



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

EXPANZE FIRMY NA POLSKÝ TRH
COMPANY'S EXPANSION INTO THE POLISH MARKET

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. TOMÁŠ MILERSKI

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. ROBERT ZICH, PH.D.

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Milerski Tomáš, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Expanze firmy na polský trh

v anglickém jazyce:

Company's Expantion into the Polish Market

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

KACHLÍK, A., KACHLÍKOVÁ, H. Rukověť exportéra. Praha: QplusQ, 1996. ISBN 80-902117-0-4.

MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing. 2. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1678-X.

ONKVISIT, S., SHAW, J., J. International Marketing. Routledge, 2004. ISBN 0-203-93006-1.

ROZEHNALOVÁ, N., STŘELEČEK, K., SEHNÁLEK, D., VALDHANS, J. Mezinárodní obchodní transakce : multimediální učební text [CD-ROM]. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004. ISBN 80-210-3575-7.

SVATOŠ, M. a kol. Zahraniční obchod teorie a praxe. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2708-0.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 03.04.2011

Abstrakt

Tato diplomová práce navrhuje optimální opatření pro rozšíření obchodních aktivit firmy díky vstupu na polský trh. Samotné řešení vychází z důkladné analýzy místního prostředí za využití standardních i pokročilých metod evaluace. Důraz je přitom kladen na kvalitu dat a jejich správnou interpretaci. Celek zahrnuje ucelený pohled na situaci na daném trhu a návrh nejvhodnějšího způsobu realizace se zohledněním všech rizik a příležitosti, se kterými se firma během expanze může setkat.

Klíčová slova

expanze do zahraničí, Polsko, analýza trhu, analýza konkurence, mezinárodní marketing, segmentace

Abstract

This thesis proposes the optimal measures to expand company's business by entering the Polish market. The actual solution is based on a thorough analysis of the local environment using standard and advanced methods of evaluation. Emphasis is placed on the quality of data and their correct interpretation. The thesis provides a comprehensive look at the situation on the market and proposes the most appropriate method of implementation, taking into account all the risks and opportunities, which the company may encounter during the expansion.

Keywords

expansion abroad, Poland, market analysis, competitor analysis, international marketing, segmentation

Bibliografická citace

MILERSKI, T. *Expanze firmy na polský trh*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 94 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 23. května 2010

.....

Obsah

1 Úvod.....	9
2 Cíle a metody zpracování.....	10
2.1 Harmonogram zpracování.....	12
2.2 Ganttův diagram.....	13
3 Teoretická část a upřesnění metody analýzy.....	14
3.1 Internacionalizace.....	14
3.2 Mezinárodní marketing.....	15
3.3 Segmentace trhu.....	18
3.4 Targeting.....	19
3.5 Segmentační strategie.....	19
3.6 Positioning.....	20
3.7 Právní regulace mezinárodního obchodu s Polskem.....	21
3.8 Porterův model jako metoda analýzy konkurence.....	24
3.9 Komunikační strategie v mezinárodním obchodu.....	25
3.10 Rizika vstupu na mezinárodní trhy.....	28
3.10.1 Tržní rizika.....	29
3.10.2 Komerční rizika.....	29
3.10.3 Převážná rizika.....	30
3.10.4 Teritoriální rizika.....	31
3.10.5 Kurzové riziko.....	32
3.11 Mezinárodní cenová strategie a proces tvorby ceny.....	35
4 Analytická část.....	37
4.1 O společnosti.....	37
4.2 Analýza makro prostředí.....	38
4.2.1 Politické faktory.....	39
4.2.2 Ekonomické faktory.....	41
4.2.3 Sociální faktory.....	43
4.2.4 Technologické faktory.....	45
4.2.5 Legislativní faktory.....	47
4.2.6 Ekologické faktory.....	49
4.3 Analýza konkurence.....	50
4.3.1 Hrozba vstupu a bariéry vstupu.....	50
4.3.2 Hrozba substitutů.....	51
4.3.3 Síla zákazníků.....	52
4.3.4 Síla dodavatelů.....	53
4.3.5 Rivalita v oboru.....	54
4.4 Základní cenový průzkum.....	56
4.5 Analýza cílové skupiny.....	57
4.5.1 Kupní síla.....	58
4.5.2 Ekologická kritéria.....	60
4.6 Analýza interních faktorů.....	64
4.6.1 Strategie.....	64
4.6.2 Struktura.....	64
4.6.3 Systémy řízení.....	64

4.6.4 Styl manažerské práce.....	65
4.6.5 Spolupracovníci.....	65
4.6.6 Schopnosti.....	65
4.6.7 Sdílené hodnoty.....	66
4.7 Finanční analýza.....	66
4.7.1 Ukazatele likvidity.....	66
4.7.2 Ukazatele zadluženosti.....	67
4.7.3 Ukazatele aktivity.....	67
4.7.4 Ukazatele rentability.....	68
4.8 SWOT analýza expanze.....	68
4.8.1 Silné stránky.....	69
4.8.2 Slabé stránky.....	69
4.8.3 Příležitosti.....	69
4.8.4 Hrozby.....	70
4.9 Shrnutí analýzy.....	70
5 Návrhová část.....	72
5.1 Forma vstupu na polský trh.....	72
5.2 Způsoby vzdorování vlivu konkurence.....	74
5.3 Výběr cílového trhu.....	76
5.4 Časový plán expanze.....	78
5.4.1 Kritická místa realizace expanze.....	79
5.5 Volba komunikačních kanálů.....	80
5.6 Finanční stránka expanze.....	81
5.7 Shrnutí návrhu.....	83
6 Závěr.....	84
7 Seznam použité literatury.....	85
7.1 Tradiční tištěné dokumenty	85
7.2 Elektronické zdroje.....	86
7.3 Právní předpisy.....	90
8 Seznam použitých zkratk a symbolů	92
9 Seznam obrázků.....	93
10 Seznam tabulek.....	94

1 Úvod

Mnoho podniků se v dnešní době snaží rozšířit své obchodní aktivity do sousedních zemí v naději, že jim tento krok přinese požadovaný růst a zajistí další rozvoj. Dobývání zahraničních trhů je však spojeno s celou řadou obtíží a rizik, která je třeba vzít v úvahu během přípravy a realizace předsevzetí tohoto druhu. Systematický přístup s využitím vědeckých metod představuje způsob, jak předejít případným obtížím, minimalizovat rizika a dovést podnik k naplnění stanovených cílů. Tato práce se zabývá konkrétním případem připravované expanze české firmy do Polska. Jejím cílem je poskytnout základ pro realizaci celého předsevzetí, který poslouží jako pomůcka při formulování dlouhodobé firemní strategie. Tato práce vychází z cílů stanovených podnikem a jejím výsledkem je návrh opatření, která povedou k jejich naplnění. Stěžejní částí práce je její teoretická část, která poskytuje znalostní základ, na kterém stojí ostatní kapitoly. Zásadní význam pro formulaci návrhů má analýza stávající situace. V této části byla věnována zvláštní pozornost shromažďování a kvalitě dat pro další zkoumání. Tímto by mělo být zajištěno, že výsledky analýzy skutečně odrážejí reálnou situaci. Návrhová část obsahuje návrhy na aplikaci získaných poznatků v praxi v souladu s cíli vytyčenými podnikem. Součástí návrhu řešení jsou také předpokládané výsledky, které zvolené řešení přinese a zdůvodnění výběru daného přístupu. Práce je zakončena závěrem obsahujícím shrnutí nejdůležitějších poznatků a myšlenek, ke kterým dospěla.

2 Cíle a metody zpracování

Účelem této práce je v první řadě navržení opatření a postupů pro rozšíření obchodních aktivit společnosti 2Tom s.r.o, která provozuje internetový obchod snadny-zivot.cz do sousedního Polska v souladu s dlouhodobými záměry podniku. Podstatná část práce bude také věnována analýze místního trhu a zhodnocení možnosti vstupu na tamní trh. Návrh realizace bude zohledňovat aktuální situaci a možnosti firmy tak, aby rizika spojená s rozšířením obchodních aktivit byla minimalizována a aby přínos pro firmu byl naopak co největší. Dosažení požadovaného výsledku vyžaduje naplnění dílčích cílů. Tyto cíle byly identifikovány během konzultace s jednatelem společnosti 2Tom s.r.o. metodou brainstormingu. V souladu s přesvědčením, že samotný způsob stanovení cílů má vliv na jejich dosažení byl během formulace dílčích cílů kladen důraz na dodržení rámce známého pod akronymem SMART. Dílčí cíle by tedy měly být specifické a mířit na jádro problému s ohledem na předmět podnikání firmy, který je sám o sobě specifický a zároveň by měly stále sledovat hlavní myšlenku celé práce, kterou je rozšíření obchodních aktivit firmy. Jelikož se jedná z velké části o teoretickou práci měřitelnost její cílů se může zdát jako problém. Ekonomická teorie nicméně poskytuje celou řadu nástrojů a metod, které pomáhají kvantifikovat i více či méně neuchopitelné cíle. Vzhledem k povaze cílů lze říct, že jsou zcela určitě dosažitelné (achievable). Pokud jde o reálnost těchto cílů, pak je třeba říct, že jejich dosažení bude částečně ovlivněno použitou metodou evaluace a výsledek nikdy nebude zcela odpovídat skutečnosti. Metody, které budou použity však budou mít vždy svůj základ v ekonomické a marketingové teorii. Bude se většinou jednat o praxi prověřené postupy běžně používané k danému účelu. Posledním písmenem akronymu SMART je T, které označuje *timing* neboli časový rámeček. Jednotlivé cíle mají svůj odraz v etapách realizace práce a tyto etapy musí být začleněny do určitého časového rámce. Z tohoto důvodu byl sestaven časový plán realizace a harmonogram zpracování práce, který je její součástí a nachází se v následující kapitole. Jednotlivými dílčími cíli tedy jsou:

- zjištění možností jaké nabízí polský trh
- vyhodnocení cílové skupiny

- vyhodnocení konkurence
- volba způsobu přítomnosti
- identifikace možných legislativních překážek
- určení specifických požadavků místního trhu
- navržení postupů a opatření pro zajištění expanze
- stanovení plánu realizace expanze

K dosažení výše zmíněných cílů budou využity následující obecné vědecké metody:

- **Analýza** (z řec. *ana–lyó*, *rozvazovat*, *rozebírat*) znamená *rozbor, metodou zkoumání složitějších skutečností rozkladem na jednodušší*.¹ Tato práce se zabývá mimo jiné zkoumáním trhu což je nesmírně složitý a komplexní systém. Analýza proto bude jednou ze základních metod použitých v této práci. V různých formách se s ní půjde setkat především v analytické části práce.
- **Práce se zdroji** umožňuje využít vědecké poznatky i jiné informace ve prospěch této práce. Je důležité podotknout, že veškeré zdroje použité v této práci jsou řádně citovány podle normy ČSN ISO 690 a uvedeny v seznamu použité literatury. Na těchto zdrojích je postavena především teoretická část práce. Autorita autorů těchto zdrojů může být využita jako argument u obhajoby její správnosti.
- **Pozorování** je často označováno za základní vědeckou metodu. Jinak tomu nebude ani v případě této práce. Ostatní zde použité vědecké metody většinou pracují s určitými daty. Na jejich kvalitě z velké části závisí kvalita konečného výsledku. Pozorování bude využito právě k získání těchto nezbytných dat. Na jejich kvalitu bude přitom kladen patřičný důraz.
- **Dedukce** je metodou založenou na logickém uvažování, která využívá premis (předpokladů) ke stanovení závěru. Takto stanovený závěr je správný pokud

¹ *Analýza [online]*. Wikipédie, Otevřená encyklopédie [cit. 26.11.2010]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Analýza>.

vyplývá ze správných předpokladů. Závěry obsažené v této práci budou vyplývat z premis obsažených zejména v teoretické části práce.

2.1 Harmonogram zpracování

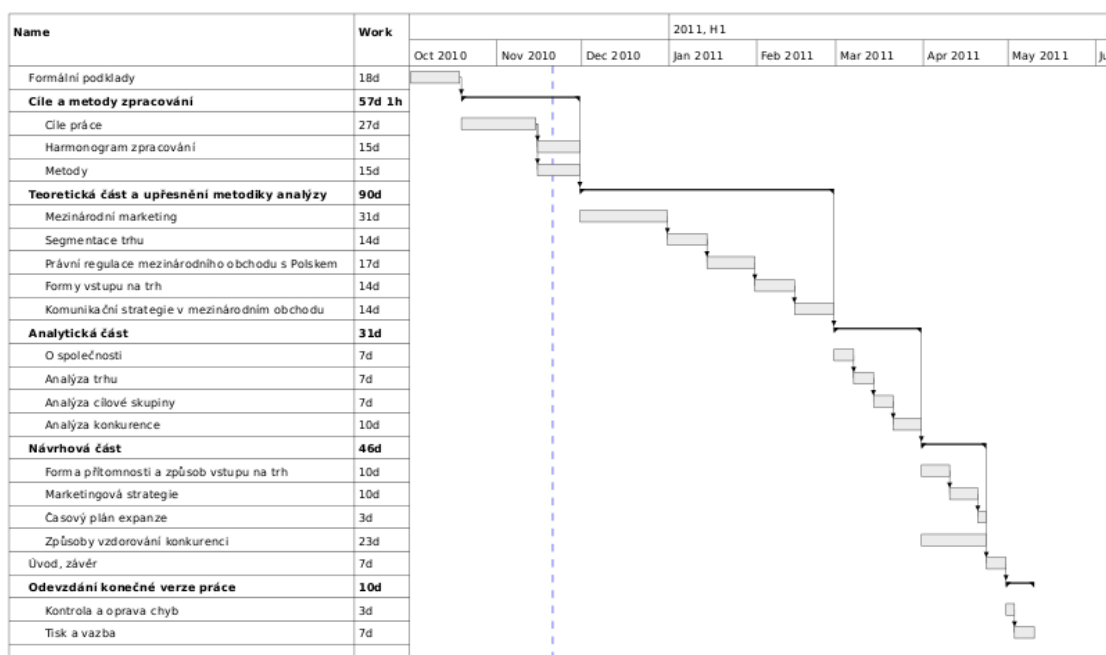
Níže uvedeny harmonogram přehledně zobrazuje jednotlivé etapy zpracování práce a dílčí kroky vedoucí k jejich naplnění. Při jeho tvorbě byl brán ohled na obecně závazné termíny pro tvorbu a odevzdávání diplomních prací, které jsou uvedeny v časovém plánu studia pro aktuální akademický rok. Čas na vypracování jednotlivých dílčích kroků byl určen v souladu s termíny pro odevzdání dílčích etap práce stanovenými vedoucím práce panem Ing. Robertem Zichem, Ph. D.

Číslo	Název	Záčátek	Konec	Čas
1	Formální podklady	10/01/10	10/18/10	18d
2	Cíle a metody zpracování	10/19/10	11/30/10	58d
2.1	Cíle práce	10/19/10	11/15/10	28d
2.2	Harmonogram zpracování	11/15/10	11/30/10	15d
2.3	Metody	11/15/10	11/30/10	15d
3	Teoretická část a upřesnění metodiky analýzy	12/01/10	02/28/11	90d
3.1	Mezinárodní marketing	12/01/10	12/31/10	31d
3.2	Segmentace trhu	01/01/11	01/14/11	14d
3.3	Právní regulace mezinárodního obchodu s Polskem	01/15/11	01/31/11	17d
3.4	Formy vstupu na trh	02/01/11	02/14/11	14d
3.5	Komunikační strategie v mezinárodním obchodu	02/15/11	02/28/11	14d
4	Analytická část	03/01/11	03/31/11	31d
4.1	O společnosti	03/01/11	03/07/11	7d
4.2	Analýza trhu	03/08/11	03/14/11	7d
4.3	Analýza cílové skupiny	03/15/11	03/21/11	7d
4.4	Analýza konkurence	03/22/11	03/31/11	10d
5	Návrhová část	04/01/11	04/23/11	46d
5.1	Forma přítomnosti a způsob vstupu na trh	04/01/11	04/10/11	10d
5.2	Marketingový plán	04/11/11	04/20/11	10d
5.3	Časový plán expanze	04/21/11	04/23/11	3d
5.4	Způsoby vzdorování konkurenci	04/01/11	04/23/11	23d
6	Úvod, závěr	04/24/11	04/30/11	7d
7	Odevzdání konečné verze práce	05/01/11	05/10/11	10d
7.1	Kontrola a oprava chyb	05/01/11	05/03/11	3d
7.2	Tisk a vazba	05/04/11	05/10/11	7d

Tabulka 1: Etapy realizace práce

2.2 Ganttův diagram

Jednotlivé etapy realizace práce jsou přehledně uvedeny níže také v podobě Ganttova diagramu. Tento typ diagramu byl zvolen pro svou srozumitelnost a jednoduchost. Lze namítnout, že konkurenční metody, ke kterým patří např. CPM či PERT jsou pokročilejší a lépe zobrazují souběžné činnosti. Souběžných činností je však v tomto případě jen minimum a tudíž se Ganttův diagram jeví jako zcela postačující.



Obrázek 1: Ganttův diagram realizace práce

3 Teoretická část a upřesnění metody analýzy

Rozšiřování obchodních aktivit do dalších zemí se v poslední době stalo všeobecným trendem. Takzvaná internacionalizace² aktivit společností může podniku přinést značné výhody. Jsou s ní však spojená i určitá rizika, která je potřeba minimalizovat. Tomuto účelu slouží mimo jiné nástroje, které poskytuje mezinárodní marketing.

3.1 Internacionalizace

Proces internacionalizace bývá označován jako zvyšování zaangažovanosti společnosti na mezinárodních trzích.³ Internacionalizace je úzce spojená s fenoménem globalizace. Právě globalizace způsobuje zánik bariér mezinárodního obchodu. Ať už se jedná o bariéry v podobě cel, kvót či kulturní nebo informační bariéry v současné době jsou tyto překážky menší než kdykoliv předtím. Rozvoj informačních a komunikačních technologií, pokles nákladů na mezinárodní přepravu a odbourávání obchodních překážek mezi jednotlivými státy jsou hlavními faktory, které podporují tento trend. Jednotlivé státy také mají zájem na prohlubování mezinárodní obchodní spolupráce. Základ pro tento trend položila ekonomická teorie. Průlomem v tomto ohledu byla teorie absolutní výhody připisována Adamu Smithovi. Další britský ekonom, David Ricardo pak na základě Smithových poznatků formuloval teorii komparativních výhod. V souladu s touto teorií se mezinárodní výměna zboží vyplácí všem zúčastněným, přestože některý z nich má absolutní výhodu ve výrobě všech produktů. Později byla teorie komparativních výhod interpretována jako tzv. hra s kladným součtem. V kontrastu s hrou s nulovým součtem, kdy hráč může získat jen pokud jiný hráč ztrácí, v mezinárodním obchodu můžou získat všichni. Tyto poznatky později ve značné míře ovlivnily ekonomický proud známý jako chicagská škola. Chicagská škola se mimo jiné zasazovala o liberalizaci mezinárodního obchodu. Tato myšlenka našla svůj odraz i v politice, kdy v druhé polovině minulého století státy začaly odbourávat bariéry mezinárodního obchodu. Tyto bariéry zahrnují především cla a kvóty na dovoz nebo

2 BYSTROV, V. F. *International Marketing* [Power Point Presentation]. Saint-Petersburg State University of Engineering and Economics, 2009.

3 SUSMAN, G. I. *Small and Medium-sized Enterprises and the Global Economy*. Edward Elgar Publishing, 7.4.2007. s. (281 s). ISBN 1845425952.

vývoz zboží do zahraničí. Právě v této době začaly vznikat mezinárodní organizace, kterých cílem je usnadňovat mezinárodní obchod. Jsou jimi např. GATT, který položil základ pro vznik Světové obchodní organizace. Pokud se pohybujeme v evropském měřítku, pak nelze pominout proces evropské integrace. Evropská unie poskytuje jinde nevídaný stupeň ekonomické spolupráce. Výsledkem tohoto procesu je jednotný vnitřní trh, na kterém neexistují prakticky žádná omezení co do pohybu zboží, osob, služeb a kapitálu. Je tedy přirozené, že firmy za této situace směřují k rozšiřování svých obchodních aktivit do sousedních států. Vede je k tomu především vidina úspor z rozsahu, zvýšení tržeb, útěku před domácí konkurencí, nižšího zdanění, investiční pobídky atd. Některé ekonomické studie uvádějí čtyři etapy internacionalizace podniku.⁴ Prvním stupněm je neexportní podnik, pak následuje podnik, který se chystá exportovat a dalšími stupni jsou sporadický exportér a pravidelný exportér. Přestože obchodní bariéry mezi jednotlivými evropskými státy byly téměř zcela zrušeny, jazykové, kulturní, politické a jiné odlišnosti stále přetrvávají. Z tohoto důvodu nelze k jednotnému vnitřnímu trhu Evropské unie přistupovat jako k jednotnému domácímu trhu. Expanze společnosti do sousedních evropských zemí je tedy záležitostí mezinárodního marketingu.

3.2 Mezinárodní marketing

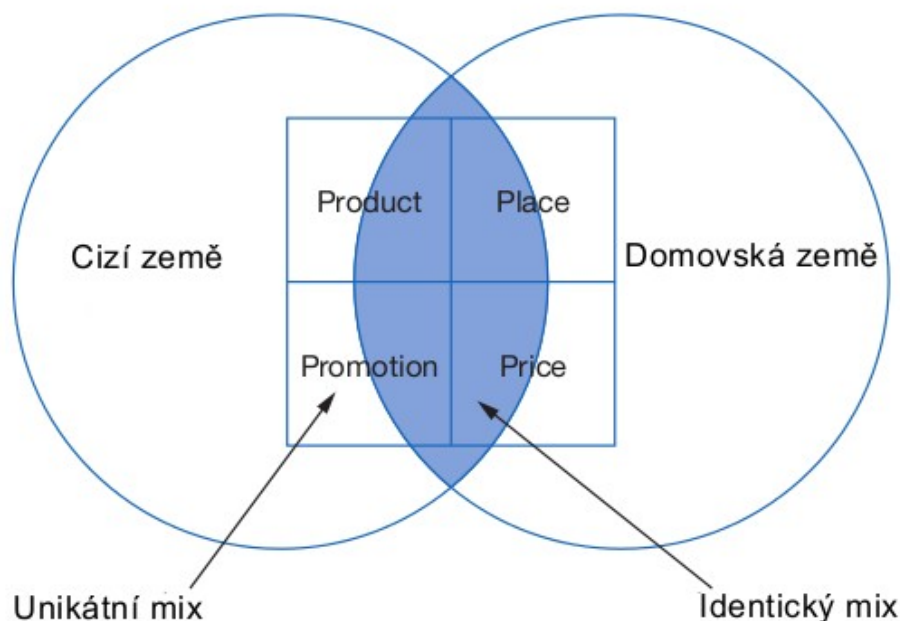
Rozdíl mezi mezinárodním a domácím marketingem spočívá především v komplexnosti. Domácí marketing pracuje se souborem proměnných odvozených z domácího trhu. Naproti tomu mezinárodní marketing je mnohem komplexnější, protože pracuje s několika soubory proměnných z různých států.⁵ Marketing společnosti v tomto případě zohledňuje mimo jiné rozdíly mezi jednotlivými národními trhy a také vazby mezi jednotlivými soubory dat z jednotlivých zemí. Marketingový mix se tedy může různit v závislosti na specifikách daného trhu. Jedná se ve své podstatě o aplikaci tzv. "zaměření na zákazníka"⁶, kdy hlavním cílem společnosti je uspokojení potřeb a požadavků zákazníků. V momentě, kdy existuje několik skupin zákazníků o různých potřebách musí se firma této situaci přizpůsobit volbou vhodného marketingového

4 ONKVISIT, S., SHAW, J., J. *International Marketing*. Routledge, 2004. ISBN 0-203-93006-1.

5 tamtéž

6 VIMR, P. Kvalita a zaměření na zákazníka [online]. Podnikatel dnes, 2010.

mixu.



Obrázek 2: Mezinárodní marketingový mix (převzato z: ONKVISIT, S., SHAW, J., J. *International Marketing*. Routledge, 2004. ISBN 0-203-93006-1.)

Na druhou stranu, pokud jsou si očekávání zákazníků dostatečně blízká může firma uplatnit jednotný přístup pro několik zemí nebo dokonce i globálně. V mezinárodním marketingu tedy existuje několik koncepcí, které shrnují přístup firmy k jejím mezinárodním aktivitám. Jedná se o:⁷

- **Globální marketing** – jednotný marketingový mix a positioning pro všechny trhy. Společnost se zaměřuje na stejné segmenty trhu ve všech zemích a 4P se v závislosti od země nemění. Tato koncepce by na výše uvedeném obrázku odpovídala situaci, kdy by čtverec představující marketingový mix ležel zcela v oblasti průniku kruhů znázorňujících jednotlivé státy.
- **Interkulturní marketing** – společnost přizpůsobuje marketingový mix a positioning specifikám daných zemí.

⁷ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1678-X.

- **Vývozní marketing** – jedná se o postupný vstup společnosti na zahraniční trh. Marketingový mix je postupně adaptován potřebám daného segmentu trhu. Tuto marketingovou koncepci využívají především malé a střední podniky při vstupu na geograficky blízké trhy.

Na rozdíl od marketingu domácího se mezinárodní marketing pohybuje ve třech prostředích.⁸ Je to v první řadě interní marketingové prostředí firmy. Marketingová strategie musí zohledňovat zejména velikost společnosti, její finanční možnosti, výrobní a další kapacity. Dalším prostředím, ve kterém firma působí je prostředí státu, ve kterém je společnost domicilovaná. Jedná se o politické prostředí, ekonomickou situaci, obchodní politiku státu exportéra atd. Posledním a z pohledu mezinárodního marketingu asi nejdůležitějším prostředím je prostředí cílové země. Zde je třeba zohlednit podobné otázky jako v případě země exportéra. Navíc by se však mělo počítat s odlišnými geografickými a klimatickými podmínkami, odlišnou symbolikou, jazykem a řebříčkem hodnot. V konkrétním případě Polska je důležitý také náboženský aspekt. V této oblasti totiž existuje mezi převážně ateistickým Českem a silně katolickým Polskem velká propast. Firma může pro své zapojení do mezinárodních aktivit zvolit několik přístupů. Existují tři základní formy internacionalizace:⁹

- **multidomestic strategy** - strategická rozhodnutí jsou decentralizovaná a jednotlivé organizační složky podniku nebo dceřiné společnosti (*strategic business units*) mají v této oblasti větší volnost. Zejména pokud společnost volí interkulturní marketing je někdy lepší ponechat strategická rozhodnutí na lidech, kteří dobře znají místní podmínky.
- **global strategy** - strategie podniku je určována centrálou a jednotlivé strategické jednotky podniku jí pouze vykonávají a podřizují se jí. Tento přístup se použije především v případě, kdy firma nabízí stejný nediferencovaný produkt na všech geografických trzích. Odlišení organizační složky pak není nutné ani žádané.

8 BYSTROV, V. F. *International Marketing* [Power Point Presentation]. Saint-Petersburg State University of Engineering and Economics, 2009.

9 ZICH, R. *Strategický management, formulace strategií* [PDF]. VUT v Brně, 2011.

- **glocal strategy** - je kombinací dvou výše uvedených přístupů. Některá strategická rozhodnutí jsou ponechána na jednotlivých strategických jednotkách podniku, zatímco jiná rozhodnutí jsou určována centrálou.

3.3 Segmentace trhu

Segmentace trhu je marketingový pojem, který předpokládá existenci segmentů v rámci daného trhu. Tržní segment může být definován jako skupina spotřebitelů vyznačující se určitými vlastnostmi. Tyto vlastnosti u nich vytvářejí specifické potřeby a následnou nutnost tyto potřeby uspokojovat nákupem určitých výrobků nebo služeb. Segmentaci trhu tedy rozumíme jeho rozdělení na jednotlivé segmenty na základě určitých vlastností spotřebitelů. Účelem segmentace je být schopen lépe uspokojit potřeby spotřebitelů. Segmentace také umožňuje zaměřit marketing pouze na daný segment a tímto zvýšit jeho účinnost. Nejzvrubněji lze trh rozdělit na trh spotřebního zboží, trh průmyslových výrobků a trh veřejného sektoru. Tyto tři velké skupiny jsou si natolik odlišné, že pro ně existují odlišná segmentační kritéria. S ohledem na předmět podnikání společnosti 2Tom s.r.o se má smysl v této práci zabývat pouze segmentačními kritérii trhu spotřebního zboží. Kritéria vhodná pro segmentaci spotřebního zboží jsou:¹⁰

- **Geografická kritéria** - společnost se může zaměřit na spotřebitele z určité oblasti. Může se jednat o celou zemi, jednotlivé regiony nebo pouze větší města. Geografické kritérium nabývá na významu s rozvojem reklamy v internetu, kdy je možné filtrovat uživatele na základě IP adresy a zobrazovat reklamní sdělení pouze lidem z určité oblasti. Tuto možnost poskytuje např. internetová společnost Google. Geografické kritérium má pro obchod Snadný život zásadní význam. Existuje totiž prokazatelná korelace mezi mírou znečištění ovzduší a výskytem chronických onemocnění jako alergie nebo astma. Je tedy možné identifikovat oblasti s nejhorším ovzduším a zaměřit marketing právě tam. V oblastech s vysokou prašností bude určitě vyšší poptávka po čističkách vzduchu a vodních vysavačích.
- **Demografická kritéria** zahrnují např. pohlaví, věk, rodinný stav atd. Výhodou

¹⁰ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1678-X.

je, že tyto informace jsou většinou shromažďovány statistickým úřadem a veřejně zpřístupněny. Lze tak jednoduše odhadnout velikost segmentu co se týče demografického kritéria. Možnost zaměření marketingu na daný segment pak přináší zase internet. Konkrétně se jedná o sociální sítě, které poskytují možnost zacílit reklamu na lidi určitého věku nebo pohlaví.

- **Socioekonomická kritéria** mají význam pro stanovení kupní síly potenciálních zákazníků. Jedná se např. o úroveň dosaženého vzdělání, vykonávané zaměstnání, měsíční příjmy, atd.
- **Psychografická kritéria** - patří k nim např. životní styl, povahové rysy, osobní zájmy, příslušnost k určité sociální skupině. Tato kritéria se pro svoji neuchopitelnost těžce kvantifikují. Nicméně je nelze opomíjet, protože pro určité výrobky mohou být právě tato kritéria klíčová. Lze předpokládat, že biokosmetiku budou nakupovat převážně lidé holdující zdravému životnímu stylu a biovýrobkům obecně, kteří jsou ochotni tuto kosmetiku koupit i když netrpí žádnou alergií.

3.4 Targeting

Poté co byl trh rozdělen na jednotlivé segmenty může podnik zaměřit svou pozornost na jeden nebo několik konkrétních segmentů. Tomuto marketingovému postupu se říká targeting. Při rozhodování o výběru cílového segmentu by měl podnik vzít v úvahu zejména velikost segmentu a jeho růstový potenciál. Dalšími aspekty, které ovlivňují volbu segmentu jsou míra konkurence, existence substitutů, kupní síla zákazníku atd. Důležitým faktorem jsou také aktuální schopnosti podniku a výše volných zdrojů jimiž disponuje.

3.5 Segmentační strategie

Existuje několik přístupů pokud se jedná o volbu počtu segmentů a s ní spojenou propagaci produktů a značky:¹¹

¹¹ *Targeting* [online]. Marketing Teacher [cit. 27.02.2011]. URL<<http://marketingteacher.com/lesson-store/lesson-targeting.html>>.

- **Nediferencovaný marketing** - také se mu říká *mass marketing* Jedná se o prosazování jedné značky nebo jednoho výrobku pro všechny segmenty. Tato strategie je založená na předpokladu, že určité potřeby jsou společné pro téměř všechny spotřebitele. Nediferencovaný marketing přináší úspory z rozsahu, protože má široký záběr, hodí se však jen u produktu prodávaných masově. Nebezpečím je, že v případě příchodu konkurence se stejnou strategií, situace může přerůst v cenovou válku.
- **Diferencovaný marketing** - Cílem této strategie je odlišit se od konkurence. Důraz je kladen na segmentaci. Podnik se snaží rozčlenit trh na segmenty a nabídnou specializovaný produkt pro každý z nich. V závislosti na segmentu se může lišit i marketingový a komunikační mix. Tato strategie je nákladnější než nediferencovaný marketing, ve většině případů je však účinnější.
- **Zaměření na vybraný segment** - Jedná se o specializaci podniku na velice úzký tržní segment. Podnik se snaží najít "díru na trhu" neboli oblast, ve které ještě nikdo nepodniká nebo která je pro ostatní hráče na trhu nezajímavá. Nevýhodou samozřejmě je naprostá závislost podniku na daném specifickém oboru. Pokud se změní technologie nebo trendy daný segment může zaniknout a s ním i podnik.

3.6 Positioning

Positioning je proces, ve kterém se společnost snaží vytvořit jistý "*image*" značky na daném trhu. Cílem je aby spotřebitele tuto značku spojovali s daným výrobkem nebo společností a aby tuto značku odlišovali od konkurence. V mezinárodním prostředí, podobně jako je tomu u marketingového mixu může společnost zvolit globální přístup nebo přizpůsobit positioning specifikám jednotlivých trhů. Globální positioning přináší mnoho výhod v podobě úspor z rozsahu a využívání globální značky. Globální positioning je vhodné aplikovat pro výrobky, které uspokojují stejné potřeby napříč jednotlivými zeměmi. Naproti tomu odlišný mezinárodní positioning je vhodný pro výrobky, kterých prodej může být ovlivněn odlišným kulturním a sociálním prostředím. Firma v tomto případě volí na různých trzích různý positioning. Značka nebo výrobek,

který je v jedné zemi považován za obyčejný může být jinde uváděn jako luxusní zboží. Základem úspěšného positioningu je správné určení konkurenční výhody a následné odlišení značky od konkurence na základě této výhody. Firma samozřejmě může pro různé značky použít různé druhy positioningu, kdy jednu značku buduje globálně a další v závislosti na specifikách jednotlivých trhů. Firma může volit mezi následujícími druhy positioningu:¹²

- výrobový positioning - zdůrazňuje specifické vlastnosti výroku, kterými se odlišuje od konkurence
- positioning podle spotřební příležitosti - výrobky zaměřené na různé svátky nebo speciální příležitosti
- positioning zaměřený na mimořádnou kvalitu výrobku
- positioning zaměřený na vybraný segment uživatelů
- positioning zaměřený na životní styl

V případě značky Snadný život připadá v úvahu několik variant positioningu. Jedná se zejména o positioning zaměřený na vybraný segment uživatelů, v tomto případě alergiky, astmatiky a ekzematiky. Další možností je positioning zaměřený na životní styl, kdy značka je postavená na propagaci zdravého životního stylu - zdravé domácnosti. Společnost totiž nabízí i bioprodukty, zejména pak přírodní kosmetiku.

3.7 Právní regulace mezinárodního obchodu s Polskem

Velkou výhodou pro českou firmu, která se chystá expandovat na polský trh je bezesporu členství obou zemí v Evropské unii. Evropská unie poskytuje členským státům, jejím občanům i obchodním společnostem vysokou úroveň právní jistoty. Na prvním místě je pak třeba zmínit existenci jednotného vnitřního trhu. *"Vnitřní trh zahrnuje prostor bez vnitřních hranic, v němž je zajištěn volný pohyb zboží, osob, služeb a kapitálu v souladu s ustanoveními Smluv."*¹³ Vnitřní trh se také pokrývá s celní unií,

¹² MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1678-X.

¹³ Článek 26 Smlouvy o fungování Evropské unie.

kteřá zahrnuje zákaz vývozních a dovozních cel, kvót a poplatků s obdobným účinkem mezi členskými státy EU. Zboží dovážené do třetích zemí nebo z nich vyvážené podléhá společnému celnímu sazebníku. Příjmy z cel jsou přímým příjmem rozpočtu Evropské unie. Aby mohl vnitřní trh skutečně fungovat byla do příslušných smluv zahrnuta i ustanovení na ochranu hospodářské soutěže v rámci EU. Tato pravidla ve velké míře odpovídají české právní úpravě. Jsou zakázány např. kartely, zneužití dominantního postavení na trhu, rozdělení trhů nebo zdrojů zásobování, podmínění uzavření smlouvy dalším plněním atd. Tato úprava samozřejmě napomáhá zlepšení konkurenčního prostředí v členských státech a alespoň některé bariéry vstupu nového hráče na daný trh jsou tímto odbourány. Až na určité výjimky jsou zakázány také státní podpory, neboli tzv. státní protekcionismus. To platí i pro tzv. daňovou diskriminaci, kdy uplatňované vnitrostátní daně skrytě diskriminují dodavatele zboží z jiných členských států. Je třeba zdůraznit že na rozdíl od některých jiných ustanovení "evropských smluv" je ochrana a zajištění fungování vnitřního trhu pro EU skutečně prioritou. Evropská komise je v této oblasti obzvlášť aktivní, což zdůrazňuje i existence postu komisaře pro hospodářskou soutěž. V případě existence diskriminační legislativy v daném státě se podnik či jednotlivec dokonce může obrátit na Evropský soudní dvůr. Existuje celá řada případů, kdy ESD rozhodl ve prospěch společnosti žalující členský stát. Stačí připomenout případ "*cassis de dijón*"¹⁴. Šlo o žalobu dodavatele francouzského likéru proti Německu. Německo odmítalo povolit dovoz tradičního francouzského likéru *cassis* argumentujíc tím, že německé právo vyžaduje u ovocných likéru minimální obsah alkoholu 25%. Dovozece však prodával likéry s pouze 20% obsahem alkoholu a považoval německou legislativu za tzv. "opatření s rovnocenným účinkem" a narušení volného pohybu zboží. Evropský soudní dvůr konstatoval, že „zboží, které bylo vyrobené v členském státě v souladu s normami tohoto státu, a které se legálně obchoduje na trhu v tomto státě, musí mít přístup na trhy všech ostatních členských států, a to bez jakýchkoliv omezení“.¹⁵ Rozhodnutí o nákupu výrobku tedy bylo ponecháno na spotřebiteli a byl stanoven precedent pro tzv. vzájemné uznávání výrobků. Takový stupeň právní jistoty je výhodný pro každého evropského exportéra, protože minimalizuje riziko spojené s investicí do rozšíření obchodních aktivit. Riziko však může představovat rozdílná

14 Rozsudek Soudního dvora ze dne 20. února 1979, věc 120/78.

15 Právo EU [PDF]. Brno: Masarykova Univerzita, 2008.

legislativa v jednotlivých státech. V této oblasti již také existuje snaha o zjednodušení v rámci EU tzv. sblížením právních předpisů. Jedná se zejména o sblížení procesního práva, které by mělo zlepšit vymahatelnost práva napříč jednotlivými členskými státy. V této souvislosti lze zmínit např. nařízení č. 44/2001 o příslušnosti a uznávání a výkonu soudních rozhodnutí v občanských a obchodních věcech známe také jako Brusel I. Toto nařízení usnadňuje vymahatelnost práva v rámci EU tím, že rozhodnutí soudu členského státu jsou až na výjimky automaticky uznávána v ostatních členských státech. Brusel I se použije na spory se zákazníky nebo dodavateli z jiného státu EU zejména v případě, kdy nebyla sjednána rozhodčí doložka nebo rozhodčí smlouva. V případě, že spor řeší rozhodci, ať už ad hoc či stály rozhodčí soud je jistota uznání a výkonu cizího rozhodčího nálezu v případě Polska taky velmi vysoká. Jak Polsko tak Česká republika jsou totiž signatáři jak tzv. New Yorkské úmluvy o uznání a výkonu cizích rozhodčích nálezů, tak Evropské úmluvy o obchodní arbitráži. Společnost 2Tom s.r.o má také zájem o navázání spolupráce s polskými dodavateli. Tato spolupráce (pokud bude navázána) bude s největší pravděpodobností probíhat formou dodávek zboží od polských výrobců a to i do ostatních zemí, ve kterých společnost působí jako Česká republika a Slovensko. Kupní smlouvy uzavřené s těmito dodavateli můžou tedy obsahovat tzv. mezinárodní prvek¹⁶. Při sepisování takovéto smlouvy by tedy společnost měla pamatovat zejména na volbu práva a na tzv. prorogaci. Nejlepší možností je pro společnost zahrnutí do smlouvy ustanovení o použití českého práva pro řešení případných sporů. I v případě že bude použito polské právo, právním režimem zůstane Úmluva OSN o smlouvách o mezinárodní koupi zboží, známa také pod názvem Vídeňská úmluva. Obě země jsou totiž signatáři této úmluvy a je tedy součástí jejich právních řádů. Při obecně platné zásadě aplikační přednosti mezinárodní smlouvy před národním právem bude použita právě tato úmluva, ledaže to strany ve smlouvě vyloučí. Mnohem důležitějším faktorem smlouvy se tedy jeví prorogace. Prorogace, neboli volba sudiště totiž v praxi znamená zároveň volbu procesního práva a místa konání soudního líčení. Je pak na společnosti a na dohodě stran, zda upřednostní české procesní právo nebo zda svěří rozhodování sporu do rukou polských soudů.

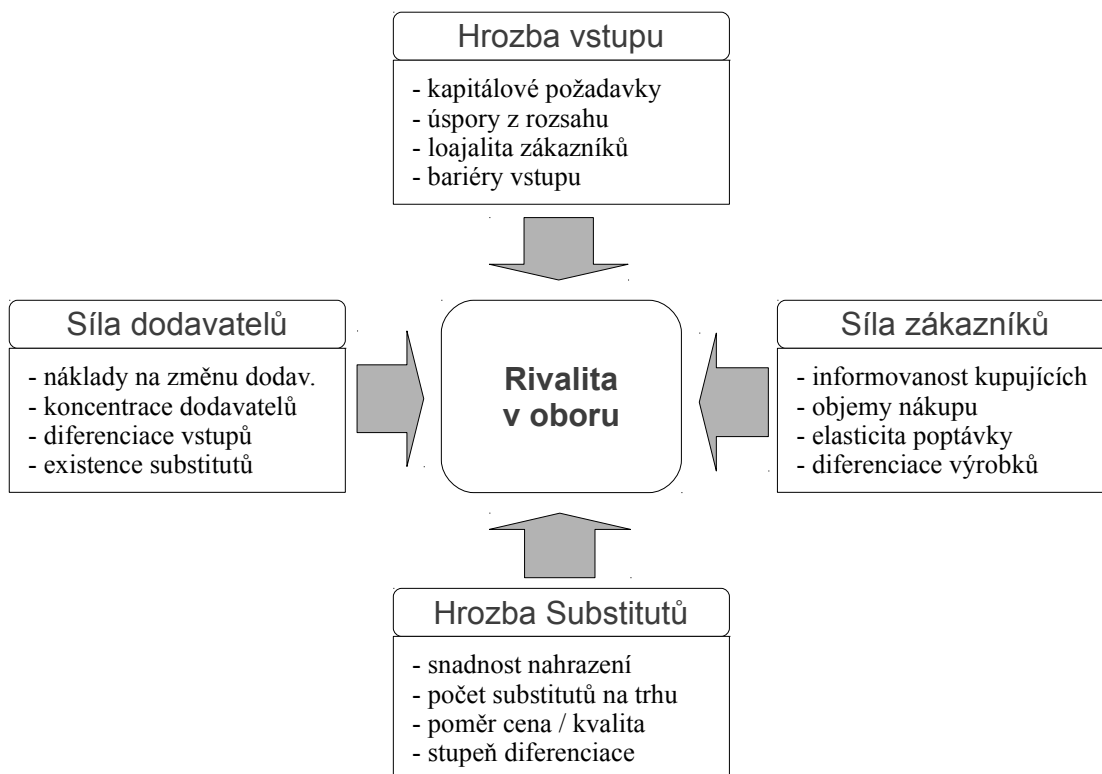
¹⁶ ROZEHNALOVÁ, N., STŘELEK, K., SEHNÁLEK, D., VALDHANS, J. Mezinárodní obchodní transakce : multimediální učební text [CD-ROM]. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004. ISBN 80-210-3575-7.

3.8 Porterův model jako metoda analýzy konkurence

Porterův model pěti konkurenčních sil je vlastně rámcem pro kvalitativní analýzu konkurenčního prostředí, který byl vytvořen Michaelem Porterem z Harvardské univerzity v roce 1979. Porterův model byl vyvinut z důvodu nespokojenosti s v té době rozšířenou SWOT analýzou.¹⁷ Tento model předpokládá, že atraktivnost oborového prostředí je ovlivněná pěti faktory. Kombinace vlivů těchto pěti sil ovlivňuje schopnost podniku generovat zisk. Tento model může být využit pro lepší pochopení prostředí, ve kterém firma vyvíjí nebo se chystá vyvíjet svou obchodní činnost. Na analýze těchto vlivů mohou také být založená strategická rozhodnutí. Podle Michaela Portera silami ovlivňujícími celkovou atraktivitu oboru jsou hrozba vstupu, síla zákazníků, síla dodavatelů, hrozba substitutů a rivalita v oboru. Hrozba vstupu, hrozba substitutů a hrozby ze strany konkurenčních podniků jsou považovány za externí faktory zatímco síla zákazníku a dodavatelů jsou faktory interními. Porterův model je nejen rámcem pro stanovení atraktivity oboru ale také pomáhá managerům pochopit, jak se mění struktura daného oboru. Podle Michaela Portera *"konkurence není hrou s nulovým součtem"*¹⁸. Pokud firma najde potřebu kterou může upokojit a pokud poskytne něco jiného než její rivalové, několik rivalů může být souběžně úspěšných. Podniková strategie by navíc podle Portera měla být veřejná. Nejedná se podle něj o podnikové tajemství ale o informaci, která by měla být známá všem stakeholderům, především pak zaměstnancům, dodavatelům a zákazníkům. Klíčovou součástí analýzy je samozřejmě identifikace oboru. Pro účely této části práce se oborem bude rozumět internetový prodej zboží pro alergiky, astmatiky a ekzematiky.

17 ARGYRES, N., MCGAHAN, M. PORTER, M. *An interview with Michael Porter*. The Academy of Management Executive, 2002.

18 *The Five Competitive Forces That Shape Strategy* [online]. Harvard Business Publishing, 2008. URL<http://www.youtube.com/watch?v=mYF2_FBCvXw>.



Obrázek 3: Porterův model konkurenčních sil

3.9 Komunikační strategie v mezinárodním obchodu

Úspěch společnosti na trhu je podmíněn mnoha faktory, přičemž samotná kvalita nabízených výrobků a služeb většinou nestačí. Pravděpodobnost úspěchu i jeho stupeň lze zvýšit volbou vhodné komunikační strategie s důrazem na zákazníka. Komunikační strategie umožňuje podniku lépe poznat své prostředí a využít získané informace ke svým potřebám. Komunikace se zákazníkem je přitom pouze jednou z částí celkové strategie. Komunikační mix je součástí marketingového mixu a zahrnuje reklamu, podporu prodeje, osobní prodej, public relations. Konkrétní skladba komunikačního mixu je právě výsledkem volby komunikační strategie. Komplexní komunikační strategie zahrnuje i komunikaci s dalšími zájmovými skupinami jako např. zaměstnanci, dodavatele, občanská sdružení atd. Každá z těchto zájmových skupin může podstatným způsobem ovlivnit chod podniku. V dnešní době existuje celá řada způsobů komunikace. Pro společnost 2Tom s.r.o. je zcela určitě klíčovým komunikačním

kanálem internet. Komunikace se zákazníky totiž probíhá především po internetu. S ostatními zájmovými skupinami však může společnost komunikovat i prostřednictvím jiných kanálů. Hlavním cílem komunikační strategie je však využití informací získaných díky komunikaci k zefektivnění marketingu. S tímto cílem je spojená i otázka rozpočtu na marketingovou komunikaci. Existuje několik metod stanovení rozpočtu na komunikaci:¹⁹

- **Metoda zůstatkového rozpočtu** - zbytkové zdroje podniku se věnují na marketingovou komunikaci. Nebezpečím je, že na tuto oblast bude obětováno zbytečně moc nebo naopak příliš málo finančních prostředků.
- **Metoda procentuálního podílu z obrátu** - výdaje na marketingovou komunikaci se odvíjejí od obrátu společnosti. Výhodou je přizpůsobení rozpočtu na marketingovou komunikaci aktuální situaci podniku. Naopak nevýhodou představuje nemožnost odhadnout dlouhodobé výdaje na tuto oblast.
- **Metoda konkurenční parity** - je založena na kopírování rozpočtu na marketingovou komunikaci od konkurence. Předpokladem této metody je samozřejmě alespoň přibližná znalost výdajů konkurenčních společností na tuto oblast. Uplatňuje se např. v oligopolním prostředí, kdy zvyšování výdajů na reklamu přináší výsledky pouze pokud konkurenti tyto výdaje nezvýší.
- **Metoda cílů a úloh** - rozpočet je založen na podrobně vypracované komunikační strategii. Výhodou je lepší měřitelnost výsledků, nevýhodou vyšší náročnost.
- **Marginální analýza** - tato metoda je založená na principu, že do marketingové komunikace se investuje dokud jsou mezní výnosy vyšší než mezní výdaje.
- **Metoda netečnosti** - konstantní rozpočet na komunikaci bez ohledu na ostatní proměnné.
- **Metoda libovolné alokace** - alokace prostředků se neodvíjí od analýz ale spíše od aktuálních potřeb.

¹⁹ HESKOVÁ, E. Marketingová komunikace a přímý marketing. Jindřichův Hradec: VŠE Praha, 2005. ISBN 80-245-0995-4.

Aby se zjistilo, zda zvolená komunikační strategie byla skutečně efektivní je třeba nějakým způsobem zhodnotit její výsledky. Měření výsledků probíhá na základě poskytnuté zpětné vazby. Existují dva obecné přístupy k měření efektů komunikace. Jedná se o přímou metodu a metodu nepřímou. Měření přímých účinků spočívá v sledování vztahu mezi přírůstkem tržeb nebo obratu a objemem prostředků vynaložených na marketingovou komunikaci. Tato metoda má omezenou vypovídací schopnost z důvodu zkreslení výsledku jinými faktory ovlivňujícími objem tržeb a obratu. Hodí se však pro některé formy prodeje, především ty, kde se využívá přímý marketing. Metoda měření nepřímých účinků je o něco komplexnější. Může mít formu výzkumu komunikačních médií, kdy se posuzuje počet a struktura osob sledujících určitá média, nákladnost komunikace ve vztahu k dosahu médií, jejich působnosti atd. nebo formu výzkumu účinnosti komunikace. Výzkum účinnosti komunikace provádějí většinou výzkumné organizace, které za tímto účelem vytvářejí různé postupy a metody měření.

V mezinárodním prostředí je během formulace komunikační strategie navíc třeba zohlednit celou řadu dalších aspektů. V první řadě je to jazyková bariéra, která představuje překážku pro komunikaci. To se vztahuje i na komunikaci uvnitř firmy. Zaměstnanci by měli být náležitě jazykově vybavení a komunikace mezi jednotlivými odděleními společnosti by měla být formalizována. V úvahu přichází pravidelný reporting nebo porady ve zvoleném jazyce. Spotřebitelské chování zákazníků na různých geografických trzích se může lišit. Komunikační strategie by s tímto rizikem měla počítat a přizpůsobit komunikační mix dané situaci. Příkladem může být symbolika obrázků, slov, zvířat či barev, která se může v jednotlivých státech lišit. Jelikož hlavní obchodní činností společnosti 2Tom s.r.o. je provoz internetového obchodu Snadný život, komunikační mix bude muset být přizpůsoben internetovému prostředí. Formy propagace firmy na internetu mohou nabývat následujících forem:²⁰

- **reklamní kampaň** - může se jednat o bannery, textové reklamy, přednostní vypisování ve vyhledávacích, PPC (pay per click) reklama
- **on-line PR** - budování firemní identity na internetu zahrnuje tiskové zprávy,

²⁰ JAHODOVÁ, J. PŘÍKRYLOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. Grada Publishing, 27.08.2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

fotografie, videa na internetu

- **mikrostránky** - stránky, které zákazník na první pohled nespojuje s firmou nebo výrobkem. Tyto stránky ale kromě propagace celého odvětví nebo oboru odkazují na nabízené zboží. Součástí obchodu Snadný život už teď je internetová poradna a soubor článků na příbuzná témata.
- **virální marketing** - marketingová technika využívající existujících sociálních sítí. Sdělení je nejdříve předáno jednotlivci, který ho pak dále šíří ve svém okolí.
- **marketing na podporu komunit** - podnik může podporovat vznik a fungování komunit v jeho okolí. Jedná se např. o internetové zájmové weby či sdružení příznivců dané značky.
- **buzz marketing** - vytváření novotvarů (buzzwords), které si pak zákazníci spojují s daným výrobkem
- **advergaming** - počítačová hra, která obsahuje značku firmy a je vystavená na firemních internetových stránkách

3.10 Rizika vstupu na mezinárodní trhy

Každá podnikatelská příležitost s sebou nese určité riziko. Toto riziko by se dalo popsat jako nesoulad mezi zamýšleným, očekávaným a skutečným výsledkem. Pro úspěšnost každého podnikatelského záměru je tedy klíčové tato rizika minimalizovat. Nejedná se přitom o vyhýbání se rizikovým oblastem. Přílišná averze k riziku totiž může podnik připravit o značné příležitosti. Riziko nejde nikdy úplně vyloučit. Vhodným přístupem však lze snížit jeho případné nepříznivé dopady na fungování podniku. Mezinárodní prostředí a zejména pak přechod podniku od orientace na národní trh k expanzi do zahraničí může představovat příležitost dalšího rozvoje. Tržby ze zahraničí mohou dokonce vytvářet ochranný polštář proti nepříznivému vývoji na domácím trhu. S touto příležitostí jsou ovšem spojená určitá specifická rizika. Jsou jimi především tržní rizika, komerční rizika, přepravní rizika, teritoriální rizika a měnové riziko.²¹

²¹ MACHKOVÁ, H., SANTO, A., ZAMYKALOVÁ, M. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0364-5.

3.10.1 Tržní rizika

Tento typ rizik je spojený s obecným vývojem na trhu. Změna tržních podmínek může ovlivnit tržby a zisk podniku nebo případně zapříčinit ztrátu. Situace na domácím trhu se přitom může vyvíjet odlišně než v zahraničí. Vývoj na trhu však může být i lepší než se očekávalo a představovat tak pro podnik příležitost. V kontextu rozšíření obchodních aktivit společnosti do Polska, lze připomenout že v průběhu hospodářské krize v roce 2009 bylo Polsko jediným státem Evropské unie, ve kterém nedošlo k meziročnímu poklesu HDP. Naopak např. maďarské hospodářství se ve stejné době značně propadlo. Situace na trhu přitom ovlivňuje nejen hospodářské výsledky podniku ale i všechny jeho dlouhodobé záměry. Tržní riziko je také často zmiňováno v souvislosti s vývojem cen komodit. Pro společnost 2Tom s.r.o. má však pohyb cen komodit pouze okrajový význam. Pro minimalizaci tržního rizika a včasnou identifikaci případných příležitosti je třeba daný trh bedlivě sledovat. Dlouhodobá strategická rozhodnutí by navíc měla být podložena tzv. analýzou makro prostředí.

3.10.2 Komerční rizika

Komerční rizika jsou spojená s nebezpečím nedodržení závazků obchodními partnery. Může se jednat např. o nezaplacení či prodlevy se splacením pohledávek, odstoupení od smlouvy, nedodržení smluvních podmínek atd. Zejména platební disciplína je oblastí často vytýkanou českým podnikatelům. Pro podnik vstupující na zahraniční trh situaci navíc sťažuje neznalost místního prostředí a podmínek. Naštěstí existují způsoby a nástroje zajištění proti komerčním rizikům. Jedním z nejpoužívanějších a zároveň pro obě smluvní strany nejbezpečnějším způsobem platby je dokumentární akreditiv. Bohužel tento způsob platby je relativně nákladný a pro menší transakce tedy není vhodný. Malé podniky, ke kterým patří i 2Tom s.r.o. mohou využít např. služeb faktoringových a forfaitingových společností. Základem minimalizace komerčního rizika je také rozvíjení a udržování vztahů s obchodními partnery. Kvalifikovaní a zkušení zaměstnanci jsou základem pro rozvoj těchto vztahů. Zejména v Evropě je důvěra a spolehlivost obchodního partnera často důležitějším kritériem pro navázání spolupráce než nabízená cena. V této oblasti hrají důležitou roli kulturní rozdíly.

Zatímco v severských zemích je obchodní spolupráce čistě formální, v Jižní Evropě je kladen důraz na pravidelný osobní kontakt.²²

3.10.3 Přepravní rizika

Mezinárodní přeprava zboží s sebou nese určitá rizika. Jsou jimi např. riziko ztráty nebo poškození zboží během přepravy, riziko zpožděného dodání nebo riziko tzv. *"okolnosti vyšší moci"*²³. Poslední zmíněné zahrnuje např. přírodní pohromy, války a další nepředvídatelné okolnosti, které brání splnění podmínek vyplývajících ze smlouvy. V případě námořní přepravy jde navíc o riziko unesení lodě piráty, proti kterému již však v současné době existuje povinné pojištění. Společnost 2Tom s.r.o. zvažuje mimo jiné možnosti dodávek zboží z Asie. V tomto případě by bylo přepravní riziko značně vyšší než je tomu v rámci Evropy. Už jenom samotné prodloužení dodací doby s sebou nese pro podnik riziko. Mezinárodní přeprava se řídí mezinárodními obchodními zvyklostmi, zejména pak tzv. INCOTERMS. Jedná se o pravidla pro mezinárodní přepravu zboží, která vydává Mezinárodní obchodní komora v Paříži. Jejich nejnovější verze (INCOTERMS 2011) obsahuje třináct tzv. doložek, které upravují mimo jiné místo předání zboží, místo přechodu nebezpečí, pojištění, platbu celních a jiných poplatků atd. Pro obchod Snadný Život je dálková námořní přeprava pouze okrajovou záležitostí. Mnohem větší důraz bude kladen na přepravu v rámci Evropské unie mezi Českou republikou a Polskem. Existují tři nejběžnější smluvní typy, které lze v této situaci využít:

- **Smlouva o přepravě věci** - je vymezená v Obchodním zákoníku a použije se tedy na vztahy mezi podnikateli. Touto smlouvou se dopravce zavazuje za úplatu odesílateli přepravit věc z určitého místa odeslání do místa určení. *"V režimu českého práva dopravce odpovídá za škodu způsobenou na věci během přepravy, ledaže ji nemohl odvrátit ani při vynaložení odborné péče. Rovněž neodpovídá za škodu způsobenou odesílatelem, příjemcem nebo vlastníkem zásilky, vadou nebo přirozenou povahou obsahu zásilky včetně obvyklého úbytku, nebo vadným obalem, na který dopravce upozornil odesílatele při*

22 ONKVISIT, S., SHAW, J., J. International Marketing. Routledge, 2004. ISBN 0-203-93006-1.

23 §374 ObchZ

převzetí zásilky k přepravě, a byl-li vydán nákladní nebo náložný list, byla v něm vadnost obalu poznamenána."²⁴

- **Zasílatelská smlouva** - použije se rovněž pro vztahy mezi podnikateli. *"Smlouvou zasílatelskou se zavazuje zasílatel příkazci, že mu vlastním jménem na jeho účet obstará přepravu věcí z určitého místa do určitého jiného místa, a příkazce se zavazuje zaplatit zasílateli úplatu."*²⁵ Hlavní rozdíl oproti smlouvě o přepravě věci spočívá v tom, že zasílatel přepravu sám neuskutečňuje ale pouze jí obstarává. Jedná se vlastně o dva vztahy - vztah mezi příkazcem a zasílatelem a vztah mezi zasílatelem a dopravcem. Zasílatelská smlouva je využívána např. spedičními společnostmi, které vystupují v roli zasílatele. Odpovědnost za škodu funguje v případě této smlouvy na velmi podobném principu jako je tomu u smlouvy o přepravě věci. Jisté riziko pro příkazce však může představovat zástavní právo k zasílatele k zásilce.
- **Smlouva o přepravě nákladu** - tato smlouva je upravená Občanským zákoníkem a je tedy pro činnost obchodu Snadný život nejdůležitější. Zaslání zboží nakoupeného v internetovém obchodě totiž probíhá právě na základě této smlouvy. Odpovědnost dopravce za škodu je opět upravená podobně jako je tomu u období této smlouvy v Obchodním zákoníku - smlouvy o přepravě věci. Právo na náhradu škody však musí odesílatel uplatnit do šesti měsíců od předání zásilky příjemci nebo do šesti měsíců od odeslání nedošlo-li k předání.

V oblasti mezinárodní přepravy existuje celá řada mezinárodních smluv, které dále upravují různé druhy přepravy (železniční přeprava, silniční přeprava atd.). Většinou z nich je vázána jak Česká republika, tak Polsko. Tento fakt značně přispívá ke snížení výše zmíněných přepravních rizik.

3.10.4 Teritoriální rizika

Tento duh rizika je spojený s nejistotou vyplývající ze změn makro prostředí v dané

²⁴ ROZEHNALOVÁ, N., STŘELEČEK, K., SEHNÁLEK, D., VALDHANS, J. *Mezinárodní obchodní transakce : multimediální učební text* [CD-ROM].

²⁵ §601(1) Obchodního zákoníku.

zemi. Jde především o změny politického nebo ekonomického charakteru ale může se jednat také o jiné obtížně předvídatelné faktory. Nejen v kontextu evropských zemí se k nejvýznamnějším rizikům tohoto druhu řadí nebezpečí vyplývající z prohlubujícího se státního dluhu a stále se zvyšujících schodků veřejných financí. Evaluaci tohoto druhu rizika se zabývají tzv. ratingové agentury. Nejsledovanější hodnocení jsou vydávána třemi největšími agenturami. Jsou jimi Standar&Poor's, Moody's a Fitch. Tyto agentury vypracovávají a používají sofistikovanou metodiku sloužící k evaluaci kredibility daných subjektu a s ní spojeného investičního rizika. Kromě hodnocení jednotlivých zemí (tzv. sovereign rating) existují také hodnocení nejvýznamnějších podnikatelských subjektu, zejména pak bank a pojišťoven. V závislosti na stupni rizika by měl podnik přijmout vhodná opatření k jeho minimalizaci. *"Podnikatelské subjekty se mohou chránit před negativními dopady teritoriálních rizik řadou preventivních i zajišťovacích opatření. K preventivním krokům patří zejména respektování rizikovosti teritoria při rozhodování o volbě trhu a teritoriální diversifikace obchodních, úvěrových a investičních aktivit firmy."*²⁶

3.10.5 Kurzové riziko

Další riziko pro podnik představuje nejistota vyplývající z pohybu směnného kurzu české koruny k polskému zlotému. Proměnlivost vývoje kurzu měn může způsobit nesoulad mezi očekávanými náklady a náklady skutečně vynaloženými. Tento nesoulad samozřejmě může znamenat jak zvýšení nákladu oproti očekávaní, tak jejich snížení. Stejně tak pohyb kurzu může ovlivnit výnosy, stav devizových aktiv a pasiv atd. Tento nesoulad značně stěžuje jakékoliv dlouhodobě plánování. Kurzové riziko také bývá označováno pojmem transakční riziko. Obchod uzavřený v cizí měně může podniku přinést kurzovní zisk nebo kurzovní ztrátu. Platí přitom, že čím delší je doba transakce (např. splatnost) tím vyšší je i riziko. Podniky působící na zahraničních trzích mají většinou devizové účty a pohledávky v cizích měnách. Pohyb kurzu pak ovlivňuje hodnotu aktiv a pasiv podniku. Tento druh rizika je také označován jako "riziko oceňování". Bohužel vývoj situace na měnovém trhu je těžce předvídatelný. Některé

²⁶ MACHKOVÁ, H., SANTO, A., ZAMYKALOVÁ, M. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0364-5.

měny jsou více a jiné méně volatilní. Obecně je však předvídaní pohybu volně plovoucího směnného kurzu extrémně složité, ne-li nemožné. Z tohoto důvodu existují nástroje, kterými podniky převádějí kurzové riziko na jiné subjekty. Většinou se jedná o spekulanty, kteří jsou ochotni podstoupit riziko a spoléhají se přitom a svůj odhad budoucí situace na měnovém trhu. Tokovými nástroji jsou např.

- **forwardy** - Forwardový kontrakt je dohodou, ve které se strany zavazují prodat určité aktivum (např. cizí měnu) v určený čas za předem stanovenou cenu. Placení a převod daného aktiva však neprobíhá současně. Dohodnutá cena bývá zaplacená při uzavření kontraktu zatímco aktivum je převedeno až po určité sjednané době. Forwardový kontrakt lze prodat třetí straně.
- **futures** - Jedná se o instrument velmi podobný forwardům. Existuje zde však několik rozdílů. V první řadě futures jsou do určité míry unifikované což umožňuje jejich obchodování na burze. Na rozdíl od forwardu pro nákup futures není zapotřebí zaplatit celou cenu. Burza požaduje pouze určitou marži, která ji umožňuje zajistit se proti případné ztrátě.
- **měnové swapy** - Swap je mimoburzovní derivátní kontrakt, ve kterém se banka zavazuje prodat klientovi určitou částku v dané měně a pak k dohodnutému datu od něho tuto částku zpět odkoupit za předem stanovený forwardový kurz. Jedná se o jeden z nejpoužívanějších způsobů zajištění proti kurzovému riziku v mezinárodním obchodu. Měnový swap je vhodným nástrojem v případě, že se podnik potýká s nedostatkem likvidity v jedné měně a zároveň s přebytkem likvidity v jiné měně. Banky mají nastavené minimální částky, pro které jsou ochotné provést swapovou transakci. Z tohoto důvodu je měnový swap vhodný spíše pro větší transakce.
- **opce** - představují právo držitele na budoucí nákup nebo prodej podkladového aktiva v dohodnutý čas za předem stanovenou cenu. Opce mohou být obchodovány smluvně nebo na burze. *"Zakoupením opce získává její držitel "právo volby", za něž zaplatí kupní cenu opce (opční prémii), která je ovšem pouhým zlomkem tržní ceny podkladového aktiva, jež je skutečným předmětem případného budoucího obchodu, k němuž opce opravňuje. Uvedené opční právo*

je sice zapláceno premií, avšak je výhodné v tom, že na rozdíl od pevných termínových kontraktů typu forward a futures může držitel opce (např. při nepříznivém vývoji tržních cen podkladového aktiva, o které se vlastně z hlediska celé transakce jedná) své právo neuplatnit (nechat opci propadnout) a obchod neuskutečnit."²⁷

Další způsoby zajištění podniku proti kurzovému riziku zahrnují:

- **prodej pohledávek** - Jak již bylo řečeno měnové riziko se zvyšuje s dobou trvání závazku. Pro podnik je proto výhodnější mít majetek denominovaný v cizí měně v pokud možno co nejlikvidnější formě. Hotovost nebo peníze na bankovním účtu lze totiž téměř kdykoliv směnit za jinou, bezpečnější nebo pro podnik výhodnější měnu. Z tohoto důvodu se podniky často odhodlávají k prodeji pohledávek za využití forfaitingových nebo faktoringových společností.
- **započtení rizika do ceny** - tento typ ochrany proti kurzovému riziku spočívá v promítnutí rezervy na krytí kurzového rizika do ceny produktů. Tento přístup je příznačný svou jednoduchostí a lze v jeho prospěch argumentovat, že jiné prostředky jako např. prodej pohledávek s sebou nesou náklady, které se stejně nakonec projeví v ceně výrobků. Na druhou stranu započtení kurzového rizika do ceny může mít negativní vliv na konkurenceschopnost podniku. Rozhodnutí o zvolení tohoto přístupu by proto mělo být učiněno na základě analýzy konkurenčního prostředí a v souladu s cenovou strategií podniku .
- **měnovou doložku** - Společnost si může v kupní smlouvě sjednat tzv. měnovou doložku. *"Zákon upravuje pro oblast závazkových vztahů v mezinárodním obchodu sjednání smluvní měnové doložky, která má za účel snížit měnové riziko spojené se změnou kurzu měny, v níž má být závazek plněn (Zajišťovaná měna) ve vztahu k určité jiné měně (Zajišťující měna)."*²⁸ Měnová doložka je dále upravena v §744 ObchZ.

²⁷ REJNUŠ, O. *Finanční trhy*. Ostrava: KEY Publishing, 2008. ISBN 978-80-87071-87-8.

²⁸ NESNÍDAL, J. *Měnová doložka v mezinárodním obchodu* [online]. Ostrava: Sagit, Nakladatelství ekonomické a právní literatury, 1.5.2004.

3.11 Mezinárodní cenová strategie a proces tvorby ceny

Cenová strategie a tvorba cen je jedním z klíčových faktorů ovlivňujících úspěch podniku v mezinárodním prostředí. Tvorba ceny je přitom často opomíjenou součástí marketingového mixu. Rozhodnutí o volbě cenové strategie by mělo být založeno jak na analýze makroekonomického prostředí podniku, tak na analýze konkurence. Existuje několik přístupů pokud se jedná o tvorbu ceny²⁹.

- **cenová standardizace** - také označovaná jako etnocentrická tvorba cen. Podnik v případě této strategie volí používání jednotných globálních cen na všech národních trzích. Ceny jsou tedy nezávislé na zemi prodeje a mohou se různit jen nepatrně v závislosti na míře zdanění, distribučních nákladech atd. Tato strategie je vhodná pokud podnik, který zároveň zvolil jednotný globální přístup k positioningu.
- **cenová diferenciac** - někdy nazývaná také polycentrická cenová tvorba. Tato strategie je založená na stanovování rozdílných cen v závislosti na daném geografickém trhu nebo segmentu trhu. Pro volbu diferenciacní strategie hovoří např. odlišnosti ve spotřebním chování zákazníků, rozdílná míra inflace v různých zemích, snaha odlišit se od konkurence atd. Naopak hlavním faktorem, který dělá tuto cenovou strategii neatraktivní je tzv. "pravidlo jedné ceny" (*the law of one price*)³⁰. Zejména v případě kdy bariéry mezinárodního obchodu jsou téměř úplně odbourány, jako je tomu v případě Evropské unie, volba cenové diferenciac u homogenních výrobků stejně časem povede k vyrovnání cen na všech trzích. Z rozdílu cen totiž se budou snažit vytěžit obchodníci, kteří nakoupí na jednom geografickém trhu za nižší cenu a pak prodají na trhu, kde je cena vyšší. Toto pravidlo platí pro výrobky, u kterých náklady na jejich přepravu jsou nižší než cenový rozdíl.
- **strategie cenového zužitkování** - Je vhodné ji uplatňovat pouze u nových výrobků nebo výrobků nově uvedených na trh. Podnik využívající tuto strategii nastavuje u nových výrobků účelově přemrštěné ceny, které si může dovolit z

29 MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1678-X.

30 EUN, C., S., RESNICK G., B. *International Financial Management*. McGraw Hill, 2004. ISBN 0071247157.

důvodu novosti výrobku, která mu dává krátkodobý monopol na tento výrobek. V momentě, kdy se daný výrobek objeví v nabídce konkurence podnik cenu postupně snižuje.

- **strategie prémiové ceny** - Tato strategie je uplatňována především výrobcí značkového a luxusního zboží. Vysoká cena výrobku je zde vnímána jako prestiž značky a její snížení může v dlouhodobém horizontu vést dokonce k poklesu prodeje. Volba této strategie je úzce spojená s positioningem.
- **strategie cenového pronikání na trh** - Podniky využívající tuto strategii se snaží daný trh rychle ovládnout nízkými cenami nabízeného zboží. Tato strategie se hodí tam, kde je cenová elasticita poptávky vysoká. Nízké ceny vedou ke zvýšení prodejů a tržního podílu a umožňují tak podniku uplatňovat úspory z rozsahu. Úspěch této strategie je také závislý na stavu konkurenčního prostředí. Silní konkurenti se totiž mohou včas přizpůsobit a tato situace může vést k cenové válce.
- **strategie využívání transferových cen** - Uplatňují jí zejména velké nadnárodní podniky, které mají různé závody v různých zemích. Využívají přitom rozdílných cen vstupů a rozdílné míry zdanění. Tato strategie může spočívat např. v vytváření vysokých zisků v zemích s nižším zdaněním a uměle nízkých zisků v zemích, kde jsou daně vysoké.

4 Analytická část

Tato část práce je zaměřená na sběr, interpretaci a analýzu dat. Důkladná analýza cílové skupiny, makro prostředí a oborového prostředí firmy tvoří základ pro návrh realizace expanze obsažený v následující kapitole. Důraz je přitom kladen na kvalitu vstupních dat, která jsou nakolik to bylo možné získána z oficiálních a renomovaných zdrojů. Tímto přístupem by mělo být zamezeno nežádoucímu zkreslení výsledků analýz. Analýza také slouží k představení faktů o cílovém trhu, které nejsou na první pohled zřejmé. Data z různých zdrojů jsou zde přehledně uvedena a interpretována do jednoho celku. Výsledky analýz mimo jiné pomáhají určit těžce kvantifikovatelné faktory, které mohou mít vliv na úspěšnost celého projektu a potažmo i budoucí strategická rozhodnutí. Uvedené analýzy částečně korespondují s teoretickým základem popsáním v předchozí části práce.

4.1 O společnosti

Společnost 2Tom s.r.o. vznikla 5. srpna 2008 a je vedena u rejstříkového soudu v Brně. Předmětem podnikání společnosti je dle obchodního rejstříku *"výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona"*³¹. Hlavní obchodní činnost však představuje provozování internetových obchodů pro alergiky, astmatiky a ekzematiky Snadnyzivot.cz a Lahsizivot.sk a internetového magazínu luxusu a úspěchu Dreamlife.cz. Obchod Snadný život byl zprovozněn v říjnu 2010. Jeho slovenská verze ho následovala v únoru letošního roku. V současné době firma plánuje rozšířit své aktivity v oblasti internetového prodeje i na polský trh. S tímto krokem je také spojená snaha neustále rozšiřovat sortiment nabízených produktů na všech geografických trzích. Společnost také poskytuje následující služby v oblasti internetových řešení a marketinku:³²

- Návrh a realizace internetových řešení
 - Webdesign a grafika, implementace řešení

³¹ Obchodní rejstřík a sbírka listin. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 18.3.2011.

³² *Výbrané reference a představení společnosti 2Tom s.r.o.* [PDF] . Brno: 2Tom s.r.o., 2.7.2010.

- Konzultační a poradenská činnost
- Správa a rozvoj internetových řešení
- Analýzy internetových prezentací, SEO
- Marketingové strategie a strategie značek
 - Krátkodobé i dlouhodobé strategie
 - Návrhy reklamních kampaní
 - Konzultační a poradenská činnost
 - PR a copywriting
- Publikační činnost a provoz publikačních portálů
 - Portály z oblasti vzdělání, IT a zdravotnictví
 - obchodní centrum Dreambay.cz

4.2 Analýza makro prostředí

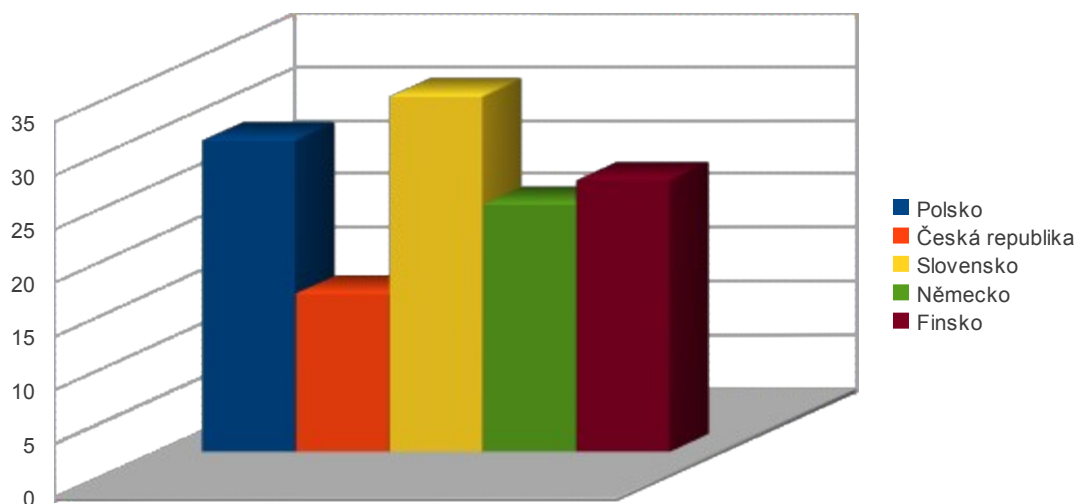
Makro prostředí, které podnik obklopuje má významný vliv na jeho fungování. Analýza makro prostředí cizí země a dopadů jaké může mít na obchodní činnost podniku je proto klíčovou součástí přípravy expanze firmy do zahraničí. Vhodným nástrojem pro tuto analýzu je rámec známý pod označením PESTEL³³. Tento model je založen na rozčlenění analýzy na hodnocení dílčích faktorů, které společně vytvářejí to, co rozumíme pod pojmem makro prostředí. Jedná se o faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické. Bližší poznání těchto faktorů zvyšuje úspěšnost důležitých strategických rozhodnutí, ke kterým bezesporu patří i expanze firmy do zahraničí. Důležitost jednotlivých faktorů pro rozhodování je subjektivní záležitostí a závisí na předmětu obchodní činnosti firmy. Aby analýza měla nějakou vypovídací schopnost jsou zde data vztahující se k polskému trhu daná do kontrastu s daty z jiných zemí. Pro srovnávací účely jsou zde uvedeny země, ve kterých již 2Tom s.r.o. působí a země pro tuto společnost zajímavé z pohledu další expanze. Jedná se

³³ *PESTEL analysis of the macro-environment* [online]. OxfordUniversity Press, 2007.

kromě Polska o Českou republiku, Slovensko, Německo a Finsko.

4.2.1 Politické faktory

Politické faktory hodnotí míru v jaké stát ovlivňuje podnikání v dané zemi. Přestože jsou tyto faktory úzce spojeny s faktory legislativními nejedná se o totéž. Politické faktory zahrnují oblast cel a volného pohybu zboží. Vzhledem k členství Polska a ČR v Evropské unii se však touto oblastí nemá smysl zabývat. Z pohledu této práce je mnohem důležitější např. systém polského zdravotnictví. V rámci EU totiž existuje mnoho zdravotnických systémů s větším či menším stupněm privatizace. Zatímco Česká republika patří k zemím, ve kterých je ochrana zdraví téměř plně hrazená státem v Polsku je situace odlišná. Níže uvedený sloupcový graf znázorňuje podíl soukromých výdajů na celkových výdajích na zdravotnictví ve srovnávaných zemích.



Obrázek 4: Soukromé výdaje na zdraví jako % celkových výdajů na zdravotnictví (zdroj: World Health Statistic 2010 [pdf]. Geneva: World Health Organization, 2010.)

Je zde jasně vidět, že v Polsku si lidé na své zdraví musí přispívat víc, než např. v ČR. Tento fakt může mít význam i pro obchodní činnost společnosti 2Tom s.r.o. Jelikož v Polsku jde podstatná část výdajů na zdravotní péči z kapes pacientu, občané mají větší volnost v rozhodování o alokaci svých prostředků vynakládaných na ochranu zdraví.

Zdravotní pojišťovny v Polsku neproplácejí péči a léky v takovém rozsahu jako v jiných zemích. Pravděpodobnost, že si pacient pořídí výrobek zaměřený na profylaktiku nebo výrobek tzv. alternativní medicíny (homeopatie, bio výrobky) je tedy vyšší.

Za politický faktor lze také považovat míru zdanění. Přestože v Evropské unii byly některé daně do určité míry harmonizovány³⁴ určování výše jednotlivých daní je stále v mezích komunitárního práva jednou z výsad členských států. Míra zdanění zcela určitě hraje významnou roli při rozhodování o expanzi firmy do zahraničí a někdy je i faktorem, který rozhoduje o přenesení sídla. V níže uvedené tabulce je obsaženo srovnání vybraných daní ve zkoumaných zemích.

Země	DPH ³⁵		Daň z příjmů PO	Daň z příjmů FO
	základní	snížená		
Polsko ³⁶	23%	8%, 5%	19%	0%, 18%, 32%
Česká republika	20%	10%	20%	15%
Slovensko	20%	10%	19%	19%
Německo ³⁷	19%	7%	15%	0% - 45%
Finsko ³⁸	23%	13%, 9%	26%	6,5% - 30%

Základní sazba DPH je v Polsku o něco vyšší než ČR. Některé léky a léčivé přípravky dokonce podléhají snížené osmi procentní sazbě.³⁹ K tomuto zboží patří také řada produktů pro alergiky, astmatiky a ekzematiky ze sortimentu obchodu Snadný život.

Pokud se jedná o obecné politické prostředí v Polsku, v současné době by ho šlo charakterizovat jako stabilní. Polsko profitovalo z přistoupení k Evropské unii víc než kterákoliv jiná země.⁴⁰ Populistické a nacionalistické strany z polského parlamentu (*Sejmu*) zmizely. V současné době polská vláda disponuje v parlamentu pohodlnou většinou pěti hlasů. Vládní strana *Platforma Obywatelska* (PO) premiéra Donalda Tuska

34 Směrnice Rady 2006/112/ES ze dne 28. listopadu 2006 o společném systému daně z přidané hodnoty.

35 *VAT Rates Applied in the Member States of the European Union* [PDF]. Brussels: European Commission, 1.1.2011.

36 *System podatkowy* [online]. Ministerstwo Finansów RP, 2011.

37 *Tax Law for Investors* [online]. Bundeszentralamt für Steuern, 2011.

38 *Finish Tax System* [online]. Finish Tax Administration, 3.6.2010.

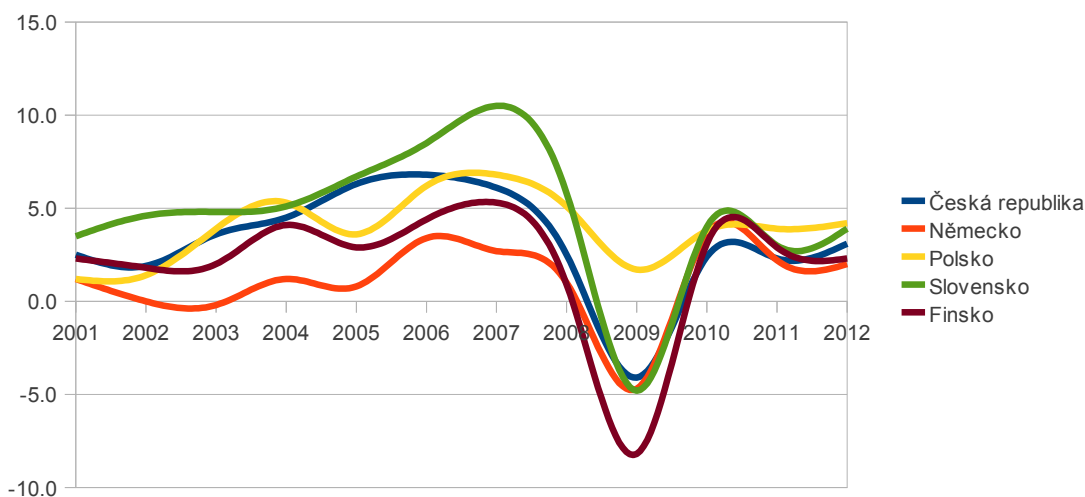
39 Załącznik nr 3 do ustawy o VAT.

40 PUHL, J. *Poland Is Europe's New High-Flyer* [online]. Spiegel Online International,

také ovládá horní komoru parlamentu (*Senat*), kde jí připadá 54 z celkového počtu 100 křesel. K PO se také hlásí polský prezident Bronisław Komorowski.

4.2.2 Ekonomické faktory

Souhrnná makroekonomická situace země je jedním ze základních faktorů, které mohou ovlivnit úspěch investice. Ekonomika každého státu prochází hospodářskými cykly, kdy ve fázi růstu se daří téměř všem a naopak v průběhu recese, či deprese přežijí pouze ti nejsilnější. Přípravenost firmy nést riziko spojené s expanzí je proto z velké části závislá právě na aktuální ekonomické situaci. Asi nejpoužívanějším ukazatelem výkonu ekonomiky je hrubý domácí produkt. Polsko jako jediná země Evropské unie si dokázalo udržet růst HDP i za hospodářské krize v roce 2009. Růst HDP v Polsku byl v tomto roce 1,7% ve srovnání s průměrným poklesem o 7,4% v regionu Střední a Východní Evropy.

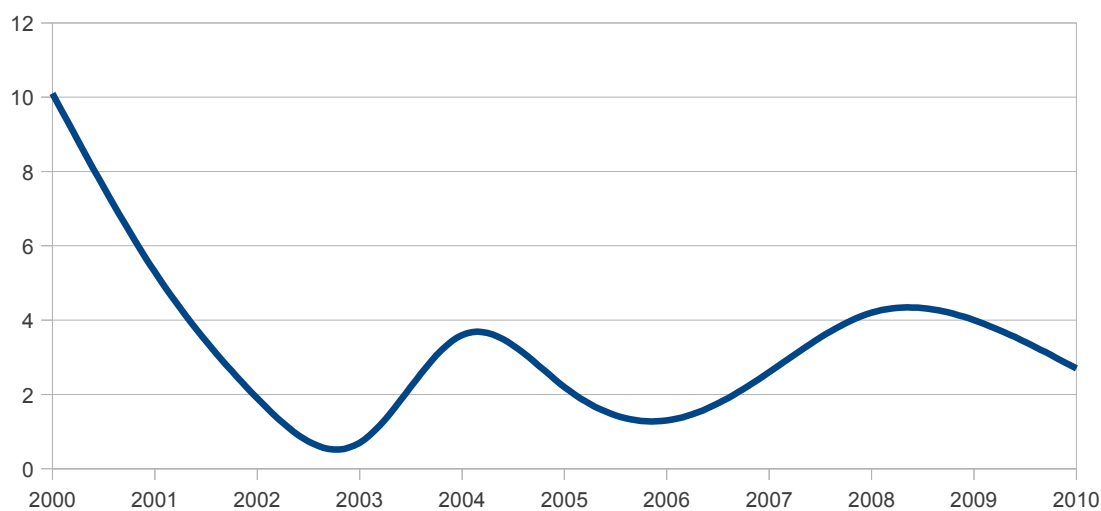


Obrázek 5: Vývoj HDP (prognóza pro 2011 a 2012) ve vybraných zemích (zdroj: Eurostat)

Podle analýzy společnosti PriceWaterhouseCoopers⁴¹ k silným stránkám polské ekonomiky, které z velké části měly vliv na zachování růstu i během krize patří přiměřený zahraniční dluh, silný bankovní sektor, relativně velký domácí trh a omezená

41 PricewaterhouseCoopers. Twarde lądowanie 2: Europa Środkowa i Wschodnia w obliczu kryzysu zadłużeniowego. Krynica Zdrój: XX Forum ekonomiczne, 2010.

závislost země na exportu. Polské ministerstvo financí předpovídá stabilní růst HDP i pro následující léta. Veřejný dluh Polska se v současné době pohybuje kolem 51% HDP. Podle polské ústavy i tzv. maastrichtských kritérii tato hodnota nemůže překročit hranici 60% HDP. Tempo růstu zadlužení je však příliš vysoké a proto se očekává, že v následujících letech přijde polská vláda s návrhy úsporných opatření a reforem. Důležitým ekonomickým faktorem pro českou firmu expandující do Polska je také polská monetární politika. Významnost této oblasti stoupá spolu s neustálým oddalováním přijetí eura oběma zeměmi. Polská centrální banka (*Narodowy Bank Polski*) umožňuje volný pohyb kurzu zlotého k ostatním měnám. Během ekonomické krize na přelomu let 2008/2009 polská měna ztratila až 30% své hodnoty vůči euru. Podle analýzy PriceWaterhouseCoppers byl však tento pokles způsoben spíš spekulacemi na měnovém trhu a byl navíc pro polskou ekonomiku prospěšný, protože částečně umožnil exportérům poradit si s poklesem zahraniční poprávky. Inflaci kolísající kolem úrovně tří procent lze také považovat za silnou stránku polské ekonomiky.



Obrázek 6: Vývoj inflace v Polsku (zdroj: Eurostat)

Polsko může zahraničnímu investorovi také nabídnout relativně levnou a kvalifikovanou pracovní sílu, investiční pobídky a stabilní právní prostředí. K faktorům, které svědčí v neprospěch Polska patří především špatná infrastruktura a byrokracie. Obecně však lze makroekonomickou situaci Polska hodnotit jako dobrou, zejména pak ve světle

ostatních zemí v regionu, které se potýkají např. s potížemi v sektorů veřejných financí. Tento fakt se odráží i v relativně příznivém hodnocení světových ratingových agentur. Agentura Standart & Poor's hodnotí Polsko ratingovým stupněm A- a agentura Moodys ratingem A2. Tento rating znamená, že investice se považuje za bezpečnou, může však být ovlivněná negativními ekonomickými vlivy. Níže uvedená tabulka obsahuje některé indikátory, které pomáhají zhodnotit odolnost země proti případné dluhové krizi.

Ukazatel	Polsko	Region SVE
Celkový schodek veřejných financí [% HDP]	-7,1	-6,1
Zadluženost soukromého sektoru [% HDP]	51,0	32,6
Podíl úvěrů v cizí měně	33%	51%
Podíl úvěrů ke vkladům	95%	126%
Schodek běžného účtu [% HDP]	-1,6	-1,6
Zahraniční dluh [% HDP]	65,0	86,9
Podíl krátkodobého dluhu	32%	37%
Vztah devízových rezerv ke krátkodobému dluhu a deficitu běžného účtu	84%	128%

Tabulka 2: Ukazatele citlivosti na dluhovou krizi (převzato z: PricewaterhouseCoopers. Twarde ładowanie 2: Europa Środkowa i Wschodnia w obliczu kryzysu zadłużeniowego. Krynica Zdrój: XX Forum ekonomiczne, 2010.)

4.2.3 Sociální faktory

Sociální faktory zahrnují vzorce chování, řebříček hodnot, životní styl či vkus. Tyto faktory má smysl hodnotit, protože jejich změna způsobuje změny v chování spotřebitelů. Navíc sociální faktory se liší v závislosti na kulturním prostředí a mohou být v různých i sousedních zemích značně odlišné. K sociálním faktorům lze také zařadit data o stavu společnosti jako např. její věkovou strukturu, vzdělání, porodnost či trendy ve vývoji těchto veličin. Na prvním místě je zde třeba zmínit velikost populace. Polsko s více jak 38 milióny obyvatel je šestou nejlidnatější zemí Evropské unie a nejlidnatější zemí v regionu Střední Evropy. Rychlost růstu populace je však o něco nižší než v ČR. Porodnost měřená průměrným počtem narozených dětí připadajících na jednu ženu měla v roce 2009 hodnotu 1,4. Dalším ukazatelem, který si zaslouží

pozornost je HDI (*Human Development Index*). Tento ukazatel hodnotí celkový stupeň "lidského rozvoje" na základě statistických dat. Na hodnotu indexu HDI má vliv např. průměrná délka života, vzdělání, přerozdělování důchodů atd. *Human Development Index* může nabývat hodnot od 0 do 1. Platí přitom pravidlo, že čím víc se hodnota HDI blíží jedničce, tím vyšší je životní úroveň v dané zemi. Pod pojmem "stupeň lidského rozvoje" lze v kontextu HDI rozumět životní úroveň obyvatelstva dané země. Tento ukazatel byl totiž vytvořen za účelem srovnávání států podle životní úrovně. Cílem bylo aby veřejnost, ekonomové a politici nesledovali pouze růst HDP ale zaměřili se také na člověka. Organizace spojených národů používá HDI od roku 1990 pro měření životní úrovně jednotlivých zemí. Přestože je Polsko s HDI ve výši 0,795 mnohem méně rozvinuté než Česká republika, pořád patří k tzv. rozvinutým zemím. Dalším ukazatelem, který stojí za zmínku je tzv. Gini. Název pochází od příjmení italského statistika a sociologa Corrado Giniho. Ukazatel Gini měří stupeň přerozdělování důchodů ve společnosti. Může nabývat hodnot od 0 do 1, kdy 0 představuje maximální a 1 minimální stupeň přerozdělování. V praxi se hodnota ukazatele Gini pohybuje od zhruba 0,2 v zemích s vysokou společenskou solidaritou až k 0,7 v zemích třetího světa. Stupeň přerozdělování důchodů je v Polsku mnohem nižší než v ČR či zemích západní Evropy. Propast mezi nejbohatší a nejchudší vrstvou populace je tedy relativně větší. V praxi to může znamenat, že polská střední třída bude v poměru k celkové populaci menší než na západě. Naopak majetnější vrstva společnosti bude početnější, což může představovat příležitost pro dražší a luxusnější výrobky. Nelze také zapomínat na fakt, že Polsko je silně katolickou zemí. V tomto ohledu se Polsko od České republiky značně liší. Podle šetření Eurobarometer⁴² je až 80% Poláků věřících. Toto číslo je jedním z nejvyšších v Evropě a klade tak Polsko na opačný konec řebříčku než Česko, kde víru v boha deklaruje pouze 19% obyvatel. V Česku je navíc podíl katolické a protestantské církve spíše vyrovnaný. Naopak Polsko je zemí téměř čistě katolickou. Tento fakt je třeba brát v úvahu během formování marketingové strategie. Knězi v Polsku často vystupují v televizních i jiných reklamách. Země je známá tím, že i z pohledu jiných neškodná kritika či satira církve je braná velice vážně. Třeba i nechtěně nevhodně zvolená reklama, která narušuje některé z polských tabu může rozhodnout o

⁴² *Special Eurobarometer - Social values, Science and Technology* [PDF]. European Commission, 2005.

úspěchu firmy na místním trhu. Níže uvedena tabulka je přehledem vybraných statistických dat.

Země	Populace⁴³	Porodnost⁴⁴	HDI⁴⁵	Gini⁴⁶	Průměrná délka života [m/ž]⁴⁷
Rok	2010	2009	2010	2010	2008
Polsko	38 167 329	1,40	795	34,9	71/80
Česká republika	10 506 813	1,49	841	25,8	77/80
Slovensko	5 424 925	1,41	818	25,8	75/79
Německo	81 802 257	1,36	885	28,3	80/83
Finsko	5 351 427	1,86	871	26,9	80/83

Tabulka 3: Vybrané demografické ukazatele

4.2.4 Technologické faktory

Z pohledu expanze internetového obchodu do zahraničí je zcela určitě klíčovým technologickým faktorem dostupnost připojení k internetu v dané zemi. V případě společnosti 2Tom s.r.o. je tento faktor zcela zásadní neboť společnost se nechystá v Polsku zřizovat kamenný obchod.

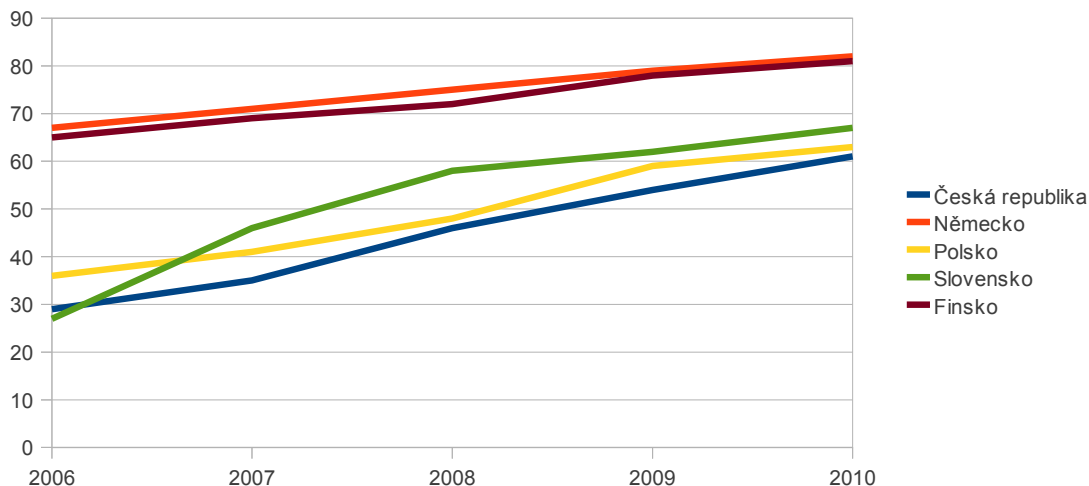
43 *Population on 1 January by age and sex* [online]. Eurostat, 11.2.2011.

44 *Fertility indicators* [online]. Eurostat, 11.2.2011.

45 *Human Development Report 2010* [PDF]. United Nations, 2010.

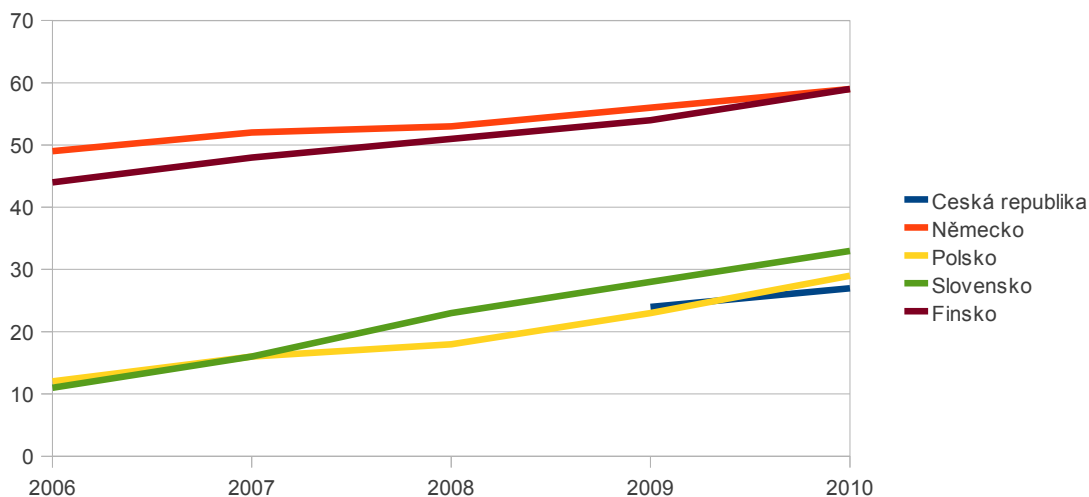
46 *tamtéž*

47 *World Health Statistic 2010* [pdf]. Geneva: World Health Organization, 2010.



Obrázek 7: Domácnosti s připojením k internetu (zdroj: *Households with acces to the Internet at home [online]*. Eurostat, 15.3.2011.)

Přestože počet lidí připojených k internetu v Polsku dlouhodobě roste, pořád ještě je daleko od úrovně běžné v západoevropských zemích. Velká propast mezi západem a východem je vidět také v procentuálním podílu lidí, kteří využívají služeb internetových obchodů k celkovému počtu uživatelů internetu. Polsko nicméně je v obou ukazatelích na tom přibližně stejně jako Česká republika. Můžeme z toho usoudit, že technické zázemí a počítačová gramotnost polských a českých zákazníků bude přibližně na stejné úrovni. Jak růst počtu uživatelů internetu tak růst lidí využívajících internetu k nákupům v Polsku roste mnohem rychleji než v Západní Evropě a prostor pro další nárůst je zároveň větší. Lze tedy konstatovat, že tento trh má v Polsku zajímavý potenciál s perspektivou dalšího pozitivního vývoje.



Obrázek 8: Jednotlivci, kteří si objednali službu nebo zboží pro soukromé účely přes internet (zdroj: *Individuals who ordered goods or services over the Internet for private use [online]*. Eurostat, 15.3.2011.)

4.2.5 Legislativní faktory

Na řebříčku snadnosti podnikání⁴⁸ se Polsko umístilo těsně za Českou republikou na 28. místě ze zemí OECD. Tento řebříček vytvořený Světovou bankou hodnotí státy podle přívětivosti pro podnikání. Hlavním kritériem je právní prostředí v dané zemi a požadavky na založení a provoz firmy. Hodnotí se také celá řada dalších faktorů jako vymahatelnost smluv, snadnost vyřizování stavebního povolení, ochrana investic, daňové prostředí a snadnost získání úvěru. Právě v posledním zmíněném Polsko předstihlo své sousedy a skončilo patnácté ze všech 183 hodnocených zemí. Je to nejspíš způsobeno jak na středoevropské poměry nebývalé rozvinutým bankovníctvím. Polská centrální banka eviduje k dnešnímu dni (20.3.2011) v Polsku 71 fungujících bank. Je to úctyhodné číslo i vzhledem k relativně vysoké lidnatosti této země. Přestože mezi zeměmi OECD Polsko v přívětivosti pro podnikání nijak nevyčnívá, panující zde podmínky je možné přirovnat k těm v České republice.

Polský právní řád je obecně velmi podobný českému. Lze to přičítat částečně společné historii, kdy Polsko stejně jako Česko bylo ovlivněno právem německým a rakouskouherským. Společný vstup obou zemí do Evropské unie v roce 2004 si také

⁴⁸ *Economy Rankings* [online]. The World Bank Group, June 2010.

vyžádal harmonizaci obou právních řádů v souladu s Evropským právem. Jako členské státy EU Polsko i Česko se zavázaly přijímat směrnice a podrobit se evropským nařízením. Platí přitom zásada, že nařízení mají přímý účinek a mají aplikační přednost před národními právními předpisy. Naproti tomu směrnice musí být v určitém časovém horizontu členskými státy zapracovány do národního právního řádu. Děje se tak přijímáním nových nebo novelizací existujících zákonů. Důležité však je, že pokud stát danou směrnicí v předepsané době neimplementuje, tato směrnice začíná platit přímo a lze se jí dovolat u soudu i v případě, že je v rozporu se zákony daného státu. Existuje mnoho případů, kdy tohoto faktu bylo využito právě zahraničními investory kteří se cítili být diskriminováni státem. Jednotný vnitřní trh Evropské unie také zajišťuje čtyři základní svobody - volný pohyb osob, zboží, služeb a kapitálu. Riziko diskriminace českého investora ze strany polského státu je tak minimální. Česká republika má s Polskem také sjednanou bilaterální dohodu o podpoře a vzájemné ochraně investic⁴⁹. Je škoda, že český stát má v plánu dohody o ochraně investic s evropskými zeměmi vypovídat. Ministerstvo zahraniční argumentuje jejich zbytečností s ohledem na existenci evropského práva. Tyto dohody však poskytují investorům vyšší stupeň právní jistoty tím že umožňují řešit spory v mezinárodním arbitrážním řízení. Pokud se jedná o vymahatelnost práva u polských soudů, situace je opět podobná českému systému. Zatímco v Česku soudní poplatky činí 600 Kč u sporu do 15 000 Kč, v částce vyšší než 15 000 Kč pak 4 % z této částky, ne však více než 1 000 000 Kč, v Polsku jsou soudní poplatky obecně o něco vyšší. U polských soudů žalobce platí 5% z žalované částky, nejméně však 30 a maximálně 100 000 Zlotých. Podání žaloby v Česku tak přijde draž jen pokud se jedná o spor o skutečně vysokou částku blížíící se 20 mil. Kč.⁵⁰

Polsko se samozřejmě snaží usnadňovat podnikání jak svým vlastním občanům tak potenciálním zahraničním investorům. Země v poslední době zavedla několik významných legislativních změn, které by měly podpořit podnikatelskou činnost. Patří k nim např.:⁵¹

- zavedení tzv. "jednoho okénka" - možnosti vyřízení všech nezbytností týkajících

49 181/1994 Sb. Dohoda s Polskou republikou o podpoře a ochraně investic.

50 KÜHN, Z. *Letem světem soudních poplatků* [online]. Jiné právo, 01.09.2010.

51 PricewaterhouseCoopers. *Twarde ładowanie 2: Europa Środkowa i Wschodnia w obliczu kryzysu zadłużeniowego*. Krynica Zdrój: XX Forum ekonomiczne, 2010.

se registrace podnikatelského subjektu na jednom úřadě

- snížení minimální výše základního kapitálu pro akciové společnosti (*spółka akcyjna*) a společností s ručením omezeným (*spółka z ograniczoną odpowiedzialnością*)
- snížení daně z příjmu fyzických osob
- zavedení možnosti realizace platebních transakcí v cizí měně bez předchozího schválení ze strany úřadů
- postupné přijímání legislativy umožňující podávat daňová přiznání v elektronické podobě

4.2.6 Ekologické faktory

Stav životního prostředí v Polsku je důležitou součástí makro prostředí a určitě ho nelze v této práci pominout. Obchod Snadný život totiž nabízí z velké části výrobky zaměřené právě na obranu proti negativním vlivům znečištění životního prostředí na lidské zdraví. Některé části Polska jsou silně zasaženy vlivem těžkého průmyslu. Mnoho lidí v Polsku také ještě stále používá tuhá paliva k vytápění rodinných domků a bytů. Tento způsob vytápění ve značné míře přispívá k celkovému znečištění v obydlených oblastech. Vysoká prašnost je zcela určitě faktorem, který může mít vliv na zvýšenou poptávku po některých výrobcích jako např. čističky vzduchu, sítě proti pylu nebo vodní vysavače. Stav životního prostředí je proto důležitým kritériem, které bude bráno v úvahu během segmentace a formulace strategie vstupu společnosti na polský trh. Ekologie se v poslední době stala světovou módou, která pronikla v různém stupni ze západu téměř do všech rozvinutých zemí světa. Polsko není výjimkou a i zde se začínají objevovat ekologické výrobky. Přestože šetrnost k životnímu prostředí nejspíš není pro polského spotřebitele hlavním kritériem ovlivňujícím jeho rozhodnutí o nákupu, odkaz na ekologičnost ho určitě neodradí. V sortimentu obchodu Snadný život se nachází např. dětské eko plenky, které jsou šetrné jak k dětské pokožce, tak k životnímu prostředí. V Polsku existuje řada výrobců ekologického a zároveň zdravého zboží. Tyto výrobky by v budoucnu mohly rozšířit nabídku obchodu.

4.3 Analýza konkurence

Analýza konkurence bývá taky někdy nazývána analýzou mikro prostředí nebo analýzou oborového prostředí podniku. Konkurence v odvětví je důležitým faktorem pro rozhodování o vstupu na trh. V čistě teoretických podmínkách dokonalé konkurence je zisk všech firem v odvětví rovný nule. Takovéto odvětví by z pohledu expanze nebylo zajímavé. Podmínky dokonalé konkurence jsou však z mnoha důvodů v praxi nedosažitelné. V reálném světě totiž existují překážky, které narušují předpoklady pro dokonalou konkurenci. Jsou jimi např. bariéry vstupu a výstupu z odvětví, nedokonalá informovanost o cenách, patenty atd. Některé tyto překážky jsou vytvářeny uměle. Příkladem může být diferenciací výrobku, kdy se firma snaží odlišit svůj produkt od konkurence. Tímto se zabraňuje vzniku homogenního produktu, který je jedním z předpokladů pro dokonalou konkurenci. Cílem analýzy konkurence je zjištění stavu konkurenčního prostředí v daném odvětví. Jde nejen o to aby se zjistilo do jaké míry se situace podobá podmínkám dokonalé konkurence. Účelem je spíše zhodnocení atraktivnosti daného oboru pro vstup a s ním spojených rizik. Tato rizika mohou představovat jak externí, tak interní faktory. Tyto faktory a potažmo i samotný stav konkurence v odvětví jsou těžce kvantifikovatelné. Metodickou pomůckou je Porterův model, který předpokládá existenci pěti konkurenčních sil, které společně ovlivňují konkurenční prostředí v oboru.

4.3.1 Hrozba vstupu a bariéry vstupu

Možnost vstupu nových hráčů do daného odvětví je zcela určitě jedním z faktorů ovlivňujících konkurenci. Většina podniků se snaží chovat racionálně a maximalizovat svoje zisky. Z toho vyplývá, že obory s relativně nízkou konkurencí a vysokými zisky budou přitahovat nové investory. Jejich příchod pak tlačí ceny dolů a obor se stává neatraktivním. Na druhou stranu v případě expanze obchodu Snadný život do Polska snadnost vstupu do odvětví nemusí představovat hrozbu ale i jistou příležitost. Neexistence bariér totiž usnadňuje expanzi a snižuje rizika s ní spojená. Konkurenci ovlivňují také bariéry odchodu z oboru. Pokud náklady na odchod z oboru jsou vysoké, podniky budou pokračovat ve své činnosti, přestože jsou ztrátové a za jiných okolností

by předmět svého podnikání změnily. Bariéru můžou představovat např. kapitálové požadavky na vstup do odvětví. V některých oborech charakteristických vysokou úrovní úspor z rozsahu je vstup podmíněn vysokou počáteční investicí, která podniku umožní být cenově na úrovni konkurence. Lze obecně tvrdit že u internetového prodeje zboží jsou jak bariéry vstupu, tak výstupu z oboru minimální. Náklady na vstup zahrnují pouze tvorbu internetové aplikace nebo její přizpůsobení místním podmínkám. V případě společnosti 2Tom s.r.o. by se ještě navíc jednalo o nábor patřičně jazykově vybavených zaměstnanců. Tyto náklady lze však považovat v kontrastu jiných oborů za zanedbatelné. Bariéry pro vstup mohou být také uměle vytvořené a to jak státem, tak nekalým konkurenčním jednáním soukromých subjektů. Přestože jedním z úkolů státu by měla být ochrana volné hospodářské soutěže, v některých případech stát podporuje národní monopoly. Činnost státu v tomto směru do značné míry omezuje legislativa Evropské unie s ní spojené mezinárodní smlouvy. Navíc internetový prodej zboží není oborem, ve kterém by existoval zájem státu na jeho kontrole. Vstup do oboru ovlivňuje také snadnost přístupu k distribučním kanálům. V tomto ohledu je Polsko o něco víc liberální než Česká republika. Některé základní léky, které v ČR lze koupit pouze v lékárně jsou v Polsku volně prodejné a dostupné i např. v supermarketech (léky proti bolesti, nachlazení atd.). Přestože takovéto výrobky zatím nejsou součástí nabídky obchodu Snadný život, menší restrikce pro prodej léků můžou představovat příležitost do budoucna.

4.3.2 Hrozba substitutů

*"Substituty, ať už se jedná o produkty nebo služby omezují potenciál odboru tím, že vytvářejí cenový strop. Pokud podniky v oboru nejsou schopné nějakým způsobem vylepšit kvalitu produktu nebo ho diverzifikovat, odvětví bude strádat - zisky a růst odvětví bude klesat."*⁵² Jinými slovy cenová elasticita poptávky v případě substitutu je extrémně vysoká. I nepatrná změna ceny při existenci dokonalých substitutů může mít značný vliv na změnu poptávaného množství. V Porterově modelu je hrozba substitutů chápána hlavně jako hrozba přechodu zákazníků k výrobkům jiného oboru. V případě obchodu Snadný život by se mohlo jednat např. od výrobky nabízené v lékárnách a

⁵² PORTER, M. *How Competitive Forces Shape Strategy* [PDF]. Harvard Business Review, 1997.

kamenných obchodech. Substitutem k inhalátorům mohou být např. nové léky v pilulkách, které mají stejný nebo obdobný účinek. Obecně však lze konstatovat, že se jedná o specializovaný obor a hrozba substitutů mimo obor je spíše malá. Dalším důležitým faktorem jsou náklady zákazníků na přechod. Pokud vezmeme v úvahu, že se jedná o internetový obchod a nabízené produkty jsou z velké části spotřebním zbožím náklady na přechod budou přirozeně velmi nízké. Hrozba substitutu se snižuje s diferenciací produktu a odlišením značky od konkurence. Bohužel zboží prodávané v obchodě Snadný život nese značky výrobců. Tento fakt značně stěžuje diferenciaci. Odlišení se od konkurence je tedy velmi obtížné.

4.3.3 Síla zákazníků

Síla zákazníků je dalším faktorem, který má vliv na celkovou situaci v oboru. V některých odvětvích totiž zákazníci mají značnou vyjednávací sílu a mohou tak ovlivňovat cenu nakupovaných výrobků. Extrémním případem je monopson, kdy v daném odvětví či oboru existuje pouze jediný kupující. V praxi je tato situace zcela unikátní. Naopak ve většině případů zákazníci mají pouze minimální vyjednávací schopnost. Obecně platí, že zákazníci jsou silnější v oborech B2B, zatímco pokud se jedná o B2C síla zákazníku je z principu nízká. Je to spojeno se stupněm koncentrace zákazníků, kdy u prodeje B2C zákazníků je většinou mnohem víc než u B2B a žádný z nich nepoptává podstatnou část produkce. Toto je i případ obchodu Snadný život, který prodává zboží většinou přímo koncovým spotřebitelům. V tomto případě je síla zákazníků velmi nízká, stejně jako jejich schopnost ovlivnit cenu. Ve prospěch zákazníku však hovoří téměř nulové náklady na změnu a vysoká informovanost způsobena existencí portálů pro srovnávání cen. Tři největší srovnavače cen v Polsku jsou Ceneo.pl, Skapiec.pl a Nokaut.pl.⁵³ O čtvrté místo v současné době bojují Tanio.pl, Radar.pl, Twenga.pl a Okazje.info.pl. Tyto portály se v Polsku těší velké oblibě a podle průzkumu serveru Monitorcen.pl za užitečné je považuje až 75% dotázaných. Zatímco v Česku srovnavačům cen v podstatě kraluje Heureka.cz v Polsku je situace mnohem víc různorodá. Data v níže uvedené tabulce byla získána pomocí nástroje Google DoubleClick Ad Planner a představují měsíční statistiku. Hodnota "dosah" je

⁵³ *Najlepsze porównywarki cenowe* [online]. Rankingi24.pl, 26.3.2011.

procentuálním podílem počtu návštěvníků daných stránek k celkovému počtu uživatelů, kteří splňují zadaná kritéria.

Stránky	Dosah	Unikátní uživatele	Počet zobrazení
ceneo.pl	16.10%	2.9M	98M
nokaut.pl	11,00%	2M	19M
skapiec.pl	5.70%	1000K	29M
twenga.pl	3.90%	690K	6.2M
tanio.pl	3.50%	620K	15M
okazje.info.pl	3.20%	570K	10M
radar.pl	2.20%	390K	3.5M

Tabulka 4: Polské srovnavače cen s podílem nad 2% (Zdroj: Najlepsze porównywarki cenowe [online]. Rankingi24.pl, 26.3.2011.)

4.3.4 Síla dodavatelů

Síla dodavatelů se vztahuje k tzv. trhu vstupů. Nejedná se totiž pouze o sílu dodavatelů zboží ale o veškeré vstupy nezbytné pro chod firmy. Pod tuto kategorii lze zařadit také např. pracovní sílu a dodavatele služeb.⁵⁴ Pokud se jedná o dodavatele zboží a služeb, faktory ovlivňující jejich sílu jsou podobné jako u síly kupujících. Hodnotí se opět náklady na změnu dodavatele, koncentrace dodavatelů, stupeň diverzifikace zdrojů a také schopnost dodavatele firmu obejít a prodávat přímo spotřebiteli. První tři zmíněné faktory v případě obchodu Snadný život indikují spíše nízkou sílu dodavatelů. Koncentrace dodavatelů je vysoká a náklady na jejich změnu nízké - nejedná se o dlouhodobé kontrakty. Obchod má relativně široký sortiment a mnoho dodavatelů, takže zdroje jsou dostatečně diverzifikovány. Existuje však jisté riziko, že někteří dodavatele (výrobci) začnou prodávat přímo spotřebitelům. Hlavní výhodou obchodu Snadný život je však koncentrace různých produktů v nabídce jednoho obchodu. V momentě, kdy náklady na dopravu zboží z obchodu k zákazníkovi představují významnou položku v celkovém objemu nákupního košíku, nákup pouze jednoho výrobku se nevyplácí. Hrozba pomnutí obchodu ze strany dodavatelů je tedy větší u dražších výrobků jako např. vysavače nebo čističky vzduchu. Samostatnou otázkou představuje vyjednávací síla

⁵⁴ Porter's Five Forces, a model for industry analysis [online]. Internet Center for Management and Administration, 2010.

zaměstnanců. V Polsku jsou odborové organizace tradičně velmi silné. Společnost 2Tom s.r.o. je však malou firmou nábor většího počtu zaměstnanců, kteří by mohli vytvořit odborovou organizaci není na pořadu dne. Sílu zaměstnanců také ovlivňují makroekonomické faktory jako např. míra nezaměstnanosti a výše státní podpory v nezaměstnanosti. Nezaměstnanost je však v Polsku celkově vyšší než v ČR a státní podpora nižší. Z toho lze usoudit, že riziko spojené s vyjednávací schopností zaměstnanců je spíše minimální.

4.3.5 Rivalita v oboru

Asi nejdůležitější součástí analýzy konkurence je evaluace intenzity rivality v oboru. Jedním ze základních kritérií přitom je koncentrace konkurence.⁵⁵ Pokud několik podniků ovládá významný podíl trhu, pak se jedná o koncentrovaný obor nebo odvětví. Naopak pokud obor je charakteristický velkým množstvím podniků, ze kterých žádný nemá podstatný tržní podíl jde o nekoncentrované odvětví. Tuto koncentraci je možné kvantifikovat a pro některé obory dokonce existují ukazatele koncentrace. Obor činnosti firmy 2Tom s.r.o. je však příliš úzký a pro sestavení takového ukazatele neexistují vhodná statistická data. Ukazatele koncentrace však nejsou jediným způsobem hodnocení rivality. Rivalitu v oboru ovlivňuje např.:

- **Počet firem v oboru** - čím víc firem v daném oboru podniká, tím intenzivnější je konkurence. Podniky totiž musí mezi sebou soutěžit o zákazníky a zdroje, kterých je jen omezené množství. Počet firem podnikajících v oboru internetového prodeje zboží pro alergiky, astmatiky a ekzematiky není příliš velký. Za významné přímé konkurenty lze považovat dva internetové obchody. Jedná se o alergia-dom.pl a alergia.med.pl. Tyto obchody nabízejí přibližně stejný sortiment zboží jako Snadný život. Existuje také celá řada obchodu zaměřených pouze na jeden druh produktu, jako např. inhalatory.pl, který je zaměřený na prodej inhalátorů. Hlavními konkurenty však zůstávají zmíněné dva obchody.

⁵⁵ Porter's Five Forces, a model for industry analysis [online]. Internet Center for Management and Administration, 2010.

Obchod	alergia-dom.pl	alergia.med.pl
Firma	PPHU Omega Emilia Rosłon	Nemex s.a.
Typ	osobní společnost ⁵⁶	akciová společnost
NIP ⁵⁷	1230803080	9522011467
REGON ⁵⁸	15219505	140845016
Burza	Ne	New Connect

Tabulka 5: Srovnání dvou nejvýznamnějších hráčů v oboru

- Diverzita konkurence** - Podniky nejsou na trhu jenom pasivními hráči, kteří pouze přijímají danou cenu. Naopak každý podnik se snaží získat konkurenční výhodu nebo se odlišit od konkurence způsobem, který by mu přinesl prospěch. Existuje tedy mnoho různých přístupů v rámci jednoho oboru. Podniky se liší zejména svým know-how, způsobem řízení atd. Některé internetové obchody volí strategií zvanou *"click and mortar"*⁵⁹. Jedná se o model, který zahrnuje jak internetový, tak kamenný obchod, přičemž oboje se vzájemně doplňuje. Na tomto modelu je částečně založen např. obchod *alergia.med.pl*. Společnost Nemex s.a., která provozuje tento e-shop vlastní i kamenný obchod.
- Otřesy v oboru podnikání** - Rychle rostoucí obory, ve kterých navíc lze relativně jednoduše dosáhnout vysokých zisků přitahují nové podniky a motivují ty stávající rozvíjet svou obchodní činnost. S tím jak se tempo růstu oboru zpomaluje a konkurence zaostřuje nastává situace, kdy na trhu vznikne převis nabídky nad poptávkou. Podniky (pokud nejednají ve vzájemné shodě) jsou v této situaci nuceny snižovat ceny a vzdát se části svých zisků. Toto ve svém důsledku vede k eliminaci nejslabších hráčů a posílení pozice těch nejsilnějších. Zakladatel Bosnot Consulting Group Bruce Henderson tvrdil, že *"stabilní trh nikdy nemá víc než tři významné rivaly a že největší z nich nemá větší než čtyřnásobný tržní podíl než nejmenší."*⁶⁰ Tato formulace je také známá jako "pravidlo tří a čtyř". Podle Hendersona také platí, že čím rychleji daný obor roste

56 spółka jawna - nejbližší českou alternativou by byla veřejná obchodní společnost

57 Numer Identyfikacji Podatkowej (daňové identifikační číslo)

58 číslo statistické identifikace

59 *Click and Mortar* [online]. Investopedia.com, 2011.

60 HENDERSON, B. *Perspectives* [PDF]. Boston Consulting Group, 1976.

tím dříve nastane otřes. Podle všeho situace v oboru internetového prodeje přípravků pro alergiky, astmatiky a ekzematiky ještě nedosáhla úrovně, na které by se dal očekávat otřes. Na základě předchozí analýzy lze konstatovat, že za daného uspořádání má obchod Snadný život předpoklady pro dosažení druhého největšího podílu na trhu.

4.4 Základní cenový průzkum

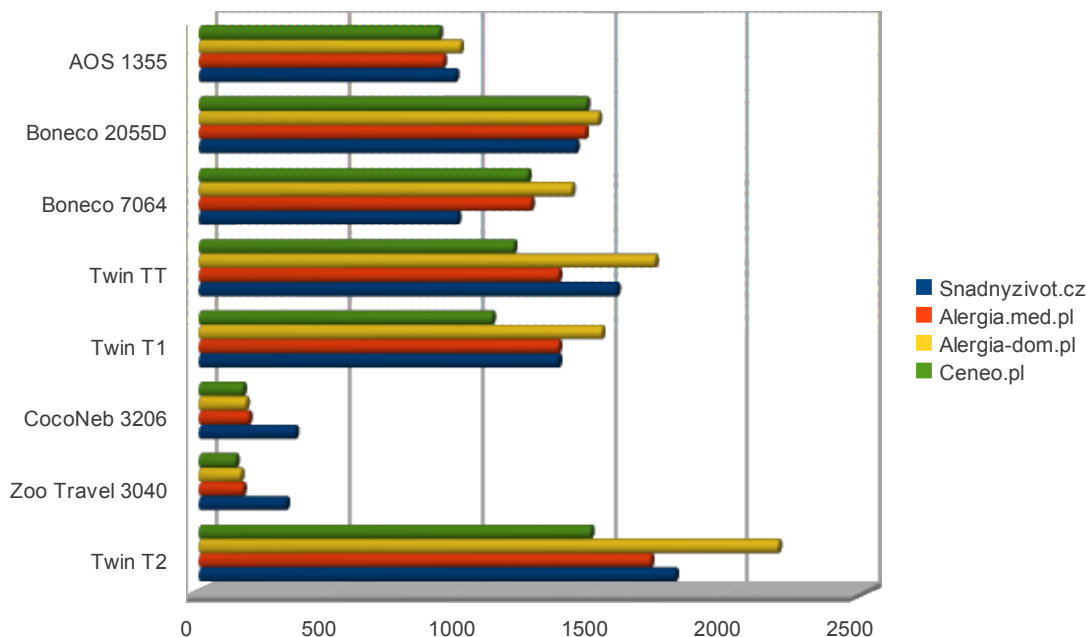
Základní srovnání cen bylo provedeno 1.4.3.2011. Ke srovnání slouží dva nejvýznamnější konkurenti a nejnižší cena nalezená srovnávacím portálem Ceneo.pl. Ceny portálu Ceneo.pl je však třeba brát s rezervou. Tento portál totiž uvádí i ceny z internetových aukcí, které nemusí být vždy směrodatné. Ceny obchodu Snadný život byly pro srovnávací účely převedeny na polské zloté podle devizového kurzu České národní banky ze dne 1.4.2011. Všechny ceny jsou uvedeny včetně DPH. Ceny obchodu Snadný život uvedené ve zlotých byly navíc upraveny tak aby se do nich promítla rozdílná sazba DPH v obou zemích.

Zboží	Druh	Snadnyzivot.cz		Alergia.med.pl	Alergia-dom.pl	Ceneo.pl
		CZK	PLN	PLN	PLN	PLN
AIR-O-SWISS 2071	čistička vzduchu	9690	1637	-	1569	1523
Moltex Mini 46ks	ekoplenky	439	74	-	-	69
3019-Twister	inhalátor	2294	387	-	-	303
CocoNeb 3206	inhalátor	2111	357	181	171	160
San-Up 3008	inhalátor	1795	303	-	-	156
San-Up 3020	inhalátor	1795	303	-	150	156
San-Up 3059	inhalátor	2294	387	-	-	231
Zoo Travel 3040	inhalátor	1910	323	160	151	133
Pristine 200x160x20 cm	povlak na matraci	3599	608	463	-	-
Sonett Neutral 2 I	prací prostředek	299	50	55	-	-
Sonett Wool Care	prací prostředek	169	29	35	-	34
Sonett 1,2 kg	prášek na praní	239	40	49	-	49
Twin T1	vysavač	7990	1349	1349	1512	1099
Twin T2	vysavač	10590	1789	1696	2177	1470
Twin TT	vysavač	9290	1569	1349	1713	1180
Boneco 7064	vysoušeč	5731	968	1245	1399	1234
AOS 1355	zvlhčovač	5690	961	915	979	900
AOS 7146	zvlhčovač	1507	255	227	-	225
Boneco 2055D	zvlhčovač	8381	1415	1450	1499	1455
LA 120106	zvlhčovač	959	162	-	131	-
Lanaform LA120108	zvlhčovač	1151	194	222	-	221

Tabulka 6: Srovnání cen základního sortimentu

Podle očekávání nejnižší ceny nabízí převážně srovnávací portál Ceneo.pl. Za ním ve

většinu případů následuje obchod Alergia.med.pl, který je jedničkou na polském trhu. Tento obchod si nižší ceny může dovolit díky svoji velikosti, tržnímu podílu a úsporám z rozsahu. Cenový průzkum slouží pro ilustraci současné situace v oboru. Rozhodnutí zákazníka o nákupu zboží může být samozřejmě ovlivněno dalšími faktory jako např. náklady na dopravu, dodací lhůty nebo přívětivost obchodu.



Obrázek 9: Porovnání cen vybraných výrobků

Z průzkumu cen vyplývá, že i se současnou cenovou politikou by obchod Snadný život nejspíš byl cenově konkurenceschopný. Ceny se však významně liší v závislosti na produktu. Je tedy na místě zvážit, změnu cenové politiky pro některé výrobky nebo příslušně nastavit výrobní mix.

4.5 Analýza cílové skupiny

Cílovou skupinu obchodu Snadný život představují obecně lidé trpící alergií, astmatem nebo kožními onemocněními, kteří jsou zároveň aktivními uživateli internetu. Tuto cílovou skupinu lze dále rozčlenit na ještě menší segmenty podle různých kritérií. Ke zvoleným kritériím patří např. faktory vytvářející potřebu, kterou uspokojují výrobky nabízené obchodem Snadný život. Na základě těchto kritérií se rozhodne, které

geografické segmenty jsou perspektivní a které nikoliv. Na výsledcích této analýzy pak bude založená marketingová strategie expanze. Je totiž mnohem efektivnější zaměřit marketing tam, kde se předpokládá existenci skutečné poptávky po daném produktu než chaoticky plýtvat zdroji na propagaci výrobku někde, kde není potřeba. Jinými slovy pro podnik je lepší získat určitý procentní podíl velkého segmentu než stejný procentní podíl segmentu malého.

4.5.1 Kupní síla

Termín kupní síla se v této práci vztahuje ke kupní síle obyvatelstva. Jedná se o schopnost daného segmentu tvořit koupěschopnou poptávku. Mezinárodní srovnávání kupní síly stěžuje neexistence univerzální peněžní jednotky a také rozdíly v úrovni cen mezi jednotlivými zeměmi. Pro tento účel byly vyvinuty uměle jednotky jako např. parita kupní síly. V případě srovnávání kupní síly regionů v rámci jednoho státu však nejsou potřeba. Tyto regiony používají jednotnou měnu a i rozdíly v cenách jsou zanedbatelné díky "pravidlu jedné ceny" (*the law of one price*)⁶¹. Kupní sílu segmentu do značné míry vystihují makroekonomické ukazatele. Lze jí odvodit např. na základě průměrného důchodu a míry nezaměstnanosti.



Obrázek 10: Průměrná hrubá měsíční mzda jako % celostátního průměru (zdroj: GUS)



Obrázek 11: Míra nezaměstnanosti

Polsko se administrativně dělí na tzv. *województwa* (dále jen woj.), které odpovídají

61 EUN, C., S., RESNICK G., B. *International Financial Management*. McGraw Hill, 2004. ISBN 0071247157.

českým krajům. S těmito samosprávnými celky pracuje i polský statistický úřad (*Glówny Urząd Statystyczny*). Z 16 polských regionů má nejvyšší kupní sílu a zároveň nejnižší nezaměstnanost, podle předpokladů woj. Mazowiecké, kde se nachází hlavní město, Varšava. Dalšími regiony, ve kterých je průměrná mzda nad celostátním průměrem jsou Horní Slezsko (woj. Slaskie) a woj. Pomorské. V Polsku obecně existují velké rozdíly mezi jeho západní a východní částí. Je to vidět např. na srovnání míry nezaměstnanosti, která se pohybuje od 9% ve Varšavě a okolí až k více jak 20% na severovýchodě Polska. Kupní síla regionu, ve kterém je každý pátý člověk v produktivním věku bez práce bude samozřejmě nízká. Z tohoto pohledu je zajímavé opět woj. Slaské, kde byla nezaměstnanost v roce 2009 na jak na Polsko velmi dobré úrovni 9,4%. Dalšími regiony, ve kterých byla nezaměstnanost pod 10% byly woj. Wielkopolské a woj. Malopolské. Kupní sílu obyvatelstva také ovlivňují ceny. Jak již bylo řečeno, cenové rozdíly v rámci jednoho státu jsou sice zanedbatelné, přesto však existují. Následující tabulka představuje srovnání cen základních zdravotnických výrobků.

Teritoriální jednotka	vitamin C, draže 0,1g/30ks	Etopiryna tablety 10ks.	vata 200g	návštěva lékaře specialisty
	PLN	PLN	PLN	PLN
ŁÓDZKIE	2.53	2.85	4.22	63.16
MAZOWIECKIE	3.01	2.8	4.01	69.52
MAŁOPOLSKIE	2.26	2.9	4.46	59.31
ŚLĄSKIE	2.78	2.73	4.28	62.5
LUBELSKIE	2.28	2.64	3.84	59.86
PODKARPACKIE	2.45	2.8	4.19	55.35
PODLASKIE	2.08	2.76	3.77	63.58
ŚWIĘTOKRZYSKIE	1.79	2.84	4.13	65
LUBUSKIE	2.18	2.91	4.3	65.73
WIELKOPOLSKIE	2.3	2.82	4.04	70.02
ZACHODNIOPOMORSKIE	2.7	2.99	4.05	57.07
DOLNOŚLĄSKIE	2.05	2.94	4.3	66.57
OPOLSKIE	2.72	3.05	4.31	68.33
KUJAWSKO-POMORSKIE	2.22	2.76	3.87	62.44
POMORSKIE	2.26	2.72	3.9	64.95
WARMIŃSKO-MAZURSKIE	2.45	2.77	3.88	60

Tabulka 7: Ceny základních zdravotnických výrobků napříč polskými regiony (zdroj: GUS)

Na první pohled je vidět, že mezi výši cen a regiony neexistuje jednoznačná silná závislost. Může to poukazovat na to, že ceny jsou tvořeny tržními silami a že

geografické kritérium nemá na její tvorbu zásadní vliv. Uvedená data jsou však jenom částí spotřebního koše a slouží spíše pro ilustraci.

4.5.2 Ekologická kritéria

Některé ekologické ukazatele mohou mít zásadní vliv na tvorbu poptávky po produktech obchodu Snadný život. Stav životního prostředí se v Polsku značně liší v závislosti na regionu. Je to způsobeno především historickými faktory, kdy např. těžký průmysl je situován téměř výlučně na Horním Slezsku. S tím je samozřejmě spojená i emise škodlivin do ovzduší. Jedním ze základních ukazatelů, který má smysl sledovat je prašnost. Prašnost má nejen prokazatelný vliv na četnost respiračních onemocnění. V regionech s vysokou prašností bude zcela určitě existovat i zvýšená poptávka po určitých výrobcích. Jedná se např. o čističky vzduchu nebo sítě proti prachu. Naopak je velice nepravděpodobné, že zvlhčovače vzduchu budou poptávány lidmi žijícími u břehu Baltského moře, kde navíc není téměř žádný průmysl ani znečištění.



Obrázek 12: Emise prachového znečištění v průběhu roku 2009 (zdroj: GUS)

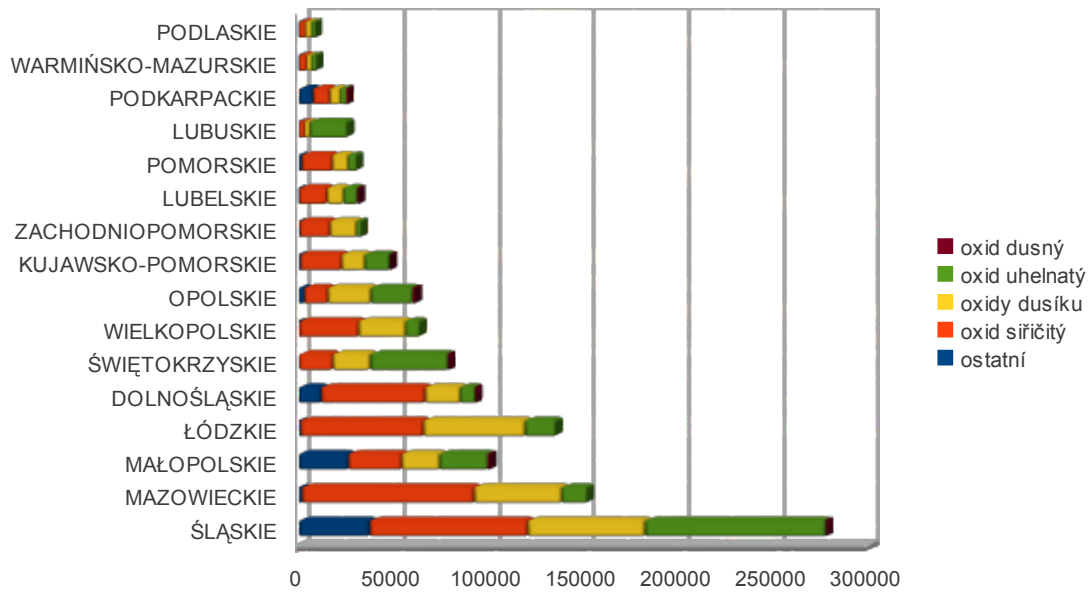
Není překvapivé, že nejvyšší prašnost je ve voj. Slaském. V tomto regionu je emitováno do ovzduší víc než 11 tis. tun prachových částic ročně. Tato statistika však zahrnuje pouze data o emisi obzvláště škodlivých zdrojů. Skutečná situace může tedy být ještě mnohem horší. Prašnost na Horním Slezsku je skutečně velmi vysoká a více jak dvojnásobně překračuje emisi prachu v druhém v řadě voj. Dolnoslaském, které je navíc rozlohou mnohem větší.

Samostatnou otázkou je vliv kvality životního prostředí na lidské zdraví. Znečištění vzduchu je jednou z příčin respiračních onemocnění, ke kterým patří např. astma. Obzvláště nebezpečná jsou některá plynná znečištění. Bylo prokázáno, že zvýšená hladina oxidu dusného je spojená s vyšším podílem respiračních onemocnění u dětí.⁶² Nebezpečné oxidy dusíku vznikají např. při spalování fosilních paliv. Jejich hladina je tedy tradičně zvýšena v lidnatých regionech, ve kterých se pohybuje mnoho automobilů. Dalším plynem kladeným do souvislosti s respiračními onemocněními je oxid siřičitý. Tento plyn vzniká např. při zpracování černého uhlí na koks a je často spojován se vznikem astmatu. Kombinace vdechování oxidu dusného a oxidu siřičitého podle některých studií zhoršuje alergickou reakci u alergiku.⁶³ Pro lidské zdraví je nebezpečný také ozón a oxid uhelnatý. Poslední zmíněný je vlastně jedem a jeho zvýšená koncentrace je pro člověka smrtelná. Naopak jedním z neškodných plynů je oxid uhličitý, který je vylučován ve velkých množstvích při spalování veškerého organického materiálu a při různých technologických procesech. Jeho zvýšená koncentrace však nemá žádný vliv na četnost výskytu respiračních potíží a bude proto v této práci pomínut. Neškodný je také metan a ze stejných důvodů je zde rovněž pomínut. Podle Světové zdravotnické organizace jsou oxid siřičitý, oxid uhelnatý a oxidy dusíku zodpovědné přinejmenším za zhoršení příznaků astmatu a jiných dýchacích potíží. *"Několik studií zkoumalo vliv vystavení vlivu oxidu dusičitého ve vztahu k projevům astmatu u osob s prokazatelně rozvinutou nemocí. Všechny tyto studie upozorovaly zhoršení některých symptomů..."*⁶⁴

62 *Lung Health in Europe, Facts and Figures* [PDF]. European Respiratory Society, 2008.

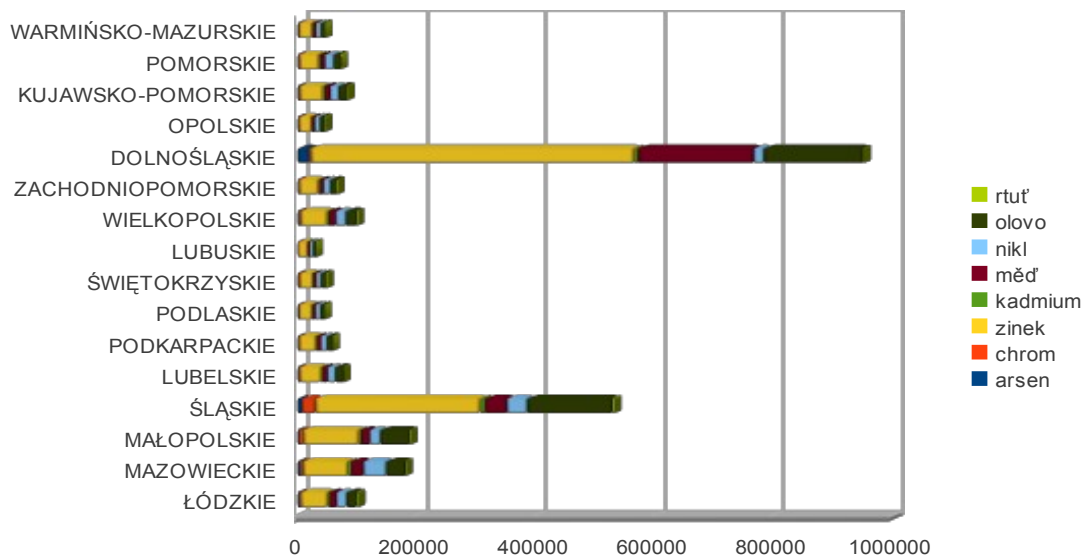
63 *Selected Pollutants* [PDF]. World Health Organization, 2010. ISBN 978 92 890 0213 4 .

64 tamtéž



Obrázek 13: Emise zdraví obzvlášt škodlivých plynných znečištění [t]

Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že nejvyšší znečištění nebezpečnými plyny je opět ve woj. Slaském. Vysoké jsou zejména emise oxidů dusíku, které jsou často spojovány právě se vznikem a zhoršením příznaků astmatu. Tato situace bude pravděpodobně ovlivňovat i cílovou skupinu a lze očekávat např. zvýšenou poptávku po inhalátorech.

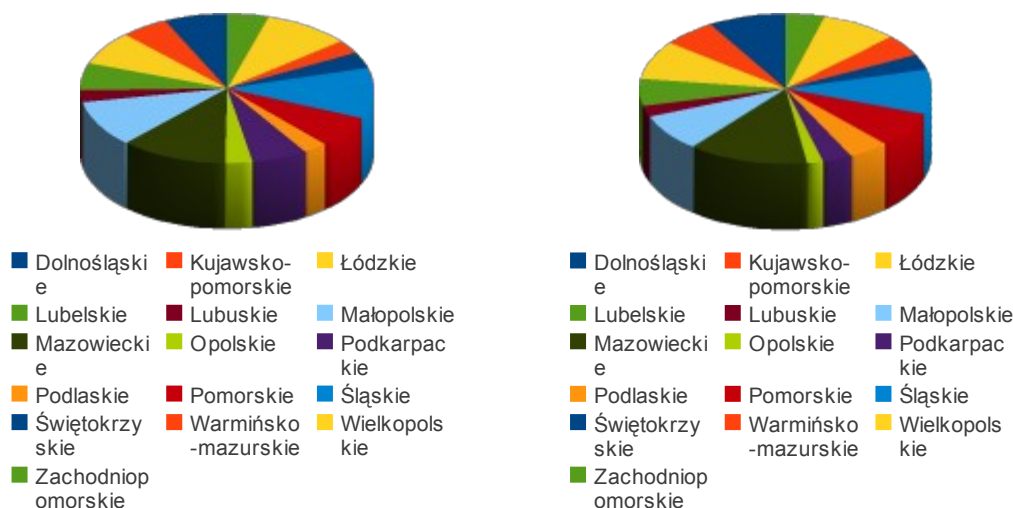


Obrázek 14: Emise těžkých kovů [kg]

Onemocnění dýchacích cest může také způsobit nebo zhoršit zvýšená koncentrace těžkých kovů v ovzduší. Nejnebezpečnější jsou přitom olovo, arsen a rtuť, které jsou samy o sobě jedovaté.

Přestože je počet alergiků a astmatiků v daném regionu značně závislý na celkovém počtu obyvatel, právě tato hodnota je z pohledu analýzy cílové skupiny zajímavá. Procentuální podíl takto nemocných na celkové populaci není pro potřeby targetingu vhodným ukazatelem. Naopak absolutní počet alergiků a astmatiků představuje odhad velikosti cílové skupiny. Bohužel nejaktuálnější dostupná data jsou z roku 2004. Jak alergie tak astma jsou však dlouhodobá, chronická onemocnění. Z toho lze usuzovat, že počet nemocných se bude měnit jen velmi pomalu. Nejvíce alergiků je přirozeně v nejlidnatějších regionech jako woj. Slaské a woj. Mazowiecké. Níže uvedené grafy vycházejí ze statistických dat⁶⁵ a znázorňují celkový počet chronický nemocných v polských regionech.

⁶⁵ Stan zdrowia ludności Polski w przekroju terytorialnym w 2004 r. [PDF]. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny, 2007. ISBN 978-83-7027-413-9 .
URL<http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbr/gus/PUBL_stan_zdrowia_2004_teryt.pdf>.



Obrázek 15: Celkový počet diagnostikovaných astmatiků podle regionu

Obrázek 16: Celkový počet diagnostikovaných alergiků podle regionu

4.6 Analýza interních faktorů

Pro hodnocení vnitřního prostředí podniku byl v osmdesátých letech minulého století vyvinut tzv. model 7S. Byl vytvořen společností McKinsey za účelem odhalování interních faktorů, které ovlivňují úspěšnost realizace firemní strategie. *"V tomto pojetí je nutno na každou organizaci pohlížet jako na množinu sedmi základních faktorů (aspektů), které se vzájemně podmiňují, ovlivňují a ve svém souhrnu rozhodují o tom, jak bude vytyčená firemní strategie naplněna. Především v harmonickém souladu mezi těmito faktory je nutno hledat klíčové faktory úspěchu každé firmy."*⁶⁶ Pod pojmem 7S se skrývá sedm faktorů, kterých názvy v angličtině začínají na S. Jsou jimi *strategy* (strategie), *structure* (struktura), *systems* (systémy řízení), *style* (styl manažerské práce), *staff* (spolupracovníci), *skills* (schopnosti), *shared values* (sdílené hodnoty).⁶⁷

4.6.1 Strategie

Hlavním rysem strategie společnosti 2Tom s.r.o. je orientace na zákazníka. Existuje snaha přinést zákazníkovi maximální pohodlí. Toto se projevuje i na provedení obchodu

⁶⁶ VYKYPĚL, O., KEŘKOVSKÝ, M. Strategické řízení. Brno: PC-DIR, 1998. ISBN: 80-214-1111-2.

⁶⁷ tamtéž

Snadný život. Internetové rozhraní obchodu je vyvíjeno s důrazem na snadné a intuitivní ovládání. Součástí obchodu je také řada článků a bezplatná poradna pro alergiky, astmatiky a ekzematiky. Všechny tyto postupy mají přispět k tomu, aby se zákazníci rádi a často na stránky obchodu Snadný život vraceli.

4.6.2 Struktura

V současné době je ve společnosti 2Tom s.r.o. uplatňována funkční struktura managementu. Všichni pracovníci se přitom zodpovídají přímo jednatelem společnosti. Tato struktura je s ohledem na velikost podniku v současné době udržitelná. Podnik si je však vědom toho, že s růstem bude třeba tuto strukturu postupně měnit a přenášet odpovědnost a některá rozhodnutí na klíčové zaměstnance.

4.6.3 Systémy řízení

Řízení firemních projektů je v současné době zajišťováno pomocí internetového nástroje Collabtive. Toto řešení usnadňuje zejména plánování projektů, stanovování úkolů a výměnu informací. Jeho výhodou je, že se jedná o bezplatný software a s jeho použitím tedy nejsou spojené žádné náklady. Společnost také využívá internetový kancelářský balíček společnosti Google. Google docs umožňuje jednoduše sdílet dokumenty mezi zaměstnanci. Prováděné změny lze navíc sledovat téměř v reálném čase. Výměna informací v podniku je tak velmi zjednodušena. Podnik také okrajově využívá sociální síť Facebook a to zejména pro komunikaci s redaktory v rámci projektu Dreamlife.

4.6.4 Styl manažerské práce

Vedení lidí je v podniku založeno spíše na zadávání úkolů a deadline než na průběžné kontrole práce. Důraz je kladen na samostatnost zaměstnanců a kontrolovány jsou pouze výsledky. Toto je z části způsobeno flexibilitou pracovní doby a faktem, že někteří zaměstnanci pracují z domova. Tento přístup šetří podniku náklady a i styl manažerské práce se mu musí přizpůsobit. Důležitou součástí jsou však pravidelné porady, na kterých zaměstnanci mají možnost vyměnit si informace a probrat širší a složitější

problémy.

4.6.5 Spolupracovníci

V současné době má společnost 2Tom s.r.o. pět zaměstnanců včetně jednatele společnosti. Tři z nich přitom mají na starost obchod Snadný život a ostatní jsou zapojení hlavně do jiných projektů. Společnost zaměstnancům nabízí kromě hlavního pracovního poměru i možnost práce na zkrácený úvazek a práce z domova. Povaha aktivit podniku umožňuje také nabídnout flexibilní pracovní dobu. V souvislosti s expanzí do Polska, plánuje společnost přijmout dalšího zaměstnance.

4.6.6 Schopnosti

K základním schopnostem, kterými disponují zaměstnanci 2Tom s.r.o. je samostatnost, zodpovědnost a schopnost dodržovat zadané termíny. Zaměstnanci pracující na projektu Snadný život jsou navíc schopni jednat se zákazníky a dodavateli což vyžaduje jistou dávku obchodních a vyjednávacích schopností. S ohledem na expanzi do Polska se firma poohlíží také po lidech s patřičnými jazykovými schopnostmi.

4.6.7 Sdílené hodnoty

Podnik se snaží zajistit aby v jeho rámci byly sdíleny společné hodnoty jako např. zaměření na neustálý růst či udržování dobrého jména společnosti a provozovaných značek. Jedním ze způsobů jak toho docílit je poskytnuti zaměstnancům podílu na zisku. Dalšími hodnotami sdílenými v rámci podniku jsou vzájemný respekt, odpovědnost a otevřenost.

4.7 Finanční analýza

Expanze do zahraničí a především její udržitelnost může být negativně ovlivněna špatnou finanční situací podniku. Finanční analýza podniku obecně slouží k odhalení případných rizik plynoucích ze struktury podnikových aktiv a pasiv a z finančních výsledků činnosti podniku. Bohužel firma nezpřístupnila finanční výkazy pro plnou analýzu finanční situace podniku. Z komunikace s jednatelem společnosti však vyplývá,

že podnik má pro realizaci expanze dostatek finančních prostředků. K hodnocení finanční situace podniku se nejčastěji využívají čtyři základní typy tzv. poměrových ukazatelů.⁶⁸ Pokud firma v budoucnu zpřístupní své finanční výkazy, právě tyto ukazatele mohou být použity k zhodnocení její finanční situace.

4.7.1 Ukazatele likvidity

Nízká likvidita může pro podnik představovat riziko, že za určitých okolností nebude schopen splácet své dluhy. Naopak příliš vysoká likvidita může znamenat, že podnik nevyužívá své zdroje optimálně. K měření likvidity byly vytvořeny ukazatele, které vyjadřují schopnost firmy dostát svým závazkům.

- $likvidita = \frac{oběžná\ aktiva}{krátkodobé\ závazky}$, také nazývaná běžná likvidita. U zdravého podniku by měla nabývat hodnot 2 - 3. Vyjadřuje kolika jednotkami pohotových finančních prostředků je krytá jedna jednotka dluhu.
- $pohotová\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva - zásoby}{krátkodobé\ závazky}$, také nazývaná rychlá likvidita. *"Pohotová likvidita z výpočtu vylučuje zásoby, coby artikl nezbytný pro zachování chodu firmy a zároveň coby artikl, který často není možné pohotově přeměnit na peněžní prostředky. U společností, které se zabývají službami, je proto pohotová likvidita téměř identická jako běžná likvidita. U výrobních podniků se naopak tato hodnota může poměrně podstatně lišit. Doporučená hodnota běžné likvidity se pohybuje mezi 1 a 1,5."*⁶⁹
- $okamžitá\ likvidita = \frac{peněžní\ prostředky}{krátkodobé\ závazky}$, také hotovostní likvidita. Vyjadřuje úroveň krytí závazků nejlikvidnějšími prostředky jako hotovost a peníze na bankovních účtech. Její doporučené hodnoty jsou 0,2 až 0,5.

4.7.2 Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele slouží ke srovnávání podniků na základě velikosti cizích zdrojů.

⁶⁸ VYKYPĚL, O., KEŘKOVSKÝ, M. Strategické řízení. Brno: PC-DIR, 1998. ISBN: 80-214-1111-2.
⁶⁹ ZIKMUND, M. *Ukazatele likvidity* [online]. Business Vize, 3.2.2010 [cit. 18.5.2011].

Zadluženost přitom není pouze negativní charakteristikou. Růst zadluženosti může také znamenat zvýšení rentability a tržní hodnoty podniku. Zadluženost, jeden ze základních ukazatelů, je také někdy nazývaná ukazatelem věřitelského rizika. Tento ukazatel je poměrem cizích zdrojů k celkovým aktivům firmy a jeho hodnota by ve většině oborů neměla překročit 0,5.

$$\text{zadluženost} = \frac{\text{celkové cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

4.7.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity hodnotí podniky z pohledu efektivity využití zdrojů. Existuje několik základních ukazatelů aktivity. Patří k nim:

- $\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$, smyslem tohoto ukazatele je vyjádřit efektivnost využití aktiv.
- $\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$, tento ukazatel vyjadřuje kolikrát v průběhu roku byly zásoby přeměněny na tržby. Pokud se vydělí počet dnů v roce hodnotou tohoto ukazatele, dostaneme počet dnů za jaký se obmění zásoby, neboli dobu obratu zásob.
- $\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} * 365$, představuje dobu, po kterou firma poskytuje bezúročný úvěr svým zákazníkům. Tento ukazatel naznačuje vyjednávací pozici firmy vůči jejím zákazníkům. Platí přitom, že čím nižší je doba obratu pohledávek, tím silnější je postavení firmy.

4.7.4 Ukazatele rentability

Českým ekvivalentem pro ukazatele rentability by bylo označení "ukazatele výnosnosti". Tyto ukazatele pomáhají odhalit nerentabilní firemní aktivity. Vedení se pak může rozhodnout, zda má smysl v těchto aktivitách pokračovat nebo zda je lepší finanční prostředky zhodnotit jiným způsobem. Ukazatele rentability obecně představují poměr mezi finančními prostředky plynoucími z určité aktivity a finančními prostředky

na ní vynaloženými. Jedním z nejoblíbenějších ukazatelů tohoto druhu je tzv. ROI (return on investment).

$$ROI = \frac{\text{příjmy z investice} - \text{náklady na investici}}{\text{náklady na investici}}$$

4.8 SWOT analýza expanze

Vhodným rámcem pro celkové zhodnocení interních a externích faktorů, které mohou mít vliv na expanzi podniku do zahraničí je tzv. SWOT analýza. Silné a slabé stránky jsou přitom považovány za interní charakteristiky poskytující podniku výhodu nebo naopak nevýhodu oproti konkurenci. Příležitosti a hrozby představují externí faktory okolního prostředí. K jejich definování lze využít předchozích analýz konkurenčního a makro prostředí, analýzy interních faktorů a konkurence..

4.8.1 Silné stránky

Silnou stránkou podniku ve světle expanze do Polska je bezesporu předchozí zkušenost s expanzí do zahraničí. Jedná se o rozšíření obchodních aktivit na Slovensko v únoru 2011. Přestože se předpokládá, že expanze do Polska bude mnohem náročnější než tomu bylo v případě Slovenska, pro podnik už to nebude úplně nové předsevzetí. Zkušenost s expanzí dává přinejmenším představu o náročnosti realizace a o problémech, které mohou nastat. Další silnou stránkou je velice kvalitní a komplexní zpracování internetového obchodu. Ovládnutí obchodu Snadný život je skutečně intuitivní. Obchod navíc obsahuje internetovou poradnu alergiky, astmatiky a ekzematiky a řadu článků s příbuznou tematikou. V tomto ohledu se obchod Snadný život od konkurence na cílovém trhu, což alespoň ze začátku může představovat určitou výhodu. Předběžné srovnání cen také dokázalo, že přinejmenším u některých výrobků je obchod schopen nabídnout konkurenční ceny.

4.8.2 Slabé stránky

Hlavní slabou stránkou firmy jsou její omezené lidské a finanční zdroje. Jedná se o malou společnost a projektu Snadný život se zatím plně věnují pouze tři zaměstnanci. Z

tohoto důvodu společnost plánuje pro expanzi do Polska najmout alespoň jednoho nového zaměstnance. Tento krok by měl vyřešit i další slabou stránku podniku, kterou je jazyková bariéra. Ze stávajících zaměstnanců totiž nikdo polsky neumí a pro některé činnosti v rámci polské mutace obchodu znalost tohoto jazyka bude nezbytná. Vyřizování reklamací a dotazů zákazníků ale také fakturace a správa objednávek se bez znalosti místního jazyka neobejde.

4.8.3 Příležitosti

Z předchozích analýz vyplývá, že příležitosti, které nabízí polský trh jsou skutečně obrovské. Hlavním faktorem je přitom velikost cílové skupiny, která je ovlivněna hlavně velikostí země. Velikost cílové skupiny by měla umožnit podniku pokrýt zvýšené náklady související s rozšířením obchodních aktivit a značně tak přispět k dalšímu růstu. Další příležitost představuje přívētivé makroekonomické a právní prostředí. Pokud směr, kterým Polsko v současné době směřuje bude udržen, bude tento trh do budoucna velmi perspektivní. Dosáhnout úspěchu je totiž mnohem jednodušší za příznivé makroekonomické situace než např. za recese. Počet firem, které se v současné době v Polsku zaměřují na internetový prodej zboží pro alergiky, astmatiky a ekzematiky je relativně nízký. Tento fakt představuje pro podnik příležitost aby mohl zaujmout na cílovém trhu silnou pozici. Z analýzy konkurence navíc vyplývá, že existuje reálná možnost získat značný tržní podíl a stát se v horizontu několika let dvojkou na polském trhu.

4.8.4 Hrozby

Největší hrozbu pro obchod Snadný život představuje největší firma v oboru na polském trhu, která je hlavním konkurentem. Jedná se o společnost Nemex s.a., která provozuje obchod alergia.med.pl. Tato společnost má na polském trhu výsadní postavení a vzhledem k faktu, že je registrovaná na burze lze předpokládat, že se nejedná o malou společnost. Předmět její činnosti se navíc pokrývá s činností společnosti 2Tom s.r.o. Kromě provozování obchodu pro alergiky se tato společnost také zabývá tvorbou internetových obchodů a prezentací. Společnost 2Tom s.r.o. s ní však bude na polském trhu konkurovat pouze v oblasti činnosti obchodu Snadný život. Hrozbu můžou

představovat také nízké bariéry vstupu do odvětví, kdy lze očekávat příchod nové konkurence. Tato situace by pak zcela určitě vedla k zaostření konkurenčního boje a obor by už nemusel být tak perspektivní. Na druhou stranu nízké bariéry vstupu značně usnadní expanzi.

4.9 Shrnutí analýzy

Z analýzy makro a mikro prostředí vyplývá, že Polsko je pro obchod Snadný život skutečně perspektivním trhem. Nasvědčuje tomu hned několik faktorů. Za prve je to příznivá makroekonomická situace. Finanční krize z let 2008 a 2009 Polsko nezasáhla tak znatelně jako ostatní země v regionu. Stabilní růst cen a relativně nízká zadluženost země je kladným signálem pro potenciální investory. Nelze pominout také pozitivní vývoj v polské legislativě, kdy v poslední době byla odbourána řada bariér, které bránily nebo ztěžovaly podnikání. Polská vláda má navíc v plánu pokračovat směrem k přijetí jednotné evropské měny bez ohledu na problémy, se kterými se potýkají některé země měnové unie. Konkurenční prostředí je v Polsku méně pestré než by se mohlo zdát. Na trhu internetového prodeje výrobku pro alergiky, astmatiky a ekzematiky existuje prakticky pouze jeden dominantní hráč. Jak dodavatele tak zákazníci nemají příliš silnou pozici a jejich schopnost ovlivnit cenu je minimální. Nabízený produkt je do značné míry nehomogenní a proto i substituty nepředstavují významný rizikový faktor. Hrozbu tak představuje především vstup nových podnikatelských subjektu. Nízké vstupní bariéry však zcela určitě usnadní realizaci expanze.

5 Návrhová část

Tato část práce představuje návrh na realizaci expanze s ohledem na minimalizaci rizik a nákladů a maximalizaci přínosu pro podnik. Návrh vychází z výše uvedené analýzy a stanovuje doporučené způsoby aplikace její závěrů. Návrh je formulován s ohledem na cíl stanovený vedením společnosti 2Tom s.r.o., kterým je dosáhnout na polském trhu do jednoho roku od vstupu měsíčních tržeb o objemu 300 tis. Kč.

5.1 Forma vstupu na polský trh

Existuje mnoho forem vstupu na zahraniční trhy. V této práci má však smysl zabývat se pouze formami, které přicházejí v úvahu při expanzi české firmy do Polska. Členství obou zemí v Evropské unii totiž v mnohém tento proces usnadňuje. Klíčová je z tohoto pohledu zejména svoboda usazování a to jak fyzických, tak právnických osob. Svoboda usazování právnických osob vzniklých za účelem zisku je upravena článkem 54 Smlouvy o fungování Evropské unie. Vztahuje se na společnosti založené podle práva některého ze členských států, které navíc mají své sídlo, ústřední správu nebo hlavní provozovnu uvnitř Unie. Jedná se tedy i o případ expanze společnosti 2Tom s.r.o do Polska. S takovými společnostmi musí daný stát zacházet jako s vlastními obchodními společnostmi. Jedná se o tzv. primární svobodu usazování. Existuje také sekundární svoboda usazování, která představuje svobodu zřizování dceřiných společností nebo poboček. Je třeba podotknout, že tato svoboda se vztahuje i na společnosti, které v daném státě nevyvíjejí žádnou podnikatelskou činnost a které byly založeny čistě za účelem vyhnutí se domácím právním předpisům. Podniky k obcházení domácích předpisů může vést např. rozdílná výše základního kapitálu či nižší administrativní zátěž. Evropský soudní dvůr konstatoval⁷⁰, že společnost požívá svobodu usazování, přestože ve státě, ve kterém byla inkorporována nevyvíjí žádnou aktivitu. Polská pobočka může mít dvě základní formy:

- právnická osoba totožná s českou společností - organizační složka
- samostatná právnická osoba - např. dceřina společnost

70 Rozhodnutí ESD C-212/97 (Centros Ltd proti Erhvervs-og Selskabsstyrelsen) .

Úskalím zřízení organizační složky na území Polska je, že tato složka nemá vlastní právní subjektivitu. Veškerá aktivita takové organizační složky je tedy prováděná jménem české společnosti 2Tom s.r.o. Smluvní stranou veškerých smluv uzavřených organizační složkou je tedy 2Tom s.r.o se všemi následky, které z toho mohou vyplývat. Z právního pohledu se tedy bude jednat o mezinárodní obchod a veškeré činnosti společnosti na polském trhu budou podléhat pravidlům popsaným v předchozí kapitole. Naopak pokud přítomnost v Polsku bude řešena formou samostatné právnické osoby, např. založením dceřiné společnosti, vztahy mezi touto společností a ostatními polskými osobami se budou řídit čistě polským právem. Mezinárodním prvkem se budou vyznačovat pouze vztahy mezi mateřskou a dceřinou společností. Riziko vyplývající z porušení smlouvy či jiného nekalého jednání je však v tomto případě ze zřejmých důvodů zcela eliminováno. *"Je třeba vzít v úvahu, že založení pobočky je i marketingovým tahem, kterým dává výrobce obchodním partnerům, konkurenci, ale hlavně zákazníkům zřetelně na vědomí, že předmětný trh považuje za významný, a proto na něj vstupuje. Zakládání pobočky velmi často koordinuje další obchodní a marketingové aktivity výrobce na příslušném zahraničním trhu."*⁷¹ Při rozhodování o formě vstupu na zahraniční trh je třeba posoudit mnoho aspektů, zejména pak finančních. Založení obchodní společnosti je v Polsku o něco víc nákladné než v České republice. Stejně jako v Česku existují v Polsku dva základní typy obchodních společností - společnost s ručením omezeným (*spółka z ograniczoną odpowiedzialnością*) a akciová společnost (*spółka akcyjna*). Minimální výše základního kapitálu je 50 000 zlotých pro s.r.o. a 500 000 zlotých pro a.s. Oba typy společnosti se v Polsku řídí podobnými pravidly jako v ČR.

S ohledem na finanční možnosti společnosti 2Tom s.r.o. bude pro začátek nejlepším řešením zřízení organizační složky na území Polska. Založení akciové společnosti je příliš nákladné a proto dalším krokem v případě úspěchu projektu bude transformace organizační složky na společnost s ručením omezeným. Dceřiná společnost na území Polska poskytne obchodním partnerům a zákazníkům vyšší úroveň jistoty a také umožní vstup potenciálního investora. Je nutno podotknout, že aktivity v Polsku budou řešeny v

71 REJMAN, D. Zakládání poboček v zahraničí. Magazín Exportér, červen 2004 [cit. 26.02.2011]. ISSN 1213-7693.

rámci stávající tzv. *strategic business unit*. Polská organizační složka nebude samostatně přijímat strategická rozhodnutí ani mít svoji vlastní korporátní identitu. Tento přístup je zčásti zapříčiněn velikostí firmy i budoucí organizační složky a zčásti zvoleným globálním přístupem k marketingu, kdy se podnik chystá na všech geografických trzích nabízet téměř stejné portfolio produktů.

5.2 Způsoby vzdorování vlivu konkurence

Existuje mnoho různých přístupů, které podniky volí aby se vyhnuly vlivům konkurenčního prostředí. Strategie vzdorování pěti konkurenčním silám je klíčovou součástí celkového úspěchu neboť je jedním z faktorů ovlivňujících návratnost investice. Tato strategie bývá většinou formulována na základě aktuálních potřeb konkrétního podniku a liší se v závislosti na dané situaci. Touto oblastí se zabýval mimo jiné Michael Porter, který vysledoval základní přístupy, které podniky volí aby se bránily konkurenci. Zobecněním těchto přístupů vznikly tři obecné, tzv. generické strategie. Jedná se o strategie diverzifikace (strategie odlišnosti), zacílení a vedení cenou.⁷² V některých případech se přitom uplatňují kombinace dvou zmíněných strategií.

	Cena	Unikátnost produktu
Široké zaměření	Vedení cenou	Strategie odlišnosti
Úzké zaměření	Strategie zacílení	

Obrázek 17: Porterovy generické strategie (převzato z: ZIKMUND, M. *Generické strategie aneb základ, na kterém můžete stavět i dnes* [online]. Nitana, 13.1.2011.)

⁷² PORTER, M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing industries and Competitors*. New York: The Free Press, 1980. ISBN 0-684-84148-7.

Volba jedné z těchto strategií je ve značné míře závislá na předmětu podnikání podniku a na nabízeném produktu. Strategie vedení cenou např. vyžaduje aby podnik dosáhl podstatné úrovně úspor z rozsahu. Aby toho podnik docílil, musí se zaměřit na minimalizaci nákladů v oblastech jako výzkum a vývoj, dodatečné služby, reklama atd. Strategii vedení cenou je vhodné aplikovat zejména v prostředí, které se vyznačuje některou z následujících charakteristik:

- silní zákazníci - strategie vedení cenou chrání podnik v oblastech, kde je síla zákazníků vysoká. Zákazník totiž může svým vlivem snížit cenu pouze na úroveň nejefektivnějšího konkurenta v odvětví.
- silní dodavatele - vedení cenou umožňuje získat větší prostor pro vyrovnání se s nárůstem cen vstupů.
- existence substitutů - pokud podnik působí na trhu s výrobky pro které existují dokonalé substituty, strategie vedení cenou je jedinou možností jak být konkurenční. Při absenci ostatních faktorů odlišujících výrobek od konkurence, zákazníci se rozhodují na základě ceny.
- nízké náklady na distribuci - vysoké distribuční náklady mohou nepříznivě ovlivnit celkovou cenu a tímto snížit výhodu získanou úsporami z rozsahu.

Vedení cenou často vyžaduje podstatné investice, které představují vstupní bariéru pro připadané konkurenty. Strategie vedení cenou tak chrání podnik proti vlivu všech pěti konkurenčních sil. Pro obchod Snadný život však tato strategie není vhodná. Z analýzy konkurenčního prostředí vyplývá, že stupeň rivality v oboru není příliš vysoký. Síla zákazníků i dodavatelů je relativně nízká, stejně jako hrozba substitutů.

Další z Porterových strategií je strategie odlišnosti, neboli diferenciací. Tato strategie může spočívat v odlišení se od ostatních podniků v oboru např. designem, technickými vlastnostmi produktu, značkou, nadstandardními službami atd. V případě obchodní firmy je však odlišení výrobků značně ztíženo. Prodávané zboží totiž nese značku výrobce a i další způsoby odlišení se od konkurence jsou často znemožněny. V úvahu připadá pouze budování silné značky a nabízení nadstandardních služeb jako rychlejší

doba dodání, prodloužená záruka atd. Společnost 2Tom s.r.o. je však příliš malá na to aby si mohla dovolit nabízet některou z nadstandardních služeb. Strategie diferenciacce proto taky není vhodným přístupem pro realizaci expanze.

Nejvhodnější strategií pro expanzi na polský trh se tedy jeví strategie zacílení. Výběr úzkého segmentu trhu neznamena, že podnik úplně vzdá snahu nabídnout nízkou cenu nebo odlišit svůj produkt od konkurence. Strategie zacílení znamená pouze, že se podnik omezí na pro něj nejperspektivnější segment či segmenty, na kterých pak může konkurovat cenou i unikátností výrobků. Tato strategie má několik zásadních výhod. Patří k nim zejména:

- nižší finanční náročnost - finanční prostředky, které podnik musí vynaložit aby dobyl určitý úzký segment trhu jsou mnohem nižší než kdyby se snažil bojovat s konkurencí na širokém poli. Pro malý podnik je to značná výhoda.
- vyšší návratnost investice - zaměření na úzký segment (segmenty) trhu umožňuje podniku optimálně vynakládat finanční prostředky. Tento přístup zvyšuje návratnost investice.
- snazší budování značky - čím užší je obor, na který se podnik zaměřuje, tím snazší je pro zákazníka spojit si značku s daným produktem.

5.3 Výběr cílového trhu

"Výběr cílového trhu je výsledkem volby segmentačních kritérií a volby segmentační strategie."⁷³ Z analýzy uvedené v příslušné části této práce vyplývá, že v rámci Polska existují značné rozdíly mezi jednotlivými regiony pokud se jedná o jejich atraktivnost z pohledu činnosti obchodu Snadný život. Z tohoto důvodu je na místě uvažovat o zaměření marketingového úsilí na nejperspektivnější regiony. Jsou jimi především woj. Slaské a woj. Mazowiecké. Zaměření na tyto geografické segmenty v rámci jednoho státu se může na první pohled zdát příliš úzké. Je si však třeba uvědomit že velikost těchto segmentů je srovnatelná např. s velikostí celého českého trhu. Centrem woj. Slaského je tzv. Katowická aglomerace, která je jedním z nejhustěji obydlených regionů

⁷³ MACHKOVÁ, H., SANTO, A., ZAMYKALOVÁ, M. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0364-5.

v Evropě. Na území o rozloze necelých 2,5 tis. kilometrů čtverečních žijí téměř tři miliony lidí. Celé woj. Slaské má asi 4 640 tis. obyvatel. Woj. Mazowiecké s Varšavou ve svém centru je nejlidnatějším polským regionem a s více jak pěti miliony obyvatel se tak velikosti podobá např. slovenskému trhu. Ve woj. Mazowieckém a zejména ve woj. Slaskem lze navíc očekávat zvýšenou poptávku po určitých výrobcích, jako např. čističky vzduchu, jonizéry a sítě proti pylu. Je to způsobeno především skutečně špatnou kvalitou vzduchu. Prašnost ve woj. Slaském téměř trojnásobně převyšuje celostátní průměr. Naopak v přímořských a hornatých regionech bude poptávka po zmíněných výrobcích pouze mizivá. Dalším aspektem je kupní síla obyvatelstva, která je právě ve dvou zmíněných regionech ve srovnání se zbytkem země vyšší. Míra nezaměstnanosti je zde jedná z nejnižších v celém Polsku a naopak průměrná mzda je relativně vysoká. Tyto dva faktory nasvědčují tomu, že obyvatele těchto regionu budou schopni do svého zdraví investovat víc než ostatní. Emise znečištění těžkými kovy a jedovatými plyny je zde opět nejvyšší v celém Polsku. Vědecké studie prokázaly, že přinejmenším některé z těchto plynů ovlivňují vznik chronických dýchacích potíží a zhoršují jejich příznaky. Skutečně, v absolutních číslech nejvíc alergiků a astmatiků je diagnostikováno právě ve woj. Mazowieckém a woj. Slaském. Přestože dostupná data jsou z roku 2004, lze tvrdit, že tento počet se nebude příliš rychle měnit. Pro představu ve zmíněném roce bylo ve woj., Mazowieckém asi 168 tis. lidí s diagnózou astmatu a 248 tis. lidí s alergií. Ve woj. Slaském to bylo 158 tis. a 177 tis. lidí. Statistická data dále říkají, že přístup k internetu má v Polsku asi 60% všech domácností. Z toho vplývá, že cílová skupina bude čítat asi 450 tis. lidí. Průměrná hodnota objednávky v obchodě Snadný život v současné době činí asi 2700 Kč. Loajalita zákazníků je přitom na tolik nízká, že tuto hodnotu lze považovat za průměrnou hodnotu nákupu na jednoho zákazníka. Za předpokladu, že polští zákazníci se budou chovat přibližně stejně jako Češi lze jednoduchými počty dospět k tomu, že k naplnění cíle, kterým je dosažení tržeb 300 tis. Kč měsíčně z aktivit v Polsku by podnik potřeboval přesvědčit k nákupu asi 0,3% cílové skupiny. Získání 0,3% vybraného segmentů trhu do jednoho roku od vstupu je zcela určitě reálným cílem. Tento cíl je navíc v souladu s principy SMART specifický, měřitelný, dosažitelný, reálný a má časový rámec.

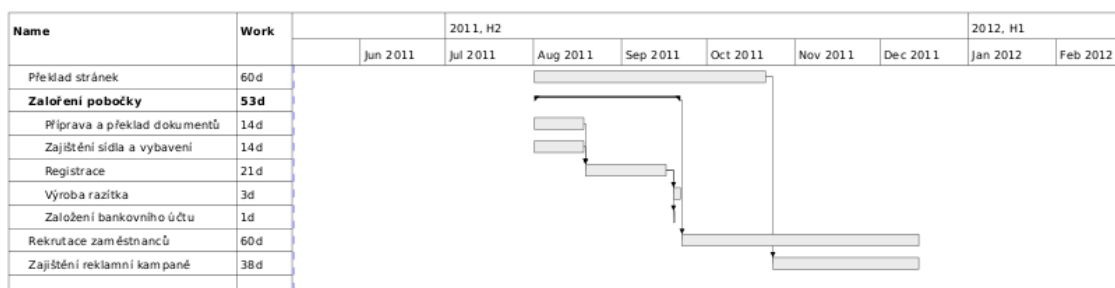
Uvažovat by se dalo ještě o rozšíření zacílení marketingu také na woj. Dolnoslaské.

Tento region se vyznačuje podobnými charakteristikami jako dva již zmíněné geografické segmenty. Cílová skupina v tomto regionu není tak velká jako ve woj. Slaském a woj. Mazowieckém, je však stále významná.

5.4 Časový plán expanze

Čas jsou peníze a proto jakékoliv nevyžádané prostoje představují pro podnik komplikaci. Aby riziko neefektivního využití času bylo minimalizováno byl stanoven časový plán realizace expanze. Tento plán zahrnuje základní kroky pro zabezpečení vstupu na Polský trh spolu s odhadem doby jejich trvání. Tyto kroky zahrnují:

- překlad internetového obchodu a jeho rozhraní do polštiny
- přípravu a překlad dokumentů nezbytných pro založení organizační složky české společnosti v Polsku v souladu s místním právem
- registraci společnosti u místní obdoby rejstříkového soudu (*Krajowy Rejestr Sądowy*) a dalších institucí
- výrobu firemního razítka
- založení firemního bankovního účtu v polské bance
- zajištění sídla organizační složky
- nábor zaměstnanců
- zajištění reklamní kampaně (výroba propagačních materiálů a jejich překlad)



Obrázek 18: Ganttův diagram realizace expanze

5.4.1 Kritická místa realizace expanze

Kritická místa realizace expanze představují činnosti, na které by se firma měla soustředit pro naplnění svých cílů. V případě, že podnik v těchto oblastech selže naplnění firemních cílů bude značně stížené nebo nemožné. Definování kritických míst je proto důležitou součástí firemní strategie. Pokud se jedná o realizaci expanze na polský trh, pak kritickými místy jsou zejména:

- **překlad internetového obchodu** - bez polské jazykové verze obchodu je expanze neproveditelná. Přestože mnoho Poláků hovoří anglicky, zákazníci jsou k nákupu v zahraničních obchodech spíše zdrženliví. Bojí se zejména nesplnění závazků ze strany prodávajícího a problémů v případě případné reklamace.
- **zřízení organizační složky** - je důležitým krokem vedoucím k získání důvěry zákazníků. *"Polská pobočka – není bezpodmínečnou podmínkou vašeho podnikání, ale bez ní nebudete pro většinu kupujících dostatečně solidním obchodním partnerem."*⁷⁴ Toto kritické místo má několik dílčích kritických kroků:
 - příprava a překlad dokumentů - notářský ověřený překlad společenské smlouvy a dalších dokumentů je jedním ze základních požadavků pro zřízení organizační složky.
 - zajištění sídla - organizační složka musí mít sídlo na území Polska. Může se přitom jednat pouze o tzv. virtuální kancelář.
 - registrace společnosti a úhrada poplatků - registrace společnosti u polské obdoby rejstříkového soudu a dalších institucí (daňový úřad, statistický úřad) a sní spojená úhrada poplatků je nezbytnou podmínkou pro vznik organizační složky.
- **rekrutace** - nezbytnou podmínkou expanze do Polska je přijetí alespoň jednoho patřičně jazykově vybaveného zaměstnance, který bude vyřizovat dotazy zákazníků, řešit reklamace, přidávat nové položky do obchodu, jednat s polskými úřady atd.

⁷⁴ VIDIM, J. *Rozjed'te svůj e-shop v Polsku* [online]. NaH1, 26.4.2010 [cit. 18.5.2011].

5.5 Volba komunikačních kanálů

Moderní technologie umožňují zaměřit marketingovou kampaň na internetu i na úzké geografické lokace. Lze např. z vysokou úspěšností zajistit aby se reklamní sdělení na internetu zobrazovalo pouze lidem z určitého města nebo regionu. Důležitým faktorem je však volba komunikačních kanálů neboli cest, kterými bude reklamní sdělení putovat k cílové skupině. Na internetu lze umístit reklamu na některém z portálů navštěvovaných cílovou skupinou. Společnost Google poskytuje nástroj pro usnadnění hledání vhodného místa na umístění reklamního sdělení. Jedná se o DoubleClick Ad Planner. Tento nástroj má samozřejmě omezenou vypovídací schopnost ale poskytuje alespoň základní přehled o návštěvnosti stránek a umožňuje tak získat důležité informace o chování cílové skupiny na internetu. Níže uvedená tabulka představuje výčet nejnavštěvovanějších stránek v oblasti alergie, astmatu a kožních potíží. Uvedená data jsou statistikou za měsíc březen roku 2011.

Stránky	Dosah	Unikátní uživatele	Počet zobrazení
biomedical.pl	6.10%	1.5M	5.1M
poradnia.pl	1.20%	290K	520K
choroby.biz	0.90%	220K	630K
medisa.pl	0.70%	160K	360K
nasze-choroby.pl	0.60%	140K	320K
interna.com.pl	0.50%	120K	320K
obcasy.pl	0.40%	100K	180K
forumdermatologiczne.pl	0.40%	93K	180K
urodaizdrowie.pl	0.40%	93K	180K
pulsmedycyny.com.pl	0.40%	85K	130K

Table 1: Nejpopulárnější portály cílové skupiny (zdroj: Google DoubleClick Ad Planner)

Z analýzy společnosti Google vyplývá, že lidé hledající informace o alergii, astmatu a kožních potížích nejčastěji navštěvující stránky biomedical.pl. Tyto stránky mají asi 5.1 mil. zobrazení měsíčně. Umístění reklamního sdělení právě zde určitě nebude chybou. Stránky biomedical.pl navíc nabízejí možnost umístění tzv. pop-up reklamy. Výhodou

pop-up reklamního sdělení je, že při přístupu na stránky je ho téměř nemožné přehlédnout. Na druhou stranu někteří potenciální zákazníci tuto reklamu můžou považovat za obtěžující. Na biomedical.pl lze umístit také grafické bannery, které jsou účinnější než pouhá textová sdělení. Další portály v pořadí již nemají tak velký záběr a proto by se na nich vyplatilo umístit spíše tzv. "pay per clic" reklamu. V tomto případě firma platí pouze za reklamní sdělení, které potenciálního zákazníka zaujalo natolik, že na reklamu kliknul a přešel na stránky obchodu. Takovouto službu nabízí např. Google AdWords. Dalším kanálem pro komunikaci se zákazníky budou zcela určitě cenové srovnavače. Jejich vynechání by určitě bylo velkou chybou. Podle cenového průzkumu obchod Snadný život bude schopný nabídnou ceny na podobné úrovni jako nejvýznamnější konkurenti. Využití služeb srovnavačů cen je tedy logickým krokem. Kromě výše zmíněných komunikačních kanálů v úvahu přichází ještě využití sociálních sítí. K nejpopulárnějším webům tohoto typu v Polsku patří kromě celosvětově známého Facebooku a také lokální portál naszaklasa.pl. Jejich výhodou navíc je, že zpracovávají osobní data uživatelů a je zde tedy jednodušší dostat se s reklamou k cílové skupině. Pokud se jedná o vyhledávače, pak je zde situace odlišná než v České republice. Na polském internetu má mezi vyhledávací výsadní postavení Google, který má asi 95% podíl na vyhledávacím trhu.⁷⁵ Za čistě lokální vyhledávače lze považovat např. onet.pl nebo wp.pl. Jejich význam pro umístění reklamy je však pouze okrajový.

5.6 Finanční stránka expanze

Rozšíření obchodních aktivit do Polska s sebou samozřejmě ponese také značné náklady. Některé z nich lze stanovit přesně, ve většině případů je však třeba pracovat s odhady. Je zřejmé, že největší náklady bude představovat přijetí nového zaměstnance. Povaha práce umožňuje také práci z domova, zaměstnání externího zaměstnance nebo někoho na částečný úvazek. Může se také jednat o ženu na mateřské dovolené. Stejně tak se firma může odhodlat k zaměstnání zkušeného pracovníka přímo v Polsku. Tato poslední varianta by však byla v současné době pro firmu příliš nákladná a riziková a proto se s ní přinejmenším v horizontu jednoho roku nepočítá. Nový zaměstnanec se také může podílet na jiných projektech firmy. Administrace polské verze obchodu

⁷⁵ *Planet Google: From Philosophies to Market Shares* [online]. Visual Economics, 2010.

Snadný život nemusí být jeho hlavní pracovní náplní. Z tohoto důvodu náklady na pracovní sílu zde nejsou uvedeny. Další položkou je zajištění sídla organizační složky podniku. Nejvhodnější variantou v horizontu jednoho roku bude tzv. virtuální sídlo, kdy organizační složka bude registrovaná na určité adrese, která bude zároveň korespondenční adresou pro Polsko. Firma však nebude na dané adrese vyvíjet žádnou činnost a veškerá korespondence bude přeposílána provozovatelem virtuálního sídla na českou adresu centrály. Níže uvedená tabulka představuje přehled předpokládaných nákladů na expanzi během jednoho roku od vstupu. Náklady jsou přepočítány podle kurzu ze dne 18.5.2011 a jsou zaokrouhleny na stovky korun nebo desítky zlotých.

Položka	Náklady		Poznámka
	PLN	CZK	
překlad internetového obchodu	4 000	25 000	jednorázově
notářský překlad dokumentů	560	3 500	jednorázově
registrace organizační složky	1 670	10 400	jednorázově
výroba firemního razítka	50	300	jednorázově
vedení účetnictví	400	2 500	měsíčně
virtuální sídlo	130	800	měsíčně
registrace domény	50	300	ročně
Celkem za první rok	12 690	79 100	rok

Table 2: Přehled nákladů na realizaci expanze

Cena registrace organizační složky zahrnuje poplatek za zapsání do KRS (polská obdoba rejstříkového soudu), poplatek za publikaci v úředním věstníku a poplatek za registraci u daňového úřadu. Položka vedení účetnictví představuje základní balíček nabízený většinou daňových a účetních poradců v Polsku. V rámci tohoto balíčku zákazník získává vedení účetní a daňové evidence a přístup k internetové databázi. Cena za tyto služby je však závislá na individuálních potřebách zákazníka a může se měnit v závislosti na počtu dokladů atd. Virtuální sídlo zahrnuje pronájem sídla pro organizační složku, korespondenční adresu a přeposílání naskenované korespondence.

5.7 Shrnutí návrhu

Doporučenou generickou strategií pro realizace expanze do Polska je strategie zacílení. Firma by se měla zaměřit na nejperspektivnější segmenty trhu, kterými jsou podle závěrů analýzy woj. Slaské a woj. Mazowiecké. Tyto geografické segmenty se vyznačují mimo jiné vysokou kupní silou a velikosti cílové skupiny. Dosažení firemního cíle pro polský trh pro následující rok bude znamenat získání asi 0,3% těchto segmentů trhu. Alespoň ze začátku bude nejlepší formou přítomnosti v Polsku zřízení organizační složky české společnosti. Tato organizační složka v průběhu prvního roku nebude vyvíjet žádnou obchodní činnost a bude mít pouze reprezentativní a marketingový význam. V případě úspěchu projektu je možné uvažovat o rozvoji organizační složky nebo o založení dceřiné společnosti ve formě společnosti s ručením omezeným. Náklady na realizaci expanze byly stanoveny na 79 100 Kč v průběhu prvního roku. Tyto náklady však nezahrnují těžce kvantifikovatelné náklady na pracovní sílu. Dobu realizace expanze a trvání jednotlivých dílčích kroků znázorňuje časový plán expanze. Souhrnná doba realizace je přitom asi čtyři a půl měsíce. Pokud se jedná o komunikační strategii, návrh se zaměřuje na komunikaci se zákazníky prostřednictvím reklamy a komunikaci uvnitř firmy ponechává ve stávající podobě, která je s ohledem na potřeby firmy postačující. Nejvhodnějším místem pro umístění reklamy jsou kromě vyhledávače Google stránky biomedical.pl, které obsahují mimo jiné poradnu pro alergiky, astmatiky a ekzematiky. Jednou z možností je také využití služeb srovnavačů cen a to zejména u výrobků cenově konkurenceschopných v souladu se provedeným cenovým průzkumem.

6 Závěr

Polsko je pro společnost 2Tom s.r.o. z hlediska rozšíření obchodních aktivit perspektivním trhem. Tuto skutečnost dokazuje analýza makro a mikro prostředí, podle které jsou podmínky pro expanzi firmy v současné době příznivé. Právní prostředí státu je stabilní, administrativní a jiné bariéry relativně nízké. Rivalita v oboru není příliš vysoká a konkurenční prostředí umožňuje vstup nového subjektu. Existuje reálná možnost stát se v horizontu několika let dvojkou na Polském trhu. Výše zmíněné závěry nasvědčují tomu, že realizace expanze přinese podniku požadovaný prospěch. Optimálních výsledků by mělo být dosaženo zaměřením na vybrané geografické regiony. Tato strategie umožní minimalizovat rizika spojená s expanzí a maximálně využít aktuální možnosti podniku. Užší zaměření pomůže zvýšit úspěšnost celého předsevzetí. Důležitou součástí řešení je také časový plán realizace expanze, který by měl zamezit nechtěným ztrátám času a zajistit plynulé provedení všech nezbytných kroků.

7 Seznam použité literatury

7.1 Tradiční tištěné dokumenty

1. EUN, C., S., RESNICK G., B. *International Financial Management*. McGraw Hill, 2004. ISBN 0071247157.
2. FORET, M. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-811-2.
3. GOROBTSOVA, L. *General management*. Saint-Petersburg State University of Engineering and Economics, 2008., s. (125 s.).
4. HESKOVÁ, E. *Marketingová komunikace a přímý marketing*. Jindřichův Hradec: VŠE Praha, 2005. ISBN 80-245-0995-4.
5. JAHODOVÁ, J. PŘIKRYLOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. Grada Publishing, 27.08.2010. ISBN 978-80-247-3622-8.
6. KACHLÍK, A., KACHLÍKOVÁ, H. *Rukověť exportéra*. Praha: QplusQ, 1996. ISBN 80-902117-0-4.
7. MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1678-X.
8. MACHKOVÁ, H., SANTO, A., ZAMYKALOVÁ, M. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0364-5.
9. NĚMEČEK, P., ZICH, R. *Podnikový management 1 díl*. Brno, CERM 2004, 60 s., ISBN 80-214-2779-5.
10. ONKVISIT, S., SHAW, J., J. *International Marketing*. Routledge, 2004. ISBN 0-203-93006-1.
11. PORTER, M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing industries and Competitors*. New York : The Free Press, 1980. ISBN 0-684-84148-7.
12. REJNUŠ, O. *Finanční trhy*. Ostrava: KEY Publishing, 2008. ISBN 978-80-87071-87-8.

13. SUSMAN, G. I. *Small and Medium-sized Enterprises and the Global Economy*. Edward Elgar Publishing, 7.4.2007. s. (281 s). ISBN 1845425952.
14. SVATOŠ, M. a kol. *Zahraniční obchod teorie a praxe*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2708-0.
15. VYKYPĚL, O., KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení*. Brno: PC-DIR, 1998. ISBN: 80-214-1111-2.

7.2 Elektronické zdroje

1. ARGYRES, N., MCGAHAN, M. PORTER, M. *An interview with Michael Porter*. The Academy of Management Executive, 2002.
2. *Analýza [online]*. Wikipédie, Otevřená encyklopédie [cit. 26.11.2010]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Analýza>.
3. *Bank Danych Lokalnych [databáze online]*. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny, 10.3.2011. URL<http://www.stat.gov.pl/bdl/app/strona.html?p_name=indeks>.
4. BYSTROV, V.F. *International Marketing [Power Point Presentation]*. Saint-Petersburg State University of Engineering and Economics, 2009.
5. *Click and Mortar [online]*. Investopedia.com, 2011. URL<http://www.investopedia.com/terms/c/click_and_mortar.asp>.
6. *Economy Rankings [online]*. The World Bank Group, June 2010. URL<<http://www.doingbusiness.org/rankings>>.
7. *Finish Tax System [online]*. Finish Tax Administration, 3.6.2010. URL<http://www.vero.fi/?path=488,494&domain=VERO_ENGLISH&language=ENG>.
8. *Fertility indicators [databáze online]*. Eurostat, 11.2.2011. URL<<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/population/data/databas e#>>.
9. HENDERSON, B. *Perspectives [PDF]*. Boston Consulting Group, 1976.

- URL<http://www.bcg.com/expertise_impact/publications/PublicationDetails.aspx?id=tcm:12-13260>.
10. *Households with acces to the Internet at home* [databáze online]. Eurostat, 15.3.2011.
URL<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database#>.
 11. *Human Development Report 2010* [PDF]. United Nations, 2010.
URL<http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2010_EN_Complete_reprint.pdf>.
 12. *Individuals who ordered goods or services over the Internet for private use* [databáze online]. Eurostat, 15.3.2011.
URL<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database#>.
 13. KÜHN, Z. *Letem světem soudních poplatků* [online]. Jiné právo, 01.09.2010.
URL<<http://jinepravo.blogspot.com/2010/09/letem-svetem-soudnich-poplatku.html>>.
 14. *Lista central banków krajowych* [online]. Narodowy Bank Polski, 18.3.2011.
URL<<http://nbp.pl/home.aspx?c=/ascx/liban.ascx&l=b>>.
 15. *Lung Health in Europe, Facts and Figures* [PDF]. European Respiratory Society, 2008.
URL<http://www.european-lung-foundation.org/uploads/Document/WEB_CHEMIN_13411_1222853571.pdf>.
 16. *Twarde lądowanie 2: Europa Środkowa i Wschodnia w obliczu kryzysu zadłużeniowego* [PDF]. PricewaterhouseCoopers. Krynica Zdrój: XX Forum ekonomiczne, 2010. Dostępne z: <<http://www.pwc.com/pl/pl/biuro-prasowe/raport-twarde-ladowanie-2.jhtml>>.
 17. *Najlepsze porównywarki cenowe* [online]. Rankingi24.pl, 26.3.2011.
URL<http://www.rankingi24.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=272&Itemid=91>.
 18. NESNÍDAL, J. *Měnová doložka v mezinárodním obchodu* [online]. Ostrava: Sagit, Nakladatelství ekonomické a právní literatury, 1.5.2004.

- URL<http://www.sagit.cz/pages/lexikonheslatxt.asp?cd=152&typ=r&levelid=ob_097.htm>.
19. *PESTEL analysis of the macro-environment* [online]. Oxford University Press, 2007.
URL<http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199296378/01student/additional/page_12.htm>.
 20. *Planet Google: From Philosophies to Market Shares* [online]. Visual Economics, 2010. URL<<http://www.visualeconomics.com/2010-02-03-planet-google-from-philosophies-to-market-shares/>>.
 21. *Population on 1 January by age and sex* [databáze online]. Eurostat, 11.2.2011.
URL<<http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/setupModifyTableLayout.do>>.
 22. PORTER, M. *How Competitive Forces Shape Strategy* [PDF]. Harvard Business Review, 1997.
 23. *Porter's Five Forces, a model for industry analysis* [online]. Internet Center for Management and Administration, 2010.
URL<<http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml>>.
 24. PUHL, J. *Poland Is Europe's New High-Flyer* [online]. Spiegel Online International, 21.2.2011.
URL<<http://www.spiegel.de/international/europe/0,1518,747244,00.html>>.
 25. REJMAN, D. *Zakládání poboček v zahraničí* [online]. Magazín Exportér, červen 2004 [cit. 26.02.2011]. ISSN 1213-7693.
URL<http://www.rejman.cz/zakladani_zahranicnich_pobocek.htm>.
 26. ROZEHNALOVÁ, N., STŘELEČEK, K., SEHNÁLEK, D., VALDHANS, J. *Mezinárodní obchodní transakce : multimediální učební text* [CD-ROM]. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004. ISBN 80-210-3575-7.
 27. *Selected Pollutants* [PDF]. World Health Organization, 2010. ISBN 978 92 890 0213 4.
URL<www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0009/128169/e94535.pdf>.

28. *Snadný život pro alergiky, astmatiky a ekzematiky* [PDF]. Brno: 2Tom s.r.o., 2010. URL<www.2tom.cz/sz.pdf>.
29. *Special Eurobarometer - Social values, Science and Technology* [PDF]. European Commission, 2005. URL<http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_225_report_en.pdf>
30. *Stan zdrowia ludności Polski w przekroju terytorialnym w 2004 r.* [PDF]. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny, 2007. ISBN 978-83-7027-413-9 . URL<http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_stan_zdrowia_2004_teryt.pdf>.
31. STAVINHOVÁ, P. *Svoboda usazování společnosti* [online] . Právní Rádce, 26.09.2006. URL<http://pravniciradce.ihned.cz/c4-10077450-19380710-F00000_d-svoboda-usazovani-spolecnosti>.
32. STŘELEČEK, J. *Porterův model konkurenčních sil* [online]. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz>>.
33. *System podatkowy* [online]. Ministerstwo Finansów RP, 2011. URL<<http://www.mf.gov.pl/index.php?const=3&dzial=155&wysw=4&sub=sub1#n>>.
34. *Targeting* [online]. Marketing Teacher [cit. 27.02.2011]. URL<<http://marketingteacher.com/lesson-store/lesson-targeting.html>>.
35. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy* [online]. Harvard Business Publishing, 2008. URL<http://www.youtube.com/watch?v=mYF2_FBCvXw>.
36. *Tax Law for Investors* [online]. Bundeszentralamt für Steuern, 2011. URL<http://www.steuerliches-info-center.de/EN/SteuerrechtFuerInvestoren/steuerrechtFuerInvestoren_node.html>.
37. *VAT Rates Applied in the Member States of the European Union* [PDF]. Brussels: European Commission, 1.1.2011. URL<http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/taxation/vat/how_vat_works/rates/vat_rates_en.pdf>.
38. VIMR, P. *Kvalita a zaměření na zákazníka* [online]. Podnikatel dnes, 2010.

- URL<<http://www.podnikatel dnes.cz/new/kvalita-zamereni-na-zakaznika>>.
39. *Právo EU* [PDF]. Brno: Masarykova Univerzita, 2008.
 40. ZIKMUND, M. *Ukazatele likvidity* [online]. Business Vize, 3.2.2010 [cit. 18.5.2011]. URL<<http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-likvidity>>.
 41. VIDIM, J. *Rozjed'te svůj e-shop v Polsku* [online]. NaH1, 26.4.2010 [cit. 18.5.2011]. URL <<http://blog.h1.cz/rozjedte-svuj-e-shop-v-polsku/>>
 42. *Výbrané reference a představení společnosti 2Tom s.r.o.* [PDF]. Brno: 2Tom s.r.o., 2.7.2010.
 43. *World Health Statistic 2010* [pdf]. Geneva: World Health Organization, 2010. URL<http://www.who.int/entity/whosis/whostat/EN_WHS10_Full.pdf>.
 44. ZICH, R. *Strategický management , formulace strategií* [PDF]. VUT v Brně, 2011.
 45. ZIKMUND, M. *Generické strategie aneb základ, na kterém můžete stavět i dnes* [online]. Nitana, 13.1.2011. URL <<http://www.businessvize.cz/strategie/genericke-strategie-aneb-zaklad-na-kterem-muzete-stavet-i-dnes>>.

7.3 Právní předpisy

1. Dohoda s Polskou republikou o podpoře a ochraně investic.
2. Konsolidované znění smlouvy o Evropské unii.
3. Konsolidované znění smlouvy o fungování Evropské unie.
4. Rozhodnutí ESD C-212/97 (Centros Ltd proti Erhvervs-og Selskabsstyrelsen).
5. Rozsudek Soudního dvora ze dne 20. února 1979, věc 120/78.
6. Směrnice Rady 2006/112/ES ze dne 28. listopadu 2006 o společném systému daně z přidané hodnoty.
7. Úmluva OSN o smlouvách o mezinárodní koupi zboží.
8. Ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych.

9. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r., Kodeks cywilny.
10. Ustawa z dnia 15 września 2000 r., Kodeks spółek handlowych.
11. Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.
12. Zákon č. 97/1963 Sb., o mezinárodním právu soukromém a procesním.

8 Seznam použitých zkratek a symbolů

atd.	a tak dále
a.s.	akciová společnost
CPM	Critical Path Method
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
ESD	Evropský soudní dvůr
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GUS	Główny Urząd Statystyczny (polský statistický úřad)
HDI	Human Development Index
HDP	hrubý domácí produkt
KRS	Krajowy Rejestr Sądowy (polská obdoba rejstříkového soudu)
např.	například
NIP	numer identyfikacji podatkowej (daňové identifikační číslo)
mil.	milion
ObchZ	obchodní zákoník
PERT	Project Evaluation and Review Technique
PO	Platforma Obywatelska
PR	public relations
SEO	search engine optimization
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tis.	tisíc
tzv.	takzvaný
woj.	województwo (územní jednotka v Polsku)

9 Seznam obrázků

Seznam obrázků

Obrázek 1: Ganttův diagram realizace práce.....	13
Obrázek 2: Mezinárodní marketingový mix (převzato z: ONKVISIT, S., SHAW, J., J. International Marketing. Routledge, 2004. ISBN 0-203-93006-1.).....	16
Obrázek 3: Porterův model konkurenčních sil.....	25
Obrázek 4: Soukromé výdaje na zdraví jako % celkových výdajů na zdravotnictví (zdroj: World Health Statistic 2010 [pdf]. Geneva: World Health Organization, 2010.)	39
Obrázek 5: Vývoj HDP (prognóza pro 2011 a 2012) ve vybraných zemích (zdroj: Eurostat).....	41
Obrázek 6: Vývoj inflace v Polsku (zdroj: Eurostat).....	42
Obrázek 7: Domácnosti s připojením k internetu (zdroj: Households with acces to the Internet at home [online]. Eurostat, 15.3.2011.).....	46
Obrázek 8: Jednotlivci, kteří si objednali službu nebo zboží pro soukromé účely přes internet (zdroj: Individuals who ordered goods or services over the Internet for private use [online]. Eurostat, 15.3.2011.).....	47
Obrázek 9: Porovnání cen vybraných výrobků.....	57
Obrázek 10: Průměrná hrubá měsíční mzda jako % celostátního průměru (zdroj: GUS).....	58
Obrázek 11: Míra nezaměstnanosti.....	58
Obrázek 12: Emise prachového znečištění v průběhu roku 2009 (zdroj: GUS).....	60
Obrázek 13: Emise zdraví obzvlášť škodlivých plyných znečištění [t].....	62
Obrázek 14: Emise těžkých kovů [kg].....	62
Obrázek 15: Celkový počet diagnostikovaných astmatiků podle regionu.....	63
Obrázek 16: Celkový počet diagnostikovaných alergiků podle regionu.....	63
Obrázek 17: Porterovy generické strategie (převzato z: ZIKMUND, M. Generické strategie aneb základ, na kterém můžete stavět i dnes [online]. Nitana, 13.1.2011.).....	74
Obrázek 18: Ganttův diagram realizace expanze.....	78

10 Seznam tabulek

Seznam tabulek

Tabulka 1: Etapy realizace práce.....	12
Tabulka 2: Ukazatele citlivosti na dluhovou krizi (převzato z:PricewaterhouseCoopers. Twarde ładowanie 2: Europa Środkowa i Wschodnia w obliczu kryzysu zadłużeniowego. Krynica Zródj: XX Forum ekonomiczne, 2010.).....	43
Tabulka 3: Vybrané demografické ukazatele.....	45
Tabulka 4: Polské srovnavače cen s podílem nad 2% (Zdroj: Najlepsze porównywarki cenowe [online]. Rankingi24.pl, 26.3.2011.).....	53
Tabulka 5: Srovnání dvou nejvýznamnějších hráčů v oboru.....	55
Tabulka 6: Srovnání cen základního sortimentu.....	56
Tabulka 7: Ceny základních zdravotnických výrobků napříč polskými regiony (zdroj: GUS).....	59