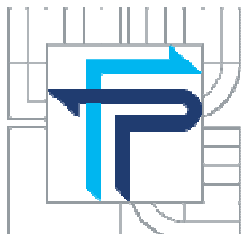


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ PŮSOBENÍ PODNIKU NA SLOVENSKÉM TRHU

PROPOSALS FOR COMPANY IMPROVEMENT ON THE SLOVAK MARKET

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

Bc. MARTIN DVOŘÁK

AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. LUCIE KAŇOVSKÁ Ph.D.

SUPERVISOR

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Dvořák Martin, 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:

Návrhy na zlepšení působení podniku na slovenském trhu

v anglickém jazyce:

Proposals for Company Improvement on the Slovak Market

Pokyny pro vypracování:

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

Seznam odborné literatury:

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

KOTLER. P.; ARMSTRONG. G. Marketing. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER. P.; KELLER. K. L. Marketing management. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-139-5.

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

PELMACKER, P.; GUENENS, M.; BERGH, J. Marketingová komunikace. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

LS.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 1.12.2015

ABSTRAKT

Diplomová práce s názvem „Návrhy na zlepšení působení podniku na slovenském trhu“ je zaměřena na firmu ABC, vyrábějící speciální výživu zvířat. V teoretické části je vysvětlen význam mezinárodního obchodu, možnosti vstupu firem na zahraniční trhy a teorie analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Druhá část práce toto prostředí analyzuje z praktického hlediska. Třetí část obsahuje návrhy na zlepšení působení firmy ABC na slovenském trhu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Internacionalizace, marketingový mix, SWOT analýza, slovenský trh, strategie.

ABSTRACT

The diploma thesis „Proposals for company improvement on the Slovak market“ is focused on company ABC, producing special feed intended for animals. Theoretical part deals with the importance of international trade, possibility for businesses how to enter into foreign markets as well as theory analysis of internal and external business environment. Second part of the thesis analyses these environment from the practical point of view. Third part consists of suggestions how to improve ABC company's business model on the Slovak market.

KEY WORDS

Internationalisation, marketing mix, SWOT analys, Slovak market, strategy.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE PRÁCE

DVOŘÁK, M. *Návrhy na zlepšení působení podniku na slovenském trhu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 105 s. Vedoucí diplomové práce
Ing. Lucie Kaňovská, 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 12. ledna 2016

.....

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych chtěl poděkovat Ing. Lucii Kaňovské, Ph.D., za odborné vedení, ochotu, lidský přístup a zároveň i jednatelem společnosti ABC za jeho vstřícnost a cenné rady.

Obsah

Úvod.....	10
1 CÍLE A METODIKA PRÁCE.....	11
1.1 Popis problému.....	11
1.2 Cíl diplomové práce	11
1.3 Použité metody	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
2.1 Internacionalizace firmy.....	13
2.2 Analýza prostředí podniku	21
2.3 Analýza obecného okolí - SLEPTE analýza	23
2.4 Konkurenční prostředí – Porterův model	24
2.5 Vnitřní prostředí podniku - McKinsey „7S“	30
2.6 Marketingový mix 4P	32
2.7 SWOT analýza	40
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	42
3.1 Charakteristika firmy.....	42
3.2 Analýza obecného okolí - SLEPTE.....	43
3.3 Analýza konkurenčního prostředí - Porter	47
3.4 Interní analýza společnosti „7S“ McKinsey.....	53
3.5 Marketingový mix (4P) doplněný pohledem zákazníka (4C)	56
3.6 Současný marketingový plán.....	63
3.7 SWOT analýza společnosti	65
4 NÁVRHOVÁ ČÁST	70

4.1 Výběr formy působení pro zlepšení pozice na slovenském trhu.....	70
4.2 Návrh náplně práce obchodního zástupce	71
4.3 Návrh zlepšení velkoobchodu	77
4.4 Návrh úpravy cen poštovního	78
4.5 Hrozby Abcde Kolega a návrh na zlepšení	80
4.6 Dílčí návrhy na zlepšení	83
4.7 Souhrn návrhů	90
4.8 Zhodnocení efektivity návrhů na zlepšení.....	93
4.9 Celkové shrnutí návrhů	97
Závěr	98
Seznam použité literatury	100
Seznam obrázků.....	104
Seznam tabulek	104

Úvod

Většina českých podniků se snaží navázat spolupráci s partnery ze zahraničí a uplatnit tak své výrobky na zahraničních trzích. Česká ekonomika charakteristická malým vnitřním trhem a nedostatečnou vybaveností přírodními zdroji nabádá k zapojení se do mezinárodních transakcí. V dnešní době platí: *„nebude-li podnik v krátké době konkurenceschopný na mezinárodních trzích, velmi brzy ztratí konkurenceschopnost i na národních trzích a dostane se do problémů“*. (Koráb, Chalupský, Dvořák, 2000, str. 7)

Pokud chce podnik úspěšně prorazit do mezinárodního podnikatelského prostředí, je nutné, aby měl vhodně stanovenou a promyšlenou strategii. Podle Portera je podstatné následující: *„I když se svět točí stále rychleji, bez dlouhodobé strategie není podnikatelský úspěch možný. Trvalé konkurenční výhody lze dosáhnout jen prostřednictvím strategie“*. (Fotr, Vacík, Souček, 2012, str. 15)

Diplomová práce se zaměřuje na návrh zlepšení působení podniku na slovenském trhu a je systematicky rozčleněna do části teoretické, analytické a návrhové.

Teoretická část vymezuje problém, cíl a použitou metodologii diplomové práce. Poté jsou v ní zpracovány definice internacionalizace firem, možné formy vstupu na zahraniční trhy a teorie analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku od různých autorů.

V úvodu praktické části je stručně představena společnost a popsáno dosavadní působení na českém a slovenském trhu. Dále je zkoumáno vnější a vnitřní prostředí podniku a marketingový mix zaměřený na slovenský trh. Na základě těchto informací je provedena SWOT analýza.

Třetí část obsahuje návrhy na zlepšení působení společnosti na slovenském trhu, které vychází z výsledků SWOT analýzy.

1 CÍLE A METODIKA PRÁCE

1.1 Popis problému

Společnost ABC působí na českém trhu již 15 let a je špičkou mezi tuzemskými konkurenty. Své místo na trhu si vydobyla především díky:

- vynikající kvalitě výrobků,
- cenové politice,
- využíváním prvotřídních technologií výroby,
- vysokému stupni automatizace,
- dobře fungujícím obchodním mezičlánkům.

Na slovenském území společnost působí od vstupu do Evropské unie. Pro tento trh firma zvolila stejný model jako v tuzemsku, ale prodej přes prostředníky zde není dostatečně efektivní. Vedení společnosti přechází na strategii přímého prodeje, její implementací se zabývá návrhová část.

1.2 Cíl diplomové práce

Stěžejním cílem diplomové práce je přinést společnosti ABC návrhy na zlepšení působení firmy na slovenském trhu.

Jednotlivými dílčími cíli této práce je teoretické vymezení problematiky týkající se internacionalizace firmy a potřebných analýz. Neméně důležitým dílčím cílem je samotné zanalyzování společnosti ABC. Konkrétně se jedná o provedení analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, analýzy marketingového mixu a následné SWOT analýzy.

1.3 Použité metody

V diplomové práci je využito různých metod. Pro zpracování teoretické části je využita jak primární odborná literatura, tak i sekundární, zabývající se problematikou internacionalizace, mezinárodního podnikání a potřebných analýz.

V praktické části byly použity tyto metody:

- SLEPTE analýza – analýza vnějšího okolí firmy.
- Porterova analýza – analýza konkurenčního prostředí společnosti.
- Analýza 7S faktorů – analýza vnitřního prostředí organizace.
- Analýza marketingového mixu – produkt, místo, cena, propagace.
- SWOT analýza – analýza silných a slabých stránek analyzované firmy a její příležitosti a hrozby.

Při tvorbě analýz autor čerpal z osobních rozhovorů s jednatelem firmy a vlastních zkušeností získaných během pracovního poměru ve společnosti.

V rámci návrhové části je využito vlastních poznatků a rozhovorů.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část obsahuje teorii internacionalizace firmy, obecné formy působení společnosti na zahraničních trzích, teoretická východiska analýzy podniku, jeho vnějšího a vnitřního prostředí, teorii marketingového mixu a SWOT analýzy.

2.1 Internacionalizace firmy

Internacionalizací firmy rozumíme proces, kterým společnost zvyšuje své povědomí o přímém a nepřímém vlivu mezinárodních transakcí, vytváří a řídí transakce s ostatními zeměmi. Jedná se o zapojení firmy do mezinárodních transakcí. (Pichanič, 2004)

Další definice říká, že je to nezvratný proces, související s rozšířením Evropské unie, který se týká buď přímo, či nepřímo všech firem působících na českém trhu. Je to postupný proces rozdělený do několika stupňů. (Veber, Srpková, 2008)

Jedním z vývojových trendů středoevropského prostoru v posledním desetiletí je expanze firem na zahraniční trhy. Tento proces se netýká jen velkých společností, nachází se zde stále více středních a malých podniků, které objevují výhody mezinárodního prostředí. Internacionalizace a globalizace se stala významným faktorem v rozvoji mezinárodního podnikání.

Motivací k rozvoji mezinárodních aktivit může být mnoho. Nejobvyklejšími jsou hledání nových tržních příležitostí, snaha o dosahování vyšších ekonomických efektů díky většímu objemu výroby a prodeje, snaha o výhodné dovozy, přítomnost na zahraničním trhu, prodloužení tržního cyklu výrobku, přístup ke špičkovým technologiím, zájem o spolupráci s kapitálově silnou zahraniční firmou nebo zapojení do mezinárodních podnikatelských sítí. (Machková, 2006)

Čeští podnikatelé mají podle Ivana Jukla jako nejvýznamnější motivy vstupu na zahraniční trh zvýšení produktivity firmy, získání lepšího postavení na trhu a následné získání technologického náskoku před konkurencí. (Czech Trade [online], 2013)

Silným impulzem byl pro ČR vstup do Evropské unie. Zahraniční trh se stal dostupnějším. Mezinárodní působení přináší firmě mnoho výhod, například velký trh s množstvím spotřebitelů, ale také mnohá rizika. Pokud firma přemýšlí o vstupu na zahraniční trh, je základní otázkou volba vhodné varianty vstupu. To je jedno z nejsložitějších a nejkompexnějších rozhodnutí, které před firmou stojí. (Machková, 2006)

2.1.1 Internacionalizace malých a středních firem

Pro mnohé malé a střední podniky (MSP) jsou státní hranice stále velkou překážkou a firmy jsou závislé pouze na domácích trzích. Podle současných odhadů pouze jedna pětina firem vyváží své zboží za hranice a jen 3% malých a středních podniků mají dceřiné společnosti v zahraničí. Velké část podniků ani o internacionalizaci zatím neuvažuje, přesto, že na našich trzích čelí narůstající mezinárodní konkurenci. Aktivní internacionalizace posiluje růst, zvyšuje konkurenceschopnost a podporuje dlouhodobou udržitelnost podniku.

Problém internacionalizace MSP spočívá v nedostatku znalostí zdrojů a kontaktů pro nalezení obchodních příležitostí. Chybějí potencionální partneři a mapování trhlin na zahraničních trzích. Překážkou mnohých firem je i finanční náročnost vstupu na zahraniční trhy.

Nejefektivnějším přístupem k internacionalizaci firmy je individuální přístup. V každém případě je třeba vypracovat kompletní analýzu společnosti s následným vypracováním individuálního plánu. Tento plán nemusí vést pouze k internacionalizaci firmy, může mít pozitivní vliv i na inovace, které ve spojení s internacionalizací mají velice pozitivní vliv na konkurenceschopnost. (Evropská komise[online], 2008)

2.1.2 Faktory ovlivňující volbu obchodní metody

Vývozce musí často přizpůsobit volbu obchodní metody danému trhu, jeho zvláštnostem a vyspělostí. Volba obchodní metody záleží na řadě faktorů, jako jsou:

- a) obchodní politika,
- b) charakter výrobku,
- c) obchodní partner,
- d) efektivnost. (Businessinfo.cz[online], 2009)

a) **Obchodní politika**

Podnik vstupující na zahraniční trh je povinen přizpůsobit své výrobky předpisům platným v dané zemi. Jedná se o technické požadavky, které mohou sloužit i jako ochrana tuzemského trhu a tvoří technickou překážku obchodu.

Technickými překážkami mohou být: povinné certifikáty, administrativní povolenací řízení, výrobní postupy, které musí podnik zajistit.

b) **Charakter výrobku**

Obchodní metodu ovlivňuje i charakter výrobku. Z pohledu marketingu dělíme výrobky na **spotřební a průmyslové**.

Spotřební výrobky – u spotřebních výrobků je tendence k volbě nepřímé obchodní metody, kde se v obchodním řetězci objevuje řada obchodních mezičlánků. Tyto mezičlánky nakoupené zboží prodávají dále, mohou to být například supermarkety, velkoobchody a podobně.

Průmyslové výrobky – u těchto výrobků je preferovaná přímá obchodní metoda. Důvodem je, že u výrobků jako jsou stroje, zařízení a průmyslové výrobky je nutné zabezpečit řadu doprovodných služeb.

c) **Obchodní partner**

Obchodního partnera je třeba volit velice obezřetně, důležité je opatřit si co nejvíce informací o jeho ekonomickém a právním postavení.

Díky liberalizaci zahraničního obchodu dochází k řadě problémů souvisejících s nezkušeností výrobních podniků, které prováděly mezinárodní obchody bez dostatečné

přípravy a za velkého rizika. Výsledkem může být, že si zákazník zboží neodebere a podnik utrpí ztrátu vynaložených nákladů na přepravu, pojištění, skladování a podobně. V nejhorsím případě se může stát, že si obchodník zboží převezme a nezaplatí.

d) **Efektivnost**

Důležitým hlediskem při volbě obchodní metody je efektivnost. To znamená poměr vynaložených nákladů a zisk vyplývající ze zahraničního obchodu k ceně zboží.

Je potřeba důkladně zvážit, které trhy jsou perspektivní, na které bude podnik vstupovat přímo a na které bude vstupovat nepřímo. Důvodem nepřímého vstupu na trh mohou být velká rizika přímého vstupu, vzdálenost trhů a podobně. Důležitá je dlouhodobá strategie, založená na odborných znalostech mezinárodního obchodu. (Businessinfo.cz[online], 2009)

2.1.3 Formy vstupu na zahraniční trhy

Existuje celá řada forem, jakými se mohou firmy do mezinárodních obchodů zapojit. Obecně se dělí na 3 skupiny, do kterých patří:

- vývozní a dovozní operace,
- kapitálově nenáročné investice,
- kapitálově náročné investice.

Pro vhodnou formu vstupu na zahraniční trh je třeba zvážit tyto faktory:

- investiční náročnost,
- zdroje podniku,
- potenciál cílového trhu,
- možnost kontroly podnikatelských aktivit v zahraničí,
- rizikovost podnikání,
- konkurenceschopnost z mezinárodního měřítka. (Machková, 2009)

Vývozní a dovozní operace

Vývozní a dovozní operace jsou nejsnadnější formou vstupu na zahraniční trhy. Tato forma vstupu je realizovaná za pomoci smluvních vztahů s obchodními partnery, jako jsou: prostřednické vztahy, smlouvy o výhradním prodeji, obchodní zastoupení, komisionářské a mandátní vztahy. (Machková, 2009)

a) Prostřednické vztahy

Prostředníci obchodují na vlastní účet a riziko. Nakupují zboží za účelem dalšího prodeje za odměnu v podobě cenové marže. Tato forma eliminuje rizika zahraničního obchodu a není finančně nákladná. Je často využívána malými a středními podniky. Nevýhodou je ztráta kontaktu se zákazníky a ztráta kontroly nad zbožím a cenami. (Machková, Černošlávková, Sato, 2010)

b) Smlouvy o výhradním prodeji

Dodavatel a odběratel mezi sebou uzavírají rámcové smlouvy. Dodavatel se zavazuje, že zboží doručí konkrétnímu odběrateli a nikomu jinému. Výhodou je rychlý vstup na trh zavedenými distribučními kanály. Problém může nastat, pokud prodejce není schopen zajistit širokou distribuci zboží. Nevýhodou je ztráta kontaktu s trhem a velká samostatnost prodejce.

c) Obchodní zastoupení

Úkolem zástupců je vyjednávat a poté uzavírat smlouvy, za které mají provize. Zástupce není v podřízeném postavení vůči zastoupenému. Vybudování kvalitní zastupitelské sítě je složité, ale kvalita této sítě může rozhodnout o úspěchu. Zástupci by měli zprostředkovávat obchody v určité oblasti a splňovat minimální obraty. Plní také informační roli, především sledováním vývoje trhu.

d) **Komisionářské a mandátní vztahy**

Komisionář zařizuje vlastním jménem obchodní záležitosti pro komitenta. Firma využívá dobrého jména, kontaktů, distribučních kanálů, skladů a podobně, komisionáře. Nevýhodou je velká samostatnost komisionáře a neuplatnění vlastní image na trhu.

Mandátní smlouva je do jisté míry podobná komisionářské. Rozdíl je v tom, že mandant jedná jménem mandanta.

e) **Piggybacking**

Znamená spolupráci firem ze stejného oboru podnikání v oblasti vývozu. Většinou dává velká firma za úplatu malým firmám k dispozici své distribuční kanály. Výhodou pro malé firmy je možnost využití jména a zkušeností velké firmy, která poskytuje svému partnerovi řadu služeb, jako například vyřizování objednávek, zajištění přepravních služeb, pojištění, celní odbavení a podobně. (Machková, 2009)

Kapitálově nenáročné investice

Kapitálově nenáročné formy investic upřednostňují podniky, které už nadále nechtějí investovat na daném trhu, ale přesto chtějí určitým způsobem vyzvednout své výrobky. (Machková, 2009)

Pokud podnik nehodlá investovat v zahraničí, ale chce v rámci rozvoje mezinárodních aktivit zvýraznit přítomnost svých výrobků na zahraničním trhu, může zvolit formu:

- a) licence,
- b) franšízy,
- c) smlouvy o řízení.

V případě zájmu o spolupráci v oblasti výroby může zvolit:

- d) zušlechťovací operaci,
- e) výrobní kooperaci. (Plchová, 2001)

a) **Licence**

Díky licenční dohodě může cizí firma koupit právo vyrábět a prodávat produkt dané firmy v hostitelské zemi. Poskytovatel licence většinou dostává zaplacen podíl ze zisku. Uživatel licence přebírá veškerá rizika a investuje do výrobního zařízení, marketingu a distribuce zboží a služeb. Pravděpodobně je licencování nejlevnější formou internacionalizace.

Nevýhodou licencování je, že firma má velmi malou kontrolu nad výrobou i marketingem licencovaných produktů. Je zde tedy předpoklad, že smluvní firmy jsou náležitě strukturovány. Rizikem je, že firmy po ukončení platnosti licence mohou zneužít znalostí a technologií výroby a prodávat pak podobný výrobek. Licence bývají značně neflexibilní, proto mohou nastat problémy, pokud chce firma měnit vlastnickou strukturu a podobně.

b) **Franšíza**

Franšíza je smluvní vztah, ve kterém franšíze poskytuje svou značku a právo užívat předmět podnikání své společnosti. Poskytuje tak know-how a nabyvatel franšízy se zavazuje platit odměnu a dodržovat obchodní politiku poskytovatele. Podstatou je předání úspěšné podnikatelské koncepce a možnost podnikání pod známou značkou.

Výhodou jsou nižší náklady než při samostatném podnikání a omezení podnikatelských rizik. Franšízér řídí síť a dodržuje jednotnou obchodní politiku. Míra bankrotů u malých firem užívajících franšízing je nižší, než u malých soukromých podnikatelů. Návratnost vložených investic je rychlejší. K nižším nákladům pomáhá především vypracovaný systém zásobování.

U franšízingu se kombinuje tržní síla zavedeného know-how velké firmy s osobní iniciativou soukromého vlastníka.

c) **Smlouva o řízení**

Jedná se o zvláštní smluvní typ, který užívají některé firmy z průmyslově vyspělých zemí. Firmy poskytují řídicí znalosti špičkových manažerů, obvykle na určitou dobu, podle smluvního základu. Jde o přenos osvědčené koncepce řízení do zahraničí.

Odměnou zde může být určité procento z obrátu, podíl na zisku nebo možnost získání akcií společnosti.

d) **Zušlechťovací operace**

Podstatou zušlechťovacích operací je zpracování surovin, materiálů či polotovarů do pokročilé nebo finální podoby. Zušlechťovací operace jsou motivovány nižšími náklady na přepracování v zahraničí. Může se jednat o nižší mzdové náklady, energetické, surovinové, materiálové, náklady na obaly nebo nižší režijní náklady a podobně.

e) **Výrobní kooperace**

Mezinárodní výrobní kooperace je založena na rozdělení výrobního programu mezi výrobce z různých zemí. Finální výrobek je kompletován jedním nebo oběma výrobci.

Spolupráce může probíhat na různých úrovních, kromě výrobní kooperace, také ve výzkumu a vývoji, odbytu nebo poskytování různých služeb.

Smluvní partneři mohou využívat rozdílů v nákladovosti jednotlivých komponentů, v dostupnosti výrobních zdrojů, v dostupnosti zdrojů financování a podobně. Celkové náklady na finální výrobek tak klesají. (Plchová, 2001)

Kapitálově náročné investice

Kapitálově náročné investice jsou příznačné pro velké podniky. V mnoha případech investice putují z jedné vyspělé země do druhé. (Machková, 2009)

Motivací kapitálového vstupu na zahraniční trh existuje řada. Těmi hlavními mohou být nižší výrobní náklady, například nižší úroveň mezd, levné suroviny a možnost jejich zpracování přímo na místě. Motivem firmy může být také ekonomický růst, který na vlastní trhu dosáhnul maxima. (Světlík, 2003)

Kapitálový vstup na zahraniční trh je nejvyšším stupněm internacionalizace firmy, který využívají především velké firmy a to kvůli vysokým investičním nárokům. Dělíme jej na dva druhy a to přímá nebo portfoliová investice. Přímé zahraniční investice mohou mít formu kapitálových vkladů i vnitřních půjček. Portfoliové investice znamenají nákup akcií nebo cenných papírů. Přímé zahraniční investice dělíme na:

- akvizice,
- fúze,
- investice na zelené louce,
- společné podnikání,
- strategické aliance. (Plchová, 2001)

Trendem vývoje posledního desetiletí je pronikání podniků na zahraniční trhy. Nejčastějším důvodem je snaha o zvýšení produktivity firmy. Mezinárodní obchodní politiku ovlivňuje mnoho faktorů, které je třeba zvážit, pro zvolení vhodné formy vstupu na zahraniční trh. Malé podniky nejčastěji využívají vývozní a dovozní operace nebo kapitálově nenáročné investice. Pro zvolení správné formy působení na zahraničním trhu je důležité dobře analyzovat vnější a vnitřní prostředí společnosti.

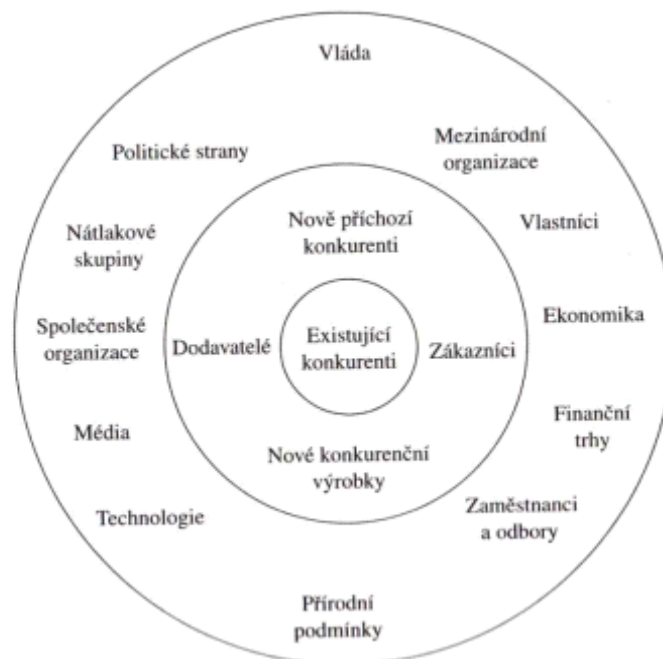
2.2 Analýza prostředí podniku

Analýza podnikového prostředí se zabývá pochopením vztahu mezi různými silami, které působí na organizaci zevnitř i zvenku a ovlivňují její strategii. Výraz prostředí zahrnuje mnoho vlivů. Ty je možné vyjmenovat, ale je složité vytvořit celkový obraz tak, aby byly důležité vlivy zvýrazněny. Také je důležité porozumět budoucím externím vlivům společnosti, což je složité. Nutností je, aby analýza byla sestavena bez

předsudků a přílišného zjednodušování tak, aby byla platná a použitelná. (Johnson, Scholes, 2000)

Podnikatelské prostředí podniku zahrnuje faktory, které mohou vytvářet příležitosti nebo potencionální hrozby pro existenci společnosti. Proto je třeba toto prostředí sledovat a systematicky analyzovat. Analýza vnějšího prostředí podniku by měla být zaměřena spíše na odhadnutí vývojových trendů, které mohou v budoucnu firmu ovlivňovat. (Pleskač, Soukup, 2001)

Obrázek 1: Členění okolí podniku (zdroj: Keřkovský, Vykypěl, 2006)



Analýzou obecného okolí se zabývá SLEPTE analýza, konkurenční prostředí podniku zkoumá Porterův model.

2.3 Analýza obecného okolí - SLEPTE analýza

SLEPTE analýza se skládá ze třech základních faktorů: socioekonomický, technologický a vládní sektor. Tyto můžeme detailněji rozdělit na: sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické faktory. (Sedláčková, Buchta, 2006)

2.3.1 Sociální faktory

- Demografické charakteristiky (velikosti populace, věková struktura, pracovní preference, geografické rozdělení, etnické složení apod.),
- sociálně-kulturní aspekty (životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví apod.),
- dostupnost pracovní síly,
- pracovní zvyklosti.

2.3.2 Legislativní faktory

- Existence a funkčnost podstatných zákonných norem (obchodní právo, daňové zákony, legislativní omezení apod.),
- chybějící legislativa či jiné faktory (funkčnost soudů, vymahatelnost práva, autorská práva atd.).

2.3.3 Ekonomické faktory

- Základní hodnocení makroekonomické situace (míra inflace, úrokové míry, měnová stabilita, stav směnného kurzu apod.),
- přístup k finančním zdrojům (náklady na místní půjčky, dostupnost úvěrů atd.),
- daňové faktory (výše a vývoj daňových sazeb, cla apod.).

2.3.4 Politické faktory

- Hodnocení politické stability (forma a stabilita vlády, klíčové orgány a úřady, politická strana u moci apod.),
- politický postoj (vůči privátním a zahraničním investicím, vztah k průmyslu atd.),
- hodnocení externích vztahů (zahraniční konflikty, regionální nestabilita),

- politický vliv různých skupin.

2.3.5 Technologické faktory

- Podpora vlády v oblasti výzkumů,
- nové vynálezy a objevy,
- rychlost realizace nových technologií.

2.3.6 Ekologické faktory

- Přírodní a klimatické vlivy,
- globální environmentální hrozby,
- legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010)

Účelem této analýzy je určit, které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci, jaké jsou možné účinky těchto faktorů a které jsou v blízké době nejdůležitější. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010)

2.4 Konkurenční prostředí – Porterův model

Porterův model konkurenčního prostředí slouží jako model pro analýzu konkurenčního prostředí v praktické části. Jedná se o základní a zároveň nejrozšířenější nástroj pro analýzu konkurenčního prostředí a strategického řízení firmy.

Úlohou stratégů je porozumění a vyrovnání se s konkurencí. Manažeři často definují konkurenci velmi úzce a ostatní faktory ovlivňující podnikání nevnímají. Z toho důvodu je vhodné provádět Porterovu analýzu, která kromě konkurentů zkoumá dodavatele, substituty a potencionální konkurenci. (Harvard Business Review, 2008)

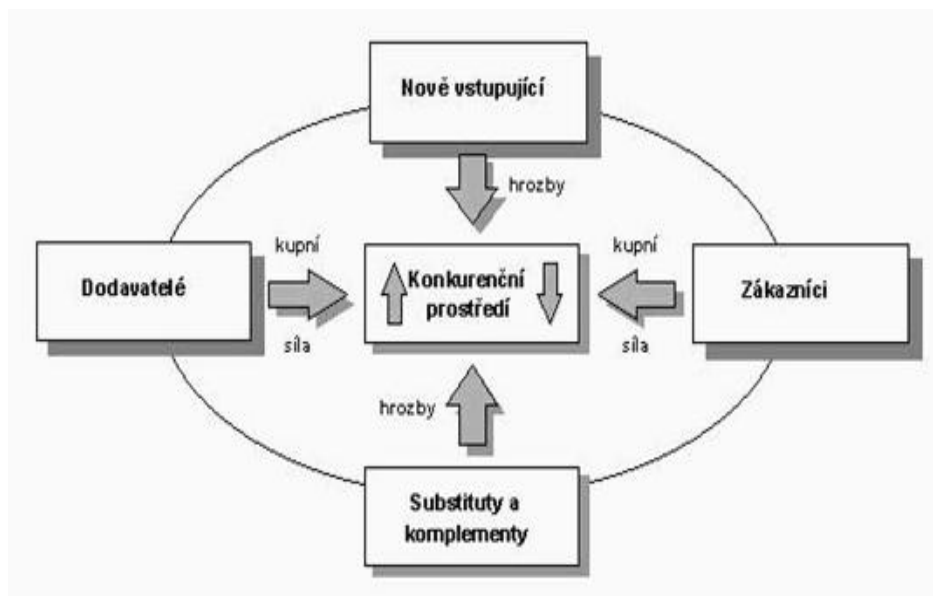
Tento model odvozuje sílu konkurence v daném odvětví a tím pádem i ziskovost daného odvětví. Analýza bývá tvořena v reakci na SWOT analýzu, která může být považována

za příliš obecnou a hrubou. Proto se často používají obě. Předpokladem je, že na společnost působící na určitém trhu působí pět základních faktorů. Těmi jsou:

- dodavatelé a jejich síla,
- zákazníci a jejich síla,
- hrozba vstupu konkurentů,
- hrozba substitutů,
- rivalita firem působících na daném trhu. (Keřkovský, Vykypl, 2006)

Obrázek 2: Porterův model konkurenčních sil

(zdroj: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)



2.4.1 Dodavatelé a jejich síla

Každé průmyslové odvětví vyžaduje k produkci zdroje. Například pracovní sílu, materiály, komponenty a jiné zásoby. Tím jsou tvořeny vztahy mezi dodavateli a odběrateli. Sílu dodavatelů ovlivňuje mnoho faktorů.

Dodavatel má silnou pozici když:

- náklady na změnu dodavatele jsou vysoké,
- je nízká koncentrace dodavatelů,
- dodavatel se blíží monopolnímu postavení,
- dodává vysoce diferenciované zboží,
- neexistují snadno dostupné substituty,
- dodavatel může snadno nahradit zákazníka.

2.4.2 Zákazníci a jejich síla

Pro společnost je důležité identifikovat zákazníky, potenciální zákazníky a jejich potřeby a očekávání. Je třeba sledovat trendy v odvětví, které by mohli odlákat zákazníky ke konkurenci, nebo úplně změnit požadavky a chování kupujících.

Identifikace kupujících

Základní dělení zákazníků je na spotřebitele, velkoobchod (maloobchod), průmysl a instituce. Každou skupinu ovlivňují jiné faktory při jejich rozhodování, zda výrobek či službu koupit.

V segmentu spotřebitelů je důležitá dostupnost, pohodlí, půjčky, cena, kvalita, záruka. Segment velkoobchod a maloobchod očekává konkurenční schopnost výrobku, dostupnost, rozmanitost, dodavatelskou závislost, uznání spotřebitelů, obrat a potenciální zisk z výrobku. Pro oblast průmyslu a institucí je významná nákladovost vs. ziskovost, možnost financování, cena, vyhovění normám a zákonům, informace o výrobku, provedení výrobku, technické zabezpečení a servis. Požadavky je třeba identifikovat jak z důvodu získání nových zákazníků, tak z důvodu udržení těch stávajících.

Demografické faktory

Demografické faktory dělíme na tři základní, které ovlivňují trh. Jsou označovány jako primární poptávkové faktory. Jedná se o změny v populaci (pokles populace oproti populačnímu boomu), posuny ve věku populace a rozložení příjmů.

Geografické faktory a geografické rozmístění trhu

Nejdůležitější je rozmístění podniků podle lokace zákazníků.

Zákazníci se od sebe liší svou velikostí, potřebami, požadovanou kvalitou výrobků a podobně.

Zákazník má silnou pozici jestliže:

- Máme velmi malý počet odběratelů. - V tomto případě je velký tlak odběratelů na cenu produktů a na jejich kvalitu. V případě jednoho odběratele si dokonce může zákazník určovat cenu.
- Výrobek je standardizovaný. - Není problém přejít k jinému dodavateli.
- Odběratel má nízký zisk. - Při zvýšení ceny produktu je možný odchod odběratele.
- Zákazník je významný,
- zákazník může snadno přejít ke konkurenci,
- zákazník má informace o trhu,
- existují snadno dostupné substituty,
- zboží má vysokou cenovou pružnost poptávky.

2.4.3 Hrozba substituce

Tato hrozba se pohybuje v závislosti na existenci a dostupnosti substitutů. V Porterově modelu jsou substituty myšleny produkty z jiného průmyslového odvětví, které mohou tyto produkty nahradit. Pro jistou skupinu odběratelů mají stejnou funkci, ale jsou postaveny na jiných technologiích. Hrozbou je i jejich pouhá existence a jejich cena má velký vliv i na analyzovanou firmu.

2.4.4 Hrozba vstupu nových konkurentů

Při analýze konkurenčního prostředí musíme brát v úvahu nejen současné konkurenty, ale také potenciaální konkurenci z řad podniků působících v jiných odvětvích nebo zcela nové. Odvětví s velkou ziskovostí přitahuje nové konkurenty. Teoreticky se může na trhu objevit nová firma kdykoliv. Ve skutečnosti však existuje mnoho bariér, které brání novým firmám vstoupit na trh.

Hrozba klesá když:

- jsou vysoké náklady na vstup do odvětví,
- trh má podobu přirozeného monopolu,
- náklady umožňují úspory z rozsahu,
- zákazníci jsou připoutáni ke stávajícím dodavatelům,
- je těžké se napojit na existující distribuční kanály,
- existující firmy reagují agresivně na nového konkurenta,
- odvětví má velký stupeň regulace.

2.4.5 Rivalita firem na trhu

Pokud analyzujeme konkurenci, je důležité zaměřit se na otázky:

- Jaká je pozice naší firmy vůči konkurentům?
- Jak se konkurence mění a vyvíjí?
- V jaké fázi svých životních cyklů se nachází výrobky v odvětví?
- Jaká je rentabilita odvětví vůči jiným srovnatelným odvětvím?
- Vstupují noví konkurenti do oboru? Opouštějí obor naši rivalové?

Bariéry vstupu firem do odvětví nebo výstupu z něj charakterizoval Porter. Jedná se o diferenciaci výrobků, rozsah produkce, distribuční kanály, absolutní výhody v celkových nákladech, možná reakce na vstup nového konkurenta. Bariéry výstupu jsou zvyky a stereotypy řídicích pracovníků, utopení peněz ve výrobních prostředcích, vysoké náklady na výstup z odvětví. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

V ekonomickém prostředí mezi sebou firmy zápasí o konkurenční výhodu, která může mít mnoho podob. Dvě základní konkurenční výhody podle Portera jsou:

- nákladová,
- diferenciacní.

Konkurenční výhoda vzniká, pokud je podnik schopen dodávat relativně stejně kvalitní výrobek či službu jako konkurence s nižšími náklady nebo kvalita jeho výrobků je lepší než u konkurence. Kvalita znamená jakoukoli přidanou hodnotu, může jít i o rychlejší dopravu.

Pro získání co největšího podílu na trhu firmy používají mnoho nástrojů, kterými mohou být:

- technologické inovace,
- cenové závody,
- reklamní bitvy,
- poskytování lepších zákaznických služeb,
- nové výrobky.

Vysoká rivalita firem na trhu je pokud:

- trh je málo rostoucí nebo se zmenšuje,
- odvětví bude v budoucnu lukrativní,
- v odvětví působí velký počet konkurentů,
- konkurenti využívají maximálně výrobní kapacitu, fixní náklady jsou vysoké,
- výrobky konkurence jsou málo diferenciované,
- bariéry z případného odchodu z odvětví jsou vysoké. (Businessvize[online], 2011)

Vnější okolí podniku zkoumají SLEPTE analýza a Porterův model konkurenčních sil. Vnitřní prostředí sleduje McKinsey „7S“.

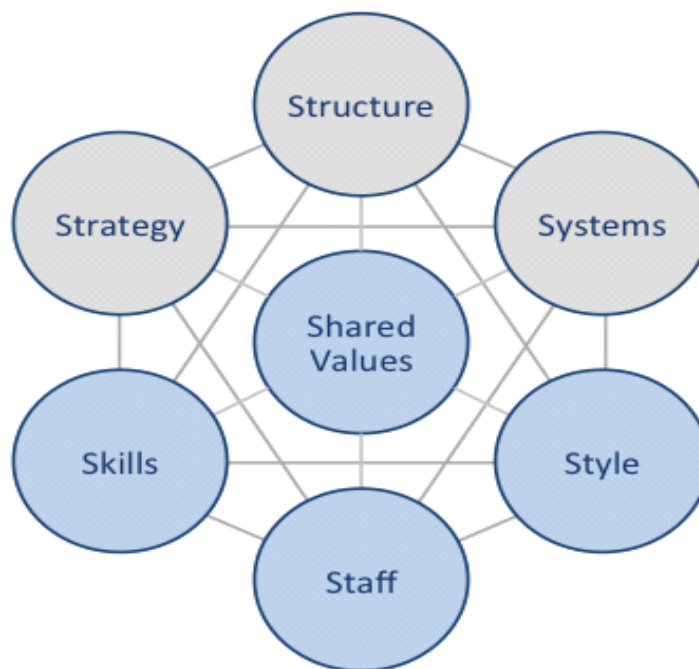
2.5 Vnitřní prostředí podniku - McKinsey „7S“

K analýze vnitřního prostředí podniku bude využit model firmy **McKinsey „7S“**.

McKinsey je analytická technika, která se používá pro hodnocení kritických faktorů libovolné organizace. (Managementmania [online], 2015)

Zkoumá se 7 faktorů, které v angličtině začínají písmenem S. Jsou to: Strategie (Strategy), Struktura (Structure), Systémy (Systems), Styl práce vedení (Style), Spolupracovníci (Staff), Schopnosti (Skills) a Sdílené hodnoty (Shared values). Je důležité, aby vedení firmy bralo v úvahu všech sedm faktorů. Tyto faktory jsou vzájemně propojeny a selhání jednoho faktoru, může znamenat selhání i těch ostatních. Je třeba, aby všechny faktory působily „stejným směrem“. (Grasseová, 2010)

Obrázek 3: McKinsey "7S" (Zdroj: <http://www.businesssetfree.com/mckinsey-7s/>)



Jako „tvrdá 3S“ označujeme faktory: strategie, struktura a systém.

Strategie je zde chápána jako cesta, kterou firma dojde k určenému cíli. Jinými slovy způsob jakým firma dosahuje své vize, jak přitom reaguje na hrozby a příležitosti, které se jí nabízí.

Struktura je obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání. Jde o určení nadřízenosti a podřízenosti vztahů mezi podnikatelskými jednotkami v oblasti kontrolních mechanismů, sdílení informací a expertizy.

Systém představuje formální i neformální činnost, která řídí aktivity firmy. Patří sem manažerské informační systémy, komunikační systémy, inovační systémy a jiné.

Méně hmatatelné, takzvaná „měkká 4S“ označujeme: spolupracovníky, schopnosti, styl a sdílené hodnoty.

Spolupracovníci jsou lidské zdroje, jejich rozvoj, vzdělání, školení, vztahy mezi nimi, motivace, chování vůči firmě a podobně.

Schopnosti představují know-how, technologie, kvalifikace pracovní síly. Je důležité vytvořit vhodné prostředí pro pracovníky, aby se mohli učit a vyvíjet.

Styl vyjadřuje přístup managementu k řízení a řešení problémů. Často se setkáme s rozdíly mezi formální a neformální stránkou řízení. To znamená, že je něco psáno a něco jiného management ve skutečnosti dělá.

Sdílené hodnoty odrážejí základní skutečnosti, idee, vize a principy firmy, kulturu organizace. Nejdůležitější sdílenou hodnotou je vize, každý stakeholder, uvnitř i vně firmy by měl vědět, čeho chce firma dosáhnout a proč právě tímto způsobem. (Mallya, 2007)

Společnost ovlivňuje mnoho vlivů z vnějšího, oborového a vnitřního okolí firmy. Z vnějšího a oborového okolí je důležité sledovat vývojové trendy, ze kterých vyplývají příležitosti a hrozby. Vnitřní prostředí určují silné a slabé stránky společnosti. Taktické nástroje firmy zkoumá marketingový mix.

2.6 Marketingový mix 4P

Jedná se o soubor taktických nástrojů - produktové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firma používá pro své cílové trhy.

Marketingový mix obsahuje vše, čím se firma řídí, aby ovlivnila poptávku po svém produktu a dosáhla tím zvolených marketingových cílů. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007)

Nástroje marketingového mixu slouží pro vzbuzení zájmu spotřebitelů o produkt, označovány jsou jako "4P". Tyto nástroje jsou brány z pohledu prodávajícího a měly by přinášet výhodu i pro kupujícího, proto vznikly 4 faktory, které zákazník vnímá, označované jako "4C".

Mezi 4P patří:

- a) Produkt (Product),
- b) Cena (Price),
- c) Distribuce (Place),
- d) Komunikace (Promotion).

4C označují: Potřeby a přání zákazníka (Customer needs and wants), Náklady na straně zákazníka (Cost to the customer), Dostupnost (Convenience), Komunikace (Communication). (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007)

Pokud firma vyrobí správný výrobek za správnou cenu se správnou marketingovou komunikací a na správném místě, bude mít úspěch. (Majaro, 1996)

a) Produkt

Cokoli co firma nabízí zákazníkovi za účelem uspokojení jeho potřeb a přání, a to buď hmotných či nehmotných můžeme označit za produkt. (Kotler, 2003)

Klasifikace produktu

Produkty se dají rozdělit na dvě hlavní skupiny:

- Spotřební zboží - jednorázová spotřeba nebo opakované užívání
- Průmyslové výrobky - slouží k zajištění procesu výroby nebo dále pracovává

Spotřební zboží je určeno k osobní spotřebě a člení se na:

- Rychloobrátkové zboží - zboží kupované každý den (základní potraviny, noviny, mýdlo apod.).
- Zboží dlouhodobé spotřeby - zboží, které kupujeme méně často a věnujeme hodně úsilí a času jeho výběru (nábytek, velké spotřebiče, auta).
- Speciální zboží - spotřební zboží se speciálním charakterem, pro který je určitá skupina zákazníků ochotna vynaložit úsilí. Pro tyto zákazníky je zboží tak zajímavé, že jsou ochotni pro něj cestovat i mnoho kilometrů (služby specializovaných lékařů, luxusní oblečení).
- Neznámé a nevyhledávané zboží – jedná se o zboží, o kterém zákazník neví nebo by ho za normálních okolností nekupoval. O tomhle zboží se zákazník dozví z reklam nebo se k němu dostane za různých okolností (poplašné systémy, pojištění).

Průmyslové zboží můžeme dělit na:

- Materiály a součásti (pro další zpracování nebo prodej),
- Kapitálové položky (pomáhají kupujícím ve výrobě a provozu strojů)
- Zásobování a služby (provozní materiál, materiál pro opravy, poradenské služby).
(Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007)

Vlastnosti produktu

Mezi hlavní vlastnosti produktu patří kvalita, funkce, styl a desing.

Kvalita - Hlavní hledisko pro udržení zákazníka, má přímý dopad na produkt a jeho výkon. Jedná se o schopnost produktu plnit své funkce, jako jsou spolehlivost,

trvanlivost, přesnost a podobně. Definice kvality podle Siemensu: *"Kvalita je, když se k nám vrací zákazníci a ne produkty."* (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, s. 623)

Funkce - Nejúčinnější konkurenční výhodou je přijít na trh s výrobkem, který má unikátní funkci. Je třeba sledovat, jakou hodnotu má funkce u zákazníka.

Styl a design produktu - Styl a design může být pro výrobek významným marketingovým prvkem. Styl výrobku může v zákazníkovi okamžitě vzbudit pozornost nebo ho naopak nechat chladným. Kvalitní design společně se stylem mohou přilákat mnoho zákazníků a poskytnout silnou konkurenční výhodu.

Značka - Symbol, znak, jméno, slovní spojení. Těmito a dalšími způsoby může být vyjádřena značka výrobku. Pro spotřebitele je značka velice významná část výrobku. Značka může nabídnout záruku kvality a spolehlivosti. Ochranná známka nebo značka výrobce je jakási právní ochrana užitečných hodnot výrobku, které by mohla konkurence napodobit.

b) Cena

Kotler definuje cenu jako: *"peněžní částka účtovaná za výrobek nebo službu, případně souhrn všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby"*. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, s. 729)

Cena je jediný prvek marketingového mixu, který může firmě přinést zisk. Ostatní složky jsou spíše náklady. (Horáková, 1992)

Tvorba ceny

Cena by se měla pohybovat na úrovni, kdy není moc nízká, aby firma mohla tvořit zisk, a není moc vysoká, aby byla po zboží poptávka. Zákazník vnímá náklady jako nejnížší možnou cenu a hodnota, kterou má výrobek pro zákazníka představuje horní mez ceny, tzv. cenový strop. Firma tedy přemýšlí nad konkurenčními cenami, ale i dalšími faktory, aby zvolila ideální cenu. (Kotler, Armstrong, 2004)

Obecné metody tvorby cen

Metoda založená na nákladech - nejvíce používaná metoda, založena na stanovení nákladů na jednici.

Stanovení ceny na základě poptávky - cena je založena na odhadu celkového prodeje.

Stanovení ceny na základě cen konkurence - metoda se většinou používá při vstupu firmy na nový trh s konkurenčním výrobkem.

Stanovení cen na základě vnímané hodnoty - cena je tvořena podle toho, jakou hodnotu výrobku vnímá zákazník. Takto tvoří ceny firmy pro určitý segment trhu, kde je jejich výrobek jedinečný. Hodnota výrobku je ovlivněna promyšlenou a řízenou marketingovou taktikou. (Foret M., Procházka, Vaculík, Kopřivová, Foret N., 2001)

c) **Distribuce**

Zásadní rozhodovací problém pro management firmy je výběr distribuční cesty. Špatný výběr distribuční cesty může vést k vysokým nákladům, naopak dobře zvolená distribuční cesta vede ke konkurenční výhodě. (Foret M., Procházka, Vaculík, Kopřivová, Foret N., 2001)

Distribuční cesty zajišťují firmám přesun zboží a služeb k zákazníkovi. Distributoři zajišťují firmám úkoly, ke kterým patří informace, podpora prodeje, kontakt, nabídka, jednání. K ostatním funkcím patří fyzická distribuce, financování, převzetí rizika. (Kotler, Armstrong, 2004)

Distribuční cesty rozdělujeme na **přímé a nepřímé**.

Přímá distribuční cesta

Přímou distribuční cestou výrobce rovnou prodává své zboží zákazníkovi. Je to nejjednodušší distribuční cesta. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007)

Druhy prodeje přímé distribuce:

- Přímou na místě produkce (podniková prodejna)
- Ve vlastních prodejnách
- Vlastní prodejní automaty
- Prostřednictvím internetu nebo katalogů
- Prostřednictvím vlastních osobních prodejců

Největší výhodou přímé distribuce je kontakt s konečným zákazníkem. Firma je schopna poznat spokojenost zákazníka, jeho přání a přináší tak zpětnou vazbu, na kterou můžeme reagovat. Výhodou jsou i nízké náklady a kontrola produktu až do posledního okamžiku, než je výrobek prodán zákazníkovi. Nevýhodou této formy prodeje je, že nepokryjeme tak rozsáhlý trh jako využitím nepřímé distribuce. (Foret, 2012)

Nepřímá distribuční cesta

Distribuce pomocí jednoho nebo více prostředníků. Více úrovní při prodeji výrobků znamená i větší ztrátu kontroly a vyšší složitost v řetězci. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007)

Nepřímá distribuce může ovlivnit produkt, jeho kvalitu a prodej (propagaci, umístění v prodejnách, ve výkladních skříních). (Foret, 2012)

Obchodní mezičlánky

Jako obchodní mezičlánky u nepřímé distribuční cesty mohou sloužit

- Prostředník
- Výhradní prodejce
- Obchodní zástupce
- Komisionář
- Mandatář
- Piggybacking. (Businessinfo.cz[online], 2009)

d) **Propagace**

Propagací (marketingovou komunikací) rozumíme soubor nástrojů, díky kterým může firma sdělit zákazníkům, obchodním partnerům i klíčové veřejnosti informace, které se týkají především produktů, jejich cen a míst, kde bychom mohli produkt koupit. Mezi nejdůležitější nástroje patří reklama, podpora prodeje, vztahy s veřejností, osobní prodej, přímý marketing, události a zážitky. (Kotler, Armstrong 2004)

Reklama

"Je to jakákoliv placená forma neosobní prezentace a komunikace myšlenek, zboží nebo služeb identifikovaného sponzora." (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007)

Nejčastější dělení reklamy je podle sdělovacích prostředků. Známe tiskové (inzeráty v novinách, časopisech), rozhlasové a televizní, venkovní a pohyblivé reklamy. (Foret, 2012)

Při tvorbě reklamní kampaně je důležité odpovědět si na otázky:

Jaké jsou cíle reklamy? Kolik finančních prostředků je možné investovat? Jaká sdělení by měla být odeslána? Jaká média by měla být použita? Podle jakých kritérií budou hodnoceny výsledky? (Kotler, 2003)

Podpora prodeje

Podporou prodeje rozumíme komunikační aktivitu, která má za cíl zvýšit prodej, zatraktivnit produkt, a aby se stal výrobek více dostupný. Je to nejúčinnější nástroj propagace, ale finančně velice náročný, protože zákazník dostane od firmy něco "zdarma", používá se krátkodobě. V životním cyklu produktu se nasazuje ve fázi zavádění produktu na trh a při úpadku. (Foret, 2012)

Public relations

Public relations neboli PR můžeme chápat jako vztah či práce s veřejností, používá se spíše ve větších podnicích a často je zajišťují agentury. Firma tak oslovuje potenciální zákazníky, které neoslovila reklama. (Kotler, Armstrong, 2004)

Do PR patří pořádání tiskových konferencí, práce s novináři, sponzorování kulturních a dalších akcí. (Foret, 2012)

Osobní prodej

Mimořádně účinný nástroj komunikace. Zákazník přímo komunikuje s prodejcem. Důležitá je osobnost prodejce, profesionalita, znalost produktu, chování, vystupování a důvěryhodný vzhled. (Foret, 2012)

Předností osobního prodeje je velká přesvědčovací síla u přímého kontaktu se zákazníkem, vzájemná komunikace a získání okamžité zpětné vazby. Prodejce se může na obchodní schůzku připravit podle typu zákazníka, jeho přání a potřeb.

Známé jsou tyto druhy osobního prodeje:

- *Obchodní prodej* - prodej produktů do supermarketů a obchodních sítí. Známé značky nemohou dopustit, aby se jejich zboží nevyskytovalo v prodejně, např. Coca Cola.
- *Misionářský prodej* - typickým příkladem je farmaceutický trh. Firma vyrábějící léky přesvědčuje lékárníky, aby tento výrobek nakupovali a lékaře, aby jej předepisovali.
- *Maloobchodní prodej* - prodej ve specializovaných prodejnách. Prodejce musí znát a umět doporučit zboží.
- *Business to business* - prodej mezi podniky neboli průmyslový prodej. Zaměřen na komponenty, polotovary nebo hotové výrobky.
- *Profesionální prodej* - tento prodej je zaměřen na vlivné osoby, návrhatele či organizátory spojené s tímto oborem. (Pelsmacker, Geunens, Bergh, 2003)

Přímý marketing

Existuje mnoho možností přímého marketingu. Příkladem jsou: poštovní zásilky, telemarketing, internetmarketing. Společně mají tyto charakteristiky:

- *Neveřejnost* - sdělení je určeno konkrétní osobě, na rozdíl od reklamy, která je pro širokou veřejnost.
- *Přizpůsobivost* - sdělení je možné přizpůsobit pro určitou osobu.
- *Interaktivnost* - sdělení se mění podle reakce osloveného, získává se zpětná vazba od zákazníka. Úspěšnost je možná vyhodnotit počtem oslovených s počtem reagujících nebo kupujících spotřebitelů. (Kotler, 2003)

Události a zážitky

Takzvaný event marketing, relativně nový způsob komunikace. Jedná se o různé události, zážitky, příhody nebo představení. Základem je vyvolat pozitivní pocit v zákazníkovi, který touží mít tento výrobek a spojuje si ho s danou událostí.

Cíle event marketingu:

- Ztotožnit se s cílovým segmentem a životním stylem.
- Zvýšení povědomí o firmě či produktu.
- Podpořit vnímání image značky.
- Vyjádřit oddanost vůči zákazníkům.
- Zábava pro zaměstnance a zákazníky.
- Umožnit propagační příležitosti. (Kotler, Keller, 2007)

Správná volba marketingového mixu je pro firmu velice důležitá. Proto volba produktu, místa, ceny a propagace může rozhodovat o úspěchu a neúspěchu firmy. Důležité je tyto faktory vnímat i z pohledu zákazníka. Analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti shrnuje analýza SWOT.

2.7 SWOT analýza

SWOT analýza je universální analytická technika, která zhodnocuje vnitřní a vnější faktory ovlivňující úspěšnost organizace nebo konkrétního záměru. Tato analýza je používaná jako situační analýza v rámci strategického řízení. (Managementmania [online], 2015]

SWOT analýza je nástrojem strategického řízení, slouží k identifikaci silných a slabých stránek (cíle, firemní zdroje, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu, materiální prostředí, systémy a podobně) ve vztahu k příležitostem a hrozbám, které přichází z vnějšího prostředí. A to jak z **makroprostředí** (ekonomické, technologické, sociálně-kulturní i politicko-právní prostředí), tak i **mikroprostředí** (dodavatelé, odběratelé, zákazníci, konkurence, veřejnost). Při určování silných a slabých stránek využíváme vnitropodnikové analýzy a hodnotící systémy. Silné stránky představují skutečnosti, které jsou výhodou nejen pro firmu, ale i pro zákazníky. Slabé stránky tvoří skutečnosti, se kterými si firma nedokáže poradit tak dobře, jako konkurence. Příležitosti jsou věci, které by firmě mohly přinést úspěch, zvýšit poptávku či lépe uspět u odběratele. Hrozby chápeme jako trendy, které mohou snížit poptávku a odradit zákazníky. (Jakubíková, 2008)

Tabulka 1: SWOT analýza (Zdroj: Zamazalová, 2009, vlastní zpracování)

SWOT analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	SO - strategie	WO- strategie
	Hrozby	ST - strategie	WT - strategie

Kombinace vnitřních a vnějších faktorů můžeme rozdělit na čtyři typy strategických situací:

- WT – mini-mini, pokud dominují slabé stránky uvnitř podniku a hrozby v okolí podniku.
- WO – mini-maxi, v případě, že dominují slabé stránky uvnitř podniku a příležitosti ve vnějším okolí.
- ST- maxi-mini, když dominují silné stránky uvnitř podniku, ale hrozby v okolí podniku.
- SO – maxi-maxi, dominují silné stránky uvnitř a příležitosti vně podniku.
(Zamazalová, 2009)

SWOT analýza shrnuje vnější a vnitřní analýzy. Výsledkem jsou silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby. Na základě těchto faktorů firma tvoří strategie.

Shrnutí teoretické části

Teoretická část práce uvádí obecné formy působení podniku na zahraničních trzích a dává teoretický základ pro SLEPTE analýzu, Porterovu analýzu, analýzu McKinsey „7S“, analýzu marketingového mixu a analýzu SWOT. Tyto analýzy budou tvořeny v další části práce.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Jelikož analytická část obsahuje citlivé informace společnosti, které by mohly poškodit její postavení na trhu, bylo dohodnuto s jednatelem firmy používání fiktivního obchodního jména ABC, s.r.o.. V práci jsou změněny názvy výrobků a klíčové skupiny zákazníků tak, aby nebylo možné firmu identifikovat. Nejsou zmiňovány názvy konkurentů. Jinak další veškeré údaje odpovídají reálně existující společnosti.

Praktická část obsahuje analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku, analýzu marketingového mixu a SWOT analýzu, které jsou zaměřeny na slovenský trh. Tato část práce je základem pro návrhy na zlepšení, které jsou stěžejním cílem práce.

3.1 Charakteristika firmy

Obchodní jméno:	ABC, s.r.o.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	200 000 Kč
Vznik:	konec 20. Století
IČO:	XXXXXXXXX
DIČ:	CZXXXXXXXXX

Společnost ABC byla založena dvěma společníky koncem 20. století. Jedná se o ryze českou společnost. Autor si firmu ABC zvolil z důvodu vlastního působení v této společnosti.

3.1.1 Výrobky

Společnost ABC prodávající své výrobky pod značkou Abcde se zabývá výrobou **tekuté speciální výživy zvířat**. Použití této výživy se nachází v mezeře mezi klasickými krmivy a veterinárními léčivy.

3.1.2 Dosavadní působení na českém trhu

Na českém trhu společnost působí již 15 let. Nyní je velice silnou značkou ve svém oboru. Do povědomí chovatelů se produkty pod značkou Abcde dostaly díky setkávání na výstavách a prodejních burzách, kam se sjíždí velká část chovatelů, maloobchodníků a velkoobchodníků. Poté, co si velké množství uživatelů vyzkoušelo, že tyto výrobky opravdu fungují a stoupla poptávka po zboží, přišel zájem i ze strany velkoobchodníků, kterých má společnost ABC v České republice řadu a pokrývají tak téměř celé území. Minimálně základní část portfolia výrobků naší firmy se dnes nachází v každém specializovaném obchodě chovatelských potřeb.

3.1.3 Internacionalizace společnosti

Po několikaletém úspěšném působení na českém trhu, se vedení společnosti rozhodlo vstoupit na zahraniční trh. Motivem bylo hledání nových tržních příležitostí a možnost vyšších ekonomických efektů díky většímu objemu prodeje. Nejvhodnějším teritoriem byl trh slovenský. Ten se jeví nejvíce dostupný nejen díky jazykovým bariérám, ale i co se týče technických norem.

Firma své působení na slovenském trhu zahájila po vstupu do EU v roce 2005. Pro vstup na slovenský trh byl zvolen stejný model jako v ČR, který se spoléhá na dobrou práci obchodních mezičlánků (prostředníků). V současné době jsou určitá území dobře pokryta našimi výrobky, ale je i mnoho oblastí, které je potřeba obsadit.

Současnou pozici firmy na slovenském trhu zachycují analýzy podniku.

3.2 Analýza obecného okolí - SLEPTE

Obecné okolí je třeba analyzovat, protože vytváří příležitosti nebo hrozby podniku. Toto okolí zkoumá SLEPTE analýza. Pro naši firmu je obecné okolí slovenského trhu podobné tomu českému. Faktory obecného okolí nemají na analyzovanou mikrofirmu

takový vliv, jako například na velkou stavební společnost, která je závislá na státních zakázkách a podobně. Přesto by neměly být podceňovány.

3.2.1 Sociální faktory

Sociální faktory zahrnují i faktory demografické a kulturní. Mezi sociální faktor můžeme zařadit i patriotismus. Slováci jsou na svůj národ velice hrdí a proto možná i nevědomky upřednostňují tuzemské společnosti, české výrobky však považují za kvalitní.

Na území Slovenska žije 5 427 789 obyvatel. Což je zhruba o polovinu méně než v Česku. Letošní populační růst je 3 096 obyvatel. Průměrná hustota obyvatel je asi 110 obyvatel/km². Asi 57% obyvatel žije ve městech, nejvíce lidí má Bratislava a Košice. Naše zboží využívají především lidé žijící na venkově. Průměrný věk obyvatel je okolo 40. let, celkově slovenská populace stárne. Na Slovensku máme poměrně rozsáhlá mírně osídlená území horských oblastí. Tvar země je podlouhlý, takže musíme počítat s náklady na dopravu zboží do vzdálenějších oblastí. (Infostat.sk [online], 2007)

Úředním jazykem je slovenština, regionálně se setkáváme s maďarštinou a romštinou. Velké procento obyvatel rozumí češtině v psané i mluvené formě. (Mzv.sk [online], 2015)

Nezaměstnanost se na Slovensku pohybuje okolo 10%. Nejmenší nezaměstnanost je v Bratislavském a Trnavském kraji (okolo 6%), největší nezaměstnanost má Banskobystrický, Prešovský a Košický kraj (okolo 15%). (Upsvar.sk [online], 2015)

3.2.2 Legislativní faktory

Legislativní faktory ovlivňují především podnikání na daném trhu. Firma pouze vyváží zboží na Slovensko, to musí odpovídat daným zákonům a normám.

Důležitý je daňový systém. Pokud od firmy nakupuje osoba, která není plátcem DPH, platí cenu s DPH a naše společnost odvádí DPH v Česku. Pokud je firma plátcem DPH, nakupuje od naší společnosti za ceny bez DPH a zdanění probíhá na Slovensku.

3.2.3 Ekonomické faktory

V současné době se Evropa dostává z ekonomické recese a Slovenské i České republice roste HDP. Proto bychom v příštích letech mohli očekávat růst volných pracovních míst a zvyšování průměrné mzdy. V roce 2014 byl na Slovensku vyprodukován HDP 75,215 mld. EUR. Což v běžných cenách znamenalo nárůst o 2,2% proti roku 2013. (Mzv.cz [online], 2015)

V roce 2010 se inflace pohybovala okolo 1%, bylo to způsobeno oslabením poptávky v průběhu krize. V roce 2011 byla průměrná inflace 3,9%, v roce 2012 to bylo 3,6%. V roce 2013 růst cen zpomalil na úroveň 1,4%. Od konce roku 2014 dochází k mírné deflaci některé ceny se i mírně snížily. (Spravy.pravda.sk [online], 2015)

Otevřená ekonomika Slovenska je zaměřená na export. Na Slovensku jsou poměrně nízké náklady na pracovní sílu. Převládají zde automobilové koncerny. Druhým nejrozšířenějším odvětvím je elektrotechnický průmysl.

Průměrná hrubá měsíční mzda činí 955 EUR.

Průměrný starobní důchod je okolo 400 EUR. (Socpoist.sk [online], 2015)

3.2.4 Politické faktory

Česká i Slovenská republika jsou členy EU, tohle členství přispívá k odstraňování bariér v mezinárodním obchodě. Politická situace v obou zemích je poměrně stabilní, vlády se snaží podporovat ty stejné zájmy, mezi které patří společný obchod. Úroveň korupce v těchto zemích je také srovnatelná.

Slovensko je parlamentní republikou. Výkonnou moc představuje vláda, v jejímž čele stojí premiér. Slovensko je pod vládou spíše levicové strany SMER. V rámci justice zastává nejvyšší pozici Ústavní soud a Nejvyšší soud. Ve slovenské společnosti i vládě přetrvává silná korupce. Soudní systém je velmi zatížený, proto se soudy dlouze táhnou. Hrozbou by pro naši firmu mohla být změna vlády, která by například výrazně snížila starobní důchod obyvatel. Mnoho našich zákazníků jsou právě důchodci. Ti jsou ale

zároveň velkou skupinou voličů, proto by tento problém neměl nastat. (Mzv.cz [online], 2015)

Hrozbou je mezinárodní politická situace, kterou provází řada krizí. Jsou zde různé válečné konflikty, uprchlické a finanční krize. Tyto mohou mít přímý či nepřímý vliv na rostoucí ekonomiku Slovenska. Je složité tvořit prognózy budoucnosti, ale současnými dlouhodobými trendy jsou ubývání střední třídy obyvatel a zvětšování mezery mezi nižší a vyšší vrstvou obyvatel. Pravděpodobné je postupné snižování kupní síly obyvatel.

3.2.5 Technologické faktory

Technologické faktory jsou charakterizovány neustálým vyvíjením nových technologií. Jejich zařazení do firemního portfolia má mnohdy za následek zefektivnění výroby. V době, kdy se každá společnost snaží snížit náklady, hrají technologické faktory významnou roli. Mnoho zákazníků se rozhoduje podle ceny výrobků, nízké ceny může být dosaženo právě využitím lepších technologií než má konkurence.

Slovensko patří mezi země, které proti ekonomicky vyspělejšími státním, do výzkumu a vývoje příliš neinvestují. Hospodářská strategie EU má však za cíl, zvyšovat investice do výzkumu a vývoje. (EURACTIV.CZ [online], 2015)

3.2.6 Ekologické

V současné době na Zemi probíhají různé klimatické změny. Ty se projevují jak samotným oteplováním, tak i táním ledovců, zvyšování hladiny moří, výjimkou nejsou záplavy, nebyvalá vedra a sucha v oblastech, kde to nebývá zvykem.

V České a Slovenské republice již několikátou zimu po sobě sledujeme nezvykle vysoké teploty, které se dlouhá období nedostávají pod bod mrazu. Proto se může i v zimě množit řada bakterií a lidé tak více používají naše výrobky. Dříve v zimních obdobích používali méně.

3.2.7 Vyhodnocení SLEPTE analýzy

Slovensko má zhruba polovinu obyvatel oproti Česku, více než 56% lidí žije ve městech, což je pro naši firmu nevýhoda, protože většina zákazníků žije mimo města. Slovensko má mnoho neosídlených oblastí a podlouhlý tvar, proto jsou poměrně vysoké náklady na dopravu do vzdálenějších oblastí. Nezaměstnanost se pohybuje okolo 10%, což je více než u nás. Ekonomická situace příštích let by měla být příznivá, nejen díky zvyšování HDP. Průměrné důchody domácností jsou srovnatelné s Českými a neměly by se snižovat, spíše naopak. Politika země je také poměrně vyrovnaná a podporuje mezinárodní obchod. Hrozbou je mezinárodní politická situace. Klimatické změny posledních let podporují používání našich výrobků.

3.3 Analýza konkurenčního prostředí - Porter

K analýze tohoto prostředí bude využit Porterův model, sloužící nejen k analýze konkurenčního prostředí, ale i strategického řízení firmy. Na společnost působí pět faktorů: dodavatelé, zákazníci, hrozba vstupu konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem působících na slovenském trhu.

3.3.1 Zákazníci a jejich síla

Nejdříve je třeba identifikovat naše zákazníky, analyzovat jejich nákupní chování a zvyky.

a) Identifikace konečných zákazníků

Jednou z hlavních skupin zákazníků jsou chovatelé **koní**. Ti jsou organizováni do oblastních sdružení, která je možné kontaktovat. Dalšími zákazníky jsou domácí chovatelé **rybiček**, tito jsou také sdružováni do různých organizací, které však nejsou zveřejňovány.

Chovatelé koní

Chovatelé koní jsou na Slovensku uskupeni do několika desítek oblastních sdružení, ve kterých je přes 200 organizací. Celkový počet registrovaných chovatelů je přes 4 000, tito vlastní dohromady několik set tisíc registrovaných zvířat.

Podle trendů posledního desetiletí těchto **chovatelů ubývá**. Oficiální informace ze slovenského svazu říkají, že chovatelů za poslední dva roky ubylo asi 170, nejvíce jich ubývá z důvodu příliš vysokého věku. Ve skutečnosti jsou tato čísla vyšší, jelikož starší chovatelé, kteří už například nemohou jezdit na soutěže, zaregistrují svého syna případně vnuka, který pouze vozí zvířata na soutěže. Tím pádem přibývá chovatel, který ve skutečnosti chovatelem není. V momentě, kdy se chovatel nedokáže o zvířata postarat, chov končí.

Specifika této skupiny zákazníků

Chovatelé koní jsou lidé milující tento koníček, většinou se mu věnují od útlého věku a se zvířaty prakticky žijí. Je časově náročné se o koně starat, trénovat je a udržet jejich dobrý zdravotní stav. Ještě před pár desítkami let bylo možné tyto zvířata chovat bez výživových doplňků a léčiv. Dnes to možné není. Jedním z důvodů je přliv zvířat ze zemí, kde je tento sport na vysoké úrovni. Množí se cizí bakterie, které způsobují choroby a vzniká tak prostor pro naše výrobky. Dalším důvodem je stále zvyšující se výkonnost zvířat. Pokud chce být chovatel úspěšný, musí mít svůj chov ve špičkovém zdravotním stavu.

Slovenské chovatele koní můžeme rozdělit do tří základních skupin. "Bohatí" většinou podnikatelé, nedívají se na ceny, chtějí "to nejlepší" na trhu. Nejlepší pro ně znamená nejdražší nebo to co používají mistři světa. "Nejlepší" je zde především z pohledu marketingu. Jsou ochotni pro výrobky jezdit do zahraničí, i když mohou nakoupit i na Slovensku, jen proto, aby nikdo nevěděl, které výrobky nakupují.

Střední vrstva chovatelů jsou lidé pracující s průměrnými příjmy. Tito se dívají hlavně na cenu, ale vyžadují i kvalitu. Dobře slyší na slevy a výhodné nákupy.

Třetí skupinou jsou lidé v důchodovém věku s nízkými příjmy. Pro ty je prioritou nejnižší cena, na kvalitu výrobků nehledí.

Nevýhodou u této skupiny zákazníků je **velká rivalita**. Chovatelé si mezi sebou často neporadí, které výrobky používají jen proto, aby mohli být lepší než ostatní.

Chovatelé rybiček

Další skupinu tvoří chovatelé rybiček. Ty můžeme rozdělit na tři hlavní skupiny a to: aktivní chovatelé navštěvující prodejní výstavy a burzy, tito nakupují zboží především na těchto akcích. Chovatele nakupující naše zboží ve speciálních prodejnách a na chovatele, kteří o těchto doplňcích výživy neví nebo je nekupují.

Zvykem aktivních chovatelů je **navštěvování prodejních burz a různých chovatelských výstav**. Většina menších zákazníků provádí své jednorázové nákupy na těchto akcích. Nakoupí si zde zboží na celý rok, a proto další větší nákupy během roku neprovádí. Větší chovatelé obvykle nakupují také na těchto burzách, ovšem několikrát do roka. Je i mnoho chovatelů, kteří se o speciální výživě zvířat zatím nedozvěděli.

b) Potencionální zákazníci

Potencionální zákazník je každý, kdo chová tato zvířata.

c) Potřeby a očekávání zákazníků

Potřeby a očekávání chovatelů koní

Chovatel koní očekává, kromě vynikajícího zdravotního stavu, vítězství svého koně v závodě. Většina těchto chovatelů nakupuje doplňky výživy. Jsou ochotni používat je pravidelně, očekávají jasný návod na použití a viditelné výsledky.

Chovatelé rybiček

Tito chovatelé nakupují výrobky proto, aby nezahynul jejich chov. Očekávají, že po použití výrobků, bude jejich chov zdravý. Potřebují, aby zvířata dobře trávila potravu, byla vitální, měla hezký povrch těla a dobře se množila.

d) Demografické faktory

Velké procento zákazníků jsou lidé v důchodovém nebo předdůchodovém věku. Z toho vyplývá žádné nebo **omezené používání počítače** a neschopnost nákupu přes internet. Tito zákazníci se hůře přizpůsobují změnám, respektive žádné změny v nákupních zvyklostech dělat nechtějí. Pro ty je vhodné zachování **a udržování stávajícího modelu** prodeje na chovatelských akcích a ve specializovaných prodejnách.

e) Síla zákazníků

Zákazníci mají silnou pozici.

Pokud zákazníci navštěvují speciální akce, není problém přejít ke konkurenci, protože konkurenčních výrobků je mnoho a jsou snadno dostupné. Mnoho zákazníků navštěvuje burzy a výstavy, kde se sjíždí řada prodejců různých značek. Zákazníci získávají velký přehled o trhu a mohou se rozhodnout o nákupu na této akci, kde často nakupují zboží i na celý rok.

Zákazníci nakupující v kamenných obchodech nemají takovou možnost výběru, protože se tam většinou konkurenční zboží v tekuté formě neprodává. Konkurencí jsou práškové doplňky výživy.

3.3.2 Rivalita firem na trhu

a) Pozice naší firmy vůči konkurentům

Naše společnost má vůči konkurenci poměrně silnou pozici, protože je jednou z prvních firem, která na český a slovenský trh s těmito produkty přišla. Je tak žádanou značkou a mnoho zákazníků vyhledává přímo naše zboží.

V kamenných obchodech se prakticky s konkurenčními tekutými výrobky nesetkáme. Největšími konkurenty jsou zde doplňkové práškové směsi. Ty mají výhodu nižších cen, ovšem jejich účinnost, tedy vstřebatelnost do organismu není tak vysoká. Nevýhodou je, že cena výrobků je pro zákazníky rozhodující faktor. Naším nejprodávanějším výrobkem v kamenných obchodech je OKYSELOVAČ, který

prakticky nemá konkurenci. Mnoho firem se již snažilo přijít do obchodů s podobnými výrobky, ale neúspěšně. Bariérou příchodu nových výrobků je loajalita zákazníků k této značce.

Konkurence na speciálních akcích a výstavách je obrovská a pozice naší firmy je zde průměrná. Na trhu je mnoho soukromých prodejců, kteří distribuují zboží prakticky z celé Evropy.

Mezi nepřímou konkurenci patří výrobci krmných směsí, které obsahují proti-plísňové, či minerální a vitamínové látky, jejich účinnost je ovšem minimální. Nicméně lidé tyto výrobky chápou jako dostatečnou prevenci a nekupují potom další výživové doplňky.

b) Analýza konkurentů na trhu

Zboží pro chovatele koní

Na slovenském trhu působí několik distributorů nabízejících zboží především ve svých specializovaných prodejnách a na speciálních akcích. Nabízí širokou škálu zboží od různých výrobců z mnoha zemí.

Českou konkurenci tvoří firma, vyrábějící práškové doplňky výživy. Tato firma nabízí široké portfolio výrobků pro celou škálu zvířat. Jejich výrobky je možné nakoupit v téměř každém specializovaném obchodě. Jejich výhodou je nižší cena proti tekutým výrobkům.

Velmi významnou konkurenci tvoří polské výrobky. Vynikají především nízkou cenou. Mnoho zákazníků nehledí na nižší kvalitu výrobků, proto se jeví jako velká hrozba. Po těchto výrobcích sahají lidé střední a nižší vrstvy. Mezi nejvýznamnější patří tři společnosti. Tyto firmy se specializují pouze na doplňkovou výživu koní. Jejich silnou stránkou je i to, že sponzorují jednotlivé úspěšné chovatele, vítěze různých soutěží a využívají jejich jména k propagaci výrobků. Většinou nabízí i přesný plán, jak využívat jejich výrobky v jednotlivé dny. Lidé tak nemusí přemýšlet jak a kdy výrobky použít, pouze se drží daného plánu.

Významný slovenský výrobce, vyrábí léčiva i minerální a vitamínové doplňky. K prodeji svých výrobků využívá výhradních obchodních zástupců, kterými jsou veterináři.

Mnoho chovatelů na doplňcích výživy zvířat nešetří a nakupují výrobky zahraničních výrobců z Belgie, Německa a Holandska. Pro chovatele koní je vysoká cena a reklamní činnost těchto firem zárukou kvality, i když kvalitnější výrobky než naše firma nemají. Tohle zboží prodávají specializovaní obchodníci.

Výrobky pro chovatele rybiček

Pro chovatele rybiček je největším konkurentem česká firma vyrábějící práškové směsi. Ty jsou k dostání na speciálních akcích a burzách a v řadě obchodů chovatelských potřeb.

Shrnutí rivalit firem na trhu

Z analýzy konkurence vyplývá, že je na trhu mnoho výrobců, zaměřených na koně. Jejich zboží je možné nakoupit u jejich obchodních zástupců ve specializovaných prodejnách, nebo na prodejních burzách či výstavách. Významné značky mají své úspěšné chovatele, výherce soutěží, kteří tvoří image značky a pro zákazníky tak zaručují kvalitu. Existuje ale i mnoho **prázdných míst**, které je možné vyplnit. Tato místa jsou prodejny v jednotlivých obcích, kde žije mnoho chovatelů rybiček, kteří nenavštěvují speciální akce a o možnostech a výhodách speciální výživy zvířat neví.

Příležitostí je vyplnit tato prodejní místa a získat nové zákazníky.

3.3.3 Dodavatelé a jejich síla

Společnost spolupracuje s malým počtem dodavatelů. Jelikož chce firma prodávat kvalitní produkty, musí nakupovat ty nejlepší vstupní materiály. Jedná se především o dodavatele vitamínů a dalších surovin z Německa. Pro společnost není lehké přejít k jinému dodavateli, proto je firma na těchto dodavatelích poměrně závislá. Možností je nakupování levnějších surovin z Číny, problémem jsou pochybná kvalita společně s komplikovanější dopravou.

3.3.4 Hrozba substituce

Substitutem doplňkové výživy zvířat mohou být v některých případech léčiva. Jiné substituty nejsou.

3.3.5 Hrozba vstupu nových konkurentů

Po vstupu do EU může prakticky kterákoli firma vstoupit na jakýkoli trh. Bariérou vstupu dalších firem na trh je to, že jsou výrobky v úzké mezeře mezi krmivou a veterinárními léčivy, trh je zároveň omezený a malý. Náklady na vstup nové firmy jsou vysoké.

3.3.6 Shrnutí Porterovy analýzy

Společnost má dvě hlavní skupiny zákazníků. Chovatelé koní a rybiček. Chovatelé koní navštěvují prodejní akce, kde mohou volit mezi mnoha značkami. Často nakupují na dlouhá období (i celý rok). Na tomto trhu má naše firma průměrnou pozici. Chovatelé rybiček většinou nakupují v kamenných obchodech. Zde má naše firma poměrně silnou pozici. Bylo však zjištěno, že existuje mnoho oblastí, které je možné obsadit.

3.4 Interní analýza společnosti „7S“ McKinsey

Interní analýza je provedena pomocí modelu „7S McKinsey“ a odhaluje silné a slabé stránky společnosti. Interní vlivy v organizaci ovlivňují způsob podnikání. Mezi takzvaně tvrdé faktory patří strategie, struktura, systém. Měkké faktory jsou styl řízení, spolupracovníci, dovednosti a sdílené hodnoty.

3.4.1 Strategie

Z důvodu neustále sílící a rozvíjející se konkurence si chce firma nejen udržet získaný podíl na trhu, ale vybudovat nové, silnější vztahy s konečnými spotřebiteli, **zvýšit počet prodejních míst** a především mít přímý kontakt se zákazníkem. Strategii je tedy orientace na konečného zákazníka, prostřednictvím **přímých distribučních cest**.

3.4.2 Struktura

Pro malý podnik je typická liniiová organizační struktura. Řízení společnosti mají na starosti dva jednatelé, kteří své strategie pečlivě zvažují a konzultují. První z jednatelů zastává funkci tzv. top manažera, který určuje dlouhodobou vizi, plány společnosti a řídí obchod.

Druhý z jednatelů se dá přirovnat ke střednímu managementu, sleduje ekonomiku společnosti, finanční únosnost plánů a "koriguje" rozhodnutí top manažera. Pod jednateli jsou zaměstnanci firmy, které tvoří 3 lidi ve výrobě a externí účetní.

3.4.3 Systém

Silnou stránkou firmy jsou velmi dobře vypracované **informační systémy**, umístěné v cloudu. Systém ve stylu outlook propojuje kalendář, poznámky, kontakty a korespondenci všech zaměstnanců. Jednatel tak má pod dohledem své podřízené a může jejich práci prakticky odkudkoliv sledovat. Výhodou pro zaměstnance jsou díky propojení firemních systémů například společné kontakty. Další informační systémem slouží k evidenci zákazníků a jejich členění. Zároveň i k vyřizování objednávek a vedení účetnictví.

Informačním systémem je řízena prakticky celá výroba, proto je možné pracovat s minimálním počtem zaměstnanců ve výrobě, kteří dělají jen jednoduché úkony, takže je možné z jakéhokoli místa přes počítač řídit jak celou výrobu, tak i nastavení jednotlivých strojů. Firma má skladem minimální počet výrobků, informační systém dokáže reagovat na přijaté objednávky a spouštět výrobu jednotlivých produktů operativně podle aktuální potřeby.

Služební auta jsou vybavena systémem gps a vede se tak elektronická kniha jízd.

Společnost se snaží ve všech možných případech využívat outcoursingu.

3.4.4 Styl

Firma je vedena stylem "řízeného chaosu". Pracovníci mají velkou **volnost** ve svém rozhodování. Tím, že firma není řízena direktivně zdlouhavými rozhodovacími procesy, je možné velmi **pružně reagovat** na změny.

3.4.5 Spolupracovníci

Společnost je rodinného charakteru. Vztahy mezi pracovníky jsou velice blízké. Požadavky na vzdělání lidí do výroby jsou díky velkému stupni automatizace minimální. Pracovník ve vývoji a výrobě produktů má odborné vzdělání v oboru a mnoho let praxe.

3.4.6 Schopnosti

Schopností firmy je vyrobit kvalitní výrobky za nízké ceny. Především díky investicím do **technologií**. Společnost ABC má své know-how na výrobu zboží, postupy a složení výrobků jsou přísně utajeny, některé výrobky mají vlastní patent.

3.4.7 Sdílené hodnoty

Sdílenou hodnotou všech pracovníků firmy je kvalitní, dlouhodobá a pečlivá práce na úspěchu. Tyto hodnoty se firma snaží sdílet i se svými zákazníky, kteří vědomým, dlouhodobým používáním našich výrobků dosáhnou nejlepších výsledků.

3.4.8 Shrnutí McKinsey „7S“

Nejsilnějšími interními faktory jsou technologie výroby a vysoký stupeň automatizace, zajištěný kvalitním vedením firmy. Největší slabou stránkou je vysoká závislost na dodavatelích.

3.5 Marketingový mix (4P) doplněný pohledem zákazníka (4C)

Soubor taktických nástrojů firmy, mezi které patří produkt, cena, distribuční a komunikační politika.

3.5.1 Produkt

Produktem firmy jsou speciální doplňky výživy zvířat. Jedná se o **speciální druh zboží**, pro jehož nákup je určitá skupina zákazníků ochotna vynaložit úsilí, například navštívit prodejní burzu nebo výstavu, případně jet do specializované prodejny. Pro další zákazníky naše výrobky patří do skupiny **neznámé a nevyhledávané** zboží. Tito se o produktech dozvídají doporučením od známých nebo jim jeho nákup může v případě potřeby jako prevenci nebo podporu zdravotního stavu zvířat doporučit zvěrolékař.

Výrobky jsou v tekuté formě a přidávají se do napájecí vody, což zajišťuje vynikající vstřebatelnost. Balení jsou 0,5L a 1L. Podávají se v množstvích okolo 5-10ml na litr napájecí vody.

a) Využití výrobků

Výrobky neobsahují látky léčivého charakteru, vše je na bázi látek přírodních. Vysoká účinnost je zajištěna speciální technologií výroby a využitím tekuté formy, která je nejlépe vstřebatelná do organismu.

Prvním důvodem využití této výživy je udržení dobrého zdravotního stavu zvířat, kde speciální výživa dokáže podpořit metabolické procesy, posílit imunitu a zajistit prevenci před onemocněními způsobené bakteriemi.

Další použití je možné v případě podpory užitkovosti zvířat. Speciální výživa dokáže zlepšit reprodukci zvířat, zvýšit vitalitu a váhové přírůstky mláďat, snížit úmrtnost v chovu a docílit kvalitnějšího povrchu těla.

Velmi významnou oblastí je využití speciální výživy pro sportovní aktivity. Zcela přirozenou formou, která nezatěžuje organismus.

b) **Vlastnosti produktu**

Hlavními vlastnostmi produktu jsou funkce, kvalita, styl a design.

Základním a nejprodávanějším výrobkem pro chovatele koní i rybiček je OKYSELOVAČ, který slouží jako prevence množení bakterií, na které mnoho chovů umírá. Zlepšuje trávení a tím pádem podporuje i růst.

Mezi základní výrobky pro oba segmenty (chovatele koní i rybiček) patří MINERÁL, který obsahuje vyvážený poměr minerálních látek, které mohou zvířatům žijícím v zajetí chybět. Účinky se projevují na zlepšení kvality povrchu těla zvířat a případně obalu vajíček. Tento výrobek je vhodné kombinovat společně s VITAMÍN, který dotuje tělo aminokyselinami a vitamíny. Tyto látky posilují imunitní systém a pomáhají tak předcházet virovým onemocněním.

Pro podporu rozmnožování a zdravý růst mláďat slouží PRO MLÁĎATA. Mláďata se rodí s vyšší hmotností, imunitou a vitalitou.

Speciální skupinu zákazníků tvoří chovatelé koní, pro které jsou další výrobky, jako je ENERGIE, která zvyšuje výkonnost koní, IONT, pro rychlou regeneraci a prevenci dehydratace, ČESNEK, což je česnekový extrakt proti střevním parazitům, SIRUP, sirup na dýchací cesty a KLOUBY pro zdravé klouby a pohybový aparát.

Očekávanou funkcí je prevence a udržení dobrého zdravotního stavu, případně vysoká užitkovost a špičkový sportovní výkon. Tyto věci ovlivňuje více faktorů, nejen správná aplikace našich výrobků, ale i kvalita krmiva a podobně. Proto funkčnost produktů nemusí být vždy zřejmá.

Vstupní materiály, zpracování a celková kvalita výrobku jsou pro firmu na prvním místě. Silnou stránkou je dlouhá záruka.

Proti konkurenčním výrobkům je naší silnou stránkou design.

c) **Produkt z pohledu zákazníka**

Zákazníci vyžadují dobrý zdravotní stav, případně co nejlepší sportovní výkon.

Základní potřebou chovatelů je udržení dobrého zdravotního stavu, aby jejich chov neonemocněl, případně nevymřel. Někteří toho dosahují bez použití doplňků výživy, protože tomu nevěří nebo nechtějí do těchto výrobků investovat. Jiní kupují léčiva a medikamenty, buď jako preventivní opatření, nebo až chov onemocní. Mnoho zákazníků však zjistilo, že investice do doplňků výživy zvířat přináší množství výhod, kterými jsou především 100% přírodní látky, které dokážou ničit viry a bakterie a zároveň posílit imunitu zvířete natolik, že si udrží své zdraví. Tito zákazníci se k našim výrobkům vrací a často je doporučují svým známým.

Naše firma učí zákazníky, že pro dobrý sportovní výkon je třeba pravidelně, dlouhodobě a vědomě používat naše výrobky. Mnoho chovatelů se o tom již samo přesvědčilo. Ti jsou našimi stálými zákazníky a je příležitost, aby se tito staly našimi Abcde Kolegy, využívali tak výhod, které tohle partnerství přináší, šířili povědomí o našich produktech a prodávali zboží ve svém okolí.

3.5.2 Cena

Firma se snaží prodávat zákazníkům zboží vysoké kvality za přijatelnou cenu. Nižší ceny proti světové konkurenci je dosahováno především pečlivě řízenými náklady a úsporami plynoucí z investic do technologií a automatizace výroby.

Společnost prodává své výrobky obchodníkům v několika cenových hladinách. V současné chvíli nejsou stanovena pravidla pro udělení jednotlivých cenových hladin. Distributorům jsou udělovány cenové hladiny A nebo B. Pro obchodníky je cenová hladina C a D. Tyto hladiny se liší velikostí provize oproti doporučeným prodejním cenám, které jsou stejné jako ceny pro konečné zákazníky na našem e-shopu.

Tabulka 2: Cenové hladiny (zdroj: interní, vlastní zpracování)

Cenová hladina	Provize proti doporučené ceně
A	45 %
B	35 %
C	25 %
D	20 %

Pro zákazníky registrované v programu Abcde Kolega jsou ceny e-shopové. Kolegové však získávají 20% ceny zpět v bodech.

Součástí nákupu přes internet je platba poštovného, to se liší podle velikosti objednávky (hmotnosti zboží). U objednávky nad 200 EUR bez DPH je poštovné zdarma.

Náklady na straně konečného zákazníka

Firma doporučuje minimální prodejní ceny, které se rovnají internetovým cenám. V kamenných obchodech se ceny zboží pohybují mezi doporučenými cenami a až o 20% vyššími cenami. Na výstavách a prodejních burzách obchodníci většinou dodržují internetové ceny, ve výjimečných případech jsou ceny nižší. Proto jsou tyto akce chovateli často navštěvovány. Zároveň jsou chovatelské akce koníčkem a společenskou událostí pro zákazníky, proto nelze náklady na cestovné přímo počítat k nákladům na nákup zboží.

Náklady na nákup zboží přes internet pro zákazníka sítě Abcde Partner. Pokud zákazník nakoupí zboží za 60 EUR a více, 20% z ceny je mu vráceno v bodech, které může využít jako slevu na další nákup, nebo si tyto peníze může nechat poslat zpět na účet. Musí ale počítat s platbou poštovného, které je z pohledu zákazníka velkou překážkou.

3.5.3 Distribuce

Velkou výhodou může firmě přinést správný výběr distribuční cesty. V současné době firma využívá především **nepřímých distribučních** cest přes **prostředníky**. Tato forma prodeje se pro malý podnik jeví jako ideální, firma obdrží peněžní částku, zboží vyexpeduje prostředníkům a tito zajistí distribuci pomocí svých distribučních kanálů. Je tu však řada problémů a hrozeb.

Hlavním problémem je slabá aktivita prostředníků, kteří **nedostatečně pokrývají trh** a není tak dosahováno potenciálních ekonomických efektů, pravděpodobně proto, že doplňková výživa zvířat je pro velké distributory okrajová záležitost.

Jedním z problémů této formy prodeje je i **ztráta kontaktu se zákazníkem** a ztráta kontroly nad další **distribucí a cenami**. Problémem je i špatná informovanost prodejců, kteří často nemají mnoho informací o zboží a nedokážou správně zboží popsat, či doporučit.

Firma doporučuje prodejní ceny zboží, které jsou stejné jako ceny z e-shopu. Jsou vytvořeny čtyři cenové hladiny pro velkoobchodníky. Ty se od sebe liší velikostí provize proti doporučeným (internetovým) cenám. Férový velkoobchodník zboží zakoupí, s určitou provizí přeprodá maloobchodníkům a ti ho se svojí provizí prodají konečným zákazníkům.

Setkáváme se s problémy, kdy velkoobchodník zneužívá výsadního postavení, nakoupí zboží s velkou provizí, část prodá maloobchodníkům a část zboží prodá na výstavách nebo prodejních burzách, kde **zboží prodává za nižší ceny** než doporučené a navíc "na černo", bez dokladu a tudíž i bez DPH. Finanční správa slovenské republiky je na tohle nečestné chování krátká. Nejedná se samozřejmě jen o naši firmu. Lidé proto často navštěvují tyto akce, kde mohou zboží nakoupit velmi výhodně. Tohle chování ovšem znepokojuje čestné velkoobchodníky a především také maloobchodníky, kteří nejsou schopni těmto cenám v kamenném obchodě konkurovat a přichází tak o zákazníky a také o zájem tyto výrobky ve svých obchodech prodávat.

Další nevýhodou je, že prostředník kupuje jen zboží, které se nejvíce prodává, a i když někteří zákazníci zboží znají a poptávají, nemohou ho v obchodech koupit nebo o jeho existenci ani neví.

Problémem je také v tom, že distributoři dodávají zboží do obchodů jen ve svém okolí, proto je i mnoho oblastí, kde naše zboží není k dispozici a lidé ho neznají. Navíc se jedná o speciální doplňkové zboží, proto pro většinu velkoobchodníků znamená poměrně menší zdroj příjmů a bývá „zanedbáváno“.

Proto se **firma vydává cestou přímé distribuce**, která se bude s nepřímými distribučními cestami doplňovat. Je možné, že v průběhu příštích let, budou nepřímé distribuční cesty omezeny, či úplně zrušeny.

Nevýhodou přímé distribuční cesty je pro obchodníky nebo Abcde Kolegy **platba poštovného**.

3.5.4 Propagace

Propagací neboli marketingovou komunikací sděluje firma zákazníkům, obchodním partnerům i klíčové veřejnosti informace týkající se produktů.

V současné chvíli společnost využívá k propagaci pouze **katalogy** s nabídkou zboží a jeho popisem. Zpracování a design letáků působí velice profesionálně. Tyto letáky jsou posílány se zbožím pouze, pokud o ně zákazník projeví zájem. Proto nejsou v řadě prodejen k dispozici a mnoho konečných prodejců zboží dobře nezná. I když je v letácích uvedeno doporučené dávkování jednotlivých produktů, chybí v nich přesný návod na použití, který spočívá v pravidelném používání našich výrobků v kombinaci **OKYSELOVAČE, MINERÁLU a VITAMÍNU** každý den, s přísádky dalších výrobků v závislosti na okolnostech.

Jelikož se prodejní ceny výrobků u jednotlivých prodejců liší, nejsou v letácích ceny uvedeny.

a) Reklama

Společnost dříve využívala placenou reklamu v odborném časopise, ta však nebyla dostatečně efektivní. Hlavním důvodem byla nízká prodejnost časopisu. Ten se již neprodává. V současné době firma placené reklamy nevyužívá.

b) Podpora prodeje

Při vstupu na slovenský trh firma využívala podporu prodeje. Činila tak na speciálních prodejních akcích, kde nabízela různé množstevní slevy nebo rozdávala vzorky ke zkoušce zdarma. Nyní podpory prodeje nevyužívá.

c) Public relations

Public relations využívají většinou velké podniky, tuto práci často zajišťují agentury. Naše firma PR aktivity neprovádí.

d) Osobní prodej

Jedním z nejlepších způsobů propagace je osobní prodej zboží, kdy zákazník komunikuje přímo s prodejcem. K těmto setkání dochází nejlépe na **speciálních prodejních akcích**, kde se sjíždí jednotliví chovatelé i obchodníci. Naše zboží na těchto akcích prodávají různí prostředníci. Zákazníci tak mají možnost na těchto akcích naše zboží koupit, ale chybí zde přímý kontakt se zákazníkem. Proto by se měl těchto akcí **účastnit zástupce přímo z firmy**.

e) Přímý marketing

Přímý marketing společnost nevyužívá. Příležitostí firmy je vytvoření pozice obchodního zástupce, který se bude setkávat přímo s konečnými zákazníky a přímý marketing takto bude rozvíjet.

f) Události a zážitky

Firma v současné době události a zážitky nepořádá. Příležitostí je podílet se na pořádání velkých chovatelských akcí, které podpoří vnímání image značky a umožní propagovat naše výrobky.

3.5.5 Shrnutí marketingového mixu

Společnost vyrábí speciální druh zboží. Určitá skupina zákazníků tohle zboží vyhledává, pro druhou skupinu je zboží neznámé a nevyhledávané. Firma v současné době využívá převážně nepřímých distribučních cest, které s sebou přináší řadu problémů. K propagaci produktů slouží pouze katalogy. Příležitostí jsou větší investice do propagace.

3.6 Současný marketingový plán

Současný marketingový plán spočívá v **rozšíření přímých distribučních cest**, díky kterým se chce firma dostat blíže konečným zákazníkům, doplnit prodejní místa, získat loajální zákazníky a především **zvýšit obraty na daném trhu**.

Proto byl vytvořen internetový obchod určený pro zákazníky, firemní zákazníky a nejnovější možností nákupu je členství v Abcde Kolega.

3.6.1 Zákazník

Každý konečný zákazník má možnost zaregistrovat se na našich internetových stránkách a nakupovat zboží za internetové ceny. Nevýhodou tohoto prodeje je pro zákazníky platba poštovného. Proto se malé objednávky spotřebitelům nevyplatí. Před nákupem je nutné provést registraci.

3.6.2 Firemní zákazník

Snahou společnosti je dodávat zboží bez prostředníků přímo prodejcům. Tito jsou registrovaní v internetovém obchodě a nakupují rovněž přímo od výrobce. Výhodou pro obchodníky může být lepší cena než přes distributora. Ovšem je nutné počítat s platbou poštovného, proto se menší objednávky nemusí vyplatit. Při objednání zboží v ceně nad 200 EUR bez DPH je poštovné zdarma. Proto se obchodníkům vyplatí dělat větší objednávky, s tím ale souvisí nutnost skladování zboží.

3.6.3 Abcde Kolega – upravený multi-level marketing

V oblastech, kde není obchodník prodávající naše zboží, vzniká prostor pro Abcde Kolegu, který může naše zboží prodávat ve svém okolí.

Společnost nabízí konečným zákazníkům možnost registrace na webových stránkách do programu Abcde Kolega a s tím i několik výhod. K této registraci je nutný registrační kód, který zájemce může získat pouze od zástupce firmy nebo již zaregistrovaného Kolegy. Jedná se tak o "VIP" členství. Tito členové mají své internetové konto.

Výhody Abcde Kolegy

Sleva až 20%

První výhodou je možnost vrácení až 20% hodnoty nakoupeného zboží. Při nákupu nad 60 EUR se na konto uživatele vrací 20% hodnoty nákupu v bodech. Tyto body může uživatel uplatnit jako slevu na další nákup, nebo si je může nechat vyplatit formou finanční poukázky na účet. Zaregistrovaný uživatel má další výhodu v tom, že může nakupovat zboží ze speciální nabídky. Tyto výrobky nejsou v běžné obchodní síti k dostání.

Provize z přepraveje

Kolega může zboží přeprdat, až 20% z ceny mu zůstane na účtu. Pokud si chce Kolega "přivydělat", může zboží přeprdat dalším drobným chovatelům v okolí. Stačí mu k tomu vzít naše katalogy, do kolonky "Váš partner" doplnit svůj

kontakt a katalogy rozdat. Zákazníci si tak můžou chodit kupovat zboží přímo ke Kolegovi, nakupovat za ceny z e-shopu a neplatit za dopravu. Kolegovi však zůstává na účtu až 20% z ceny výrobku. Snahou společnosti je mít co největší počet těchto Kolegů.

Provize z nákupů kamarádů

Registrací v e-shopu Kolega získává unikátní registrační kód. Tento kód může sdělit známému, z jehož nákupů může získat až 10%. Nový zaregistrovaný uživatel získává stejné výhody Abcde Kolega.

Provize z nákupů lidí, které registroval kamarád

Dalším výdělkem může být provize z nákupů chovatelů, které zapojí zaregistrovaný kamarád. Výše této provize může být až 2,5%.

Celkové provize: z vlastních nákupů zisk až 20%, ze zapojených kamarádů zisk až 10% a z jimi zapojených chovatelů až 2,5%.

3.7 SWOT analýza společnosti

Silné a slabé stránky vycházejí z vnitřního prostředí firmy, příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí slovenského trhu.

3.7.1 Silné stránky

Z vnitřního pohledu jsou nejsilnější stránkou firmy technologie výroby, informační systém a špičková automatizace výroby. Díky investicím do technologií má firma nižší provozní náklady než konkurenční podniky a zvládá pružně reagovat na měnící se poptávku při udržení minimálních skladovacích zásob.

Silnou stránkou je i dobře fungující e-shop, kde mohou zákazníci bez problémů nakupovat zboží. Výhodou je rychlé dodání zboží poštovním kurýrem z Česka na Slovensko, za cenu tuzemské přepravy.

Stabilitu firmě přináší především pokrytí domácího trhu, kde dobře fungují prostředníci.

Firma má know-how na jedinečnou technologii výroby produktů, díky kterým poskytuje dlouhou záruku zboží. Některé výrobky jsou i patentovány.

Vnitřní silnou stránkou je kvalitní vedení, firma se opírá především o svého leadera. Díky tomu, že společnost nemá klasickou rozvětvenou organizační strukturu, řeší problémy a reaguje na okolní změny velice pružně.

3.7.2 Slabé stránky

Firma je závislá na dodavatelích a nemůže ovlivnit cenu vstupních materiálů.

Slabou stránkou je prodej přes obchodní mezičlánky, který přináší řadu problémů. Jedním z nich je nedostatečné pokrytí trhu, ztráta kontroly nad zbožím a cenami a nedostatečné informace prodejců o zboží.

3.7.3 Příležitosti

Příležitosti spočívají v rozšiřování přímých distribučních cest, přes jednotlivé obchodníky a Abcde Kolegy, kteří budou zboží dobře znát a doporučovat ho potencionálním zákazníkům.

Program Abcde Kolega může přinést nové loajální zákazníky, přilákat lidi používající konkurenční výrobky díky slevám, případně nákupy celých chovatelských sdružení.

Na přelomu podzimu a zimy probíhá mnoho prodejních výstav a burz, kde se schází velké množství chovatelů. Příležitostí je osobní účast zaměstnance firmy na těchto akcích a osobní kontakt se zákazníky s možností rozvoje sítě Abcde Kolega.

Někteří konkurenti zvyšují image své značky tím, že uzavírají smlouvy s významnými chovateli, kteří jsou „tváří značky“. Příležitostí je investice do podobné propagace, která zvýší prestiž značky.

Zjednodušení popisu zboží v letáčích a jasný návod na použití výrobků.

Příležitostí je i současná zlepšující se ekonomická situace Slovenska.

3.7.4 Hrozby

Polská konkurence, vyrábějící poměrně levné výrobky, které často bývají v koncentrovanější formě, což láká velké množství zákazníků.

Další hrozbou je zmenšující se trh, kdy chovatelů zvířat ubývá, mladší generace nemají zájem o tento koníček.

Hrozbou přímého prodeje přes e-shop je platba poštovného. Menší obchodníci, kteří prodají jen několik kusů zboží ročně, nechtějí investovat do zásob.

Hrozí, že lidé registrovaní v síti Abcde Kolega budou nakupovat zboží se slevou jen pro sebe, protože přeprdej pro ně nebude z finanční stránky zajímavý. Důvodem je platba poštovného, které pokrývá značnou část provize z přeprdeje.

Nákupy zákazníků jsou jednorázové, jedná se o zboží dlouhodobé spotřeby, takže zákazník nakupuje například jednou ročně.

Hrozbou je, že volná místa na trhu zabere konkurenční firma.

Hrozbou a zatím určitou neznámou je mezinárodní politická situace, související nejen s migrační krizí, která stále více ohrožuje Evropu.

Tabulka 3: SWOT analýza (vlastní zpracování)

<p style="text-align: center;">Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Technologie výroby, automatizace • E-shop • Vedení společnosti • Operativní řešení problémů • Zavedená značka, design • Silný domácí trh 	<p style="text-align: center;">Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Závislost na dodavatelích • Využívání nepřímých distribučních cest, ztráta kontroly nad zbožím a cenami
<p style="text-align: center;">Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cesta přímé distribuce • Rozšíření prodejních míst • Získání nových zákazníků • Osobní účast na chovatelských akcích • Propagace výrobků • Jasný popis zboží a návod na použití v katalogích • Zlepšující se ekonomická situace Slovenska 	<p style="text-align: center;">Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vysoký věk většiny chovatelů • Chovatelů ubývá • Polská konkurence • Konkurence využije volných míst na trhu • Mezinárodní politická situace (migrační krize, válečné konflikty)

Vedení firmy se rozhodlo využít silných stránek společnosti a příležitostí vycházejících z analýzy slovenského trhu (strategie maxi–maxi). Proto chce omezit vliv obchodních mezičlánků a jde cestou přímé distribuce zboží konečnému zákazníkovi. Další část práce navrhuje, jak co nejefektivněji zlepšit působení na slovenském trhu.

Shrnutí analytické části

Analytická část obsahuje popis společnosti ABC s.r.o., která je výrobcem speciální výživy zvířat. Obecné okolí slovenského trhu vykazuje zlepšující se ekonomickou situaci Slovenska. Hrozbou je mezinárodní politická situace. Podle analýzy oborového okolí podniku má značka Abcde dvě hlavní skupiny zákazníků, chovatele koní a rybiček. U chovatelů koní má firma průměrnou pozici mezi velkým množstvím konkurentů. V kamenných obchodech nakupují převážně chovatelé rybiček, zde má firma poměrně silnou pozici. Společnost využívá nepřímých distribučních cest, které nesou řadu problémů. Na základě výsledků SWOT analýzy, se firma rozhodla jít cestou přímé distribuce. Její implementací se zabývá návrhová část.

4 NÁVRHOVÁ ČÁST

Tato část práce se zabývá výběrem působení společnosti na slovenském trhu a obsahuje návrh implementace zvolené formy. Strategií společnosti je cesta přímé distribuce, za současného zachování nepřímých distribučních cest (velkoobchodníků), proto je jedním z návrhů mapování velkoobchodníků, aby měla firma přehled, kdo a kam zboží prodává.

Přímá distribuce znamená prodej zboží maloobchodníkům a Abcde Kolegům přes e-shop. Od těchto se očekávají menší nákupy než od velkoobchodníků, nevýhodou jsou poměrně vysoké náklady na poštovné, které mohou řadu obchodníků odradit. Proto se další návrhy týkají úpravy cen poštovného. Setkáváme se s případy, kdy prodejci neumí dobře popsat a vysvětlit informace o zboží. Poslední část návrhů se týká zjednodušení popisu zboží v katalozích. Prodejci tak mohou zboží lépe doporučit zákazníkům a zákazníci snadněji pochopí jak co nejefektivněji používat tyto výrobky. Jelikož se společnost věnuje propagaci minimálně, je část věnována i návrhu na propagaci. Závěrem návrhové části je zhodnocení efektivnosti návrhů na zlepšení.

4.1 Výběr formy působení pro zlepšení pozice na slovenském trhu

Každá strategie působení na zahraničním trhu má své výhody a nevýhody. Největší nevýhodou současného systému je **ztráta kontroly nad zbožím a cenami**. Nyní se vedení společnosti rozhodlo jít co nejefektivnější cestou prodeje s maximální kontrolou nad cenou a produktem konečnému zákazníkovi. Proto je strategií firmy přejít na formu **přímého exportu** zboží k obchodníkům nebo Abcde Kolegům. Tato forma se bude doplňovat se stávajícím systémem prodeje přes obchodní mezičlánky, které mohou být časem omezeny. Pro budování nových obchodních vztahů byl zvolen **firemní zaměstnanec (obchodní zástupce)**, který bude mít slovenský trh na starosti.

4.1.1 Důvody zamítnutí jiných forem

Teorie zahraničního obchodu předkládá mnoho variant jak vstoupit na zahraniční trh a to s nízkými kapitálovými investicemi. Firma vybrala přímý vývoz, ostatní vývozní operace byly zamítnuty z důvodů ztráty kontaktu se zákazníky a nespolehlivostí prostředníků.

Existují další kapitálově nenáročné formy působení na zahraničním trhu. Firma by mohla prodat licenci na výrobu zboží naší značky, nebo poskytnout právo na franšizu. Jedním z důvodů odmítnutí bylo, že firma nechce sdělovat přísně utajované postupy výroby, hrozilo by, že by se tyto informace mohly dostat dál, což by mohlo firmě v budoucnu způsobit problémy. Dalšími důvody odmítnutí těchto forem jsou ztráta kontroly nad prodávaným zbožím a ztráta kontaktu se zákazníky. Firma navíc umí efektivně exportovat zboží na Slovensko, především díky krátké vzdálenosti mezi zeměmi.

Kapitálové vstupy na trh jako je akvizice, fúze, investice na zelené louce, společné podnikání nebo strategické aliance znamenají pro firmu příliš vysoké náklady, tyto formy jsou využívány středními a velkými podniky.

Firma zvolila strategii přímého prodeje, její implementací se zabývá návrh náplně práce obchodního zástupce.

4.2 Návrh náplně práce obchodního zástupce

Vedení společnosti se rozhodlo vytvořit pracovní pozici zaměstnance firmy, který bude vykonávat zastupitelskou činnost na slovenském trhu. Jedná se o práci na živnostenský list. Hlavním úkolem zástupce bude hledání nových obchodních příležitostí pro **přímý prodej obchodníkům a rozvoj sítě Abcde Kolega**, tito budou registrovaní v internetovém obchodě, budou sami tvořit objednávky a zboží jim bude doručováno prostřednictvím přepravních služeb. Práci bude přes informační systém sledovat a případně koordinovat jednatel firmy.

Požadavky na obchodního zástupce:

- komunikativní, samostatná a spolehlivá osoba,
- schopnost práce na PC,
- řidičský průkaz sk. B,
- ochota cestovat a pracovat o víkendech.

Nástroje pro zaměstnance

Obchodní zástupce bude mít k dispozici služební automobil, notebook, telefon s internetem, přes který si může aktivovat internet do notebooku, katalogy, kasu a zboží k přímému prodeji.

4.2.1 Náplň práce

Po zaškolení ohledně problematiky chovu zvířat, informací o produktech firmy a práce v informačním systému, bude obchodní zástupce v pravidelných intervalech navštěvovat jednotlivé kraje slovenské republiky, kterých je 8. V každém kraji bude trávit cca měsíc ve čtyřech týdenních výjezdech (od pondělka do čtvrtka), ve vzdálenějších oblastech je nutnost přespávat v ubytovacích zařízeních. Výjezdům bude předcházet předběžné naplánování trasy tak, aby bylo navštíveno každé město a vesnice. Navštívení budou stávající obchodníci. V místech, kde není aktivní prodejní jednotka, má zástupce za úkol vyhledat novou obchodní příležitost. Tou může být **prodejna hospodářských či chovatelských potřeb, smíšené zboží nebo drogerie**. V místě, kde není taková možnost, je třeba **vyhledat významného chovatele, který bude Abcde Kolegou**. Dále je třeba komunikovat s předsedy či významnými chovateli jednotlivých krajských sdružení, zjistit kdy jsou v daných oblastech burzy a výstavy a tyto akce navštívit za účelem propagace, prodeje zboží a pro vyhledání nových obchodních kontaktů.

Obchodní zástupce bude zaznamenávat každou obchodní schůzku do informačního systému. Bude zde uvádět informace o prodeji, prodávaných produktech a podobně. Nyní jsou v evidenci prostředníci a několik obchodníků nakupujících přímo od společnosti. Proto je potřeba mapovat i další prodejce zboží, o kterých firma neví a

rozkrýt tak distribuční cesty. Zaznamenání budou i jednotliví chovatelé, které zástupce oslovil. Tato evidence slouží jako report pro vedení firmy, která tak získává informace o trhu. Může sledovat a kontrolovat práci zástupce a tvořit analýzy především z údajů o konkurenci a zákaznících.

Vyhledání nového obchodního partnera

Obchodník

Vyhledání obchodní příležitosti může vypadat různě. Chovatelské potřeby ve městech je možné najít na internetu. Na menších vesnicích je potřeba zeptat se místních. Ideální průběh obchodní schůzky vypadá tak, že zástupce představí zboží a vzbudí v obchodníkovi zájem, zaregistruje obchodníka do informačního systému a ten vytvoří objednávku.

Jedním z problémů může být, že obchodník nechce zboží prodávat, protože ho zákazníci nepoptávají. Zde je třeba obchodníkovi s **propagací** pomoci. Jednou z možností je dát obchodníkovi k dispozici katalogy se zbožím, on je rozdává zákazníkům a ti začnou zboží poptávat. Další možností je, že naše firma obchodníkovi **proplatí roznos letáků** po vesnici. V těchto případech je nutné obchodníka navštívit vícekrát, nejlépe za dva až tři týdny po první návštěvě. Při další návštěvě je potřeba prodat obchodníkovi zboží v menším množství z pojízdného skladu, který má obchodní zástupce v kufru auta. Tyto menší prodejce je nutné navštěvovat při každém výjezdu do kraje a zboží jim v malém množství osobně prodávat, než se zákazníci naučí zboží kupovat a zvýší se jejich prodej natolik, aby objednávali zboží z e-shopu.

Abcde Kolega

V oblastech, kde není obchodník prodávající zboží a pro jednotlivá chovatelská sdružení.

Ne vždy je v dané lokalitě vhodný obchodník pro prodej zboží. Proto vznikl program Abcde Kolega. Kolegou může být fyzická osoba jako například předseda či jiný významný chovatel, který bude v dané lokalitě přeprodat zboží jak místním chovatelům, tak i členům sdružení.

Jednou z hlavních chovatelských skupin jsou chovatelé koní. Ti jsou organizováni do oblastních sdružení, která je možné kontaktovat. Dalšími zákazníky jsou chovatelé rybiček, tito jsou také sdružováni do různých organizací, které však nejsou zveřejňovány. Klíčem k rozvoji je **návštěva chovatelských akcí a burz**, kde je možné dostat se k významným chovatelům a oslovit je, sjednat osobní schůzku, zaregistrovat je do programu a následná spolupráce, tedy pře prodej zboží.

Prvním krokem je telefonní nebo osobní rozhovor se zákazníkem

Zákazníka je nutné vhodně oslovit, vyvolat v něm zájem, aby pokračoval v rozhovoru a nepoložil telefon hned. Pokud například obchodní zástupce volá chovateli koní, měl by začít tím, že je z firmy, která vyrábí doplňkovou výživu pro koně. Potom ho volaný bude ochoten vyslechnout. Dalším krokem je potřeba vzbudit zájem, to znamená, že zástupce nabídne možnost levnějšího nákupu zboží, které zákazník běžně používá a možnost nákupu zboží ze speciální nabídky, takže chovatel bude mít výhodu oproti konkurenci. Pokud o tyto výhody zákazník vzbudí zájem, je třeba sjednat osobní schůzku.

Osobní schůzka

Osobní schůzka se může konat na různých místech. U zákazníka doma, v kanceláři, případně v kavárně či restauraci. Zde je úkolem obchodního zástupce, aby znovu představil produkt a možnosti, které s ním zákazník získává. Je třeba zdůraznit, že nám nejde o to, aby zákazník nakupoval jen pro sebe, ale aby výrobky prodával dál, případně rozšiřoval síť Kolegů, což mu přinese finanční výhody.

Počáteční náklady na tvorbu pozice

Firma již disponuje osobním automobilem a kasou.

Obchodní zástupce bude pracovat na živnostenský list, sociální a zdravotní pojištění si hradí sám.

Tabulka 4: Počáteční náklady na tvorbu pozice (vlastní zpracování)

Položka	Cena (Kč)
Notebook	20 000
Telefon	6 000
Cena celkem	26 000

Průměrné měsíční náklady na zaměstnance, roční náklady

Motivačním faktorem obchodního zástupce bude 5% provize z prodeje.

Tabulka 5: Měsíční a roční náklady na zaměstnance (vlastní zpracování)

Položka	Cena (Kč)
Měsíční paušál + internet	2 000
Doprava (počet km*5Kč)	15 000
Ubytování	8 000
Mzda	24 000
Celkové měsíční náklady	49 000
Náklady za rok	588 000

4.2.2 Prodejní burzy a výstavy

Příležitostí pro navázání kontaktů s novými obchodníky a aktivními chovateli jsou prodejní burzy a výstavy. Ty probíhají v období podzim a zima. Obchodní zástupce musí **zjistit termíny konání** těchto akcí od chovatelů (předsedů sdružení a podobně) a tyto akce **navštívit**. V současné době tyto akce navštěvují pouze obchodníci, kteří naše zboží prodávají.

Tabulka 6: Průměrné náklady návštěvy chovatelské akce (vlastní zpracování)

Položka	Cena (Kč)
Pronájem prodejního místa	1 500
Propagační materiál (katalogy)	500
Doprava	2 000
Provize z prodeje zaměstnanci	1 000
Celkové náklady	Cca 5000

Příjmy z chovatelské akce

Finanční příjmy z návštěvy chovatelské akce vyplývají z přímého prodeje zboží zákazníkům. Ten je závislý na velikosti akce, největší návštěvnost mají celostátní výstavy, které se konají jednou do roka. Dále jsou výstavy krajské a okresní. Průměrná návštěvnost menších akcí se pohybuje okolo 400 lidí. Průměrné příjmy z prodeje na akcích se pohybují okolo **10 000 Kč**. Po odečtení veškerých nákladů je **zisk** z průměrné chovatelské akce **zanedbatelný**.

Účast zaměstnance firmy na prodejních chovatelských akcích má za cíl získat **osobní kontakt** se zákazníky a **sběr kontaktů pro tvorbu obchodní sítě Abcde Kolega**. Finanční ziskovost z těchto akcí (kromě celostátních výstav) je pro firmu spíše zanedbatelná.

Rozvoj přímých obchodních cest bude mít za úkol obchodní zástupce firmy, nad jehož prací bude mít jednatel společnosti přímý dohled. Obchodní zástupce bude mít za úkol hledat nové obchodní partnery a navštěvovat prodejní akce, za účelem přímého kontaktu se zákazníkem. Navštěvovat však bude i stávající partnery, které je potřeba monitorovat. Tímto návrhem se zabývá další kapitola.

Výhodou této strategie jsou poměrně nízké náklady, osobní styk se zákazníky a neustálá kontrola firmy nad situací na trhu. **Riziko** spočívá v tom, že se firma spoléhá pouze na jednoho člověka, jeho kvality, aktivita, přístup k zákazníkům a další faktory

mohou rozhodnout o úspěchu či neúspěchu strategie. Rizikem je, že rozvoz zboží má za úkol poštovní služba, náklady na poštovné jsou na straně obchodníků, kteří poštovné zpravidla nechtějí platit, proto se návrhy zabývají i touto problematikou.

4.3 Návrh zlepšení velkoobchodu

Firma spolupracuje asi s deseti velkoobchodníky, kteří distribuují zboží ve svém okolí. Tito nakupují za velkoobchodní ceny s provizí 35% proti doporučeným cenám. Obchodníci, kteří tvoří roční obrat vyšší, než 100 000 Kč dostávají provizi 45%. Problémy tohoto systému jsou popsány v praktické části práce. Nedoporučuji tyto distribuční cesty rušit, protože jsou oblasti, kde tato spolupráce funguje dobře a zajišťuje firmě stabilní příjmy. Jsou však návrhy jak stávající situaci zlepšit.

Firma nemá přehled, který velkoobchodník kam zboží prodává. Velkoobchodníci nechtějí tyto informace poskytovat. Proto bude obchodní zástupce **mapovat distribuční cesty**, bude zaznamenávat do informačního systému kontakty na prodejce a jejich dodavatele, aby firma měla přehled, kam přesně její zboží putuje a za jaké ceny.

Často mají velkoobchodníci v nabídce jen nejprodávanější produkt (OKYSELOVAČ), prodejci pak ani neví, jaké další produkty naše firma nabízí. Někteří prodejci neznají naše zboží a neumí ho doporučit. Proto je návrhem dodávat velkoobchodníkům ke zboží i **katalogy s popisem našich výrobků**, aby se prodejci seznámili se zbožím a mohli tyto letáky rozdávat zákazníkům. Obchodní zástupce bude provádět krátká školení prodejců, aby mohli zboží co nejlépe doporučit. Rozdávat jim i katalogy, aby měli prodejci přehled o všech našich produktech a mohli je žádat od velkoobchodníků.

Hlavním úkolem zástupce je rozvoj přímých distribučních cest. Současné nastavení cen poštovného zvýhodňuje velkoobchodníky, kteří dělají velké objednávky. Snaha malých prodejců je nakupovat menší objemy zboží, překážkou je pro ně cena poštovného, proto je dalším návrhem úprava těchto cen.

4.4 Návrh úpravy cen poštovného

Současné ceny poštovného zvýhodňují distributory, kterým vyhovují větší objemy dodávek zboží, protože nemají problém se skladováním, navíc zásobují několik prodejen. Malý obchodník nebo Abcde Kolega, na které se chce firma zaměřit, **nechtějí dělat velké objednávky**, protože nemají zájem zboží dlouhodobě skladovat a mají obavy, aby větší množství zboží prodaly. Cena poštovného je pro tyto obchodníky velkou překážkou při objednávce menšího množství zboží.

Firma využívá k přepravě zboží k odběrateli kurýrní služby. V současné situaci je poštovné zdarma při objednávce **nad 200 EUR**, což vyhovuje velkoobchodníkům, protože se tak konečnému zákazníkovi, nebo malému obchodníkovi nevyplatí nakupovat přímo od výrobce. Cena poštovného je vnímána jako velká překážka.

Návrh dotace poštovného

Návrhem je **poštovné zdarma při objednávce nad 100 EUR** pro cenovou skupinu C (25%) a **dotace poloviny poštovného** při nákupu **nad 50 EUR** pro přímé obchodní partnery s **cenovou hladinou D** (20%), pro které tak bude cesta přímého nákupu od výrobce výhodnější. Pro cenové hladiny A a B (45% a 35%) bude poštovné zdarma ponecháno až při nákupu v hodnotě nad 200EUR bez DPH.

Menší obchodníci, na které se firma zaměřuje, většinou nakupují zboží jednou, až dvakrát do roka. První nákup je na jaře před sezonou, pokud zboží prodají, nakoupí ještě v průběhu léta. Částka 100 EUR pro poštovné zdarma byla zvolena proto, že odpovídá nákupu cca 25 kusů zboží, které jsou menší obchodníci schopni za půl roku, či rok prodat a nemusí zboží skladovat delší dobu. Zákazník zboží spotřebovává cca rok.

Předpokladem je rozdělení obchodníků do cenových skupin podle obrátů.

Firma přiděluje ceníky individuálně každému obchodníkovi. Návrhem je rozdělení obchodníků do cenových skupin podle ročních obrátů. Novému obchodníkovi bude přidělena cenová skupina D a podle ročního obrátu může být později přeřazen. Ze zkušeností vyplývá, že pro obchodníka není až tak významné, jestli bude mít provizi

20% nebo 25%, ale hlavně nechce platit poštovné. Proto je lepší dát obchodníkovi vyšší cenu zboží a z ní uhradit část poštovného, než nižší cenu zboží a k tomu platbu poštovného.

Tabulka 7: Cenové skupiny podle obrátů, cena poštovného (vlastní zpracování)

Cenová sk.	Provize	Obrat	Poštovné
A	45 %	Nad 3 000 EUR	Zdarma při nákupu nad 200 EUR
B	35 %	1 000 – 3 000 EUR	Zdarma při nákupu nad 200 EUR
C	25 %	200 – 1 000 EUR	Zdarma při nákupu nad 100 EUR
D	20 %	Do 200 EUR	Polovina při nákupu nad 50 EUR, zdarma při nákupu nad 100 EUR

Současné průměrné ceny poštovného

Ceny poštovného se odvíjí od velikosti objednávky, respektive hmotnosti zboží. V tabulce jsou uvedeny průměrné ceny poštovného v závislosti na ceně objednávky. V případě, že zákazník objednává jen dražší výrobky, může být cena poštovného nižší (zboží má menší hmotnost). Proto jsou tyto ceny uvedeny orientačně.

Tabulka 8: Průměrné ceny poštovného (vlastní zpracování)

Nákup v hodnotě (EUR)	Poštovné (EUR)
50	5
100	8
200	15

Návrhem je dotace poloviny poštovného pro nákup v rozmezí 50 až 100 EUR. Což znamená náklad ve výši **2,5 až 4 EUR** na objednávku pro zákazníka skupiny **D** (20%).

Poštovné zcela zdarma při objednávce nad 100 EUR znamená náklad **8 EUR** a více na jednu objednávku pro skupinu **C** (25%).

E-shopy běžně dávají konečným zákazníkům cenu poštovného zdarma při nákupu nad 80 EUR. Pokud chce jít firma cestou přímé distribuce, je mým návrhem úprava cen poštovného. V dnešní době obchodníci nechtějí investovat do zásob a bojí se větších objednávek. Snížení minimální ceny nákupu pro poštovné zdarma, či dotace části poštovného může výrazně pomoci při hledání nových obchodních partnerů.

Tento návrh měl za úkol poskytnout **výhodu** konečným **maloobchodníkům**. Firma však chce spolupracovat i s Abcde Kolega, proto se další návrh věnuje právě jim.

4.5 Hrozby Abcde Kolega a návrh na zlepšení

Vedení si slibuje úspěch i od prodejní sítě Abcde Kolega. Její zavedení má však mnoho barier. Byl proto proveden telefonní průzkum. V něm byl kontaktovaným vysvětlen princip fungování Abcde Kolega a zjišťoval se zájem o tento produkt. Volalo se 100 chovatelům, vybráni byli funkcionáři jednotlivých sdružení, kteří mají registrovaný vysoký počet zvířat (předsedové, místopředsedové sdružení a podobně). Tito lidé naše zboží znají a ve většině případů ho již použili či používají. Hlavní otázkou bylo, zda mají zájem o registraci do internetového obchodu, což přináší možnost zvýhodněných nákupů se slevou až 20%. Zájemci byli osobně navštíveni a registrováni do programu. Při osobní schůzce jim byly vysvětleny další výhody, které díky registraci získávají. To je především možnost předprodeje zboží, ze kterého mají finanční provizi. Společnosti jde především o to, aby lidé naše výrobky přeproдали. Jestli zboží budou přeprodat, nebo budou využívat zvýhodněných nákupů jen pro sebe se ukáže časem. Nevýhodou telefonních rozhovorů je jejich otravnost. Lidé jsou vůči takové formě propagace „alergičtí“. Rozvoj této sítě partnerů bude probíhat především po osobním kontaktu na speciálních akcích.

Výsledky telefonních rozhovorů:

- 12 neodpovídá na telefonní nabídky,
- 36 nechce měnit své nákupní zvyky, má své dodavatele, většinou nakupuje jednorázově na dlouhé období,

- 10 vůbec nepoužívá PC,
- 8 používá konkurenční výrobky,
- 36 registrováno do programu.

Bariery prodeje sítí Abcde Kolega:

- **Vysoký věk** cílové skupiny zákazníků. Mnoho lidí staršího věku nechce měnit své **nákupní zvyky**. Nejsou přikloněni změnám a udržují nákupní stereotyp.
- Zboží patří do skupiny zboží **dlouhodobé spotřeby**, mnoho drobných chovatelů nakupuje **jednorázově** na dlouhá období a využívá k tomu speciální akce.
- Velké množství zákazníků buď vůbec **nepoužívá PC**, nebo velmi omezeně.

Z výsledků telefonních rozhovorů vyplývá, že i přes tyto bariery, je mezi chovateli zájem o registraci v internetovém obchodě a o nákup našich výrobků se slevou. Důležitější je pro firmu, aby tito registrovaní Kolegové naše zboží přeprodávali. To znamená, aby nakoupili naše zboží a za stejnou cenu ho prodali svým známým a kolegům ve svém okolí. Jedná se především o spokojené zákazníky, kteří dobře znají naše zboží, budou ho doporučovat a tvořit image naší značky. Motivací k přeprodeji našich výrobků je 20% cashback (20% ceny zboží se vrací zpět zákazníkovi v bodech, které může využít jako slevu na další nákup, nebo si peníze nechá poslat zpět na účet).

Nevýhodou současného systému je **platba poštovného**, která pokrývá velkou část provize.

Příklad nákupu:

Kolega nakoupí zhruba 10 kusů zboží za 60 EUR, aby dostal 20% z ceny zpět v bodech (přepočet: 12 EUR). Cena poštovného je asi 6 EUR. Kolegovi zůstává reálný zisk 6 EUR. Z prodeje jednoho kusu zboží tak partnerovi zůstává pouze **0,60 EUR**. To je poměrně **slabá motivace** k tomu, aby se zboží snažil přeprodávat dále.

Pro přehlednost v tabulce:

Tabulka 9: Příklad nákupu (vlastní zpracování)

Položka	
Počet kusů	10
Cena	60 EUR
Provize 20%	12 EUR
Poštovné	- 6 EUR
Reálná provize	6 EUR
Zisk z přepravej jednoho kusu	0,60 EUR

Navrhuji dvě varianty řešení (A a B).

Varianta A

Návrh na dotaci ceny poštovného

Návrh na dotaci ceny poštovného je podobný, jako u obchodníků. Návrhem je **dotace poloviny poštovného** při nákupu mezi 60 EUR až 100 EUR. Poštovné zdarma nad 100 EUR. Částka je opět volena tak, aby průměrný Kolega byl schopen zboží přeprodat během jednoho roku, nemusel zboží dlouhodobě skladovat a neměl obavu z toho, že zboží neprodá.

Tabulka 10: Dotace ceny poštovného (vlastní zpracování)

Výše objednávky	Náklad na poštovné
60 až 100 EUR	3 až 5 EUR
Nad 100 EUR	8 EUR a více

Náklady na poštovné

Při dotaci poštovného bude přeprodej pro Abcde Kolegy **výhodnější**. Tato změna znamená pro firmu zvýšení nákladů na přepravu zboží, ale může znamenat i mnohem vyšší objemy prodeje.

Varianta B

Další možností je posílat Kolegům při objednávce nad 60 EUR **1 kus zboží zdarma**, které zákazníkovi „pokryje“ část poštovného. Pro zákazníka má tento výrobek hodnotu 5 EUR, ale pro firmu tvoří náklad cca 2 EUR.

Riziko návrhů na úpravu cen poštovného pro přímé prodejce cenových hladin C a D (25% a 20% provize) a Abcde Kolegům, je v tom, že obchodníci budou nakupovat jen za tyto minimální částky a raději budou objednávat zboží častěji v menších objemech, než jednorázově větší objednávky a náklady na poštovné hrazené firmou tak budou příliš vysoké. Dotovaná cena poštovného u menších objednávek pro firmu znamená náklad okolo 10% z celkové ceny objednávky. Tím pádem je to jakoby firma dávala provizi 35% nebo 30% oproti doporučené prodejní ceně, což je pro společnost schůdné řešení. **Přínosem** zavedení návrhů na úpravu cen poštovného by mohlo výrazně pomoci implementaci přímých distribučních cest a značný nárůst nových obchodníků. Další kapitola obsahuje dílčí návrhy na zlepšení, které jsou doplněním hlavních návrhů.

4.6 Dílčí návrhy na zlepšení

První z dílčích návrhů se zabývá zlepšením přehledu o ceně nákupu na e-shopu, další návrhy slouží ke zjednodušení popisu produktů (prodejci budou moci zboží lépe doporučit, spotřebitelé jasně pochopí jak dosáhnout co nejlepších výsledků). Pomoci zvýšit prodejnost výrobků má za úkol návrh propagace.

4.6.1 Návrh na zlepšení internetového obchodu

V současné verzi internetového obchodu zákazník při nákupu vidí celkovou cenu zboží v košíku. O konečné ceně včetně poštovného se dozví až **při potvrzení objednávky**, tato cena může zákazníka překvapit.

Mnoho internetových obchodů uvádí průběžnou hodnotu vybraného zboží a cenu poštovného současně, aby měl zákazník přehled o celkové sumě, kterou bude platit. Proto je mým návrhem, aby byla přidána položka: **Průběžná cena dopravy**, aby zákazník viděl, jak se cena za dopravu mění v závislosti na velikosti objednávky.

Pokud budou schváleny návrhy na dotaci poštovného pro zákazníky cenové skupiny C, D a Abcde Kolegy, musí o této slevě zákazníci vědět. Proto by měli po přihlášení do internetového obchodu vidět: **Dotovaná cena dopravy při nákupu nad 50 EUR a poštovné zdarma při nákupu nad 100 EUR.**

4.6.2 Katalogy

Firma ke své propagaci používá pouze katalogy, ve kterých jsou uvedeny případy, kdy je dobré naše výrobky používat (pro dobrý zdravotní stav, vysokou užitkovost, sportovní aktivity), je v nich popis jednotlivých výrobků a na závěr je vysvětleno, jak tyto výrobky používat. To vše je popsáno poměrně **složitou formou**, setkáváme se s případy, kdy prodejci neumí naše zboží dobře popsat, ani vysvětlit jak produkty používat. Mnoho spotřebitelů nechce přemýšlet nad tím, jak zboží používat.

Proto je mým návrhem vytvoření **dvou typů katalogů**, jeden zvlášť pro chovatele koní a druhý pro chovatele rybiček. Dále navrhuji **zjednodušení popisu** zboží, jelikož víme, co si zákazník přeje, a naše výrobky tato přání splňují, měli bychom tyto informace zákazníkům zřetelněji poskytnout. To znamená v bodech vypsát jednotlivé přínosy výrobků a až potom složitější vysvětlení. U každého jednotlivého produktu je krmný návod, není ale vysvětleno, že maximálních výsledků bude dosaženo pravidelným užíváním **kombinací** našich výrobků. Proto by bylo vhodné vytvořit tabulku s krmným návodem, ze které bude jasně patrné jak naše výrobky **správně kombinovat**.

Setkáváme se s mnoha případy, kdy prodejci neznají využití našeho zboží, i když ho v obchodě prodávají. Zákazníci si stěžují na problémy jejich zvířat, naše výrobky jim mohou poskytnout pomoc, ale prodejci z důvodu neznalosti naše zboží nedoporučí. Jedním z důvodů může být pasivita prodejců (nemají zájem dozvědět se potřebné informace o zboží), dalším důvodem je poměrně složité vysvětlení problematiky daného sortimentu v popisu produktů. Proto uvádím návrh na jednodušší popis výrobků.

Návrh popisu produktů

K současnému „složitému“ popisu výrobků navrhuji jednoduchý popis výrobků v bodech. Aby prodejci mohli ihned zboží doporučit podle přání zákazníka.

Tabulka 11: Popis výrobků (vlastní zpracování)

OKYSELOVAČ	MINERÁL	VITAMÍN	PRO MLÁĎATA
Prevence bakteriálních onemocnění	Podpora imunitního systému	Podpora imunitního systému	Zlepšení reprodukce
Zlepšení trávení	Proti infekčním a virovým chorobám	Proti infekčním a virovým chorobám	Snižuje úmrtnost mláďat
Rychlejší váhové přírůstky	Pro zlepšení užítkovosti	Zlepšení zdravotních problémů	Urychluje růst mláďat
	Zlepšení povrchu těla	Rychlá regenerace	Způsobuje nárůst kosterního svalstva

Návrh tabulky použití výrobků pro chovatele rybiček

Nejlepších výsledků bude dosaženo při pravidelném používání našich výrobků v jejich kombinaci. To však není ze současných letáků patrné a prodejci našeho zboží si to neuvědomují. Proto navrhuji přidat do letáků tabulku s krmným návodem.

Tabulka 12: Použití výrobků (vlastní zpracování)

Název	Krmný návod	Množství
OKYSELOVAČ	Pro maximální efekt používejte společně tyto výrobky každý den.	10 ml/l
MINERÁL		5 ml/l
VITAMÍN		5 ml/l
PRO MLÁĎATA	Přidávejte navíc po dobu páření a mláďatům každý den.	5 ml/l

4.6.3 Propagace

Firma ke své propagaci používá katalogy s nabídkou produktů a jejich popisem. Jiné formy propagace byly zamítnuty z důvodu vysokých nákladů a nízké efektivity.

Jelikož jsou naší cílovou skupinou lidé v předdůchodovém věku, dnešní moderní nízkonákladové reklamy jako propagace na facebooku nemají velký význam. Bylo zjištěno, že i reklama v odborných časopisech nemá tížený efekt. Nejlepší reklamou je osobní kontakt s chovateli na speciálních akcích a ústní šíření informací, které provádí spokojení zákazníci, když doporučují naše zboží svým známým.

Příslibem budování dobrého image výrobku je budování sítě Abcde Kolegů, kteří budou naše zboží doporučovat a dále přeprodávat. Další možností je přímá spolupráce s významným chovatelem a podílení se na pořádání chovatelské akce, nebo její sponzoring.

4.6.4 Spolupráce s významným chovatelem

Chovatelé koní vnímají jako záruku kvality výrobků, když tyto výrobky používá významný chovatel, například výherce mezinárodních soutěží. Někteří konkurenti využívají spolupráce s významnými chovateli a tvoří tak image značky. Proto je mým návrhem zahájit spolupráci s takovým chovatelem. Jeho jméno bude tvořit image značky a stoupne tak i naše prestiž. Spolupráce by měla být navázána s celostátně známým chovatelem, který se stal mistrem Slovenské republiky, případně se umístil na

stupních vítězů v mezinárodní soutěži. Tento chovatel bude kontaktován a bude mu nabídnuta možnost spolupráce. Motivací bude finanční odměna a zboží pro vlastní účely zdarma. Chovatel bude na oplátku chválit a propagovat naše výrobky. K dispozici bude mít katalogy výrobků, které může rozdávat. Při focení do časopisů bude mít tričko s logem naší značky.

Návrhem je i tvorba katalogů určených **speciálně pro chovatele koní**, jejichž první stranu bude tvořit fotografie tohoto chovatele s jeho doporučením používat výhradně naše výrobky. Dále bude popis jednotlivých produktů a na závěr návod na použití výrobků, který se poměrně významně liší od návodů konkurentů.

Tabulka 13: Spolupráce s chovatelem 1 rok (vlastní zpracování)

Položka	Cena (Kč)
Provize chovateli	20 000
Zboží chovateli na 1 rok	4 000
Tisk katalogů (1 000ks)	5 000
Oblečení s potiskem	1 000
Náklady celkem	30 000

Rizikem je zde výběr správného, důvěryhodného chovatele, který bude opravdu chtít používat pouze naše výrobky. Známe případy, kdy firmy takto zahájily spolupráce s chovateli, ti využili finanční nabídky společnosti a zahájili spolupráci, nicméně „tajně“ používali jiné výrobky, což se proneslo mezi chovateli a image značky to spíše poškodilo.

Přínosy fungující spolupráce jsou zvýšení image značky a možné posunutí ze „střední“ do „vyšší“ třídy výrobků z pohledu zákazníků. To se může samozřejmě odrazit na velikosti obrátů.

Tabulka použití výrobků pro chovatele koní

Konkurenční firmy doporučují používání jednotlivých výrobků v určité dny. To je jako bychom v pondělí jedli jen ovoce, v úterý jen zeleninu, ve středu jen maso. Účinnější formou přípravy, celkovou sdílenou hodnotou společnosti a klíčem k úspěchu v soutěži je používání výrobků Abcde každý den současně v přiměřených množstvích podle tohoto návodu, který bude v katalogích:

Tabulka 14: Použití výrobků pro chovatele koní (vlastní zpracování)

Název	Krmný návod	Použití
OKYSELOVAČ MINERÁL VITAMÍN	Pro maximální efekt používejte současně tyto výrobky každý den.	10 ml/l 10 ml/l 10 ml/l
PRO MLÁĎATA	Přidejte současně v období páření a mláďatům každý den. Přidejte současně měsíc před závodní sezonou každý den.	10 ml/l
ENERGIE	Přidejte v závodní sezoně každý den. 3 dny před závodem zvyšte denní dávku.	5 ml/l 10 ml/l
IONT	Navíc 1 den před a 2 dny po závodě.	10 ml/l
ČESNEK	Navíc průběžně 2x týdně po celý rok.	5 ml/l
SIRUP	Měsíc před sezonou, 2 týdny přidávejte navíc každý den. Navíc 2 dny po závodě. Přes zimu současně 2x týdně.	10 ml/l
KLOUBY	Jednou ročně, 3 měsíční kúra, současně každý den.	10 ml/l

Rizikem zveřejnění jasného návodu na použití výrobků v tabulce je, že těchto informací využije konkurence. Většina konkurentů doporučuje užívání jejich výrobků „jiným stylem“. Naše firma se domnívá, že nejlepších výsledků mohou spotřebitelé dosahovat našim způsobem. Firma by tak mohla přijít o jistou konkurenční výhodu. **Přínosem** může být větší množství spokojených zákazníků, kteří budou díky správnému používání výrobků dosahovat výborných výsledků a stoupne tak prestiž naší značky.

4.6.5 Sponzoring (spolupořádání) chovatelské akce

Možnou formou propagace našich výrobků je sponzoring již zaběhlé chovatelské akce na Slovensku, které se účastní asi 1 000 chovatelů. Tato akce probíhá v kulturní hale a pořádá ji jedno z chovatelských sdružení. Jsou zde vyhlašováni vítězové různých soutěží a podobně.

Chovatelská akce bude mít v názvu naši značku, u vstupu a v prostorách budovy budou vyvěšeny propagační plakáty. Každý návštěvník dostane u vstupu katalog našich výrobků. Před vyhlašováním výsledků a výherců soutěží proběhne prezentace našich výrobků. Výherci jednotlivých kategorií dostanou jako cenu naše výrobky. Součástí akce bude tombola o naše produkty. Zákazníci budou mít možnost na této akci nakoupit naše zboží. Zájemci se budou moct stát Abcde Kolegy.

Tabulka 15: Náklady na sponzoring akce (vlastní zpracování)

Položka	Cena (Kč)
Sponzorský dar pořadateli	10 000
Plakáty	2 000
Letáky	5 000
Zboží pro výherce	10 000
Náklady na dopravu	3 000

Zisk z prodeje zboží	- 10 000
Celkové náklady	20 000

Přínosy sponzorování a spolupořádání takové akce jsou v tom, že se společnost setká s cílovým segmentem zákazníků, u kterých zvýší povědomí o firmě i o produktech, podpoří vnímání image značky, umožní propagaci výrobků a umožní osobní styk se zákazníky. **Hrozí**, že bude nízká návštěvnost akce, nebo nastanou organizační, či jiné problémy, které v zákaznících vzbudí nepříjemné pocity. Firma si tak v konečném důsledku uškodí finanční ztrátou a špatnou pověstí.

4.7 Souhrn návrhů

V tabulce jsou shrnuty jednotlivé náklady k uvedeným návrhům na zlepšení.

Tabulka 16: Souhrn nákladů k návrhům na zlepšení (vlastní zpracování)

Položka	Cena
Počáteční náklady na tvorbu pozice	26 000 Kč
Měsíční náklady na zaměstnance	49 000 Kč
Dotace poštovního/objednávka	2 až 8 EUR
Tisk letáků na jeden rok	5 000 Kč
Spolupráce s chovatelem na jeden rok	30 000 Kč
Spolupořádání chovatelské akce	20 000 Kč

4.7.1 Časový plán realizace návrhů

Pokud se vedení společnosti rozhodne návrhy na zlepšení realizovat, nejdříve je potřeba navázat spolupráci s významným chovatelem, to by mělo proběhnout začátkem příštího roku. Dalším krokem je připravit nové katalogy a realizovat změny týkající se plateb poštovného a jejich komunikace na e-shopu, k tomu má firma čas do června. Potom nachází čas pro navázání spolupráce s obchodním zástupcem, což by mělo být během června. Obchodní zástupce by se měl během tří měsíců adaptovat na novou pozici. Období podzim a zima je čas chovatelských akcí, kterých se bude zástupce účastnit. V tomto období by měla proběhnout i námi sponzorovaná chovatelská akce.

Tabulka 17: Časový plán realizace návrhů rok 2016 (vlastní zpracování)

Měsíc	Činnost	Kdo provádí	Kontrola
Leden	Navázání spolupráce s úspěšným chovatelem	Jednatel	Oba jednatelé
Únor	Příprava katalogů	Jednatel/agentura	Oba jednatelé
Březen			
Duben	Úprava cen poštovného, komunikace na e-shop	Jednatel/poskytovatel e-shopu	Oba jednatelé
Květen	Výběr pracovníka	Jednatel	Oba jednatelé
Červen	Zahájení práce obchodního zástupce, mapování distribučních cest, navazování obchodních příležitostí	Obchodní zástupce	Jednatel
Červenec			
Srpen			
Září			
Říjen			

Listopad	Návštěvy chovatelských akcí	Obchodní zástupce	Jednatel
Prosinec	Spolupořádání chovatelské akce	Obchodní zástupce, jednatel	Oba jednatele

4.7.2 Souhrn možných přínosů a rizik realizace návrhů na zlepšení

Přínosy realizace návrhů

Hlavním přínosem návrhové části je zlepšení finanční situace podniku. Přínosem prvního návrhu na práci obchodního zástupce je systematizace činností zaměstnance. Mapování současných distribučních cest přináší vědomí o tom, kdo, co, kam a případně za jaké ceny prodává. Rozčlenění odběratelů do cenových skupin podle obrátů, přináší větší přehled o těchto odběratelích a možnost zaměřením se na jednotlivé skupiny. Přínosem návrhů na úpravu cen poštovního pro přímé obchodníky a Abcde Kolegy je zvýhodnění těchto menších obchodníků, jejichž počty by se měly zvyšovat. Přínosy návrhu na úpravu katalogů jsou v tom, že prodejci budou moci zboží lépe doporučit a spotřebitelé jasně pochopí, jak dosáhnout nejlepších výsledků. Přínos spolupráce s významným chovatelem přináší značně větší prestiž, stejně jako spolupořádání chovatelské akce a rovněž může přinést nové zákazníky.

Rizika realizace návrhů

Riziko zaměstnání obchodního zástupce je v tom, že se firma spoléhá na práci jednoho člověka, jehož kvality a přístup mohou značně ovlivnit úspěšnost strategie. Dotace cen poštovního pro obchodníky, může znamenat přílišné finanční zatížení pro podnik, pokud nestoupnou počty obchodníků. Riziko programu Abcde Kolega je v tom, že pře prodej zboží nebude pro Kolegy finančně zajímavý a tito budou využívat slevy pouze pro vlastní nákupy. Riziko tisku letáků speciálně pro chovatele koní, je v uvedení tabulky s použitím výrobků, který se výrazně liší od konkurence, která by tak mohla těchto informací využít a firma přijde o konkurenční výhodu. Riziko navázání spolupráce s úspěšným chovatelem spočívá ve výběru toho „správného“ chovatele, který nezneužije finanční nabídky, ale opravdu bude prezentovat naši značku. U

pořádání chovatelské akce hrozí, že bude nízká návštěvnost, nebo nastanou organizační problémy, které mohou firmě uškodit.

Kontrola realizace návrhů

Práci obchodního zástupce bude kontrolovat jednatel společnosti přes informační systém. Uvidí, kde se zástupce pohybuje a z reportů bude mít přehled o jeho práci. Důležitým hlediskem je počet nově vytvořených obchodních příležitostí a jejich objednávky, které tvoří zisky společnosti. Návrhy na dotaci cen poštovního by se měli projevit na zvýšení počtu konečných obchodníků, kontrolovat se budou počty objednávek nových a stávajících obchodníků a jejich obraty.

4.8 Zhodnocení efektivity návrhů na zlepšení

Efektivita investice záleží na množství nových obchodníků a na velikosti jejich objednávek. Byly vytvořeny 3 varianty návratnosti investice, optimistická, realistická a pesimistická v predikci tří let (2016 – 2018).

V současné době firma tvoří pomocí prostředníků roční obrat na slovenském trhu ve výši cca 1 000 000 Kč, s výnosy okolo 400 000 Kč. Roční náklady na obchodního zástupce činí 488 000 Kč. Počáteční náklady na vybavení zaměstnance jsou 26 000 Kč, na propagaci a katalogy 30 000 Kč ročně, tyto náklady bude firma krýt ze svých zdrojů.

Potenciál slovenského trhu je odhadován na celkový roční obrat 4 000 000 Kč.

Předpověď příjmů

Příjmy v jednotlivých letech jsou tvořeny tržbami za prodané zboží. Prodej přes prostředníky, který přináší příjem 1 000 000 Kč, nebude brán v potaz. Pro diplomovou práci je důležitý příjem z aktivit obchodního zástupce. Příjmy zástupce tvoří nákupy nových obchodníků a Abcde Kolegů, které obchodní zástupce získá. Průměrný nákup nového obchodníka nebo Abcde Kolegy je ve výši 5 000 Kč ročně.

Optimistická varianta

Optimistická varianta předpokládá, že se v roce 2016 zástupci podaří získat 15 nových obchodníků a 15 Abcde Kolegů měsíčně, kteří budou aktivně přeprodávat zboží a zapojovat nové členy. V roce 2017 předpokládáme pokračující spolupráci partnerů a přibývání nových 10 obchodníků a 10 Abcde Kolegů měsíčně. V roce 2018 předpokládáme pokračující spolupráci partnerů a růst o 5 obchodníků a 5 Abcde Kolegů měsíčně.

Realistická varianta

Předpokladem realistické varianty je, že zástupce získá 15 nových obchodníků měsíčně a 5 Abcde Kolegů, kteří budou přeprodávat zboží. Ostatní registrovaní Abcde Kolegové budou využívat pouze 20% „slevy“ pro své vlastní nákupy. V roce 2017 předpokládáme pokračující spolupráci stávajících partnerů a přírůstek 10 nových obchodníků a 5 Abcde Kolegů měsíčně. Rok 2018 předpokládá udržování stávajících partnerů a růst o 5 nových obchodníků a 5 Abcde Kolegů měsíčně.

Pesimistická varianta

Tato varianta předpokládá, že se zástupci bude dařit získávat pouze 10 obchodníků měsíčně. Přeprodej zboží nebude pro Abcde Kolegy zajímavý vůbec. Někteří Kolegové budou nakupovat pro své účely. V roce 2017 předpokládáme pokračující spolupráci stávajících Kolegů a růst obchodníků o 10 měsíčně. V roce 2018 předpokládáme udržení stávajících obchodníků a růst o 5 obchodníků měsíčně.

Tabulka 18: Zjednodušený výpočet zisku a ztrát 2016 (vlastní zpracování)

2016	Optimistická	Realistická	Pesimistická
Tržby za prodané zboží	1 800 000 Kč	1 200 000 Kč	600 000 Kč
Výrobní a další náklady	900 000 Kč	600 000 Kč	300 000 Kč
Náklady na práci OZ	488 000 Kč	488 000 Kč	488 000 Kč
Provize OZ	90 000 Kč	60 000 Kč	30 000 Kč
Počáteční náklady	26 000 Kč	26 000 Kč	26 000 Kč
Propagace	50 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč
Výsledek bez zdanění	266 000 Kč	-4 000 Kč	- 274 000 Kč
Daň z příjmů	50 540 Kč	0 Kč	0 Kč
Výsledek po zdanění	191 460 Kč	- 24 000 Kč	-294 000 Kč

Tabulka 19: Zjednodušený výpočet zisku a ztrát 2017 (vlastní zpracování)

2017	Optimistická	Realistická	Pesimistická
Tržby za prodané zboží	3 000 000 Kč	2 100 000 Kč	1 200 000 Kč
Výrobní a další náklady	1 500 000 Kč	1 050 000 Kč	600 000 Kč
Náklady na práci OZ	488 000 Kč	488 000 Kč	488 000 Kč
Provize OZ	150 000 Kč	105 000 Kč	60 000 Kč
Propagace	50 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč
Výsledek bez zdanění	832 000 Kč	427 000 Kč	22 000 Kč
Daň z příjmů	158 080 Kč	81 130 Kč	4 180 Kč
Výsledek po zdanění	653 920 Kč	325 870 Kč	-5 820 Kč

Tabulka 20: Zjednodušený výpočet zisku a ztrát 2018 (vlastní zpracování)

2018	Optimistická	Realistická	Pesimistická
Tržby za prodané zboží	3 600 000 Kč	2 700 000 Kč	1 500 000 Kč
Výrobní a další náklady	1 800 000 Kč	1 350 000 Kč	750 000 Kč
Náklady na práci OZ	488 000 Kč	488 000 Kč	488 000 Kč
Provize OZ	180 000 Kč	135 000 Kč	60 000 Kč
Propagace	50 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč
Výsledek bez zdanění	1 102 000 Kč	697 000 Kč	172 000 Kč
Daň z příjmů	209 380 Kč	132 430 Kč	32 680 Kč
Výsledek po zdanění	872 620 Kč	544 570 Kč	119 320 Kč

Předpokládaný vývoj výsledků hospodaření plynoucí z činnosti obchodního zástupce

Tabulka 21: Předpokládaný vývoj výsledků hospodaření (vlastní zpracování)

Období	Optimistický	Realistický	Pesimistický
2016	191 460 Kč	- 24 000 Kč	- 294 000 Kč
2017	653 920 Kč	325 870 Kč	- 5 820 Kč
2018	872 620 Kč	544 570 Kč	119 320 Kč

Optimistická varianta předpokládá naplnění potenciálních obrátů trhu do tří let, pokud by se takto dařilo zaplňovat prostory na trhu, obraty z prodeje prostředníků by zákonitě klesaly, protože mnoho obchodníků přejde na přímý nákup od společnosti.

Realistická varianta počítá s obsazením tržního potenciálu asi ze 3/4 do tří let. Přímý prodej obchodníkům a Abcde Kolegům se bude doplňovat s prodejem přes prostředníky. Zisky společnosti budou během tří let více než dvojnásobné.

Pesimistická varianta předpokládá, že nebude zájem nových obchodníků prodávat naše zboží, stávající obchodníci budou dále nakupovat přes prostředníky. Chovatelé nebudou mít zájem využívat výhod Abcde Kolegy a nebudou využívat možnosti výtěžku z předprodeje zboží. V takovém případě je ve tříletém horizontu práce obchodního zástupce ztrátová. Buď bude program Abcde Kolega vylepšen, aby se stal pro zákazníka atraktivnější a byl pro firmu ziskový, nebo firma zůstane u stávajícího systému prodeje přes prostředníky.

4.9 Celkové shrnutí návrhů

První část kapitoly návrhů na zlepšení byla zaměřena na výběr formy působení podniku na zahraničním trhu. Zvolena byla cesta přímé distribuce zboží obchodníkům a Abcde Kolegům. Rozvoj těchto přímých distribučních cest bude mít za úkol obchodní zástupce firmy, forma jeho práce je též popsána v návrzích. Úkolem zástupce je i mapování současných distribučních cest, o kterých firma nemá dostatečný přehled. Další návrhy se týkají úpravy cen poštovního, které v současné době vyhovují spíše velkoobchodníkům. Jelikož se chce nyní firma zaměřit na malé obchodníky a Abcde Kolegy, je mým návrhem úprava těchto cen. Následují dílčí návrhy na zlepšení, týkající se internetového obchodu, formy popisu zboží a jeho použití v katalogích a návrh na propagaci. Poslední část zhodnocuje efektivnost návrhů na zlepšení ve třech variantách.

Závěr

Diplomová práce nese název *Návrhy na zlepšení působení podniku na slovenském trhu*. Dílčími cíli práce bylo v teoretické části vymezit pojmy spojené s internacionalizací podniku a potřebných analýz. V praktické části bylo zanalyzováno vnější a vnitřní prostředí společnosti ABC a marketingový mix, ze kterých byla provedena analýza SWOT. Poslední část práce obsahuje návrhy na zlepšení působení podniku na slovenském trhu, což byl hlavní cíl práce.

Pro mnoho malých a středních firem jsou státní hranice stále překážkou. Velká část podniků o mezinárodním působení ani neuvažuje, přesto, že na tuzemských trzích čelí narůstající mezinárodní konkurenci. Nejefektivněji lze k internacionalizaci přikročit individuálním přístupem. Ten spočívá ve vypracování kompletní analýzy společnosti s následným stanovením individuálního plánu. Volba obchodní metody musí být přizpůsobena danému trhu, jeho zvláštnostem a vyspělostí.

Společnost ABC příležitost internacionalizace využila a na slovenském trhu působí od vzniku Evropské unie. Firma zvolila formu nepřímých distribučních cest, které na slovenském trhu nefungují tak dobře, jako v Česku. Slabými stránkami jsou nedostatečné pokrytí trhu a ztráta kontroly nad zbožím a cenami. Podnik se rozhodl změnit strategii a prázdná místa na trhu vyplnit formou přímých distribučních cest. Očekává se zvýšení počtu přímých maloobchodníků a rozvinutí sítě Abcde Kolega.

Analýzy v praktické části práce ukazují nedostatky stávajícího systému prodeje na slovenském trhu. Významné jsou i příležitosti vyplývající z těchto analýz. Největšími příležitostmi jsou zatím nezaplněné oblasti. Mezi silné stránky podniku patří vysoký stupeň automatizace, využívání prvotřídních technologií a internetový obchod, který budou noví obchodníci využívat.

Výběrem formy působení podniku na slovenském trhu se zabývá návrhová část. Pro budování nových obchodních vztahů byl zvolen firemní zaměstnanec (obchodní zástupce). Další část návrhů se týká implementace této strategie, jejíž součástí je návrh na náplň práce tohoto zaměstnance. Jelikož je stávající prodejní systém výhodnější spíše

pro prostředníky a velké obchodníky, byly podány návrhy na zlepšení zvýhodňující právě menší přímé prodejce, jejichž počty chce firma mnohonásobně zvyšovat. Závěrem návrhové části bylo zhodnocení efektivnosti návrhů na zlepšení a to ve třech variantách. Optimistická varianta předpokládá plné využití potenciálu trhu do tří let. Podle realistické varianty by se měly během tří let zdvojnásobit zisky plynoucí ze slovenského trhu. Možný je i pesimistický vývoj situace, ve kterém se naplní hrozby, že pro obchodníky nebude výhodné nakupovat přímo od firmy a přeprodej zboží nebude pro Abcde Kolegy zajímavý.

Cíle diplomové práce byly splněny.

Seznam použité literatury

BUSINESSINFO.CZ: *Formy vstupu firem na mezinárodní trhy* [online]. 2009 [cit. 2015-11-17]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy-7689.html>

BUSINESSVIZE.CZ: *Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní Váš business* [online]. 2011 [cit. 2015-11-17]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

CZECH TRADE.CZ: *Cesta českých podnikatelů za zahraničním štěstím* [online]. 2011 [cit. 2015-11-13]. Dostupné z: <http://www.czechtrade.cz/o-czechtrade/reference/czechtrade-media/cesta-ceskych-podnikatelu-za-zahranicnim-stestim>

EVROPSKÁ KOMISE: *Podpora internacionalizace malých a středních podniků* [online]. Lucemburk: Úřad pro úřední tisky Evropských společenství, 2008 [cit. 2015-11-17]. ISBN 92-79-03077-9. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/2275/attachments/1/translations/cs/renditions/native>

FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. 1. vydání. Brno: Edika, 2012. ISBN 978-80266-0006-0.

FORET, M.; PROCHÁZKA, P.; VACULÍK, J.; KOPŘIVOVÁ, K.; FORET, N. *Marketing – základy a postupy*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-558-X.

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I. a kolektiv. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-5.

GRASSEOVÁ, M. a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

HARVARD BUSINESS REVIEW. *The five competitive forces that shape strategy*. [online]. 2008 [cit. 2015-10-22]. Dostupné z: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar/1>

HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts*. 6th ed. Mason, Ohio: Thomson/South-Western, 2004. ISBN 03-242-7530-7.

HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1. vydání. Praha: Grada, 1992. ISBN 80-85424-83-5.

INFOSTAT.SK: *Prognóza obyvatelstva SR do roku 2025* [online]. 2007 [cit. 2015-11-17]. Dostupné z: <http://www.infostat.sk/vdc/pdf/prognoza07.pdf>

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

JOHNSON, G., SCHOLE, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3

KORÁB, V., CHALUPSKÝ, V., DVOŘÁK, J. a kolektiv. *Mohou malé podniky operovat v zahraničí, co je potřeba pro to udělat?* 1. vydání. Brno: PC-DIR Real, 2000. ISBN 80-214-1701-3.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 2. vydání. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER. P. *Marketing management*, 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER. P.; KELLER. K. L. *Marketing management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-139-5.

KOTLER. P.; WONG. V.; SAUNDERS. J.; ARMSTRONG. G. *Moderní marketing*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

MANAGEMENTMANIA.COM: *SWOT analýza* [online]. 2015 [cit. 2015-11-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

MANAGEMENTMANIA.COM: *McKinsey 7S* [online]. 2015 [cit. 2015-11-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*, 2. rozšířené a přepracované vydání. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1678-X.

MAJARO. S. *Základy marketingu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 807169-297-2.

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

MZV.SK: *Slovensko* [online]. 2015 [cit. 2015 – 11 – 05]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/slovensko/

PELMACKER, P.; GUENENS, M.; BERGH, J. *Marketingová komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1.

PICHANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2004. ISBN: 80-7179-886-X.

PLESKAČ, J., SOUKUP, L. *Marketing ve stavebnictví*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, spol. s. r. o., 2001. ISBN 80-247-0052-2

PLCHOVÁ, B. *Zahraniční obchod*. 1. vydání. Praha: Marten s.r.o., 2001. ISBN 80-7265-048-3

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

SOCPOIST: *Priemerná výška vyplácaných dochodkov (v mesiacoch)* [online]. 2015 [cit. 2015-11-19]. Dostupné z: <http://www.socpoist.sk/priemerna-vyska-vyplacanych-dochodkov--v-mesiacoch-/1600s>

SPRAVY.PRAVDA.SK: *Ceny na Slovensku padajú pomalšie* [online], 2015 [cit. 2015 – 11 – 07]. Dostupné z: <http://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/376955-ceny-na-slovensku-padaju-pomalsie/>

SVĚTLÍK, J. *Marketing pro evropský trh*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0422-6.

UPSVAR.SK: *Nezamestnanosť – mesačné štatistiky* [online]. 2015 [cit. 2015-11-18]. Dostupné z: http://www.upsvar.sk/statistiky/nezamestnanost-mesacne-statistiky/2015.html?page_id=467299

VEBER, J., SRPKOVÁ, J., a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vydání, Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., ISBN 978-80-247-2409-6.

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Členění okolí podniku	24
Obrázek 2: Porterův model konkurenčních sil	25
Obrázek 3: McKinsey "7S"	30

Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýza (Zdroj: Zamazalová, 2009, vlastní zpracování)	40
Tabulka 2: Cenové hladiny (zdroj: interní, vlastní zpracování)	59
Tabulka 3: SWOT analýza (vlastní zpracování).....	68
Tabulka 4: Počáteční náklady na tvorbu pozice (vlastní zpracování)	75
Tabulka 5: Měsíční a roční náklady na zaměstnance (vlastní zpracování).....	75
Tabulka 6: Průměrné náklady návštěvy chovatelské akce (vlastní zpracování).....	76
Tabulka 7: Cenové skupiny podle obrátů, cena poštovního (vlastní zpracování).....	79
Tabulka 8: Průměrné ceny poštovního (vlastní zpracování).....	79
Tabulka 9: Příklad nákupu (vlastní zpracování).....	82
Tabulka 10: Dotace ceny poštovního (vlastní zpracování)	82
Tabulka 11: Popis výrobků (vlastní zpracování)	85
Tabulka 12: Použití výrobků (vlastní zpracování).....	86
Tabulka 13: Spolupráce s chovatelem 1 rok (vlastní zpracování)	87
Tabulka 14: Použití výrobků pro chovatele koní (vlastní zpracování).....	88

Tabulka 15: Náklady na sponzoring akce (vlastní zpracování).....	89
Tabulka 16: Souhrn nákladů k návrhům na zlepšení (vlastní zpracování).....	90
Tabulka 17: Časový plán realizace návrhů rok 2016 (vlastní zpracování).....	91
Tabulka 18: Zjednodušený výpočet zisku a ztrát 2016 (vlastní zpracování).....	95
Tabulka 19: Zjednodušený výpočet zisku a ztrát 2017 (vlastní zpracování).....	95
Tabulka 20: Zjednodušený výpočet zisku a ztrát 2018 (vlastní zpracování).....	96
Tabulka 21: Předpokládaný vývoj výsledků hospodaření (vlastní zpracování)	96