytu, drogéria apod. Je vhodným partnerom pre B2C a aj B2B segment.

- Podpora kamennými obchodmi

Firma XY má po Českej republike vyše 2 500 výdajných miest a 3 podnikové predajne, ktoré sídlia v Prahe, Českých Budějoviciach a v Brne. Zákazníci si tak môžu prísť po veci aj osobne alebo si ich prehliadnúť fyzicky ešte pred nákupom. Taktiež keď nechcú čakať na

dodanie z e-shopu, môžu si obmedzený sortiment produktov kúpiť priamo v týchto predajniach.

- Spolupráca s ministerstvami

Firma XY spolupracuje s Ministerstvom financií ČR, kde dodával daňové tlačoviny a Ministerstvom zahraničia, kde distribuoval časopis pre krajanov „České listy“. (Firemný web firmy XY, 2020)

- Vyššia maržovosť

Firma XY má na svojich výrobkoch vyššiu maržovosť a aj keď sú o niečo málo drahší ako konkurencia, zakladajú si na kvalite a tradícií. To, že sa im darí predávať aj pri vyššej marže je silná stránka.

### **Slabé stránky**

- Nemoderný dizajn e-shopu

E-shop Firmy XY je už značne zastaralý. Má nemoderný dizajn a je pomerne preplácaný informáciami. Produktov je tam už veľa a zorientovať sa v tom nie je úplne jednoduché.

- Drahšie produkty

Vzhľadom k tomu, že Firma XY má na produktoch vyššiu maržu, v niektorých produktoch je drahší ako konkurencia. Zhruba polovica z produktov nad 500 Kč je o 10% drahšia ako rovnaké produkty u konkurencie.

- Nerozdelené segmenty B2B, B2C a B2G

Pri vstupe na e-shop Firma XY.cz sú všetky produkty na jednej landing page, čo znamená, že produkty pre B2C klientov sú spolu s produktmi pre B2B a B2G. Orientácia je preto pre zákazníkov náročná a zaťažujeme zákazníka „balastom“, ktorý preňho nie je relevantný. Napríklad hračky pre deti sú na webe spolu s tlačovinami a dekoráciami.

- Neprehľadný web – mnoho informácií a horšia orientácia

Pri vstupe na stránku vás zahltnú mnoho informácií a je náročne si vysegmentovať, čo je pre vás to najdôležitejšie. Je tam mnoho preklikových bannerov s informáciami o akciách a web je ťažko uchopiteľný. Mnoho kategórií spolu a obsah nie je upravený podľa cieľovej skupiny.

- Na e-shope chýba dostupnosť na predajniach

Keď si zákazník prezerá jednotlivé produkty, nedokáže si pozrieť či je daný produkt k dispozícii na pobočkách. Je to pre zákazníka škoda. Niektorí zákazníci radi nakupujú online ale vyzdvihnú si tovar osobne na predajni, kvôli rýchlosti dodania. Takto si zákazník nedokáže overiť, či je produkt dostupný v danej predajni.

- Dlhá doba dodania tovaru

Firma XY udržuje štandardnú dobu dodania – 2-4 pracovné dni. Kľúčoví hráči na trhu však už rýchlosť dodania zrýchlili aj na druhý pracovný deň od objednania. Ide prevažne o veľké e-shopy pražských zákazníkov blízko centrály či skladu. Firma XY a mnoho iných e-shopov však touto možnosťou nedisponuje.

### **Príležitosti**

- Tendre a verejné súťaže na domácom trhu

Jedna z príležitostí pre Firmu XY môžu byť tendre a verejné súťaže na domácom trhu. Vďaka tomu dokážeme rozšíriť pôsobnosť na nami už penetrovanom trhu. Každá vyhraná väčšia dodávka je pre firmu veľmi významná.

- Tendre a verejné súťaže v zahraničí

Ak budú takéto možnosti v zahraničí, je to taktiež veľká príležitosť. Firma XY v zahraničí zatiaľ nie je a rozšírenie trhu je veľmi dobrá príležitosť. Je to otvorenie dverí na nový trh a zároveň istá dodávka vo významnejšom množstve s istým príjmom.

- Zníženie DPH a cla

Ďalšia pomoc pre Firmu XY by bolo legislatívna zmena DPH či cla do zahraničia. Pri nižšom zaťažení podniku poplatkami je firma viac motivovaná a otvorená takýmto obchodom.

- Podpora štátu v školských potrebách

Jedna z príležitostí Firmy XY je aj možnosť podpory firmy dodávajúcej školské potreby štátom ako takým.

- Získavanie nových zákazníkov

Firme by taktiež pomohlo získanie nových zákazníkov. V takto nasýtenom trhu je nutné získavať zákazníkov aj od konkurencie a mať konkurenčnú výhodu.

- Nová školská reforma

Vzhľadom k tomu, že Firma XY distribuuje aj učebnice a študijné materiály, pri zmene učebníc má Firma XY možnosť predat' učebnice školám nanovo a tým pádom predat' ďalšie knihy školám, ktoré už pôvodné knihy zakúpené mali.

- Štátna podpora tradičných českých značiek

V prípade špeciálnej podpory tradičných českých značiek štátom alebo mediálnym subjektom by sa Firma XY mohla dostať do PR a tým upevniť svoju pozíciu na trhu.

### **Ohrozenia**

- Vstup ďalšieho konkurenta na trh

Vzhľadom k nasýtenému trhu je vstup ďalšieho konkurenta ohrozenie ešte väčšiemu drobeniu cieľovej skupiny medzi ďalší subjekt. Nový konkurent je potencionálna hrozba, ktorá môže prebrať zákazníkov Firmy XY.

- Výhra konkurenta vo verejnej súťaži

Ak konkurent vyhrá vo verejnej súťaži, docieli vyšších tržieb a podielu na trhu, čo pre Firmu XY nie je žiadané. Firma XY chce udržovať svoju pozíciu na trhu a nechce sa o obmedzený trh deliť s konkurenciou. Výhra konkurenta v dôležitej verejnej súťaži či tendru pri mohlo postavenie Firmu XY oslabiť.

- Digitalizácia administratívy a študijných pomôcok

Vzhľadom k produktom, ktoré Firma XY vyrába a predáva, by digitalizácia mohla byť pre Firmu XY značný problém. Ak štát pristúpi k digitalizácií, Firma XY príde o časť príjmu, ktorú aktuálne generujú tlačoviny a formuláre.

- Nasýtenie trhu daného odboru

Trh je už značne vyčerpaný. Je náročné nachádzať ďalšie mesta a medzery na trhu. Rast trhu medziročne klesá a znamená to, že sa už blížime k nasýteniu trhu.

- Pokuty za tlač a tlačoviny

Vzhľadom k zvyšovaniu ekologickej starostlivosti a zodpovednosti sa môže stať, že štát v zmysle šetrenia prírody zakáže, alebo udelí sankcie za produkciu tlačovín.

- Hospodárska kríza

Tak ako väčšinu podnikov, hospodárska kríza dokáže ovplyvniť výsledky mnoho firiem. Odberatelia majú menšiu kúpnu silu a to sa odzrkadlí aj na výsledkoch firmy.

- Vylúčenie z EÚ

Vzhľadom k možnostiam rozširovania trhu by vylúčenie z EÚ znamenal značný problém pri zvažovaní zahraničného obchodovania. Ak štát nie je v hospodárstve EÚ, má mnoho bariér pri vstupe na trh. Či už legislatívnych, tak aj ekonomických.

### Zhrnutie

Ako môžeme vidieť z matematického modelu SWOT analýzy (Tabuľka 1), najväčšia slabá stránka je to, že firma pôsobí len na domácom trhu. Tento faktor súvisí aj s najsilnejším ohrozením a to vyčerpanosťou aktuálneho trhu. Z tohto vyplýva, že firma by sa mala primárne zaoberať **rozširovaním trhu**.

Tabuľka 1 Matematický model SWOT (zdroj: vlastné spracovanie)

	Príležitosti								Ohrozenia						Výsledok		
	Výhra tendru alebo verejnej súťaže na domácom trhu	Výhra tendru alebo verejnej súťaže na zahraničnom trhu	Zníženie DPH a cla	Podpora štátu v školských potrebách	Získavanie nových zákazníkov	Nová školská reforma	Štátna podpora tradičných českých značiek	Vstup ďalšieho konkurenta na trh	Výhra konkurenta vo verejnej súťaži	Digitalizácia administratív a študijných pomôcok	Nasýtenie trhu daného odboru	Pokuty za tlač a tlačoviny	Hospodárska kríza	+	-	Výsledok	
<b>Silné stránky</b>																	
Známa značka s tradíciou	+	+	0	0	+	0	+	0	-	0	-	-	-	4	4	0	
Spolupráca so školami	+	+	+	+	0	+	0	-	-	-	-	-	0	5	5	0	
Spolupráca s B2B segmentom	0	+	+	0	0	0	0	-	-	-	-	-	0	2	5	3	
Široký sortiment	+	+	0	+	+	0	0	0	0	0	0	0	-	4	1	3	
Podpora kamennými obchodmi	0	0	+	+	+	+	+	0	0	-	-	-	-	5	4	1	
Spolupráca so štátnou sférou	+	+	+	+	+	+	+	0	-	-	0	0	0	7	2	5	
Vyššia maržovosť	+	+	+	0	+	+	0	-	-	-	-	-	-	5	6	-1	
<b>Slabé stránky</b>																	
Nemoderný dizajn e-shopu	0	0	0	0	0	0	-	-	0	0	-	0	0	0	3	-3	
Pôsobnosť len na domácom trhu	-	-	-	0	-	-	0	-	-	-	-	-	-	0	11	-11	
Vyššia maržovosť	-	-	0	-	-	0	-	-	-	0	-	0	-	0	9	-9	
Nerозdelené segmenty (B2B, B2C, B2G...)	-	-	0	-	-	-	-	0	-	0	-	0	0	0	8	-8	
Neprehľadný web	0	0	0	0	-	0	-	-	0	0	-	0	0	0	4	-4	
Na e-shope chýba dostupnosť	0	0	0	0	0	0	-	-	0	0	-	0	0	0	3	-3	
Dlhá doba dodania	-	-	0	-	0	-	-	-	-	0	-	0	0	0	8	-8	
	+	5	6	5	4	5	4	3	0	0	0	0	0	0	32		
	-	4	4	1	3	4	3	6	9	9	6	12	6	6	73		
<b>Výsledok</b>	1	2	4	1	1	1	-3	-9	-9	-6	-12	-6	-6				

## 8.2 PEST analýza

Analýza externých vplyvov je aj analýza PEST, kde sledujeme politicko-právne faktory, ekonomické faktory, sociálne faktory a technologické faktory.

Pri analýze podnikového prostredia je veľmi dôležité zanalyzovať aj vonkajšie vplyvy a poznať aktuálnu situáciu z niekoľkých pohľadov. Externá analýza študuje vplyvy mimo organizáciu, ktoré môžu značne ovplyvňovať fungovanie podniku ako takého.

### 8.2.1 Politicko-právne faktory

V týchto faktoroch zobrazujeme legislatívne úpravy, ktoré subjekt musí brať na vedomie. Týkajú sa od obecných zákonov upravujúcich občianske práva až po špecifické zákony týkajúce sa e-shopu a zberu osobných údajov.

#### Zákony

- Zákon č.1/1993 Sb. Ústava ČR
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodných korporáciách
- Zákon č. 634/1993 Sb., zákon o ochrane spotrebiteľa
- Zákon č. 112/2016 Sb., zákon o evidencii tržeb
- Zákon č. 563/1991 Sb., zákon o účtovníctví
- Zákon č. 586/1992 Sb., zákon o daních z príjmů
- Zákon č. 235/2004 Sb., zákon o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 337/1992 Sb., zákon o správě daní a poplatků
- Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád
- Zákon č. 284/2009 Sb., zákon o platebním styku
- Zákon č. 143/2001 Sb., zákon o ochraně hospodářské soutěže
- Zákon č. 22/1997 Sb., zákon o technických požadavcích na výrobky
- Zákon č. 110/2019 Sb., zákon o zpracování osobních údajů
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 1/1992 Sb., zákon o mzdě
- Zákon č. 187/2006 Sb., zákon o nemocenském pojištění
- Zákon č. 59/1998 Sb., zákon o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku
- Zákon č. 526/1990 Sb., zákon o cenách

- Zákon č. 480/2004 Sb., zákon o některých službách informační společnosti a o změně některých zákonů (zákon o některých službách informační společnosti)
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES

### **Politická situácia**

V ČR je vo výkonnej moci vláda a prezident. Súčasná vláda bola ustanovená na základe volieb do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky, ktoré sa odohrali v roku 2017. Tvoria ju dve strany – politické hnutie ANO, z ktorej je aj predseda vlády Andrej Babiš a Česká strana sociálně demokratická (ČSSD). V programovom prehlásení si vláda dáva za priority: dôchodkovú reformu, digitálne Česko, hájenie záujmov ČR v zjednocujúcej sa Európe, reforma štátu smerom k vyrovnanému rozpočtu, investičný plán pre strategické stavby, posilnenie bezpečnosti spoločne so zvyšovaním výdajov na obranu. (Eurydice, © 2019)

### **Korupcia v ČR**

Podľa svetového rebríčka vnímania korupcie na svete, sa Česká republika pohybuje na 44. mieste s 56 bodmi za transparentnosť na konte. Pre porovnanie, na prvom mieste za najmenej korupčnú zem sa považuje Dánsko, ktoré má spolu s Novým Zélandom za transparentnosť až 87 bodov zo 100. Rakúsko je na 12. pozícii s 77 bodmi, Maďarsko na 70. mieste s 44 bodmi a Poľsko je na 41. mieste s 58 bodmi. (Transparency International, © 2020)

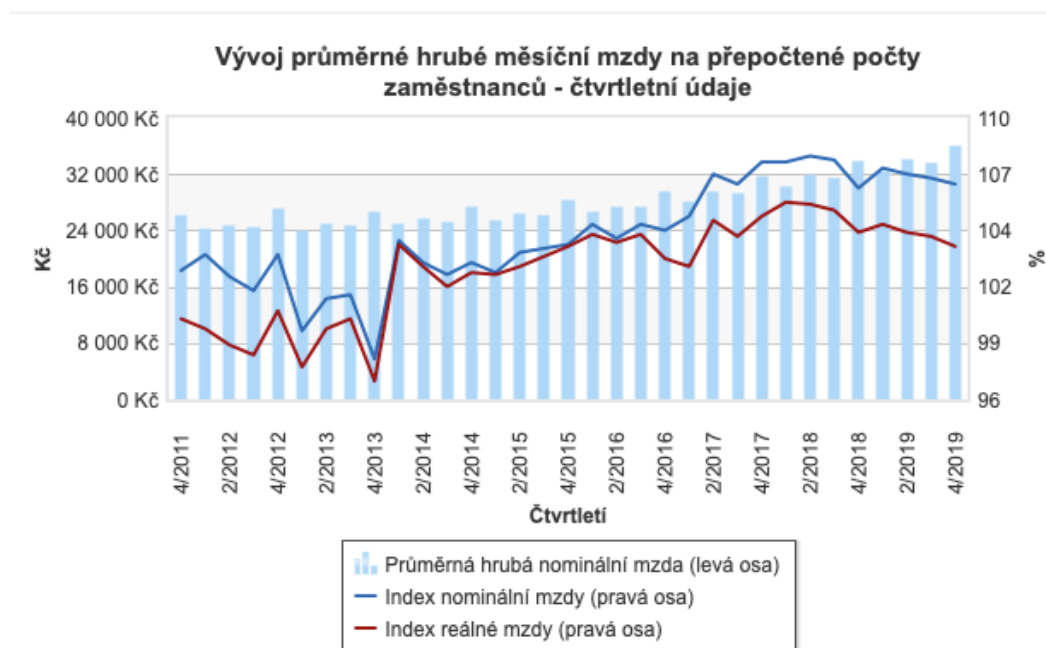
## **8.2.2 Ekonomické faktory**

### **Mzdy a náklady práce**

Priemerná hrubá mzda v roku 2019 v ČR činila 34 125 Kč, čo je v medziročnom porovnaní o 2 257 Kč (7,1%) viac. (Český statistický úřad, © 2020d)

Spotrebiteľské ceny sa v tomto období (rok 2019) zvýšili o 2,8%, čo znamená, že sa mzdy reálne zvýšili o 4,3%. Medián miezd medziročne zrástol o 6,6 % a predstavoval 31 202 Kč – z toho u žien 28 481 Kč a u mužov 33 814 Kč. (Kurzy.cz, © 2020)

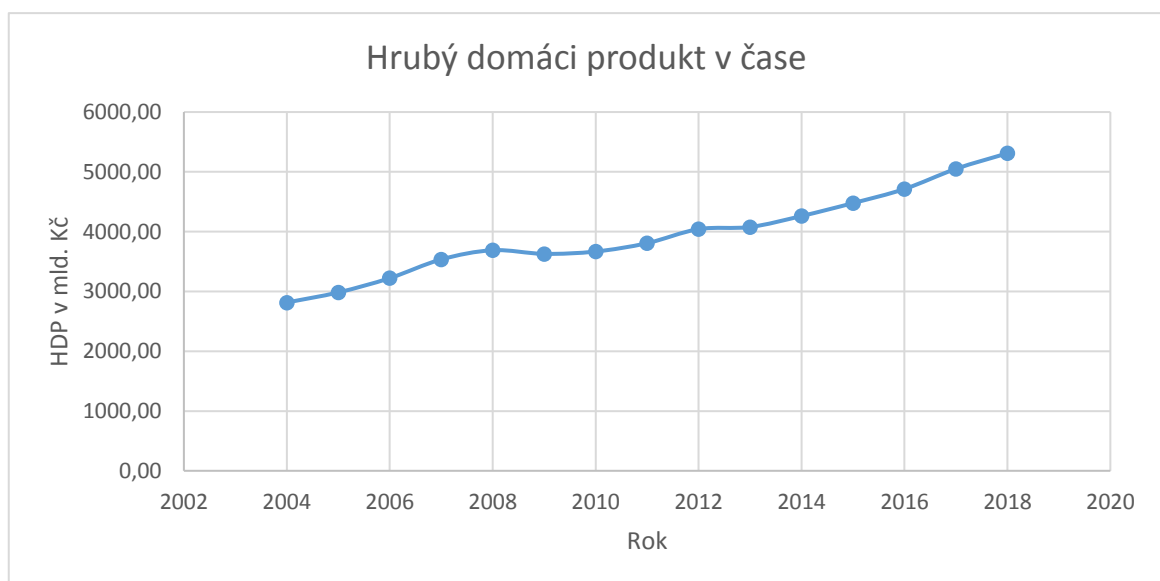




Obrázok 5 Vývoj priemernej hrubej mzdy (zdroj: Český statistický úřad, © 2020d)

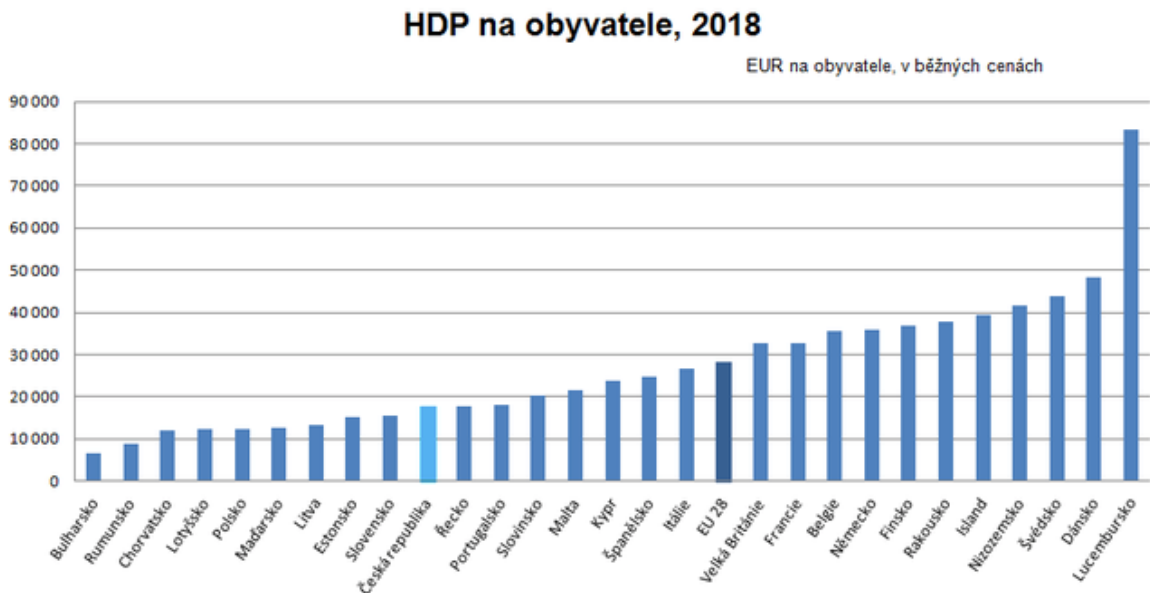
## HDP

Česká ekonomika má rostúci trend. HDP v Q3 2019 rástol v porovnaní s Q2 2019 o 0,3% a v medziročnom zrovnání bol v Q3 2019 nárast HDP o 2,5%. (Kurzy.cz, © 2020)



Graf 1 Vývoj HDP v čase (zdroj: Kurzy.cz, © 2020, vlastné spracovanie)

Na obrázku 6 je vyzobrazené HDP na obyvateľa v porovnaní s ostatnými krajinami. Môžeme vidieť, že Česká republika je niekde v prvej tretine krajín z najnižším HDP na obyvateľa. Za ňou sú už len ostatné krajiny Vyšehradskej štvorky, Estónsko, Litva, Lotyšsko, Chorvátsko, Rumunsko a Bulharsko. (Český statistický úrad, © 2020c)



Obrázok 6 HDP na obyvateľa v krajinách (zdroj: Český statistický úrad, © 2020c)

### Nezamestnanosť

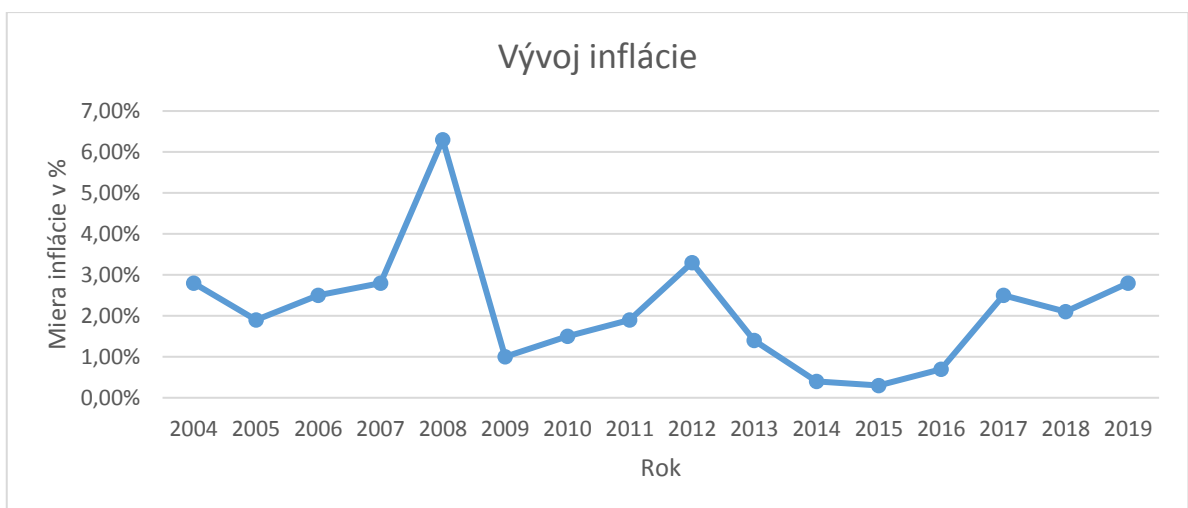
V Českej republike bolo na úradoch práce ku koncu roku 2019 evidovaných 215 532 uchádzačov o prácu a úrady ponúkali 340 957 pracovných miest. Ekonomická situácia sa však mení a vrchol konjunktúry už je za nami. Zmena u nezamestnanosti sa však prejavuje neskoršie. Vzhľadom k spomaľovaniu rastu ekonomiky sa budú najskôr znižovať pracovné ponuky a až následne zvyšovať nezamestnanosť. Efekt spomalenia ekonomiky sa teda u nezamestnanosti prejaví neskoršie. (Kurzy.cz, © 2020)



Graf 2 Vývoj nezamestnanosti (zdroj: Kurzy.cz, © 2020, vlastné spracovanie)

## Inflácia

Miera inflácie je vyjadrená prírastkom priemerného ročného indexu spotrebiteľských cien. Vyjadruje percentuálnu zmenu priemernej cenovej hladiny za posledné roky. Miera inflácie sa sleduje pri posudzovaní reálnych miezd, dôchodkov apod. (Český statistický úrad, © 2020b)

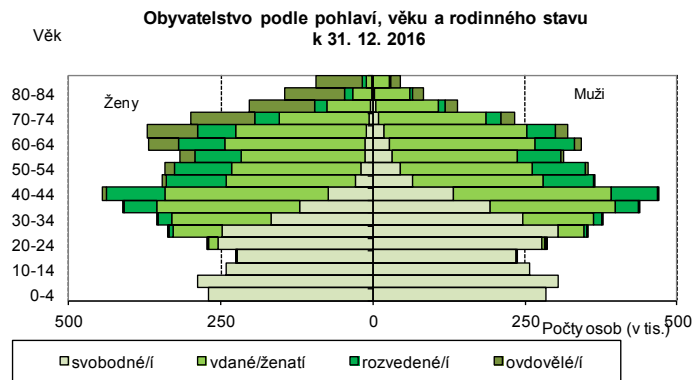


Graf 3 Vývoj inflácie (zdroj: Český statistický úrad, © 2020b)

### 8.2.3 Sociálne faktory

#### Demografický vývoj

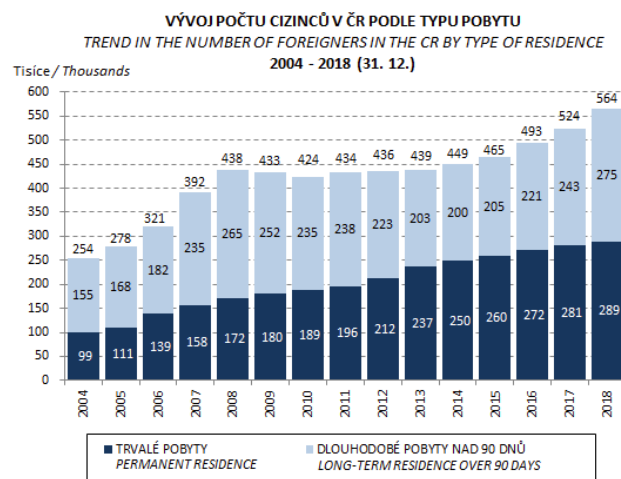
V ČR bolo k 31.12.2016 evidovaných 10 578 820 osôb. Najviac populácie je vo veku 40-44 rokov. Ženy v populácii čiastočne prevažujú (51 %). (Český statistický úrad, © 2017)



Obrázok 7 Obyvatelia podľa pohlavia a rodinného stavu (zdroj: Český statistický úrad, © 2017)

#### Počet cudzincov v ČR

Globálne vidíme zvyšujúcu sa migráciu ľudí. V ČR k roku 2018 malo pobyt spolu 564 tisíc cudzincov, z toho 275 tisíc dlhodobý (nad 90 dní) a 289 tisíc trvalý pobyt. (zdroj: Český statistický úrad, © 2020a)

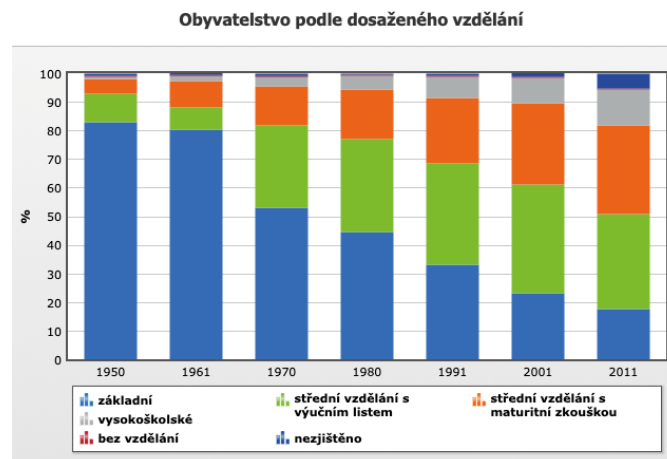


Pramen: Ředitelství služby cizinecké policie MV ČR

Obrázok 8 Vývoj počtu cudzincov podľa typu pobytu (zdroj: Český statistický úrad, © 2020a)

## Vzdelanie

Podľa štatistického úradu v ČR za rok 2011 evidujeme 17,6% obyvateľov so základným vzdelaním, 33% ľudí s výučným listom, 31,1% vzdelania s maturitnou skúškou, 12,5% vysokoškolsky vzdelaných ľudí, 0,5% obyvateľov bez vzdelania a u 5,3% nebol výsledok zistený. (Český statistický úrad, © 2020e)



Obrázok 9 Obyvatelstvo podľa dosiahnutého vzdelania (zdroj: Český statistický úrad, © 2020e)

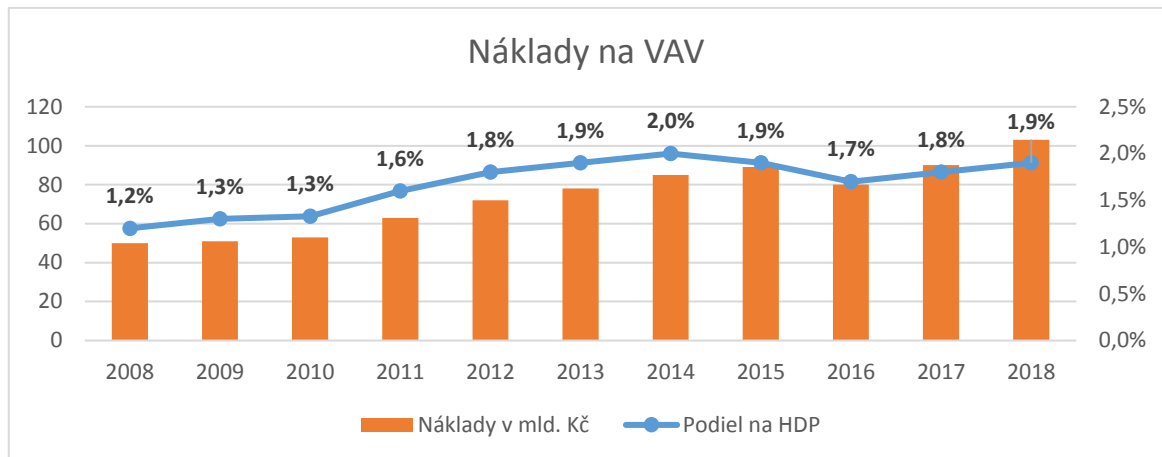
### 8.2.4 Technologické faktory

#### Trend internetového pripojenia

K 31.12. 2017 sa v Českej republike pripojuje online 83 % Čechov, čo je 7 867 652 z 9 464 136, z toho je 51 % mužov. U PC zariadeniach dominuje vek 40-54 rokov a u mobilného zariadenia sú najčastejšie online užívatelia vo veku 25-39 rokov. 89 % (7 009 044) ľudí si webové stránky prehliada na počítačoch a 55 % (4 349 045) ľudí na mobilných zariadeniach. 22 % (1 729 310) ľudí sa pripája na tabletoch. Viac ako polovicu času strávime na internete mimo pracovnú či školskú činnosť. Najčastejšie navštevované stránky sú spravodajské. (SPIR, © 2018)

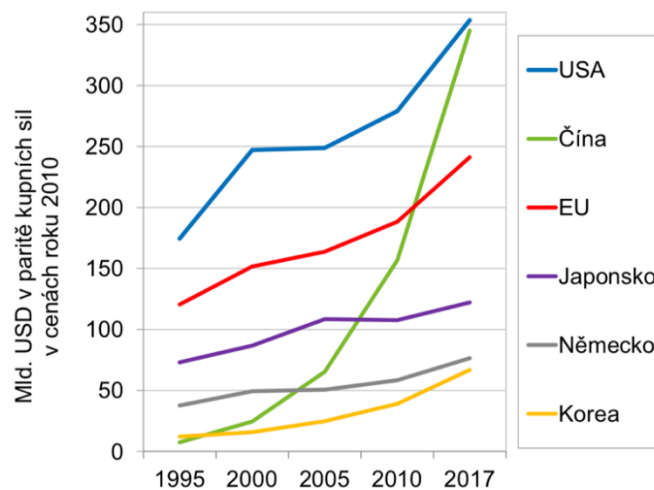
#### Veda a výskum

Podľa štatistického úradu sa v roku 2018 investovalo do vedy a výskumu 103 miliárd Kč, čo činili podiel 1,9 % z HDP. (Český statistický úrad, © 2019)



Graf 4 Náklady na vedu a výskum v čase (zdroj: Český statistický úřad, © 2019)

Na obrázku 10 môžeme vidieť, že najviac do vedy a výskumu investuje USA a od roku 1995 v neuveriteľnej rýchlosti stúpala aj Čína, ktorá v roku 2017 dobiehala nákladmi na vedu a výskum aj USA. Na treťom mieste sú štáty európskej únie a za nimi je Japonsko a Kórea. (Český statistický úřad, © 2020a © 2019)



Obrázok 10 Náklady na vedu a výskum v krajinách v čase (zdroj: Český statistický úřad, © 2019)

Obrázok 11 nám prezentuje výdaje (podiel na HDP) vo vládnom (vľavo) a vysokoškolskom (vpravo) sektore v roku 2017. (zdroj: Český statistický úřad, © 2019)



## 9 FINANČNÁ ANALÝZA FIRMY

Na tvorbu projektu je taktiež dôležité poznať finančnú situáciu podniku. Na to, aby sme mohli navrhovať riešenia pre podnik je dôležité, aby sme poznali finančný stav a ten zistíme vďaka finančnej analýze.

V analýze pracujeme so záverečnými správami z roku 2016, 2017 a roku 2018

### 9.1 Vertikálna analýza výkazov zisku a strát

Vertikálna analýza nám zobrazuje percentuálny podiel jednotlivých výnosov a nákladov z celku. Vďaka tomu vidíme, ktoré aktivity podniku prinášajú najväčšie výnosy a ktoré aktivity naopak pre podnik tvoria najvyššie náklady.

Z vertikálnej analýzy je evidentné, že drvivú väčšinu tržieb (okolo 95 % naprieč rokmi) podnik získava predajom tovaru. K povahe jeho podnikania to je pochopiteľné. Tržby z predaja tovaru medziročne kontinuálne stúpajú. Podnik predáva tovar na e-shope a vo svojich predajniach. Ostatné činnosti podniku v tržbách nie sú tak výrazné. Ako vidíme vo vertikálnej analýze, v roku 2017 taktiež predával dlhodobý majetok v hodnote 2 143 000 Kč.

Tabuľka 2 Vertikálna analýza výnosov (zdroj: záverečná správa, vlastné spracovanie)

Triedy	(v tis. Kč)	Firma XY					
		2016	Podiel výnosov v %	2017	Podiel výnosov v %	2018	Podiel výnosov v %
I.	Tržby z predaja výrobkov a služieb	4 972	3,54	4 670	2,90	5 829	3,16
II.	Tržby za predaj tovaru	134 415	95,81	153 388	95,11	178 528	96,71
III.	Ostatné prevádzkové výnosy	603	0,43	2 772	1,72	200	0,11
III.1	Tržby z predaného DM	-	-	2143	1,33	12	0,01
III.2	Tržby z predaného mat.	-	-	-	-	-	-
III.3	Iné prevádzkové výnosy	603	0,43	629	0,39	188	0,10
IV.	Výnosy z DFM - podiely	-	-	-	-	-	-
V.	Výnosy z ostatného DFM	-	-	-	-	-	-
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	296	0,21	445	0,28	38	0,02
VII.	Ostatné finančné výnosy	-	-	-	-	-	-
	<b>Celkom</b>	<b>140 286</b>	<b>100,00</b>	<b>161 275</b>	<b>100</b>	<b>184 595</b>	<b>100</b>



Na základe vertikálnej analýzy nákladov vidíme, že podnik má najväčšie náklady vo výkonnej spotrebe – 86,95 % v roku 2018. Konkrétne sú to náklady vynaložené na predaný tovar (62,91 %), čo taktiež poukazuje na primárne aktivity podniku – predaj tovaru. Druhé najväčšie náklady podniku sú náklady na materiál a služby, ktoré činia 24,04 %.

Tabuľka 3 Vertikálna analýza nákladov (zdroj: záverečná správa, vlastné spracovanie)

Triedy	(v tis. Kč)	Firma XY					
		2016	Podiel nákladov v %	2017	Podiel nákladov v %	2018	Podiel nákladov v %
A	Výkonová spotreba	114 848	85,60	135 865	85,36	160 429	86,95
A.1.	Náklady vynaložené na predaný tovar	82 651	61,60	98 572	61,93	116 075	62,91
A.2. + A.3.	Spotreba materiálu a energie + Služby	32 197	24,00	37 293	23,43	44 354	24,04
B. + C.	Zmena stavu zásob vlastní činnosti + Aktivácia	-	-	-	-	-	-
D	Osobné náklady	13 292	9,91	15 618	9,81	20 981	11,37
D.1.	Mzdové náklady	10 073	7,51	11 793	7,41	15 577	8,44
D.2.	Nákl. na soc. zab. a zdr. poistenia a ost. nákl.	3 219	2,40	3 825	2,40	5 404	2,93
D.2.1	Nákl. na soc. zab. a zdr. poistenie	3132	2,33	3 734	2,35	4 900	2,66
D.2.2.	Ostatné náklady	87	0,06	91	0,06	504	0,27
E.	Úpravy hodnôt v prevádzkovej činnosti	3 168	2,36	1 944	1,22	1 382	0,75
F	Ostatné prev. náklady	692	0,52	4 629	2,91	910	0,49
F.1.	ZC predaného DM	-	-	3 936	2,47	-	-
F.2.	ZC predaného materiálu	-	-	-	-	-	-
F.3.	Dane a poplatky	23	0,02	34	0,02	41	0,02
F.4.	Rezervy v prev. oblasti o komplexné nákl. budúcich období	-	-	-	-	354	0,19
F.5.	Iné pev. náklady	669	0,50	659	0,41	515	0,28
J.	Nákladové úroky a podobné náklady [v tis. Kč]	28	0,02	20	0,01	120	0,00
K.	Ostatné finančné náklady	488	0,36	446	0,28	497	0,27
L.	Daň z príjmu	1 659	1,24	649	0,41	189	0,10
L.1.	Daň z príjmu splatná	1 661	1,24	591	0,37	124	0,07
L.2.	Daň z príjmu odložená	-2	0,00	58	0,04	65	0,04
	<b>Celkom</b>	<b>134 175</b>	<b>100</b>	<b>159 171</b>	<b>100</b>	<b>184 508</b>	<b>100</b>

## 9.2 Horizontálna analýza výnosov a nákladov

U horizontálnej analýzy vidíme zmeny tržieb/nákladov v rokoch. V horizontálnej analýze tržieb môžeme vidieť, že v roku 2018 sa tržby z predaja výrobkov zvýšili o 25 % na 5 829 tis. Kč. Ostatné prevádzkové výnosy klesli o 2 572 tis. Kč a to z toho dôvodu, že v roku 2017 vyskočili tržby z predaného dlhodobého majetku, a to o 2 143 tis. Kč, kde firma evidentne predala časť dlhodobého majetku. Ďalej v roku 2018 klesli výnosové úroky, kde v roku 2017 bol splatený poskytnutý úver. Z tohto dôvodu v roku 2018 klesli výnosové úroky a zároveň aj klesli krátkodobé pohľadávky o 18 778 tis. Kč, čo značne ovplyvnilo aj ostatné pomerové ukazovatele.

Tabuľka 4 Horizontálna analýza výnosov (zdroj: záverečná správa, vlastné spracovanie)

Triedy	(v tis. Kč)	Firma XY				
		2016	2017	2018	Zmena 16/17	Zmena 17/18
I.	Tržby z predaje výrobkov a služieb	4972	4670	5829	-6 %	25 %
II.	Tržby za predaj tovaru	134415	153388	178528	14 %	16 %
III.	Ostatné prevádzkové výnosy	603	2772	200	360 %	-93 %
III.1	Tržby z predaného DM	-	2143	12	100 %	-99 %
III.2	Tržby z predaného mat.	-	-	-	-	-
III.3	Iné prevádzkové výnosy	603	629	188	4 %	-70 %
IV.	Výnosy z DFM - podiely	-	-	-	-	-
V.	Výnosy z ostatného DFM	-	-	-	-	-
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	296	445	38	50 %	-91 %
VII.	Ostatné finančné výnosy	-	-	-	-	-
	<b>Celkom</b>	<b>140 286</b>	<b>161 275</b>	<b>184 595</b>		

Horizontálna analýza nákladov poukazuje na pravidelný nárast o 18% výkonovej spotreby – čo vzhľadom aj k rastúcim tržbám z predaného tovaru je logické. Taktiež medziročne rastú aj osobné náklady, ktoré narástli o 17 % v roku 2017 a o 34 % v roku 2018 s porovnaním s predchádzajúcim rokom.

Tabuľka 5 Horizontálna analýza nákladov (zdroj: záverečná správa, vlastné spracovanie)

Triedy	(v tis. Kč)	Firma XY				
		2016	2017	2018	Zmena 16/17	Zmena 17/18
A	Výkonová spotreba	114848	135865	160429	18%	18%
A.1.	Náklady vynaložené na predaný tovar	82651	98572	116075	19%	18%
A.2. + A.3.	Spotreba materiálu a energie + Služby	32197	37293	44354	16%	19%
B. + C.	Zmena stavu zásob vlastnej činnosti + Aktivácia	-	-	-	-	-
D	Osobné náklady	13292	15618	20981	17%	34%
D.1.	Mzdové náklady	10073	11793	15577	17%	32%
D.2.	Nákl. na soc. zab. a zdr. poistenie a ost. nákl.	3219	3825	5404	19%	41%
D.2.1	Nákl. na soc. zab. a zdr. poistenie	3132	3734	4900	19%	31%
D.2.2.	Ostatné náklady	87	91	504	5%	454%
E.	Úpravy hodnôt v prev. činnosti	3168	1944	1382	-39%	-29%
F	Ostatné prev. náklady	692	4629	910	569%	-80%
F.1.	ZC predaného DM	-	3936	-	-	-
F.2.	ZC predaného materiálu	-	-	-	-	-
F.3.	Dane a poplatky	23	34	41	48%	21%
F.4.	Rezervy v prev. oblasti o komplexné náklady bud. období	-	-	354	-	-
F.5.	Iné prevádzkové náklady	669	659	515	-1%	-22%
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	28	20	120	-29%	500%
K.	Ostatné fin. náklady	488	446	497	-9%	11%
L.	Daň z príjmu	1659	649	189	-61%	-71%
L.1.	Daň z príjmu splatná	1661	591	124	-64%	-79%
L.2.	Daň z príjmu odložená	-2	58	65	-3000%	12%
	<b>Celkom</b>	<b>134 175</b>	<b>159 171</b>	<b>184 508</b>		

### 9.3 Horizontálna analýza aktív a pasív

Horizontálna analýza aktív znázorňuje medziročnú zmenu v aktívach podniku. Ako je znázornené nižšie, zmeny na tok 2017 boli najvýznamnejšie v dlhodobom nehmotnom majetku, ktorý poklesol o 76 % a v krátkodobých pohľadávkach, kde firma poskytla úver štatutárnemu orgánu, čím vzniklo významné zvýšenie krátkodobých pohľadávok. Najväčšie zmeny na rok 2018 sa vyskytli v dlhodobom majetku, kde boli vykonané investície ako tak nehmotného majetku, tak aj do hmotného majetku. Aktíva však klesli celkovo o 25 %. Dlhodobý majetok síce stúpol o 82 %, ale obežné aktíva klesli o 34 %, kde najväčšia zmena bola u krátkodobých pohľadávkach, ktoré medziročne klesli o 68 %. Krátkodobé pohľadávky klesli o 18 778 tis. Kč, kde bol splatený poskytnutý úver štatutárnemu orgánu a tým klesli medziročne pohľadávky.

Tabuľka 6 Horizontálna analýza aktív (zdroj: záverečná správa, vlastné spracovanie)

(v tis. Kč)	Firma XY				
	2016	2017	2018	Zmena 16/17	Zmena 17/18
<b>Aktiva</b>	<b>61017</b>	<b>67085</b>	<b>50083</b>	<b>10%</b>	<b>-25%</b>
<b>Dlhodobý majetok</b>	<b>6508</b>	<b>4580</b>	<b>8343</b>	<b>-30%</b>	<b>82%</b>
<i>DNM</i>	<i>2027</i>	<i>483</i>	<i>1340</i>	<i>-76%</i>	<i>177%</i>
<i>DHM</i>	<i>4481</i>	<i>4097</i>	<i>7003</i>	<i>-9%</i>	<i>71%</i>
<b>Obežné aktíva</b>	<b>53932</b>	<b>62030</b>	41219	<b>15%</b>	<b>-34%</b>
<i>Zásoby</i>	<i>16836</i>	<i>20310</i>	<i>20487</i>	<i>21%</i>	<i>1%</i>
<i>Krátkodobé pohľadávky</i>	<i>4646</i>	<i>27725</i>	<i>8947</i>	<i>497%</i>	<i>-68%</i>
<i>Dlhodobé pohľadávky</i>	<i>24747</i>	<i>8046</i>	<i>8129</i>	<i>-67%</i>	<i>1%</i>

Podľa horizontálnej analýze pasív bola najvyššia zmena na rok 2017 vo výsledku hospodárenie minulých rokov, kde tieto čísla stúpili o 34 %. Výsledok hospodárenia bežného obdobia však poklesol o 66 %. Závazky medziročne v tomto roku stúpili o 24 %. Zmena na rok 2018 bola najvýznamnejšia u vlastného kapitálu, ktorý poklesol o 61 %. Najvyššie poklesy sú u výsledkov hospodárenia z min. rokov, kde došlo k zníženiu o 22 896 tis. Kč. Taktiež v tomto roku stúpili záväzky o 32 %.

Tabuľka 7 Horizontálna analýza pasív (zdroj: záverečná správa, vlastné spracovanie)

(v tis. Kč)	Firma XY				
	2016	2017	2018	Zmena 16/17	Zmena 17/18
<b>Pasiva</b>	<b>61017</b>	<b>67085</b>	<b>50083</b>	<b>10%</b>	<b>-25%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>38561</b>	<b>40665</b>	<b>15752</b>	<b>5%</b>	<b>-61%</b>
<i>ZK</i>	<i>12050</i>	<i>12050</i>	<i>12050</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>
<i>Fondy zo zisku</i>	<i>2410</i>	<i>2410</i>	<i>2410</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>
<i>VH min. rokov</i>	<i>17990</i>	<i>24101</i>	<i>1205</i>	<i>34%</i>	<i>-95%</i>
<i>VH bežného obdobia</i>	<i>6111</i>	<i>2104</i>	<i>87</i>	<i>-66%</i>	<i>-96%</i>
<b>Závazky</b>	<b>20209</b>	<b>24992</b>	<b>32962</b>	<b>24%</b>	<b>32%</b>
<i>Dlhodobé záväzky</i>	<i>0</i>	<i>296</i>	<i>1801</i>	<i>295900%</i>	<i>508%</i>
<i>Krátkodobé záväzky</i>	<i>20209</i>	<i>24696</i>	<i>31161</i>	<i>22%</i>	<i>26%</i>

## 9.4 Pomerové ukazovatele

Ďalším dôležitým faktorom pri finančnej analýze sú výsledky pomerových ukazovateľov, ktoré ukazujú, v akom ekonomickom zdraví sa podnik nachádza.

### 9.4.1 Ukazovatele likvidity

Ukazovateľom likvidity skontrolujeme schopnosť podniku hrať svoje záväzky.

Ako bolo spomenuté v teoretickej časti, bežná likvidita poukazuje, koľkokrát dokážu obežné aktíva pokryť krátkodobé záväzky. Hodnota sa má pohybovať od 1,5 – 2,5. V našom prípade sme na koeficiente 1,32 čo je pod spodnou hranicou optimálnej hranice. To znamená, že by podnik už mohol mať problém pri nutnosti plnenia svojich záväzkov.

Pohotová likvidita má byť v koeficiente 1-1,5 a okamžitá likvidita od 0,2-0,5.

Predchádzajúce roky sa to podniku podarilo, horší je rok 2018, kde žiaden z týchto koeficientov nie je splnený a je nižší, ako ho vykazuje odvetvie. V roku 2018 firma investovala značné prostriedky do DHM čo spôsobilo aj zníženie peňažných prostriedkov, a to o 2 293 tis. Kč, a taktiež klesli krátkodobé pohľadávky o 18 778 tis. Kč (splatené poskytnuté úvery štatutárnemu orgánu), čo značne negatívne ovplyvnilo všetky likvidity v spomínanom roku.

Tabuľka 8 Ukazovatele likvidity (zdroj: záverečná správa; Ministerstvo průmyslu a obchodu, © 2020, vlastné spracovanie)

	2016		2017		2018	
	Firma XY	odvetvie	Firma XY	odvetvie	Firma XY	odvetvie
<b>Běžná likvidita</b>	2,67	1,77	2,51	1,89	1,32	2,24
<b>Pohotová likvidita</b>	0,61	1,54	1,36	1,62	0,4	1,96
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,38	0,56	0,24	0,61	0,11	0,62

### 9.4.2 Ukazovatele zadlženost'

Čo sa zadlženosti týka, vychádzajúc z teoretickej časti, vhodné koeficienty sú nasledovné: celková zadlženost' sa má pohybovať 30-60%, miera zadlženosti by sa mala pohybovať medzi 80-120 % a úrokové krytie by malo byť viac ako 5 %.

Ako vidíme, v predchádzajúce roky firma splňovala všetky koeficienty v norme a zadlženost' bola nízka – celková zadlženost' sa pohybovala okolo 30 %. Tento stav sa však v roku 2018 mení, kde sa firma dostala na celkovú zadlženost' na 66%. V tomto roku firma navýšila dlhodobý majetok o 3 763 tis. Kč, z čoho je zjavné, že firma vykonala investíciu do majetku. Na túto investíciu si musela firma vypomôcť cudzími záväzkami, ktoré stúpili o 7 970 tis. Kč. Miera zadlženosti, ktorá ukazuje pomer medzi cudzími a vlastnými zdrojmi je 211,5 %,

čo je vysoko nad požadované hodnoty. Tento ukazovateľ vznikol kvôli zvýšeniu spomínaných cudzích zdrojov a zároveň kvôli zníženiu vlastného kapitálu o 24 913 tis. Kč. Vyplýva z toho, že firma čerpá aktuálne viac z cudzích zdrojov ako z vlastných, čo nie je ekonomicky zdravé. Taktiež je to omnoho viac, ako vykazuje odvetvie – 93,98 %.

Úrokové krytie v roku 2018 je taktiež nižšie, ako požadovaná hodnota. Znamená to, že zisk je vyšší, ako úrokové náklady, avšak nie dostatočne vysoký, aby pokryl ostatné záväzky. Odvetvie sa v tomto ukazovateli pohybuje na 11,71 %, čo Firmy XY je len na 3,30 %.

Tabuľka 9 Ukazovatele zadlženosti (zdroj: záverečná správa; Ministerstvo průmyslu a obchodu, © 2020, vlastné spracovanie)

	2016		2017		2018	
	Firma XY	odvetvie	Firma XY	odvetvie	Firma XY	odvetvie
<b>Celková zadlženosť</b>	34,16 %	53,24 %	37,25 %	50,34 %	66,52 %	48,48 %
<b>Miera zadlženosti</b>	54,98 %	112,35 %	61,46 %	101,26 %	211,5 %	93,98 %
<b>Úrokové krytí</b>	278,50 %	14,04 %	138,65 %	10,81 %	3,30 %	11,71 %

#### 9.4.3 Ukazovatele rentabilita

Rentabilita medziročne klesá. Tento trend je spôsobený klesaním výsledku hospodárenia v bežnom období. Kým v roku 2016 bol VH bežného obdobia 6 111 tis. Kč, v roku 2017 to bolo 2 104 tis. Kč a v roku 2018 už len 87 tis. Kč, aj keď tržby z predaja tovarov a výrobkov medziročne stúpajú.

Celková rentabilita bola taktiež ovplyvnená v roku 2018 značným poklesom aktív o – 25 %.

V roku 2018 podnik dosahoval rentabilitu tržieb 0,15 %, čo je nižšie ako roky pred tým a zároveň je to značne menej, ako rovnaký ukazovateľ v odvetví (7,43 %).

Rentabilita celkového kapitálu sa v roku 2018 u firmy pohybovala na 0,80 %. Odvetvie dosahovalo v rovnakom roku rentabilitu celkového kapitálu až 9,42 %.

Čo sa týka rentability vlastného kapitálu, tu podnik dosahuje v roku 2018 len 0,55 %, čo je v porovnaní s odvetvím (13,83 %) taktiež veľký rozdiel.

Tabuľka 10 Ukazovatele rentability (zdroj: záverečná správa; Ministerstvo  
průmyslu a obchodu, © 2020, vlastné spracovanie)

	2016		2017		2018	
	Firma XY	odvetvie	Firma XY	odvetvie	Firma XY	odvetvie
<b>ROS</b>	5,59 %	9,38 %	1,75 %	7,40 %	0,21 %	7,43 %
<b>ROA</b>	12,78 %	11,56 %	4,13 %	9,66 %	0,79 %	9,42 %
<b>ROE</b>	16,11 %	19,30 %	5,17 %	14,46 %	0,55 %	13,83 %

#### 9.4.4 Ukazovatele aktivity

Ukazovateľ aktivity ukazuje, ako efektívne podnik hospodári so svojimi aktívami. Ako môžeme vidieť v tabuľke nižšie, obrat aktív sa každoročne stúpa. V roku 2018 sme na obrátke 3,68, čo značí, že podnik svoje aktíva využíva efektívne.

Doba obratu zásob sa v roku 2018 v porovnaní s predchádzajúcim rokom znížil z 46,9 na 40,56. Znamená to, že podniku dokáže rýchlejšie premeniť zásoby na tržby, čo je dobré znamenie.

Ako ďalej môžeme vidieť, firma má kratšiu dobu obratu pohľadávok ako dobu obratu záväzkov, čo je pre chod podniku priaznivé. V praxi to znamená, že podnik dostane zaplatené za svoje produkty v priemere 33,81 dní, no vypletenie záväzku mu v priemere trvá 65,96 dní.

Krátka doba obratu pohľadávok je spôsobená hlavne e-shopom, kde B2C zákazníci vo veľkej miere platia za produkty okamžitými platobnými metódami, a tým pádom tam dlhá splatnosť nevzniká.

Tabuľka 11 Ukazovatele aktivity (zdroj: záverečná správa, vlastné spracovanie)

	2016	2017	2018
	Firma XY	Firma XY	Firma XY
<b>Obrat aktív</b>	2,28	2,36	3,68
<b>Doba obratu zásob</b>	44,09	46,90	40,56
<b>Doba obratu pohľadávok</b>	76,97	82,61	33,81
<b>Doba obratu záväzkov</b>	54,60	57,71	65,96

## 9.5 Index IN05

Koeficient Index IN05 značí dôveryhodnosť podniku. Ako môžeme vidieť nižšie, v roku 2017 mal podnik veľmi dobré výsledky (nad 1,6) a bol zdravý. V roku 2018 sa už podnik nachádza medzi 0,9-1,6 čo je tzv. šedá zóna. V tejto zóne sa o podniku nedá povedať že by bol zdravý, ale zároveň ani nie je v problémoch.

Tabuľka 12 Index IN v rokoch (zdroj: záverečná správa, vlastné spracovanie)

	Firma XY	
	2017	2018
Index IN	6,58	1,01



## 10 POSTUP PRI VSTUPE E-SHOPU NA ZAHRANIČNÝ TRH

Vzhľadom k výsledkom z jednotlivých analýz, firma zvažuje možnosť vstupu e-shopu na zahraničný trh. V tomto procese je nie len dôležité vybrať si správny trh, ale taktiež potom zanalyzovať e-commerce prostredie na danom trhu, aby sa firma uistila o správnosti svojho rozhodnutia.

### 10.1 Predvoľba relevantných zemí

Vzhľadom k logistike, firma chce začať trhmi, ktoré sú v okolí a tým pádom ľahko prístupné z logistického pohľadu. U e-shopov je veľmi dôležitá rýchlosť doručenia.

### 10.2 Selekcja zemí

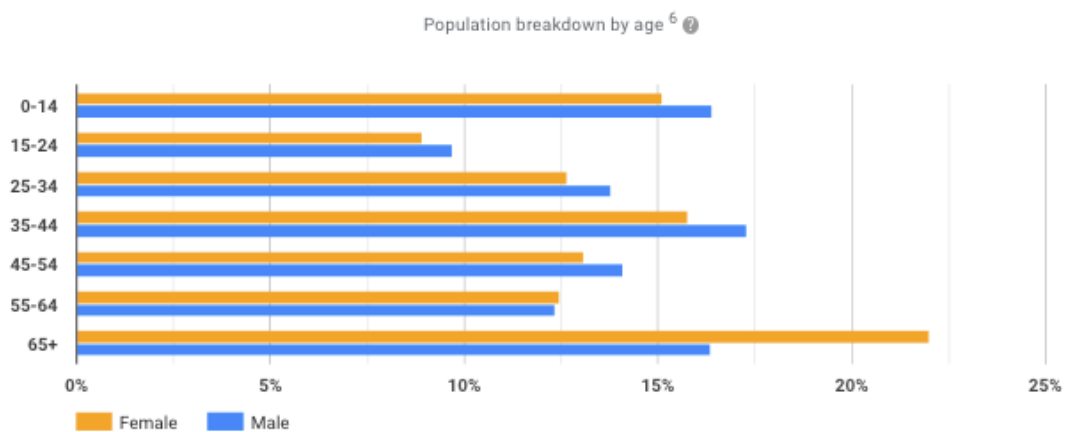
Na základe preferencií a z dôvodu logistických možností sme do širšieho výberu zahrnuli okolité zahraničné trhy – tzn. Maďarsko, Poľsko a Rakúsko. Pre Slovensko má podnik už rozpracovaný samostatný projekt a preto ho do tejto selekcie nezahrnieme. Tieto krajiny budeme ďalej porovnávať na základe rôznych premenných, ako sú makroekonomické ukazovatele, dispozície trhov apod.

### 10.3 Základné informácie

V tejto kapitole sa zameriame na základné informácie o daných krajinách, ako je veľkosť populácie, jazyky, ktorými sa v krajine rozpráva, mena, akou sa v krajine platí, index korupcie – ukazuje nezávislosť verejného sektoru. Index nadobúda hodnoty 0-100 a čím je index vyšší, tým je verejný sektor čistejší bez vonkajších či vnútorných vplyvov. Čím je číslo nižšie, tým je korupcia významnejšia. A posledným sledovaným faktorom je medián veku v krajine, tzn. v akom veku ja najviac ľudí v danej krajine.

#### Česká republika – domácí trh

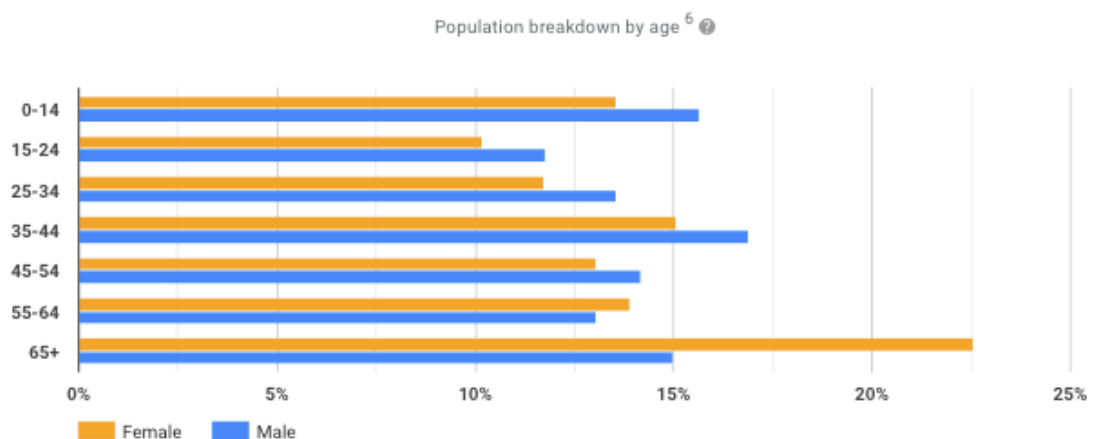
- Populácia: 10,7 milióna (CIA, © 2020b)
- Jazyky: Čeština (95,4%), Slovenčina (1,6%), ostatné (3%) (CIA, © 2020b)
- Mena: Česká koruna
- Index korupcie: 56 (Transparency International, © 2020)
- Medián veku: 42,1 rokov (Market Finder, © 2020)



Obrázok 13 Populácia podľa veku v ČR (zdroj: Google – Market Finder, © 2020)

## Maďarsko

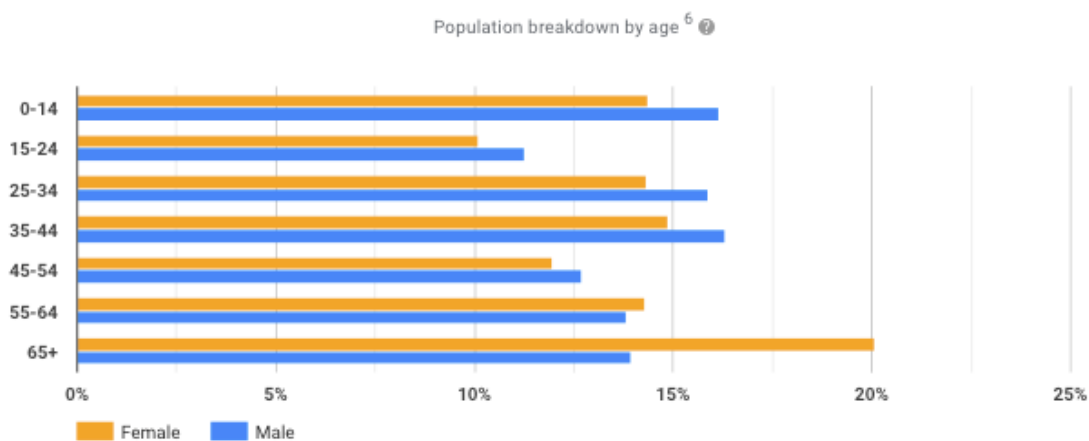
- Populácia: 9,7 milióna (CIA, © 2020c)
- Jazyky: Maďarčina (99,6%), Angličtina (16%), Nemčina (11,2%), ostatné (2,6%) – suma dáva viac ako 100%, pretože niektorí respondenti zadali viacero jazykov (CIA, © 2020c)
- Mena: Maďarský forint
- Index korupcie: 44 (Transparency International, © 2020)
- Medián veku: 42,3 rokov (Market Finder, © 2020)



Obrázok 14 Populácia podľa veku v Maďarsku (zdroj: Google – Market Finder, © 2020)

## Poľsko

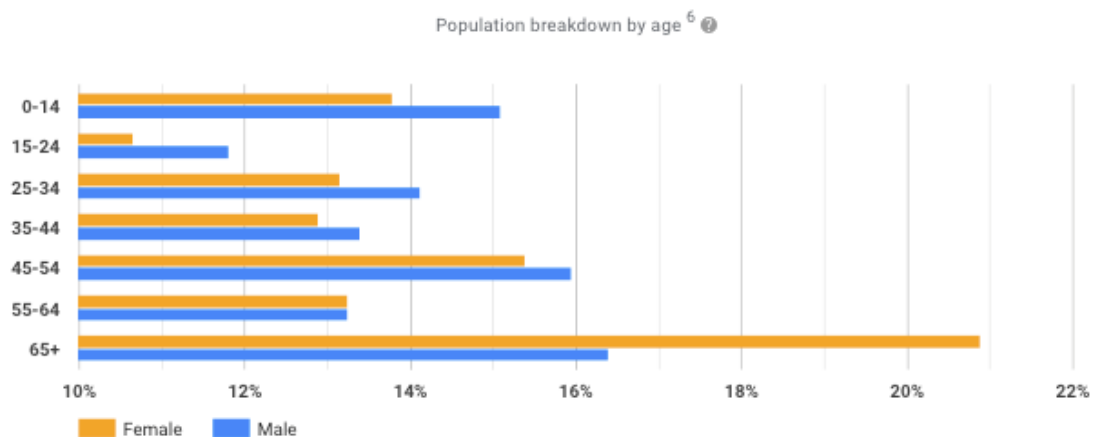
- Populácia: 38,2 milióna (CIA, © 2020d)
- Jazyky: Poľština (98,2%), Slezský (1,4%), ostatné (1,1%) – suma dáva viac ako 100%, pretože niektorí respondenti zadali viacero jazykov (CIA, © 2020d)
- Mena: Poľská koruna
- Index korupcie: 58 (Transparency International, © 2020)
- Medián veku: 40,7 rokov (Market Finder, © 2020)



Obrázok 15 Populácia podľa veku v Poľsku (zdroj: Google – Market Finder, © 2020)

## Rakúsko

- Populácia: 8,86 milióna (CIA, © 2020a)
- Jazyky: Nemčina (88,6%), Turečtina (2,3%), Srbčina (2,2%), Chorvátčina (1,6%), ostatné (5,3%) (CIA, © 2020a)
- Mena: Euro
- Index korupcie: 77 (Transparency International, © 2020)
- Medián veku: 44 rokov (Market Finder, © 2020)



Obrázok 16 Populácia podľa veku v Rakúsku (zdroj: Google – Market Finder, © 2020)

### 10.3.1 Makroekonomické ukazovatele

Na to, aby sme mohli posúdiť vhodnosť daného trhu, musím sledovať aj jeho makroekonomické ukazovatele. Potrebujeme vedieť, ako sa ekonomike v danom trhu darí a ako je zložitá na danom trhu začať podnikat'. Výsledky týchto kritérií sú farebne odlišené podľa toho, ako pôsobia v rozhodovacom procese. Zelená farba je pozitívny vplyv pri rozhodovaní, červená naopak negatívny vplyv pri rozhodovaní.

V rámci makroekonomických ukazovateľov sledujeme nasledovné oblasti:

- HDP v miliardách dolárov, ktorý nám ukazuje veľkosť ekonomiky v danej krajine.
- HDP na osobu v tisícoch dolárov, aby sme dokázali veľkosť ekonomiky porovnať k množstvu obyvateľov a číslo bolo vypovedajúce.
- Ročný rast HDP, ktorý ukazuje akým tempom rastie ekonomika a aký potenciál tam ešte je.
- Disponibilný príjem domácností v tisícoch dolárov ročne, ktorý nám ukáže, v akej kúpnej sile sa nachádza domácnosť v danej krajine.
- Nezamestnanosť, ktorá poukazuje na to, v akom ekonomickom zdraví sa daná krajina nachádza.

- Globálny index konkurencieschopnosti danej krajiny, nám ukazuje aká sila ekonomiky je v danej krajine. Zohľadňuje sa v ňom medzinárodný obchod a technologická vyspelosť krajiny.
- Hodnota otvorenosti obchodu poukazuje na to, ako náročné je začať podnikat' v danej krajine. Zohľadňuje byrokraciou, legislatívne obmedzenia a regulátory. Čím je číslo menšie, tým je otvorenosť trhu väčšia.
- Index logistiky, ktorý poukazuje na to ako jednoducho sa dá tovar do a z krajiny previezť. Berie do úvahy časovú náročnosť z jedného kraja krajiny do druhého, efektívnosť procesu a možnosti logistických partnerov.

Tabuľka 13 Makroekonomické ukazovatele na vybraných trhoch (zdroj: Market Finder, © 2020)

	HDP v mld.	HDP na osobu v tis.	Ročný rast HDP	Disp. príjem dôchodok v tis. dolárov ročne	Nezamestnanosť	Globálny index konk. krajiny	Hodnota otvorenosti trhu	Index logistiky
ČR	\$ 247,00	\$ 23,20	2,40%	\$ 25,80	5,40%	4,8	41	3,68
Maďarsko	\$ 170,40	\$ 17,50	2,00%	\$ 20,40	7,20%	4,3	52	3,42
Poľsko	\$ 565,90	\$ 14,90	2,70%	\$ 21,30	7,60%	4,6	40	3,54
Rakúsko	\$ 447,70	\$ 50,00	1,50%	\$ 37,20	4,80%	5,2	27	4,03

Z tabuľky 11 vyššie vidíme, že Rakúsko vedie vo väčšine vybraných makroekonomických ukazovateľov. Má druhé najväčšie HDP celkovo, prvá najlepšie HDP prepočítaného na obyvateľa, najvyšší disponibilný dôchodok, najnižšiu nezamestnanosť, najlepší globálny index konkurencieschopnosti krajiny, najlepšiu otvorenosť trhu a najlepší index logistiky. Čo sa týka ukazovateľa, kde však dopadlo Rakúsko najhoršie je ukazovateľ ročného rastu HDP, čo poukazuje, že ekonomika rastie už pomalším tempom, ako u ostatných krajín, čo vysvetľuje že Rakúsko je už o niečo ďalej v ekonomickom cykle ako ostatné vybrané krajiny, čomu nasvedčujú aj ostatné makroekonomické ukazovatele.

**Z makroekonomického pohľadu ako najperspektívnejší trh považujeme Rakúsko.**

### 10.3.2 Internetové správanie

V analytickom nástroji Google Market Finder sme pre náš e-shop – Firma XY.cz nastavili nasledovné kategórie – „School and Classroom Equipment“, „Office and Facilities Management“, „Office“, aby sme sa mohli pozrieť, ako je na tom online správanie zákazníkov týchto daných kategórií, aby výsledky boli pre nás relevantné. Sledovali sme niekoľko kritérií a ich výsledky farebne odlišili podľa toho, ako pôsobia v rozhodovacom procese. Zelená farba je pozitívny vplyv pri rozhodovaní, červená naopak negatívny vplyv pri rozhodovaní.

V tejto kategórii sledujeme nasledovné faktory:

- Mesačné vyhľadávanie kľúčových slov v daných kategóriách na jednu osobu v tisícoch – tento faktor nám poukazuje na to, koľko vyhľadávaní mesačne pripadne na jednu osobu obyvateľstva. Je to pre nás ukazovateľ záujmu o dané produkty vo vybranej krajine, z ktorej už dokážeme nejakým spôsobom predikovať objem predaných produktov na danom trhu.
- Google Ads odporúčaná cena za ponuku v dolároch, nám odporúča na koľko nastaviť cenu za ponuku v aukčnom reklamnom systéme. Je to cena za preklik daného zákazníka u vyhľadávaného kľúčového slova vo vybraných kategóriách. Na základe tohto dokážeme odhadnúť sumu investície do reklamy.
- Aktívna internetová populácia nám zobrazuje aká veľká je naša potencionálna cieľová skupina. Koľko ľudí sa pohybuje na internete a weboch.
- Pripojenie na internet zobrazuje, koľko ľudí má k dispozícii napojenie na internet.
- Využitie Androidu zobrazuje, koľko ľudí býva online na svojom mobilnom zariadení, ktoré disponuje operačným systémom Android. Toto kritérium nie je u rozhodovacieho procesu nijak dôležité, preto nie je farebne odsegmentované.
- Využitie iOS nám na oplátku zobrazuje, koľko ľudí z mobilného pripojenia je pripojené cez operačný systém od Apple. Toto kritérium nie je u rozhodovacieho procesu nijak dôležité, preto nie je farebne odsegmentované.
- A posledné – frekvencia osobného používania internetu nám ukazuje, ako často používa cieľová skupina na danom trhu internet pre osobné účely v porovnaní s pracovnými či školskými účelmi.

Tabuľka 14 Internetové správanie na vybraných trhoch (zdroj: Market Finder, © 2020)

	Mesačné vyhľadávanie v daných kategóriách na jednu osobu v tisícoch	GAbs odporúčaná cena za bid v dolároch	Aktívna internetová populácia	Pripojenie na internet	Frekvencia osobného používania internetu	Využitie Andoridu	Využitie iOS
ČR	234	0,25	81%	81%	68%	79,90%	19,30%
Maďarsko	206	0,16	76%	73%	85%	79,20%	18,50%
Poľsko	209	0,18	78%	68%	74%	94,60%	4,20%
Rakúsko	395	0,34	88%	84%	76%	70,50%	28,90%

Najviac vyhľadávaní na osobu má Rakúsko. Odporúčaná cena za reklamný bid (ponuku) je najnižšia v Maďarsku a najvyššia v Rakúsku. Vzhľadom ale k súčasnému trhu ČR je aj ponuka 0,34 dolárov len o 0,09 dolára viac, ako platíme doteraz v ČR a ostatné ukazovatele má Rakúsko veľmi priaznivé. Frekvencia osobného používania internetu je síce nižšia ako v Maďarsku, avšak vyššia ako na súčasnom trhu ČR, kde sa Firme XY darí. Preto tento „nedostatok“ nemá pre nás významnú hodnotu.

**Rakúsko vychádza najlepšie alebo na predných miestach takmer vo všetkých faktorech, a preto aj v tejto kategórii považujeme za najlepšiu možnosť vstup na Rakúsky trh.**

### 10.3.3 Internetové nákupné správanie

V tejto kategórii sa dívame, ako sa správajú zákazníci na danom trhu. Táto kategória neovplyvňuje výber trhu ako takého, ovplyvňuje však nasledovnú marketingovú stratégiu po vstupe na tento trh.

Sledujeme nasledovné faktory:

- Prvé objavenie produktu pomocou online riešenia nám zobrazuje, koľko ľudí objaví produkt tak, že ho vyhľadáva v online prostredí a robí si k nemu rešerš. Napríklad keď užívateľ už vie, že chce nejaký mobilný telefón ale ešte nevie ktorý konkrétne. Tým pádom si začne zisťovať informácie o možnostiach na trhu.

- Prvé objavenie produktu pomocou reklamy reflektuje, koľko ľudí sa dozvie o produkte len pomocou online reklamy. Na základe tohto dokážeme odhadnúť ovplyvniteľnosť a vnímavosť reklám daného trhu.
- Iba online rešerš na nájdenie lokálneho obchodu nám popisuje, koľko zákazníkov vyhľadáva obchod len formou online vyhľadávania a bez využitia pomôcok mimo internet.
- Vyhľadávanie online, nakupovanie offline – alebo aj takzvaný ROPO efekt predstavuje, keď ľudia produkt vyhľadajú online, prečítajú si o ňom informácie, nájdu si e-shop, ktorý sa im páči a následne tento produkt kúpia v kamennej predajni.
- Porovnávanie výberu online, toto je premenná, ktoré vystihuje hlavne cenovo senzitívne národy. Poliaci a Maďari sú týmto veľmi známy. Záleží im na cene a preto porovnávajú viacero možností a hľadajú, kde by produkt kúpili za čo najnižšiu cenu.
- Prvá inšpirácia a prvé objavy online nám zobrazuje, koľko ľudí sa o produktoch, ktoré kúpi, dozvedeli najprv z online prostredia. Poukazuje nám to na silu online v kúpnom procese hneď v začiatkoch.

Tabuľka 15 Internetové nákupné správanie na vybraných trhoch (zdroj: Market Finder, © 2020)

	Prvé objavenie produktu pomocou online rešerše	Prvé objavenie produktu pomocou reklamy	Iba online rešerš na nájdenie lokálneho obchodu	Vyhľadanie online, nakúpenie offline	Porovnávanie výberu online	Prvá inšpirácia a prvé objavy online	Využitia vyhľadávacích pri objednávanom rozhodovaní
<b>ČR</b>	63%	8%	39%	32%	54%	37%	54%
<b>Maďarsko</b>	46%	13%	24%	32%	55%	36%	47%
<b>Poľsko</b>	55%	12%	33%	41%	55%	44%	56%
<b>Rakúsko</b>	52%	10%	39%	29%	49%	31%	41%

Z vyššie uvedeného vidíme, že v Rakúsku 52% ľudí si robí rešerše k rôznym produktom a zisťujú si o týchto produktoch dodatočné informácie či možnosti online. Čo sa týka produktovej reklamy v displejových (bannerových) kanáloch, v Rakúsku je tento kanál vní-



maný skôr pasívne a trh je už pomerne slepý na produktové reklamy. Takmer 40% ľudí vyhľadáva lokálne obchody pomocou webových stránok a 49% ľudí pri produkte, ktorý si nájde online, dokončí nákupný proces offline. Tretina ľudí však nachádza prvú inšpiráciu na nákup v online prostredí a 41% ľudí využíva vyhľadávače pri objednávacom rozhodovaní.

## 10.4 Výber najvhodnejšieho trhu

V makroekonomických ukazovateľoch bol vyhodnotený ako najefektívnejší trh Rakúsko. Taktiež dopadol tento trh najlepšie aj v internetovom prostredí. Z tohto dôvodu volíme ako potencionálny zahraničný trh na expanziu **Rakúsko**. Nielen, že je tento trh zaujímavý z pohľadu ekonomického, je zaujímavý aj z pohľadu logistického a taktiež nákupného.

Z tohto dôvodu bude ďalej rozvedený na konkrétnu analýzu konkurencie a budú naplánované potrebné kroky k tomu, aby expanzia mohla vzniknúť.

## 10.5 Konkurenčná analýza z pohľadu e-commerce

Ďalšie s veľmi dôležitých oblastí u expanzie na zahraničný trh je konkurencia. Vstúpiť na trh bez konkurenčného zrovnania je deštruktívne a preto v nasledujúcej kapitole budú rozobrané konkurenčné e-shopy, ceny, aktivity v e-commerce a sociálne siete.

### 10.5.1 Ceny

Podľa Tabuľky 14 môžeme vidieť, že Rakúsko má vyššiu cenovú hladinu ako Česká republika. Toto východisko je výhodné, pretože nám dáva priestor na manipuláciu s cenou a maržovou politikou podniku.

Tabuľka 16 Celková cenová úroveň v porovnaní s priemerom EU (zdroj: ČTK, © 2018)

Štát	Holandsko	Belgicko	Francúzsko	Rakúsko	Nemecko	Slovensko	Česko	Chorvátsko	Litva	Maďarsko	Poľsko
Cenová úroveň v porovnaní s priemerom EU	112%	111%	109%	108%	105%	69%	69%	67%	65%	62%	56%

Aby sme si urobili celistvý obraz o tom, aká je cena na konkrétnych produktoch, ktoré predáva podnik, bude vykonaná rešerš na rakúskom cenovom zrovnávači idealo.at.

Vo všetkých výpočtoch pracujeme s kurzom 25,5 CZK za 1 EUR

Ako vzorový produkt bol zvolený významne predávajúci sa produkt z kategórie školských potrieb a to školské tašky.

Školní batoh CoocaZoo - RayDay - Magic Polka Colorfu...	Školní batoh CoocaZoo - JobJobber2 - Black Knit	Školní batoh Stil - Monsters	Školní batoh Winx - Friends 4 Ever
-20 % Doprava zdarma	-23 % Doprava zdarma	-25 % Doprava zdarma	-46 %
★★★★★ Kolekce 2018 + školní pouzdro ZD...	Kolekce 2018 - limitovaná edice ...	Kolekce 2019 + penál ZDARMA	★★★★★ Batoh pro holky s oblíbeným moři...
2 490,00 Kč <b>1 990,00 Kč</b>	3 490,00 Kč <b>2 690,00 Kč</b>	1 699,00 Kč <b>1 274,25 Kč</b>	1 290,00 Kč <b>699,00 Kč</b>
do košíku skladem 3 kusy	do košíku skladem 3 kusy	do košíku skladem >10 kusů	do košíku skladem 2 kusy









Školní batoh ERGO KIDS - Fish	Školní batoh Winx - Friends 4 Ever	Školní batoh Winx - Friends 4 Ever	Školní batoh be.bag S - Transformers Optimus Prime
-20 % Doprava zdarma	-46 %	-46 %	-38 %
★★★★★ KOLEKCE 2015	Školní batoh pro holky s oblíben...	Batoh pro holky s oblíbeným moři...	Batoh určen pro druhý stupeň zák...
1 399,00 Kč <b>1 119,20 Kč</b>	1 140,00 Kč <b>619,00 Kč</b>	1 200,00 Kč <b>649,00 Kč</b>	1 450,00 Kč <b>899,00 Kč</b>
do košíku	do košíku	do košíku	do košíku

Obrázok 17 Ceny školských tašiek na Firma XY.cz (zdroj: Firma XY.cz)

Na e-shope Firma XY.cz sa u školských tašiek pohybuje na cenovej hladine od **399 Kč** – **3 890 Kč**. Priemerná cena najpredávanejších tašiek sú však niekde okolo **1 000 Kč** za tašku.

U cenového porovnávača idealo.at sa pohybujú tašky od 7 EUR (v prepočte na CZK je to **178,5 Kč**) po 299 EUR (V prepočte na CZK je to **7 624,5 Kč**)







Priemerná cena najpredávanejších školských tašiek sa pohybuje na cene okolo 110 EUR (v prepočte na CZK je to **2 805 Kč**)

 <p><b>ergobag Pack</b> Schulrucksack, 20 Liter, 1,1 kg, Brustgurt, Hüftgurt, gepolsterte Schultergurte, reflektierend, für Grundschule</p> <p>Note <math>\square</math> 3,8 ★★★★★ 3 505 Angebote ab € 146,99</p>	 <p><b>ergobag Cubo Set</b> Schulranzen, 19 Liter, 1,1 kg, Brustgurt, Hüftgurt, gepolsterte Schultergurte, reflektierend, für Grundschule</p> <p>★★★★★ 149 Angebote ab € 137,00</p>	 <p><b>Satch Pack</b> Schulrucksack, 30 Liter, 1,2 kg, Brustgurt, Hüftgurt, gepolsterte Schultergurte, reflektierend, ab 5. Klasse</p> <p>★★★★★ 6 635 Angebote ab € 69,00</p>	 <p><b>Step by Step 2in1</b> Schulranzen, 19 Liter, 1,18 kg, Brustgurt, Hüftgurt, gepolsterte Schultergurte, reflektierend, für Grundschule</p> <p>★★★★★ 69 Angebote ab € 119,00</p>
 <p><b>Satch Match</b> Schulrucksack, 30 Liter, 1,4 kg, Brustgurt, Hüftgurt, gepolsterte Schultergurte, reflektierend, Laptop... ..mehr</p> <p>★★★★★ 3 284 Angebote ab € 75,00</p>	 <p><b>ergobag Cubo Set (2019/2020)</b> Schulranzen, 19 Liter, 1,1 kg, Brustgurt, Hüftgurt, gepolsterte... ..mehr</p> <p>277 Angebote ab € 216,52</p>	 <p><b>Step by Step Space</b> Schulranzen, 20 Liter, 1,25 kg, Brustgurt, Hüftgurt, gepolsterte Schultergurte, reflektierend, für Grundschule</p> <p>★★★★★ 231 Angebote ab € 199,00</p>	 <p><b>ergobag Cubo Set Küss den Bär</b> Schulranzen, 19 Liter, 1,1 kg, Brustgurt, Hüftgurt, gepolsterte... ..mehr</p> <p>8 Angebote ab € 137,00</p>

Obrázok 18 Ceny školských tašiek na idealo.at (zdroj: Idealo, © 2020)









Z tohto vyplýva, že Firma XY je s týmto produktom priemernou cenou pod priemernou cenou na rakúskom trhu.

Druhým testovacím produktom je významne predávajúci sa produkt z oblasti kancelárskych potrieb a to skartovač.

<p><b>DAHLE PaperSAFE 22084 Skartovač 4 x 45 mm</b></p> <p>-20% Doprava zdarma</p>  <p>Pro domácí použití nebo malou ka... 3.390,00 Kč <b>2 699,00 Kč</b></p> <p>do košíku skladem 4 kusy</p>	<p><b>DAHLE ShredMATIC 35120 Skartovač 3 x 9 mm s automati...</b></p> <p>-35% Doprava zdarma</p>  <p>9-120 listů, 3x9 mm, 28 l. 11.699,00 Kč <b>7 599,00 Kč</b></p> <p>do košíku Skladem do 7 dnů</p>	<p><b>DAHLE PaperSAFE 22092 Skartovač 4,5 x 35 mm</b></p> <p>-25% Doprava zdarma</p>  <p>Mobilní skartovač pro malé a dom... 3.890,00 Kč <b>2 919,00 Kč</b></p> <p>do košíku skladem 1 kus</p>	<p><b>Skartovací stroj HSM Pure 120 3,9 mm</b></p> <p>Doprava zdarma</p>  <p>Nejmenší skartovač z nové řady ... <b>4 490,00 Kč</b></p> <p>do košíku Skladem do 7 dnů</p>
<p><b>Olej pro skartovačky Filux (200 ml)</b></p>  <p>★★★★★ <b>239,00 Kč</b></p> <p>do košíku skladem 1 kus</p>	<p><b>AT Skartovací stroj 12S</b></p> <p>Doprava zdarma</p>  <p>★★★★★ Skartovací stroj atraktivního de... <b>1 990,00 Kč</b></p> <p>do košíku Skladem do 7 dnů</p>	<p><b>Bonsai Skartovací stroj 4D14</b></p> <p>Doprava zdarma</p>  <p>domácí skartovačka <b>4 590,00 Kč</b></p> <p>do košíku skladem 1 kus</p>	<p><b>Skartovač REXEL Auto+ 60X</b></p> <p>Doprava zdarma</p>  <p>Skartovací stroj, příčný řez 4x4... <b>5 799,00 Kč</b></p> <p>do košíku Skladem do 7 dnů</p>

Obrázok 19 Ceny skartovačiek na Firma XY.cz (zdroj: Firma XY.cz)

Na e-shope Firma XY.cz sa skartovač pohybuje v cene od 1 990 Kč – 23 990 Kč. Priemerná cena najpredávanejších skartovačiek sa pohybuje v cene okolo 4 500 Kč.

 <p><b>Ideal Shredcat 8280 CC / 4 x 10 mm</b> Papierschredder, Sicherheitsstufe P-4, Partikelschnitt, Schnittbreite ...mehr</p> <p>Note <math>\varnothing</math> 1,0 ★★★★★</p> <p>6 Angebote</p> <p>ab € <b>355,41</b></p>	 <p><b>Ideal Shredcat 8283 CC / 4 x 10 mm</b> Papierschredder, Sicherheitsstufe P-4, Partikelschnitt, Schnittbreite ...mehr</p> <p>Note <math>\varnothing</math> 1,0 ★★★★★</p> <p>2 Angebote</p> <p>ab € <b>475,99</b></p>	 <p><b>Ideal 2465 CC / 4 x 40 mm</b> CD-Shredder, Sicherheitsstufe P-4, Partikelschnitt, Schnittbreite 4 mm, Partikellänge 40 mm, Fassungsvermögen ...mehr</p> <p>Note <math>\varnothing</math> 1,0 ★★★★★</p> <p>3 Angebote</p> <p>ab € <b>449,00</b></p>	 <p><b>AmazonBasics AU1565XA</b> Papierschredder, Sicherheitsstufe P-4, Fassungsvermögen 22 Liter</p> <p>Note <math>\varnothing</math> 1,2 ★★★★★</p> <p>1 Angebot</p> <p>ab € <b>154,79</b></p>
 <p><b>Fellowes Powershred H-6C</b> Papierschredder, Sicherheitsstufe P-4, Partikelschnitt, Schnittbreite 4 mm, Partikellänge 35 mm, Fassungsvermögen ...mehr</p> <p>Note <math>\varnothing</math> 1,8 ★★★★★</p> <p>1 Angebot</p> <p>ab € <b>64,20</b></p>	 <p><b>Ideal Shredcat 8240 CC / 4 x 40 mm</b> Papierschredder, Sicherheitsstufe P-4, Partikelschnitt, Schnittbreite ...mehr</p> <p>Note <math>\varnothing</math> 1,9 ★★★★★ 18</p> <p>6 Angebote</p> <p>ab € <b>79,99</b></p>	 <p><b>Fellowes Powershred 79CI</b> Papierschredder, Sicherheitsstufe P-4, Partikelschnitt, Schnittbreite 3,9 mm, Partikellänge 38 mm, Fassungsvermögen ...mehr</p> <p>Note <math>\varnothing</math> 2,0 ★★★★★ 1</p> <p>9 Angebote</p> <p>ab € <b>262,21</b></p>	 <p><b>Fellowes AutoMax 130C</b> Papierschredder, Sicherheitsstufe P-3, Partikelschnitt, Schnittbreite 4 mm, Partikellänge 51 mm, Fassungsvermögen ...mehr</p> <p>Note <math>\varnothing</math> 2,0 ★★★★★</p> <p>5 Angebote</p> <p>ab € <b>314,24</b></p>

Obrázok 20 Ceny skartovačiek na idealo.at (zdroj: Idealo, © 2020)

U rakúskeho cenového zrovnávača idealo.at sa pohybujú skartovače od 16,95 EUR (v prepočte na CZK je to **432,225 Kč**) po 25 189,5 EUR (V prepočte na CZK je to **642 332,25 Kč**)

Priemerná cena najpredávanejších skartovačiek sa pohybuje na cene okolo 200 EUR (v prepočte na CZK je to **7 650 Kč**)

Z tohto vyplýva, že aj v tomto produkte je cenová hladina rakúskeho trhu vyššia ako v ČR.

### 10.5.2 Vzorka konkurencie

Na základe online rešerše, kde bola sledovaná skladba predávaných produktov, kategórií a rakúska doména – at., boli vyhovujúci nasledovný potencionálny rakúsky konkurenti: skribo.at, thalia.at, pagro.at, libro.at, weltbild.at. Tieto e-shopy ďalej analyzujeme z pohľadu technického stavu, správania zákazníkov a porovnávame to k českému e-shopu Firmy XY.cz, aby sme vedeli rozdiely medzi správaním zákazníkov a technickou stránkou.

### 10.5.3 Technický stav e-shopov

Technický stav webu je dôležité poznať z dôvodu výkonu a predaja tovaru zákazníkom. Ak nemáme funkčný e-shop, nemôžeme očakávať predaj tovaru a tržby v zelených číslach.

V technickom stave webu sa zameriava na výkonnosť celého e-shopu, rýchlosť načítania e-shopu na desktopových zariadeniach, rýchlosť načítania e-shopu na mobilných zariadeniach, prístupnosť e-shopu (prehľadnosť, orientácia aj pre zrakovo znevýhodnených ľudí, variability na zariadeniach apod.), používanie „Best Practices“ – či má web certifikát bezpečnosti, nastavené eventy v analytike, atď.) a SEO (optimalizácia webu pre webové vyhľadávače).

Ako môžeme vidieť, z technického pohľadu je v porovnaní s vybranou konkurenciou najlepší e-shop skribo.at. Z pohľadu dodržania Best Practices je na tom najlepšie e-shop thalia.at. Najpomalšie načítavanie má weltbild.at. Firma XY.cz má priemerné výsledky vo všetkých oblastiach okrem prístupnosti, u ktorej má výsledky najhoršie. Firma XY.cz však má v pláne v blízkej budúcnosti prestavbu webov a tým by sa aj táto premenná mala zlepšiť.

Z tohto vyplýva, že Firma XY.cz by si pri vstupe na rakúsky trh po technickej stránke v porovnaní s vybranou konkurenciou mala vystačiť.

Tabuľka 17 Technický stav e-shopov (zdroj: LightHouse, © 2020)

	Výkonnosť	Rýchlosť načítania PC	Rýchlosť načítania mobil	Prístupnosť	Best Practices	SEO
skribo.at	47%	84%	52%	85%	64%	100%
thalia.at	28%	77%	22%	79%	93%	91%
pagro.at	18%	72%	18%	49%	57%	90%
libro.at	18%	82%	26%	51%	50%	90%
weltbild.at	28%	71%	15%	67%	79%	91%
Firma XY.cz	43%	77%	40%	48%	57%	100%

### 10.5.4 Správanie návštevníkov e-shopov

K technickému stavu patrí aj výkonnosť jednotlivých e-shopov a to, ako sa správajú návštevníci na e-shopoch.

Boli sledované nasledovné faktory – priemerná mesačná návštevnosť na e-shope (zrkadlí silu e-shopu), priemerné trvanie jednej návštevy na e-shope (poukazuje na kvalitu návštev

a obsahu), počet stránok na jednu návštevu (naznačuje kvalitu návštev a obsahu), Bounce Rate (miera okamžitého opustenia) hovorí, koľko ľudí po vstupe na e-shop nevykoná žiadnu aktivitu a stránku opustí, čo dokazuje kvalitu návštev. Posledné metriky, na ktoré sa v tejto podkapitole pozeráme, je pomer návštev z mobilných vs. desktopových zariadení. Táto metrika je veľmi dôležitá pre optimalizáciu e-shopu a marketingovej stratégie.

Z čísiel môžeme vidieť, že najvyššiu návštevnosť dosahuje e-shop thalia.at. Thalia je prevažne kníhkupectvo, kde ale môžeme kúpiť aj hračky, kalendáre, vybavenie do kancelárii, darčeky a školské potreby. Z počtu návštev sa jedná o najväčšieho konkurenta z vybranej konkurencie.

Obecne však môžeme vidieť jeden veľký rozdiel v správaní zákazníkov na rakúskych e-shopoch v porovnaní s českým Firmou XY.cz, a to pomer návštevnosti z mobilných zariadení. Na českom trhu v tejto kategórii ešte stále máme viacero návštev z desktopových zariadení, poprípade pomer návštev medzi zariadeniami býva blízko k polovici. V Rakúsku už je však značný trend využívania mobilných zariadení a to je niečo, na čo bude musieť byť pri vstupe na tento trh kladený dôraz.

Tabuľka 18 Správanie návštevníkov e-shopov (zdroj: SimilarWeb, © 2020)

	Priemerná mesačná návštevnosť	Priemerné trvanie návštevy	Počet stránok na jednu návštevu	Bounce Rate	Návštevy z desktopov	Návštevy z mobilov
skribo.at	2 951	0:01:09	3,12	52%	33%	67%
thalia.at	1 108 333	0:03:53	7,19	45%	30%	70%
pagro.at	213 650	0:02:45	4,6	50%	26%	74%
libro.at	312 379	0:02:33	4,48	50%	25%	75%
weltbild.at	47 567	0:04:19	5,74	49%	25%	75%
Firma XY.cz	173 606	0:03:35	4,81	56%	54%	46%

### 10.5.5 Zdroje návštev e-shopov

Ďalším dôležitým faktorom pri vstupe e-shopu na zahraničný trh je to, ktorým kanálom sú návštevníci na e-shop najčastejšie vedení.

Poznáme návštevníkov, ktorí prichádzajú na web priamo (zdroj direct), návštevníci, ktorí prichádzajú skrz prekliknutý odkaz v e-mailly (zdroj e-mail), cez odkazy na širokom internete - články, odkazy od ľudí apod. (zdroj odkazy), ľudia prichádzajúci cez preklik na sociálnych sieťach (zdroj Social Media), návštevníci, ktorí preklikli odkaz na web v organicom vyhľadávaní (zdroj organické vyhľadávanie), v platenom vyhľadávaní (zdroj platené vyhľadávanie), a návštevníci, ktorí na web prišli cez preklik na bannerovej reklame – zdroj displejová reklama.

Tabuľka 19 Zdroje návštevnosti e-shopu (zdroj: SimilarWeb, © 2020)

	Direct	E-mail	Odkazy	Social Media	Organické vyhľadávanie	Platené vyhľadávanie	Displejová reklama
skribo.at	12,00%	0,00%	9,73%	0,00%	78,41%	0,00%	0,00%
thalia.at	50,86%	1,29%	2,45%	0,81%	20,90%	21,97%	1,72%
pagro.at	30,53%	0,56%	1,24%	0,35%	45,20%	21,28%	0,84%
libro.at	34,18%	0,17%	7,20%	0,59%	40,29%	16,35%	1,22%
weltbild.at	41,87%	1,58%	2,19%	0,90%	35,89%	12,79%	4,79%
Firma XY.cz	37,70%	0,44%	3,96%	1,58%	46,60%	6,55%	3,19%

Ako môžeme vidieť u vybranej konkurencie, väčšina návštev prichádza na priamo (súčasní zákazníci, ktorí e-shop už poznajú a chodia na e-shop priamo) a pomocou organického vyhľadávania – značí dobre pokryté SEO daného e-shopu. Ďalším významným zdrojom návštev je platené vyhľadávanie.

## 11 PLÁN POTREBNÝCH RIEŠENÍ

Vzhľadom k tomu, že trh je už stanovený, nasleduje projektový plán jednotlivých krokov k expanzii na zahraničný trh – Rakúsko. V nasledujúcej kapitole zhrnieme možnosti logistiky, lokalizácie e-shopu, platobné možnosti v danej krajine, právne náležitosti a marketingový plán daného e-shopu na novom trhu.

### 11.1 Logistika

Firma pri vstupne na zahraničný trh musí vyriešiť niekoľko neznámych. Jednou z nich je aj logistika a nájdenie vhodného partnera pri odosielaní objednávok do zahraničia. Logistické procesy a zladenie sa s logistickým dodávateľom je veľmi zložitý a dôležitý proces. (Zhang et al., 2020)

V Českej republike je niekoľko dopravcov. V nasledujúcej tabuľke boli vytipovaní tí najznámejší a je v nej porovnané, aké ceny majú pri balíku o hmotnosti 2 a 4 kilogramy. Najlacnejší dopravca, respektíve logistický partner, je Zásilkovna, ktorá ponúka najlacnejšiu dopravu do Rakúska cez rakúsku poštu. Druhý najlacnejší dopravca je DPD. Na treťom mieste je PPL a najdrahšie, no zároveň najrýchlejšie vychádza dopravca UPS. Vzhľadom k pomeru ceny a rýchlosti však vyberáme dopravu pomocou dopravcu Zásilkovna.

Tabuľka 20 Porovnanie cien dopravcov do Rakúska (zdroj: PPL, © 2020; DPD, © 2018; Zásilkovna, © 2020 a UPS, © 2020)

Rakúsko	2 kg	4 kg	Dĺžka dodania v dňoch
PPL	525,00 CZK	717,00 CZK	3 dni
DPD	312,00 CZK	456,00 CZK	2-3 dni
Zásilkovna	129,00 CZK	159,00 CZK	2-3 dni
UPS	600,16 CZK	799,81 CZK	1-2 deň



## 11.2 Cena za dopravu na e-shope

Vzhľadom k tomu, že e-shop má vstupovať na „neznáme“ územie, stanovujeme cenu za dopravu v cene, akej ju majú konkurenti. Cena za dopravu u vybraných e-shopov konkurencie z predchádzajúcej kapitoly je nasledovná:

Tabuľka 21 Ceny za dopravu na jednotlivých e-shopoch (zdroj: Skribo, © 2020; Thalia, © 2018; Pagro, © 2020; Libro, © 2020 a Wltbild, © 2020)

	Cena za dopravu v EUR
skribo.at	4,40
thalia.at	3,00
pagro.at	3,60
libro.at	4,99
weltbild.at	4,95
Firma XY.cz	5,00

U Firma XY.cz kalkulujeme s nákladmi v prípade, že by spolupracovala s dopravcom Zásilkovnou. Z tohto vyplýva, že aj keby Firma XY nechala preplatiť celú sumu zákazníkom, cena by nebola oveľa vyššia ako v prípade konkurencie. Každopádne vzhľadom k vstupu na tento trh je odporúčané dať cenu za dopravu nižšiu a náklady na dopravu pokryť z marže daných produktov. **Navrhovaná cena dopravy je preto 3,5 EUR.**

## 11.3 Lokalizácia e-shopu

Ďalšia z dôležitých tém je lokalizácia e-shopu. Celý e-shop je nutné pretransformovať na rakúsky trh. Lokalizácia e-shopu neznamena len jeho preklad, ale aj upravenie podľa požiadaviek zákazníkov. Doslovný preklad viet a slov nie je žiadúci. Rakúšania sú veľmi hrdý národ a nedôverujú zahraničným e-shopom. Uprednostňujú rakúske e-shopy a preto je nutný, aby bol e-shop plne lokalizovaný. To znamená preklady od rodeného hovorca, kontaktné e-maily s rakúskou doménou, rakúske slangové výrazy. Prekladateľ nemôže byť nemecc ale Rakúšan – niektoré slová a frázy sú odlišné v nemeckej nemčine ako v rakúskej nemčine.

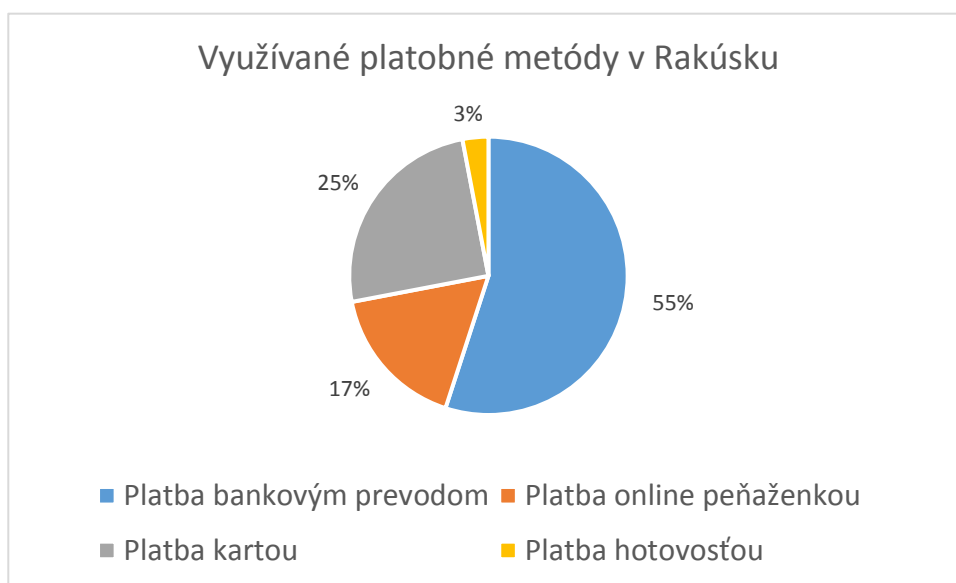
## 11.4 Cenová politika a platobné metody na e-shope

Cenová politika sa odvíja od cenovej hladiny trhu. Rozhodli sme sa cenou nasledovať konkurenciu a upravovať ceny podľa ich zmien.

Sklady majú dostatočné kapacity a z tohto dôvodu by rozšírenie trhu nemal byť problém ani z pohľadu kapacít a nie je nutné počítať s rozširovaním skladových jednotiek.

### Platobné metódy na e-shope

V Rakúsko sa platí hlavne bankovým prevodom. Túto možnosť platby tam využíva až 55 % zákazníkov. Štvrtina zákazníkov platí na e-shope kartou, 17 % ľudí využíva online peňaženku a len 3 % zákazníkov chce platiť v hotovosti pri dobierke. Z tohto vyplýva nutnosť pokrytia týchto platobných metód.



Graf 5 Platobné metódy v Rakúsku podľa ich využitia (zdroj: Google – Market Finder, © 2020)

## 11.5 DPH a legislatíva

### Daň

Obchodovanie v rámci EÚ prináša mnoho výhod. Vďaka jednotnému obchodnému trhu môže ktorýkoľvek podnik v EÚ predávať do ďalšieho štátu v EÚ a to bez akýchkoľvek dodatočných nákladov či množstevného obmedzenia. Je nutné však sledovať niektoré daňové normy. Napríklad, ak náš predaj v Rakúsku prekročí hodnotu 35 000 EUR ročne, je nutné sa v Rakúsku registrovať a odvádzať daň aj v tejto krajine. (Európa, © 2020b)

Aktuálna DPH v Rakúsku je 20% (Portál Pohoda, © 2016)

### Podávanie správ o pohybe tovarov

Ďalšou z noriem v rámci obchodovania v Európskej únii je, že ak je v danom kalendárnom roku prekročená prahová hodnota predaného alebo dovezeného tovaru, vzniká nám povinnosť obchodné toky vo vnútri EÚ štatisticky vykazovať. Hraničné hodnoty, od kedy táto povinnosť nastáva má každý štát stanovené inak. Iné hodnoty môžu platiť pre dovoz a iné pre odvoz. V Rakúsku je však táto hranica rovnaká, a to 750 000 EUR. (Európa, © 2020a)

## 11.6 Stratégia platenej online reklamy pri obmedzenom rozpočte

Nie každá firma vstupuje na trh s podporou silného hráča a neobmedzeným kapitálom. Väčšina podnikov má zdroje značne obmedzené a preto je nutné náklady rozdeľovať v čase.

Na základe tohto bolo stanovené poradie priorít, ktoré by sa mali plniť postupne (Obrázok 21). Tento obrázok principiálne pripomína „Maslowovu pyramídu potrieb“, kde keď plníme prioritu vyššie bez toho, aby sme splnili tie dole, nemôže tento princíp fungovať. V tejto pyramíde priorít je pri vstupe na trh nutné ako prvé zaobstaráť, aby e-shop zarábala peniaze. Na to je kľúčové začať s funkčným e-shopom a procesmi. Nasledovne je dôležité pokryť tie kampane, ktoré sú najúčinnnejšie a prinášajú firme najviac tržieb. Keď budeme mať tieto kampane pokryté, môžeme prejsť na ďalší schod a to je pribranie akvizície nových návštevníkov na e-shop. Po splnení všetkých týchto kanálov a ambícií rozširovať sa ešte ďalej, môžeme budovať povedomie o značke (Brand awareness).



Obrázok 21 Pyramída priorít online reklám (zdroj: vlastné spracovanie)

### 11.6.1 Lokalizovaný a funkčný e-shop

Ako prvé je dôležité sa postarať o lokalizovaný, funkčný e-shop a mať vyladené a otestované správanie ľudí na webe. K lokalizácii e-shopu je napísané viac v kapitole 11.3

### 11.6.2 Kampane s najlepším výkonom

Keď bude zaobstaraný funkčný a lokalizovaný e-shop, podnik sa zameria na najkonverznejšie kampane. Tieto kampane oslovujú ľudí, ktorí sú v kúpnom procese na konci a hľadajú, kde by daný produkt nakúpili – v STDC modeli je to fáza „Do“. Tieto kampane by nemali byť budgetom obmedzené. Ide hlavne o kampane Smart Shoppingu (ak má e-shop dostatok konverzií na spustenie automatizovaných kampaní) popri prípade kampane vo vyhľadávaní (SEA) a PLA kampane (Product Listing Ads). Tieto kampane je nutné neustále optimalizovať. Obmedzovať kľúčové slová podľa ich sezónnosti a maržovosti. Rozdelenie ziskovejších produktov a menej výnosných produktov – k týmto produktom v kampaniach pristupujem rozdielne. Ak produkt pre nás nie je výnosný, znižujeme v aukcii ponuku aby náklady na marketing takýchto produktov neboli drahšie ako samotný výnos. Je možné z tohto pohľadu ustúpiť, ak u tohto produktu funguje cross-sell. Tieto produkty je však nutné analyzovať samostatne a flexibilne na to reagovať. Napr. ak je produkt, u ktorého vieme, že

nemá vysokú maržu, ale zároveň z dát vieme, že vďaka tomuto produktu prichádza veľké množstvo zákazníkov, ktorí nakúpia aj doplnkový tovar, tento tovar sa oplatí podporovať. Ak však z tohto produktu žiadne iné nákupy nie sú a zároveň z neho nemáme významný zisk, biddovanie obmedzíme, poprípade úplne vypneme.

U výkonových kampaní je nutné sledovať aj časy konverzií či dni v týždni, kedy sa propagácia oplatí viac ako inokedy. Cieľime na dané témy či na vlastné publiká, kde si definujeme správanie a URL adresy konkurentov či tematických webov.

Príklad u Firmy XY.cz – keď niekto vyhľadáva „školská taška predaj online“, zobrazíme mu v PLA kampaniach našu tašku a v kampaniach vo vyhľadávaní náš inzerát na kategóriu tašiek

### 11.6.3 Rozširovanie na akvizičné kampane

Keď budú pokryté kampane na zákazníkov, ktorí už vyhľadáujú, kde by daný produkt nakúpili, potrebujeme osloviť zákazníkov, ktorí uvažujú, že v budúcnosti daný produkt nakúpia. V STDC modely je to fáza „Think“. Oslovuje ľudí, ktorí odpovedajú danej cieľovej skupine a zaujímajú sa o určité témy. Konkrétny príklad u Firmy XY.cz je cieleňenie na rodičov detí v školskom veku, ktorí majú záujem o kúpu školských potrieb (v minulosti vyhľadávali podobné kľúčové slová či prezerali weby na túto tematiku) a ukazovať im cez leto inzeráty na predaj školských tašiek.

### 11.6.4 Brand awareness kampane

V modeli STDC sa zameriava na fázu „See“. Tieto reklamy využívajú rich media a typy umiestnení, ktoré si ľudia skutočne všimnú a skonzumujú obsah reklamy. Ide väčšinou o brandingy, video reklamy alebo iné mohutné a veľké formáty, ktoré sú výrazné aj napriek reklamnej slepote zákazníkov. U týchto reklám sa nesleduje priama konverzia, ale zvyšovanie povedomia o spoločnosti a prináša konverzie v budúcnosti, keď dané osoby budú v nákupnom procese a o našej spoločnosti už budú vedieť.

Príklad u Firmy XY.cz – video reklama na YouTube, kde zobrazíme USP e-shopu Firmy XY.cz (resp. Firmy XY.at) a kde bude logo e-shopu jasne viditeľné počas celého videa.

## 12 SÚČASTI PROJEKTU

V nasledujúcich podkapitolách zhrnieme súčasti projektu, ako je analýza rizík RIPRAN, minimalizácia týchto rizík, harmonogram, nákladová analýza a zhodnotenie investície.

### 12.1 Analýza rizík

V Prílohe IV sa nachádza analýza RIPRAN. Na základe logického rámcu boli vytýčené jednotlivé ohrozenia a riziká a boli im pridelené váhy z pohľadu dopadu projektu.

Pri určovaní tried pravdepodobností platí nasledujúce pravidlo: pravdepodobnosť pod 33 % je nízka pravdepodobnosť (NP), od 33-66 % je to stredná pravdepodobnosť (SP) a u 67 % a viac je to vysoká pravdepodobnosť (VP). (RIPRAN, © 2020)

Ako najväznejšiu hrozbu definovala analýza RIPRAN „Firma nesprávne lokalizuje e-shop“, ktorej celková hodnota rizika vyšla ako vysoká.

Pre toto ostatné riziká sú nastavené v nasledujúcej kapitole opatrenie pre minimalizáciu či úplné zamedzenie rizika.

### 12.2 Návrh riešení či minimalizovanie jednotlivých ohrození

Z RIPRAN analýzy vyplývajú nasledujúce riziká, ku ktorým sú rovno priložené opatrenia pre minimalizáciu či úplne zamedzenie rizika.

- Projekt sa zruší, presunie, či firma odmietne vyčleniť zdroje a čas pre rozšírenie trhu

Návrh riešenie: Komunikácia projektu s vedením spoločnosti. Schválenie harmonogramu a potrebných zdrojov ešte pred začatím projektu a postupné schvaľovanie čiastkových prác na projekte vedením firmy. Získanie písomného súhlasu firmy ku každej časti projektu a potvrdené zápisy z jednotlivých stretnutí vedenia k projektu.

- Nesprávne zvolený model analýzy alebo jeho nesprávne spracovanie

Návrh riešenie: Verifikovanie jednotlivých analýz a postupov s nadriadeným a kolegami. Spoločné kontrolovanie jednotlivých výstupov analýz v širšom okruhu pracovníkov a odborníkov.

- Informácie o potencionálnych krajinách sú neaktuálne alebo nepresné

Návrh riešenie: Čerpanie údajov o jednotlivých trhoch a krajinách len z overených zdrojov. Nevyužívanie neznámych internetových zdrojov.

- Výber krajiny nebude pre firmu vhodný

Návrh riešenie: Postupné schvaľovanie selektovania krajín s firmou. Schvaľovanie užšieho výberu krajín s firmou ešte pred začatím detailných analýz jednotlivých vybraných trhov.

- E-shop nebude na danom trhu konkurencie schopný

Návrh riešenie: Spracovanie konkurenčnej analýzy daného trhu ešte pred zahájením celkového projektu.

- Daná krajina zmení medzinárodnú politiku

Návrh riešenie: Kontrola legislatívnych a ekonomických zmien vo vybraných krajinách počas celého projektového plánovania a aj počas fungovaní e-shopu na danom trhu.

- Vybraný logistický partner nebude pre e-shop vhodný

Návrh riešenie: Analýza jednotlivých logistických partnerov pre dané vybrané krajiny. Porovnanie cenových ponúk a aj spokojnosti zákazníkov s danými poskytovateľmi logistických služieb.

- Firma nesprávne lokalizuje e-shop

Návrh riešenie: U lokalizácii e-shopu je nutné si nechať poradiť odborníkmi. U lokalizácie e-shopu je dôležité verifikovať si preklady a fungovanie e-shopu ako celku. Nie je možné sa spoliehať na svoje znalosti, keď ide o zahraničný trh. Každý trh sa správa inak a preto je potrebné si riešenie e-shopu nechať skontrolovať odborníkom na daný trh ešte pred spustením e-shopu v danej krajine.

- Firma nebude mať dostatočnú zákaznícku podporu v jazyku vybraného trhu

Návrh riešenie: Naviazanie spolupráce so zamestnancom s profesionálnou úrovňou daného jazyka, ktorý bude k dispozícii na zákazníckej linke či pri iných administratívnych úkonoch v danej krajine.

- Firma nebude mať stratégiu platenej online reklamy

Návrh riešenie: Vytvorenie online marketingovej stratégie pre vstup na nový trh a čo najefektívnejšie dosahovanie tržieb.

- Chybne spracovaná analytická časť

Návrh riešenie: Kontrola vypracovanej analytickej časti s vedením firmy. Postupné schvaľovanie jednotlivých kapitol a výsledkov analýz.

- Nesprávne vypracovaná konkurenčná analýza

Návrh riešenie: Využívanie vierohodných zdrojov a dostupných nástrojov. Využívanie znalostí z daného trhu a spolupráca s kolegami a nadriadeným.

- E-shop zvolí nesprávnu cenotvorbu

Návrh riešenie: Využitie dostupných informácií z daného trhu a porovnanie cenovej hladiny na trhu konkurencie.

- Nepresný odhad časovej náročnosti či nemožnosť realizácie daných úloh v plánovaných časoch

Návrh riešenie: Komunikácia harmonogramu a jednotlivých úloh s vedením spoločnosti a následné schválenie časového odhadu daných úkonov.

- Firma skreslí niektorý z údajov alebo zatají niektoré skutočnosti

Návrh riešenie: Vysvetlenie dôležitosti správnych vstupných dát a informácií pre funkčnosť projektu a splnenie jeho cieľov. Ukážka možných negatívnych dopadov pri nesprávnych či zatajených informáciách.

### 12.3 Harmonogram

Harmonogram celého projektu sa nachádza v Prílohe V tejto práce. Návrh projektu začína 39. kalendárny týždeň v roku 2019 a končí 8. kalendárny týždeň v roku 2020.

Schválenie projektu a realizácia sa plánuje na 23. kalendárny týždeň. Ak projekt bude schválený včas, štart e-shopu na zahraničnom trhu sa predpokladá v 36. kalendárnom týždni (od začiatku septembra 2020).

### 12.4 Nákladová analýza

Aby bolo možné odhadnúť výnosnosť projektu a splnenie cieľov stanovených v logickom rámci, musí byť vykonaná nákladová analýza a predikcia výnosnosti na vybranom trhu.

Náklady projektu sa skladajú z jednorazových nákladov a pravidelných nákladov.



Podnik má dostatočné skladové kapacity, takže rozšírenie trhu preňho neznamená nutnosť prístavby skladových jednotiek. Z tohto dôvodu sú jednorazové náklady na projekt odhadované nasledovne:

Tabuľka 22 Jednorazové náklady (zdroj: vlastné spracovanie)

Aktivita	Jednorazové náklady
Analýza legislatívneho prostredia	20 000 CZK
Analýza daňových a účtovných požiadavkov	20 000 CZK
Lokalizácia e-shopu (kúpa domény, preklad, tvorba e-mailov, platobné možnosti, atď)	150 000 CZK
Preklad a príprava produktového feedu	15 000 CZK
Testovanie e-shopu	20 000 CZK
<b>Spolu</b>	<b>225 000 CZK</b>

Aj keď podnik má dostatočné skladové kapacity, toto sa netýka kapacít skladníkov. Pri rozšírení trhu a tým predpokladaného zvýšenia pohybu produktov na sklade, je nutné prijať jedného skladníka na smenu (tzn. dvoch ľudí do skladu). U jedného skladníka sa počíta s hrubou mzdou 30 000 Kč/mesačne, čo pre podnik činí superhrubú mzdu na jedného skladníka 40 140 Kč. U distribučného strediska sú kapacity na odbavenie plánovaných objednávok dostatočné.

Z tohto dôvodu sa pravidelné náklady odhadujú nasledovne:

Tabuľka 23 Pravidelné mesačné náklady (zdroj: vlastné spracovanie)

Aktivita	Pravidelné mesačné náklady
Zamestnanec hovoriaci jazykom daného trhu	45 000 CZK
Logistické náklady na poštovné	40 147 CZK
Dvaja noví zamestnanci do skladu – superhrubá mzda	80 280 CZK
Platba marketingovej agentúre za správu kampaní	15 000 CZK
Mesačné účtovné poradenstvo	15 000 CZK
Zahraničný bankový účet	5 000 CZK
<b>Spolu</b>	<b>200 427 CZK</b>

Logistické náklady na poštovné boli dopočítané nasledovne:

Priemerná objednávka u e-shopu v CZ činí okolo 1 900 Kč. Z tabuľky 25 vidíme, že odhad tržieb na rakúskom trhu je 813 000 Kč mesačne. Ak priemerná hodnota objednávky na rakúskom trhu bude aspoň 1 130 Kč (aspoň 60 % z hodnoty priemernej objednávky v ČR),

očakávame v priemere 720 objednávok za mesiac (813 000 Kč tržieb / 1 130 Kč odhadovaná priemerná objednávka).

Cena poštovného pre zákazníkov bola na e-shope navrhovaná 3,5 EUR, čo činí 88,24 Kč (Kurz ČNB k 1.2.2020 je 1 EUR = 25,210). Keďže vybraný logistický partner – Zásilkovna má poštovné v priemere za 144 Kč a 88,24 Kč si zaplatí zákazník sám, počítame s nákladom pre podnik 55,76 Kč na objednávku. Pri očakávanom množstve objednávok 720 to činí –  $720 \times 55,76 \text{ Kč} = 40\,147 \text{ Kč}$ .

Klient na zahraničnom trhu nechce do médií investovať mesačne viac ako 150 000 Kč. Z tohto dôvodu je mu navrhnutý nasledovný médiá plán spendu do médií:

Tabuľka 24 Médiá plán pre Rakúsky trh v tis. Kč (zdroj: vlastné spracovanie)

v tis. Kč		sep	okt	nov	dec	jan	feb	mar	apr	máj	jún	júl	aug	Spolu
Online kanály	PLA	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960
	SEA	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	840
<b>Spolu</b>		<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>1800</b>

Ako bolo navrhnuté v stratégii online platenej reklamy (kapitola 11.6), počítame s najvýkonnejšími kampaňami – SEA (kampaňami vo vyhľadávaní) a PLA (Product Listing Ads).

Na základe tejto investície do médií bol predikované tržby na zahraničnom trhu nasledovne:

Tabuľka 25 Predikované tržby v tis. Kč (zdroj: vlastné spracovanie)

v tis. Kč		PNO v %	sep	okt	nov	dec	jan	feb	mar	apr	máj	jún	júl	aug	Spolu
Online kanály	PLA	15	533	533	533	533	533	533	533	533	533	533	533	533	6400
	SEA	25	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	3360
<b>Spolu</b>			<b>813</b>	<b>813</b>	<b>813</b>	<b>813</b>	<b>813</b>	<b>813</b>	<b>813</b>	<b>813</b>	<b>813</b>	<b>813</b>	<b>813</b>	<b>813</b>	<b>9760</b>

PNO znamená podiel nákladov na tržbách. U PLA (Product Listing Ads) kampaní sa očakáva PNO 15 % a u kampaní vo vyhľadávaní to je 25 %. Celkové PNO je teda odhadované na 18 %. Ide o expertný odhad získaný na základe skúseností na trhu. Ide o priemernú hodnotu, ktorá je dosahovaná u ostatných inzerentov.

Na českém trhu sa podnik pohybuje na nižšom celkovom PNO (14 %), takže sa dá predpokladať, že časom po rozbehnutí zahraničného trhu percentá PNO môžu ísť ešte nižšie a výnosnosť bude teda vyššia.

Nasledovná tabuľka nám ukazuje tržby zo zahraničného trhu a náklady spojené so vstupom na zahraničný trh. V prvom mesiaci sú započítané jednorazové náklady (225 000 Kč) + pravidelné náklady (200 427 Kč) a náklady na médiá do online kanálov (150 000 Kč). V ostatných mesiacoch sú pravidelné náklady z Tabuľky 23 + výdaje na online reklamu (Tabuľka 24).

Vzhľadom k tomu, že podnik k riešeniu projektu nepotrebuje značné investície (rozširovanie skladov, rozširovanie odbytového strediska, atď.) tieto náklady nepovažujeme za nezvládateľné a nie je nutnosť pokrytia financovania z externých zdrojov. Firma dokáže projekt zafinancovať z vlastných možností.

Ako môžeme vidieť, náklady na projekt by sa mali vrátiť v rámci tržieb hneď v prvom mesiaci od spustenia zahraničného e-shopu.

Tabuľka 26 Náklady a výnosy súvisiace so zahraničným trhom (zdroj: vlastné spracovanie)

v tis. Kč	sep	okt	nov	dec	jan	feb	mar	apr	máj	jún	júl	aug	Spolu
Náklady	575	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4425
Výnosy	813	813	813	813	813	813	813	813	813	813	813	813	9756
<b>Rozdiel</b>	<b>238</b>	<b>463</b>	<b>463</b>	<b>463</b>	<b>463</b>	<b>463</b>	<b>463</b>	<b>463</b>	<b>463</b>	<b>463</b>	<b>463</b>	<b>463</b>	<b>5331</b>

## 12.5 Overenie splnenia projektových cieľov

Ako bolo stanovené v logickom rámci, ciele boli nasledovné – Obecný cieľ bol rozšírenie trhu aspoň o 15 % a projektový cieľ bol zvýšenie obratu o 10 %.

Čo sa týka rozšírenia trhu, vzhľadom k populácii jednotlivých krajín, rozšírenie trhu o Rakúsky trh by znamenalo zväčšenie o takmer 83 %.

V tabuľke nižšie vidíme, že rozšírením trhu o Rakúsky trh by sa priemerné mesačné tržby z online predajov zvýšili o 41 %.

Tabuľka 27 Priemerné mesačné tržby v online (zdroj: vlastné spracovanie)

	ČR	Rakúsko	Spolu
Priemerné mesačné tržby v online	1 973 000 Kč	813 000 Kč	<b>2 786 000 Kč</b>

## ZÁVER

Cieľom tejto práce bolo vytvorenie projektu vstupu e-shopu na zahraničný trh a tým rozšírenie súčasného trhu podniku. Na splnenie tohto cieľa bolo nutné potvrdiť si hypotézu o vhodnosti e-shopu k tomuto kroku a taktiež výber vhodného zahraničného trhu, ktorý by spĺňoval potrebné atribúty na tento krok.

V úvode diplomovej práce bola vykonaná literárna rešerš na túto tému, ktorá vyjasňovala základné východiská pre spracovanie tejto problematiky. Vzhľadom k náročnosti a významnosti tohto kroku boli aplikované potrebné situačné analýzy, ako SWOT analýza a analýza PEST, či finančná analýza, ktorá dokreslila pohľad o aktuálnej situácii podniku. V analýzach boli vytýčené silné a slabé stránky a taktiež príležitosti a ohrozenia. Po analýze vyplynulo, že pre podnik je skutočne najväčšia príležitosť rozšírenie trhu na zahraničný trh. Vo finančnej analýze sa zistilo zhoršenie pomerových ukazovateľov ako likvidita či zadlženosť. Pomerové ukazovatele boli v roku 2018 značne negatívne ovplyvnené viacerými skutočnosťami. V roku 2018 došlo k investícii do dlhodobého majetku vo výške 2 763 tis. Kč. Na túto investíciu si musela firma vypomôcť cudzími zdrojmi, na základe čoho záväzky stúpili o 7 970 tis. Kč. V tomto roku bolo taktiež zaznamenané medziročné zníženie vlastného kapitálu o 24 913 tis. Kč čo ukazovatele zadlženosti razantne ovplyvnilo. Ukazovateľ likvidity bol skreslený poklesom krátkodobých pohľadávok o 18 778 tis. Kč (splatené poskytnuté úvery štatutárnemu orgánu). Taktiež medziročne klesá v podniku výsledok hospodárenia v bežnom období. Navonok zhoršenie finančnej situácie však pre účely projektu nebolo vyhodnotené ako problematické či dokonca negatívne ovplyvňujúce.

Následne bola s podnikom vykonaná predvoľba zahraničných trhov, kde sa podnik upriamil na okolité krajiny (okrem Slovenska, kde má firma vypracovaný samostatný projekt), kvôli logistickým možnostiam. Do užšieho výberu zemí boli vybrané krajiny - Maďarsko, Poľsko a Rakúsko. Tieto krajiny boli porovnané ako z pohľadu makroekonomického, tak z pohľadu internetového správania užívateľov a z pohľadu správania zákazníkov pri nákupe na internetových obchodoch. Z týchto ukazovateľov bol vybraný ako najvhodnejší rakúsky trh.

Po selekcii konkrétnej zeme boli analyzované možnosti logistických partnerov, cien za dopravu jednotlivých objednávok. a bola vykalkulovaná potrebná cena za poštovné na danom e-shopu. Táto cena bola vytvorená aj na základe konkurenčnej analýzy, ktorá bola vypracovaná na základe niekoľkých dôležitých premenných. Táto analýza obsahovala taktiež ana-

lýzu technického stavu jednotlivých e-shopov, cien daných produktov a porovnanie správaní užívateľov na jednotlivých e-shopoch. Následne bola porovnaná aj cena za dopravu a navrhnutá cena za dopravu pre e-shop Firmy XY.

V analýze daného trhu bola zahrnutá aj kapitola k lokalizácii e-shopu, ktorá zahŕňa zhodnotenie daňového zaťaženia, základného legislatívneho prostredia a platobné metódy, ktoré by mal e-shop zahrňovať. Na záver navrhovaných opatrení je vypracovaná konkrétna stratégia pre online reklamu.

Po navrhovaných aktivitách je vytvorený harmonogram projektu spolu s RIPRAN analýzou, kde sú vytýčené možné riziká projektu a následne navrhnuté opatrenia, ako tieto riziká minimalizovať či ich výskyt úplne znemožniť.

Na záver práce je projekt podrobený nákladovému vyobrazeniu, z ktorého vyplýva, že jednorazové náklady projektu činia 225 000 Kč a pravidelné mesačné náklady na projekt predstavujú 200 427 Kč. Pravidelný mesačný náklad na reklamné systémy pre marketingovú podporu na zahraničnom trhu činia 150 000 Kč mesačne. Podnik disponuje dostatočnými kapacitami v skladových jednotkách a preto nepotrebuje pre dané projektové riešenie žiadne značné finančné investície. Z tohto dôvodu podnik dokáže financovanie projektu obstarat' z vlastných zdrojov.

Predikované tržby pri dodržaní 18% podielu nákladov na tržbách sa mesačne odhadujú na 813 000 Kč. Z toho vyplýva návratnosť investície v rámci prvého mesiaca na zahraničnom trhu.

**ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY**

- BERNDT, Ralph, Claudia FANTAPIÉ ALTOBELLI a Matthias SANDER, 2007. *Mezinárodní marketingový management: [globalizace a světové trhy, marketingové plánování a controlling, potenciál a lidské zdroje]*. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 9788025116418.
- BERK, Jonathan B. a Peter M. DEMARZO, 2014. *Corporate finance*. 3rd ed. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 9780273792024.
- BLAŽKOVÁ, Martina, 2005. *Jak využít internet v marketingu: krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 8024710951.
- BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 9788024715353.
- ČIŽINSKÁ, Romana, 2018. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 9788027101948.
- DLUHOŠOVÁ, Dana, 2010. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2
- DRÁBEK, Josef a Jiří POLÁCH, 2008. *Reálne a finančné investovanie firiem*. Zvolen: Technická univerzita. ISBN 9788022819343.
- FOTR, Jiří a Jiří HNILICA, 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024751047.
- FREY, Petr, 2008. *Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 9788072611607.
- GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress. ISBN 9788086929262.
- HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ, 2009. *Finance podniku*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 9788073574925.
- JÁČOVÁ, Helena a Martina ORTOVÁ, 2011. *Finanční řízení podniku v příkladech*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 9788073577247.

- JANATKA, František, 2017. *Podnikání v globalizovaném světě*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 9788075527547.
- KALOUDA, František, 2011. *Finanční řízení podniku*. 2., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 9788073803155.
- KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK, 2009. *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Eupress. ISBN 9788074080227.
- KOTLER, Philip a Milton KOTLER, 2013. *8 strategií růstu: jak ovládnout trh*. Brno: Biz-Books. ISBN 9788026500766.
- KOURDI, Jeremy, 2011. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Brno: Computer Press. ISBN 9788025127254.
- KOŽENÁ, Marcela, 2007. *Manažerská ekonomika: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788071796732.
- LAUDON, Kenneth C. a Carol Guercio TRAVER, 2016. *E-commerce: business, technology, society*. Twelfth edition. Boston: Pearson. ISBN 9781292109961.
- MACHKOVÁ, Hana, 2002. *Mezinárodní obchod a marketing: [praktická výkladová encyklopedie]*. Praha: Grada. ISBN 8024703645.
- MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024753669.
- PILAŘOVÁ, Ivana a Jana PILÁTOVÁ, 2006. *Účetní závěrka, základ daně a finanční analýza podnikatelských subjektů roku*. Praha: 1. VOX. Účetnictví (VOX). ISBN 9788087480274.
- RŮČKOVÁ, Petra, 2010. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 9788024733081.
- SUCHÁNEK, Petr, 2012. *E-commerce: elektronické podnikání a koncepce elektronického obchodování*. Praha: Ekopress. ISBN 9788086929842.
- SVĚTLÍK, Jaroslav, 2003. *Marketing pro evropský trh*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 8024704226.
- VALACH, Josef, 1997. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress. ISBN 80-901991-6-X.

ZÁMEČNÍK, Roman, Zuzana TUČKOVÁ a Petr NOVÁK, 2008. *Podniková ekonomika I*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 9788073187019.

## ONLINE ZDROJE

CIA, The World Factbook, © 2020a. *Austria* [online]. [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/au.html>

CIA, The World Factbook, © 2020b. *Czechia* [online]. [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ez.html>

CIA, The World Factbook, © 2020c. *Hungary* [online]. [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/hu.html>

CIA, The World Factbook, © 2020d. *Poland* [online]. [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pl.html>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2007. *Ženy a muži v datech*, In: Český statistický úřad [online]. [cit. 2020-01-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zeny-a-muzi-v-datech-2017>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2019. *Věda, výzkum a inovace – Prezentace a tiskové konference*, In: Český statistický úřad [online]. [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/127645133/csu\\_tk\\_vav\\_prezentace.pdf/8b471080-9581-4038-8d19-d1238dc138be?version=1.0](https://www.czso.cz/documents/10180/127645133/csu_tk_vav_prezentace.pdf/8b471080-9581-4038-8d19-d1238dc138be?version=1.0)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2020a. *Cizinci: počet cizinců*, In: Český statistický úřad [online]. [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/cizinci/cizinci-pocet-cizincu>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2020b. *Inflace, definice, tabulky*. In: Český statistický úřad [online]. [cit. 2020-02-16]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2020c. *Mezinárodní data*, In: Český statistický úřad [online]. [cit. 2020-02-14]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mezinarodni\\_data1](https://www.czso.cz/csu/czso/mezinarodni_data1)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2020d. *Mzdy a náklady práce*, In: Český statistický úřad [online]. [cit. 2020-02-14]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/prace\\_a\\_mzdy\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace)



ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2020e. *Souhrnná data o České republice*, In: Český statistický úřad [online]. [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/souhrnna\\_data\\_o\\_ceske\\_republice](https://www.czso.cz/csu/czso/souhrnna_data_o_ceske_republice)

ČTK, © 2018. *Češi nakupují o téměř třetinu levněji, než je průměr EU. Projděte si nové porovnání* [tabulka]. In: Aktuane.cz [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/je-v-cesku-draze-eurostat-porovnal-ceny-v-cele-evropske-unii/r~fd7098ba761011e8aaa4ac1f6b220ee8/>

DPD, © 2018. *Kolik stojí přeprava do ciziny?* [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: [https://www.dpd.com/cz/business\\_customers/nase\\_sluzby/kolik\\_to\\_stoji/do\\_zahranici](https://www.dpd.com/cz/business_customers/nase_sluzby/kolik_to_stoji/do_zahranici)

ERIKSSON, Johan, © 2015. *KPIs: An essential framework* [online]. [cit. 2020-02-12]. Dostupné z: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-145/perspectives/global-articles/kpis-essential-framework/>

EURÓPA, © 2020. *DPH v mezinárodním kontextu* [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: [https://europa.eu/youreurope/business/taxation/vat/cross-border-vat/index\\_cs.htm#withintheeusellgoodsfinalconsumer-1](https://europa.eu/youreurope/business/taxation/vat/cross-border-vat/index_cs.htm#withintheeusellgoodsfinalconsumer-1)

EURÓPA, © 2020. *Prodej výrobků* [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: [https://europa.eu/youreurope/business/selling-in-eu/selling-goods-services/selling-products-eu/index\\_cs.htm#shortcut-5](https://europa.eu/youreurope/business/selling-in-eu/selling-goods-services/selling-products-eu/index_cs.htm#shortcut-5)

EUROPEAN COMMISSION, © 2020. *The Digital Economy and Society Index* [online]. [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>

EURYDICE, © 2019. *Česká republika: Politická a ekonomická situace* [online]. [cit. 2020-01-06]. Dostupné z: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-and-economic-situation-21\\_cs](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-and-economic-situation-21_cs)

GOOGLE, © 2020a. *Inteligentné nákupné kampane* [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://support.google.com/google-ads/answer/7674739?hl=sk>

GOOGLE, © 2020b. *Určenie stratégie ponúk na základe cieľov* [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://support.google.com/google-ads/answer/2472725>

HIADLOVSKÝ, V., I. RYBOVIČOVÁ a M. VINCZEOVÁ, 2016. *Importance of liquidity analysis in the process of financial management of companies operating in the tourism*

*sector in slovakia: An empirical study. International Journal for Quality Research* [online]. 10(4), 799 - 812 [cit. 2020-05-21]. ISSN 18007473. Dostupné z:

<https://doi.org/10.18421/IJQR10.04-10>

IDEALO, © 2020. *Idealo* [online]. [cit. 2020-02-28]. Dostupné z: <https://idealo.at>

KURZY.CZ, © 2020. *HDP 2020, vývoj hdp v ČR* [online]. [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=1>

KURZY.CZ, © 2020. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2020* [online]. [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?G=4&A=2&page=1>

KURZY.CZ, © 2020. *Průměrná mzda – vývoj průměrné mzdy, 2020* [online]. [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>

LIBRO, © 2020. *Libro* [online]. [cit. 2020-01-18]. Dostupné z: <https://libro.at>

LIGHTHOUSE, © 2020. *Google*, [online]. [cit. 2020-02-09]. Dostupné z: <https://developers.google.com/web/tools/lighthouse>

MARKET FINDER, © 2020. *Google*, [online]. [cit. 2020-02-12]. Dostupné z: <https://marketfinder.thinkwithgoogle.com/>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, © 2020. *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR*, [online]. [cit. 2020-02-19]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html>

PAGRO, © 2020. *Pagro* [online]. [cit. 2020-01-18]. Dostupné z: <https://pagro.at>

PORTÁL POHODA, © 2016. *Sazba DPH ve státech Evropské unie* [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dph/sazba-dph-v-eu/sazby-dph-ve-statech-evropske-unie/>

PPL, © 2020. *Ceník služeb* [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: [https://www.ppl.cz/ftp/Pravni\\_dokumenty/Ceniky\\_PPL.pdf](https://www.ppl.cz/ftp/Pravni_dokumenty/Ceniky_PPL.pdf)

SIMILARWEB, © 2020. *SimilarWeb*, [online]. [cit. 2020-02-09]. Dostupné z: <https://www.similarweb.com>

SKRIBO, © 2020. *Skribo* [online]. [cit. 2020-01-18]. Dostupné z: <https://skribo.at>

SPIR, © 2018. *Češi online 2018*, [online]. [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: [http://www.netmonitor.cz/sites/default/files/prilohy/Cesi\\_Online\\_2018\\_Infografika\\_SPIR.pdf](http://www.netmonitor.cz/sites/default/files/prilohy/Cesi_Online_2018_Infografika_SPIR.pdf)

- ŠELIGOVA, M., 2017. *The effect of selected financial indicators on liquidity of companies in selected sectors in the Czech Republic. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis* [online]. 65(6), 2095 - 2104 [cit. 2020-05-21]. ISSN 12118516. Dostupné z: <https://doi.org/10.11118/actaun201765062095>
- THALIA, © 2020. *Thalia* [online]. [cit. 2020-01-18]. Dostupné z: <https://thalia.at>
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL, © 2020. *Corruption Perception Index* [online]. [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <https://www.transparency.org/en/cpi>
- UPS, © 2020. *Výpočet času a nákladů* [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: [https://wwwapps.ups.com/ctc/request?loc=cs\\_CZ](https://wwwapps.ups.com/ctc/request?loc=cs_CZ)
- URBANOVÁ, Anna, © 2019. *Miliardové investice, ale minimální posun. Kontroloři vydali zprávu o stavu digitalizace státní správy* [online]. In: [irozhlas.cz](http://irozhlas.cz) [online]. [cit. 2020-02-11]. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/statni-sprava-digitalizace-nku-legislativa\\_1911271028\\_aur](https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/statni-sprava-digitalizace-nku-legislativa_1911271028_aur)
- WELTBILD, © 2020. *Weltbild* [online]. [cit. 2020-01-18]. Dostupné z: <https://weltbild.at>
- ZASILKOVNA, © 2020. *Kompletní ceník* [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: [https://files.packeta.com/web/files/Kompletni\\_cenik\\_sluzeb.pdf](https://files.packeta.com/web/files/Kompletni_cenik_sluzeb.pdf)
- ZHANG, X. et al., 2020. *Evolving strategies of e-commerce and express delivery enterprises with public supervision*. *Research in Transportation Economics* [online]. 80 [cit. 2020-05-21]. ISSN 07398859. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2019.100810>

**ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK**

B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
B2G	Business to Government
Disp.	disponibilný
DHM	dlhodobý hmotný majetok
DNM	dlhodobý nehmotný majetok
DPH	daň z pridanej hodnoty
GAds	Google Ads
HDP	hrubý domáci produkt
Konk.	konkurenčnej
NHR	nízka hodnota rizika
NP	nízka pravdepodobnosť
PC	počítač
PLA	Product Listing Ads
PNO	Podiel nákladov na tržbách
PR	Public Relations
ROAS	Return on Ad Spend
ROPO	Research Online – Purchase Offline
SD	stredný dopad
SEO	Search Engine Optimization
SEA	Kampane vo vyhľadávaní
SERP	Search Engine Results Page
SHR	stredná hodnota rizika
SP	stredná pravdepodobnosť

- STDC See, Think, Do, Care
- USP Unique Selling Proposition
- VD vysoký dopad
- VP vysoká pravdepodobnosť
- VHR vysoká hodnota rizika

**ZOZNAM OBRÁZKOV**

Obrázok 1 SWOT analýza – stratégie (zdroj: Zámečník, Tučková, Novák, 2008, s. 235).....	19
Obrázok 2 Užívatelia finančnej analýzy (zdroj: Hrdý, 2009, s 119; Růčková, 2010, s.11).....	21
Obrázok 3 Rozhodovací proces o investíciách v podniku (zdroj: Drábek, 2008, s. 30) .....	33
Obrázok 4 Faktory ovplyvňujúce výsledky projektu (zdroj: Fotr a Hnilica, 2014, s. 14) .....	35
Obrázok 5 Vývoj priemernej hrubej mzdy (zdroj: Český statistický úrad, © 2020d)	49
Obrázok 6 HDP na obyvateľa v krajinách (zdroj: Český statistický úrad, © 2020c).	50
Obrázok 7 Obyvatelia podľa pohlavia a rodinného stavu (zdroj: Český statistický úrad, © 2017).....	52
Obrázok 8 Vývoj počtu cudzincov podľa typu pobytu (zdroj: Český statistický úrad, © 2020a).....	52
Obrázok 9 Obyvateľstvo podľa dosiahnutého vzdelania (zdroj: Český statistický úrad, © 2020e).....	53
Obrázok 10 Náklady na vedu a výskum v krajinách v čase (zdroj: Český statistický úrad, © 2019).....	54
Obrázok 11 Pomer výdajov z HDP na vedu a výskum podľa sektoru (zdroj: Český statistický úrad, © 2019) .....	55
Obrázok 12 Digital Economy and Society Index (zdroj: European Commision, © 2020).....	55
Obrázok 13 Populácia podľa veku v ČR (zdroj: Google – Market Finder, © 2020)..	66
Obrázok 14 Populácia podľa veku v Maďarsku (zdroj: Google – Market Finder, © 2020).....	66
Obrázok 15 Populácia podľa veku v Poľsku (zdroj: Google – Market Finder, © 2020) .....	67

---

Obrázok 16 Populácia podľa veku v Rakúsku (zdroj: Google – Market Finder, © 2020) .....	68
Obrázok 17 Ceny školských tašiek na Firma XY.cz (zdroj: Firma XY.cz) .....	74
Obrázok 18 Ceny školských tašiek na idealo.at (zdroj: Idealo, © 2020) .....	75
Obrázok 19 Ceny skartovačiek na Firma XY.cz (zdroj: Firma XY.cz) .....	75
Obrázok 20 Ceny skartovačiek na idealo.at (zdroj: Idealo, © 2020).....	76
Obrázok 21 Pyramída priorít online reklám (zdroj: vlastné spracovanie).....	84

**ZOZNAM TABULIEK**

Tabuľka 1 Matematický model SWOT (zdroj: vlastné spracovanie).....	46
Tabuľka 2 Vertikálna analýza výnosov (zdroj: záverečná správa, vlastné spracovanie) .....	56
Tabuľka 3 Vertikálna analýza nákladov (zdroj: záverečná správa, vlastné spracovanie) .....	57
Tabuľka 4 Horizontálna analýza výnosov (zdroj: záverečná správa, vlastné spracovanie).....	58
Tabuľka 5 Horizontálna analýza nákladov (zdroj: záverečná správa, vlastné spracovanie).....	59
Tabuľka 6 Horizontálna analýza aktív (zdroj: záverečná správa, vlastné spracovanie) .....	60
Tabuľka 7 Horizontálna analýza pasív (zdroj: záverečná správa, vlastné spracovanie) .....	60
Tabuľka 8 Ukazovatele likvidity (zdroj: záverečná správa; Ministerstvo priemyslu a obchodu, © 2020, vlastné spracovanie).....	61
Tabuľka 9 Ukazovatele zadlženosti (zdroj: záverečná správa; Ministerstvo priemyslu a obchodu, © 2020, vlastné spracovanie).....	62
Tabuľka 10 Ukazovatele rentability (zdroj: záverečná správa; Ministerstvo priemyslu a obchodu, © 2020, vlastné spracovanie).....	63
Tabuľka 11 Ukazovatele aktivity (zdroj: záverečná správa, vlastné spracovanie).....	63
Tabuľka 12 Index IN v rokoch (zdroj: záverečná správa, vlastné spracovanie).....	64
Tabuľka 13 Makroekonomické ukazovatele na vybraných trhoch (zdroj: Market Finder, © 2020) .....	69
Tabuľka 14 Internetové správanie na vybraných trhoch (zdroj: Market Finder, © 2020) .....	71
Tabuľka 15 Internetové nákupné správanie na vybraných trhoch (zdroj: Market Finder, © 2020).....	72



Tabuľka 16 Celková cenová úroveň v porovnaní s priemerom EU (zdroj: ČTK, © 2018).....	73
Tabuľka 17 Technický stav e-shopov (zdroj: LightHouse, © 2020).....	77
Tabuľka 18 Správanie návštevníkov e-shopov (zdroj: SimilarWeb, © 2020) .....	78
Tabuľka 19 Zdroje návštevnosti e-shopu (zdroj: SimilarWeb, © 2020) .....	79
Tabuľka 20 Porovnanie cien dopravcov do Rakúska (zdroj: PPL, © 2020; DPD, © 2018; Zásilkovna, © 2020 a UPS, © 2020).....	80
Tabuľka 21 Ceny za dopravu na jednotlivých e-shopoch (zdroj: Skribo, © 2020; Thalia, © 2018; Pagro, © 2020; Libro, © 2020 a Wltbild, © 2020).....	81
Tabuľka 22 Jednorazové náklady (zdroj: vlastné spracovanie).....	89
Tabuľka 23 Pravidelné mesačné náklady (zdroj: vlastné spracovanie).....	89
Tabuľka 24 Média plán pre Rakúsky trh v tis. Kč (zdroj: vlastné spracovanie) .....	90
Tabuľka 25 Predikované tržby v tis. Kč (zdroj: vlastné spracovanie).....	90
Tabuľka 26 Náklady a výnosy súvisiace so zahraničným trhom (zdroj: vlastné spracovanie).....	91
Tabuľka 27 Priemerné mesačné tržby v online (zdroj: vlastné spracovanie).....	91

**ZOZNAM GRAFOV**

Graf 1 Vývoj HDP v čase (zdroj: Kurzy.cz, © 2020, vlastné spracovanie) .....	49
Graf 2 Vývoj nezamestnanosti (zdroj: Kurzy.cz, © 2020, vlastné spracovanie).....	51
Graf 3 Vývoj inflácie (zdroj: Český statistický úřad, © 2020b).....	51
Graf 4 Náklady na vedu a výskum v čase (zdroj: Český statistický úřad, © 2019) ...	54
Graf 5 Platobné metódy v Rakúsku podľa ich využitia (zdroj: Google – Market Finder, © 2020).....	82

## **ZOZNAM PRÍLOH**

PRÍLOHA I: LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

PRÍLOHA II: PONUKY PLATOBNÝCH PROVIDEROV

PRÍLOHA III: ZDROJE K WEBOVÝM ČÍSLAM A ZDROJOM NÁVŠTEV

PRÍLOHA IV: RIPRAN

PRÍLOHA V: HARMONOGRAM

# PRÍLOHA I: LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

(zdroj: vlastné spracovanie)

	Hierarchia cieľov	Objektívne merateľné ukazovatele	Prostriedky overenia	Rizika a predpoklady projektu
<b>Obecný cieľ</b>	Vstup vybraného e-shopu na zahraničný trh	Zvýšenie obrátu v online aspoň o 10 %	Interné záznamy a výkazy z reklamných účtov a webovej analytiky	Vedenie spoločnosti má iné priority
<b>Projektový cieľ</b>	1. Rozšírenie trhu	Rozšírenie trhu o 15 %	Účtovné výkazy	Nevytvorenie podmienok pre rozšírenie trhu
<b>Výstupy</b>	1.1. Situačná analýza 1.2. Finančná analýza firmy 1.3. Návrh postupu pri vstupe na zahraničný trh 1.4. Tvorba plánu potrebných riešení	1.1. Vypracovaný matematický model SWOT analýzy 1.1. Vypracovaná PEST analýza 1.2. Vypracovaná finančná analýza 1.3. Katalóg vybraných krajín a ich analýzy 1.4. Vypracovaná konkurenčná analýza 1.5. Vypracovaná stratégia platenej reklamy na danom trhu	Odprezentovanie výsledkov vedeniu spoločnosti	Zvolenie nevhodného modelu analýzy Dostupné informácie o jednotlivých krajinách sú nepresné Navrhnuté opatrenia nebudú zrealizované Navrhnuté opatrenia neprinesú rozšírenie trhu Navrhnuté opatrenia neprinesú zvýšenie obrátu
<b>Kľúčové aktivity</b>	1.1.1. Vypracovanie SWOT analýzy 1.1.2. Vypracovanie PEST analýzy 1.2.1. Vertikálna analýza výkazov zisku a strát 1.2.2. Vertikálna analýza nákladov 1.2.3. Horizontálna analýza výnosov a nákladov 1.2.4. Horizontálna analýza aktív a pasív 1.2.5. Analýza pomerových ukazovateľov 1.3.1. Predvoľba relevantných zemí 1.3.2. Selekcja zemí 1.3.3. Analýza makroekonomických ukazovateľov jednotlivých zemí 1.3.4. Analýza internetového správania jednotlivých zemí 1.3.5. Výber najvhodnejšieho trhu 1.3.6. Tvorba konkurenčnej analýzy na danom trhu 1.4.1. Tvorba logistického plánu 1.4.2. Tvorba plánu lokalizácie e-shopu 1.4.3. Tvorba stratégie platenej reklamy na danom trhu	<b>Potrebné zdroje:</b> Projektový tým Interné informácie firmy, PC, MS Excel, MS Word Dokumentácia - účtovné výkazy, zápisy z pozorovaní, informácie o firme	<b>Časový rámec aktivít:</b> 1.1. 39. KT 2019 - 43. KT 2019 1.2. 44. KT 2019 - 48. KT 2019 1.3. 2. KT 2020 - 6. KT 2020 1.4. 7. KT 2020 - 8. KT 2020	Timing projektu nebude dodržaný Firma neposkytne pravdivé a dostatočné informácie potrebné pre vypracovanie vybraných analýz
Predbežné podmienky: Projekt je schválený vedením spoločnosti. Podpora zo strany vedenia,				

## PRÍLOHA II: PONUKY PLATOBNÝCH PROVIDEROV

(zdroj: Market Finder)




### Adyen

Adyen's systems directly connect to card networks and local payment methods globally, allowing for unified commerce and data insights for merchants. The platform enables merchants to accept payments in a single system, online and point of sale.

Contact provider

Visit website

#### PAYMENT BRANDS AVAILABLE

			
Bank transfer			
DotPay			✓
Card			
American Express	✓	✓	✓
Visa	✓	✓	✓
MasterCard	✓	✓	✓
E-Wallet			
PayPal	✓	✓	✓
Apple Pay			✓

(zdroj: Market Finder)




## Braintree

Braintree provide the global commerce tools needed to accept payments, and enable commerce for merchants across any device and through almost any payment method. Merchants in over 40 countries can accept and enable payments 130+ currencies.

[Contact provider](#)

[Visit website](#)

### PAYMENT BRANDS AVAILABLE

			
<b>Bank transfer</b>			
IDEAL	✓	✓	✓
<b>Card</b>			
Visa	✓	✓	✓
MasterCard	✓	✓	✓
Discover	✓	✓	✓
American Express	✓	✓	✓
JCB	✓	✓	✓
UnionPay	✓	✓	✓
<b>E-Wallet</b>			
Apple Pay	✓	✓	✓
Google Pay	✓	✓	✓
PayPal	✓	✓	✓

(zdroj: Market Finder)

## Ingenico

Ingenico provides smart, trusted and secure solutions to empower merchants accept any means of payment, from credit cards to alternative payment methods, in store, online or on mobile while allowing consumers to have a seamless payment experience.

Contact provider

Visit website

### PAYMENT BRANDS AVAILABLE



#### Bank transfer

Przelewy24



Sofort



#### Card

American Express



Diners



Discover



UnionPay



#### E-Wallet

AliPay



CashU



PayPal



Skrill



Webmoney



(zdroj: Market Finder)

## Stripe

Stripe builds the most powerful and flexible tools for online commerce. Whether you're creating a subscription service, marketplace, or e-commerce store, Stripe's APIs and unmatched functionality help you create the best product for your users.

Contact provider

Visit website

### PAYMENT BRANDS AVAILABLE



Bank transfer

Przelewy24



Card

Visa



MasterCard



American Express



JCB



E-Wallet

Google Pay



Apple Pay





(zdroj: Market Finder)

## Wirecard

Wirecard supports merchants in accepting electronic payments from all sales channels. A global multi-channel platform bundles payment acceptances with connections to over 200 global payment networks, supplemented by fraud prevention solutions.

Contact provider

[Visit website](#)

### PAYMENT BRANDS AVAILABLE



#### Bank transfer

Przelewy24



Sofort



Trustly



#### Card

American Express



Diners



Discover



JCB



MasterCard



Visa



VPay



#### E-Wallet

PayPal



Skrill



(zdroj: Market Finder)




## Worldpay

Worldpay is a global leader in payments processing technology and solutions for merchants, simplifying payments by breaking through borders and obstacles to help businesses grow. Worldpay offers over 300 payment types across 146 countries.

Contact provider

Visit website

### PAYMENT BRANDS AVAILABLE

			
Bank transfer			
e-Card (ePrzelewy)			✓
ING			✓
mBank			✓
PayU			✓
Przelewy24			✓
Trustly			✓
Card			
American Express	✓	✓	✓
Diners	✓		✓
JCB	✓	✓	✓
E-Wallet			
PayPal	✓		✓

(zdroj: Market Finder)

## PayPal

PayPal allows any business to securely and conveniently send and receive payments online. Their network builds on the existing financial infrastructure of bank accounts and credit cards to create a global, real-time payment solution.

[Contact provider](#)

[Visit website](#)

### PAYMENT BRANDS AVAILABLE

E-Wallet

PayPal



## Vesta

Vesta offers secure end-to-end fraud and payment solutions for online merchants with zero liability for fraud chargebacks allowing merchants to maximize revenue for online transactions and deliver a seamless customer experience.

[Contact provider](#)

[Visit website](#)

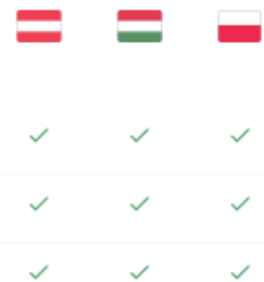
### PAYMENT BRANDS AVAILABLE

Card

American Express

MasterCard

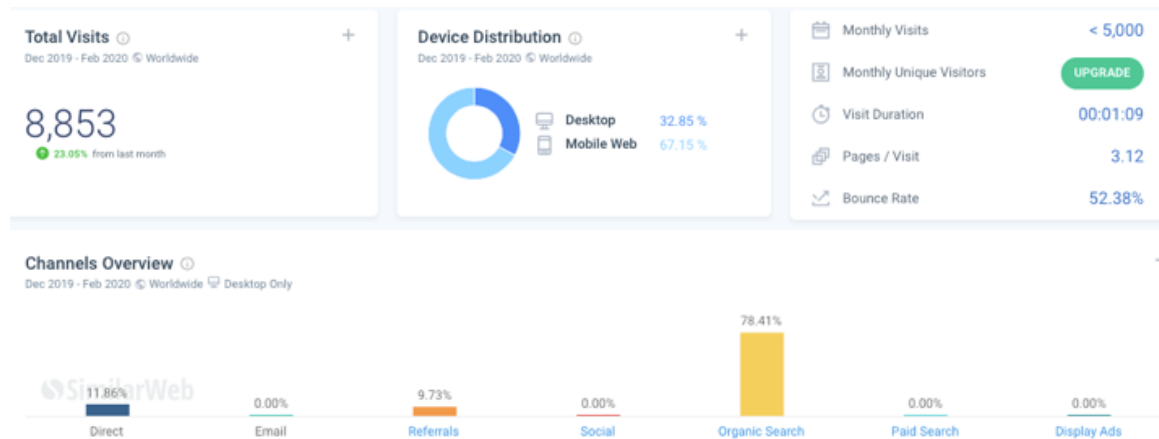
Visa



# PRÍLOHA III: ZDROJE K WEBOVÝM ČÍSLAM A ZDROJOM NÁVŠTEV

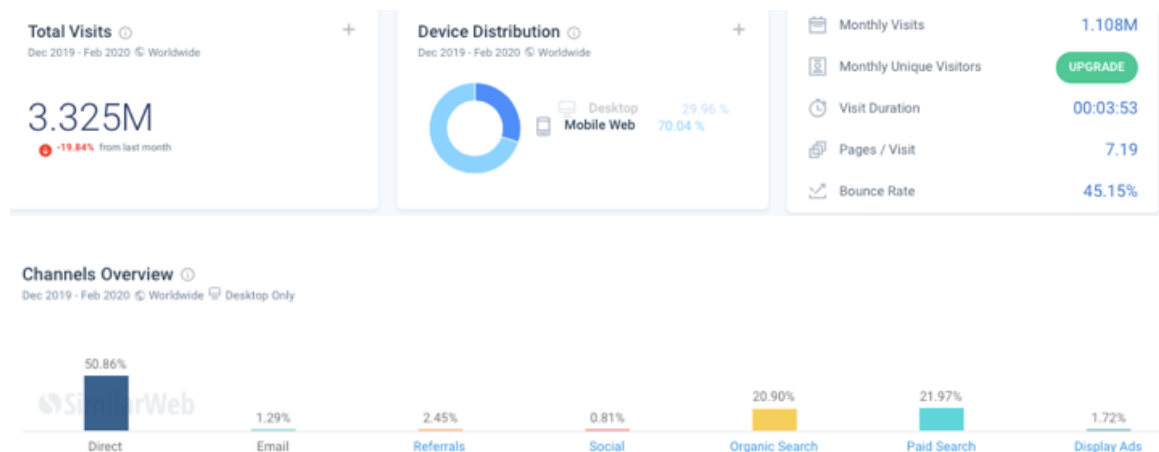
(zdroj: SimilarWeb)

Scribo.at



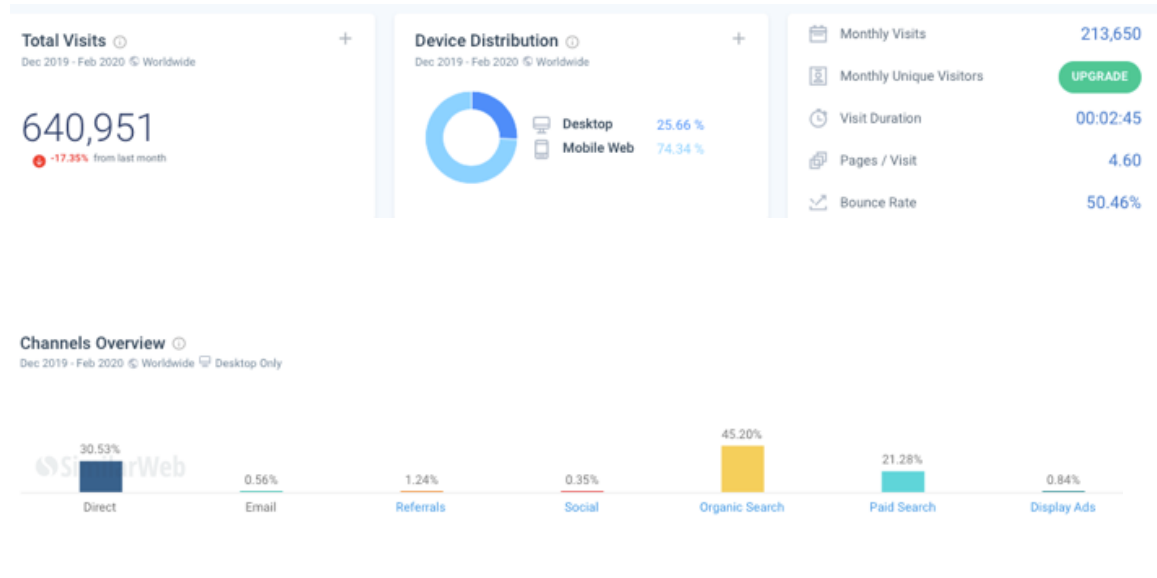
(zdroj: SimilarWeb)

thalia.at



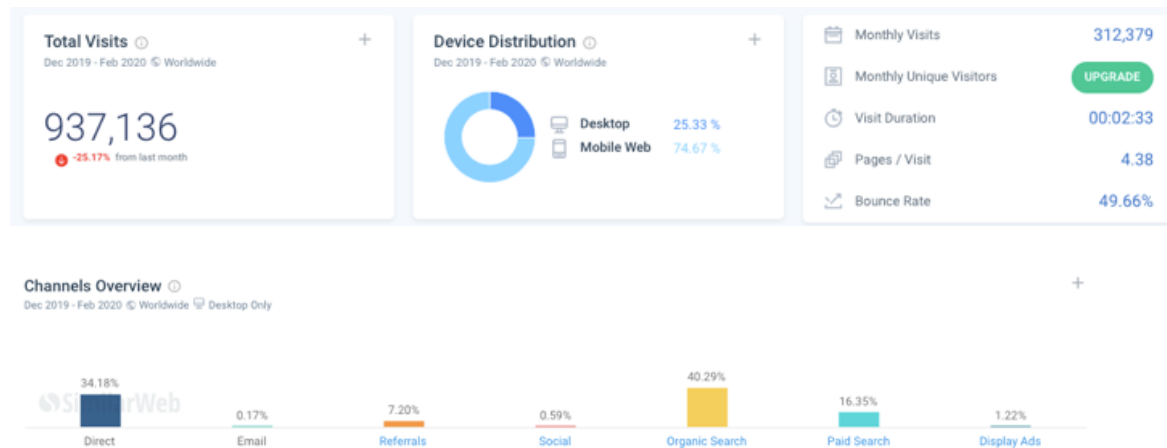
(zdroj: SimilarWeb)

## Pagro.at



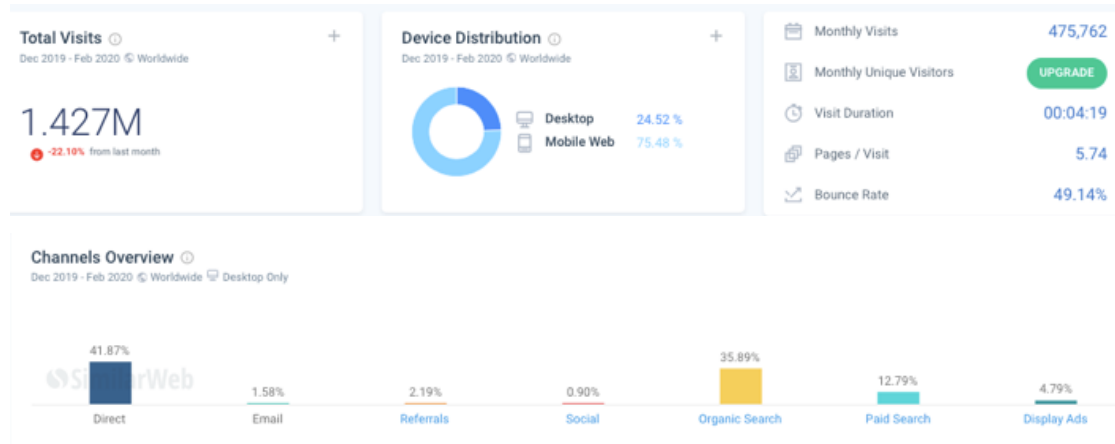
(zdroj: SimilarWeb)

## Libro.at



(zdroj: SimilarWeb)

Weltbild.at



## PRÍLOHA IV: RIPRAN

Použité skratky:

NHR – nízka hodnota rizika

NP – nízka pravdepodobnosť

SD – stredný dopad

SHR – stredná hodnota rizika

SP – stredná pravdepodobnosť

VD – vysoká dopad

VHR – vysoká hodnota rizika

(zdroj: vlastné spracovanie)

ID	Hrozba	Pr. hrozby	ID	Scenár	Pr. scenáru	Výsledná pr.	Trieda pr.	Trieda dopadu	Hodnota rizika
1	Vedenie spoločnosti má iné priority	30%	1.1.	Projekt sa zruší	55%	17%	NP	VD	SHR
			1.2.	Projekt sa presunie	65%	20%	NP	SD	NHR
2	Nevytvorenie podmienok pre rozšírenie trhu	45%	2.1.	Firma odmietne vyčleniť zdroje a čas pre rozšírenie trhu	50%	23%	NP	VD	SHR
3	Zvolenie nevhodného modelu analýzy	30%	3.1.	Nesprávne zvolený model analýzy	25%	8%	NP	VD	SHR
			3.2.	Nesprávne vypracovaný model analýzy	30%	9%	NP	VD	SHR
4	Dostupné informácie o jednotlivých krajinách sú nepresné	15%	4.1.	Informácie o potencionálnych krajinách sú neaktúálne alebo nepresné	20%	3%	NP	VD	SHR
5	Navrhnuté opatrenia nebudú zrealizované	50%	5.1.	Výber krajiny nebude pre firmu vhodný	10%	5%	NP	VD	SHR
			5.2.	E-shop nebude na danom trhu konkurencie schopný	40%	20%	NP	VD	SHR
			5.3.	Daná krajina zmení medzinárodnú politiku	10%	5%	NP	VD	SHR
			5.4.	Vybraný logistický partner nebude pre e-shop vhodný	45%	22%	NP	SD	NHR
			5.5.	Firma nesprávne lokalizuje e-shop	65%	33%	SP	VD	VHR
			5.6.	Firma nebude mať dostatočnú zákaznícku podporu v jazyku vybraného trhu	60%	30%	NP	SD	NHR
			5.7.	Firma nepoužije navrhnutú stratégiu platenej online reklamy	40%	20%	NP	SD	SHR
6	Navrhnuté opatrenia neprinesú rozšírenie trhu	10%	6.1.	Chybe spracovaná analytická časť	30%	3%	NP	VD	SHR
			6.2.	Firma nepoužije navrhnutú stratégiu platenej online reklamy	35%	4%	NP	SD	NHR
7	Navrhnuté opatrenia neprinesú zvýšenie obratu	15%	7.1.	Nesprávne vypracovaná konkurenčná analýza	45%	7%	NP	VD	SHR
			7.2.	Nesprávne navrhnutá stratégia platenej online reklamy	30%	5%	NP	SD	NHR
			7.3.	E-shop zvolí nesprávnu cenotvorbu	45%	7%	NP	VD	SHR
8	Timing projektu nebude dodržaný	40%	8.1.	Zlý odhad časovej náročnosti	65%	26%	NP	SD	NHR
			8.2.	Jednotlivé časti projektu nebudú môcť prebehnúť v plánovaných časoch	45%	18%	NP	SD	SHR
9	Firma neposkytne potrebné informácie k spracovaniu projektu	40%	9.1.	Firma skreslí niektorý z údajov	35%	14%	NP	SD	SHR
			9.2.	Firma zatají niektoré skutočnosti	40%	16%	NP	SD	SHR

# PRÍLOHA V: HARMONOGRAM

(zdroj: vlastné spracovanie)

