



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH MEZINÁRODNÍ MARKETINGOVÉ STRATEGIE VYBRANÉHO PODNIKU

PROPOSAL OF INTERNATIONAL MARKETING STRATEGY OF A SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Marek Bartoš

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

BRNO 2022

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Bc. Marek Bartoš**
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.**
Akademický rok: 2021/22
Studijní program: Mezinárodní ekonomika a obchod

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh mezinárodní marketingové strategie vybraného podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit návrh marketingové strategie vybrané české společnosti, jejíž snahou je úspěšně expandovat na rakouský trh. Společnost působí v oblasti financování výzkumu, vývoje a inovací. Splnění hlavního cíle bude uskutečněno za pomoci dosažení dílčích cílů:

- vhodný výběr a zpracování literární rešerše z oblasti marketingu služeb,
- analýza externích a interních faktorů, které ovlivňují působení společnosti,
- použití vhodných postupů a analýz,
- interpretace vhodných návrhů pro expanzi na zahraniční trh.

Základní literární prameny:

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.

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

PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.

TAHAL, Radek, 2017. Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-271-0206-8.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5037-8.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práca je zameraná na návrh novej medzinárodnej marketingovej stratégie pre vybranú spoločnosť. Práca je tvorená tromi časťami. Prvá časť je zameraná na teoretické východiská, definície a analýzy z oblasti marketingu. V druhej časti je predstavená vybraná spoločnosť, na ktorú sa aplikujú analýzy vnútorného a vonkajšieho prostredia. Na záver v tretej, návrhovej časti sú stanovené návrhy nových marketingových aktivít vybranej spoločnosti pre vstup na zahraničný trh.

Abstract

The Master's Thesis is focused on the proposal of a new international marketing strategy for a selected company. The work consists of three parts. The first part is focused on the theoretical background, definitions, and analyses in the field of marketing. The second part presents a selected company to which analysis of the internal and external environment are applied. Finally, in the third, suggestion part, proposals for new marketing activities of the selected company for entering the foreign market are set.

Klíčové slová

spoločnosť, zákazník, online marketing, reklama, výskum a vývoj

Key words

company, customer, online marketing, advertising, research and development

Bibliografická citácia

BARTOŠ, Marek. *Návrh mezinárodní marketingové strategie vybraného podniku* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/142036>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Vít Chlebovský.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracoval som ju samostatne.
Prehlasujem, že citácie použitých zdrojov sú úplné, že som vo svojej práci neporušil autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., o práve autorskom a o právach spoločných s právom autorským).

V Brne dňa 9. mája 2022

.....
podpis študenta

Pod'akovanie

Rád by som chcel poďakoval svojmu vedúcemu pánovi doc. Ing. Vítovi Chlebovskému, Ph.D. za jeho odbornú pomoc, cenné rady, skvelý prístup a drahocenný čas, ktorý mi pri spracovávaní diplomovej práce venoval. Veľké ďakujem patrí aj pánovi Ing. Martinovi Bednářovi za poskytnuté informácie a rady, ktoré mi boli veľmi nápomocné pri písaní tejto diplomovej práce. Ďalej by som chcel poďakovať svojej rodine a priateľom, ktorí mi boli veľkou oporou.

OBSAH

ÚVOD.....	14
CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA	15
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE	17
1.1 Marketing	17
1.2 Medzinárodný marketing	18
1.3 Marketing služieb.....	19
1.3.1 Nehmatateľnosť	20
1.3.2 Nedeliteľnosť	20
1.3.3 Premennivosť	21
1.3.4 Zničiteľnosť	21
1.3.5 Nemožnosť vlastníctva	22
1.4 Marketingové prostredie	22
1.4.1 Externé prostredie	22
1.4.2 Medzinárodné marketingové makroprostredie	23
1.4.3 Medzinárodné marketingové mikroprostredie.....	27
1.4.4 Interné prostredie	31
1.5 Marketingový mix.....	32
1.5.1 Produkt.....	32
1.5.2 Cena	33
1.5.3 Distribúcia.....	34
1.5.4 Propagácia.....	34
1.5.5 Ľudia	35
1.5.6 Procesy	35

1.5.7	Materiálne prostredie	36
1.6	Komunikačný mix	36
1.6.1	Osobný predaj	36
1.6.2	Reklama	37
1.6.3	Podpora predaja	37
1.6.4	Priamy marketing.....	38
1.6.5	Public Relations	38
1.7	Internetová komunikácia	38
1.7.1	Online reklama.....	39
1.7.2	Online Public Relations	40
1.7.3	Online priamy marketing	41
1.7.4	Online osobný predaj	43
1.7.5	Online podpora predaja.....	43
1.8	Marketingový výskum	44
1.8.1	Postup marketingového výskumu.....	44
1.8.2	Kvalitatívny výskum.....	45
1.8.3	Kvantitatívny výskum.....	45
1.8.4	Dotazník.....	46
1.9	SWOT analýza	47
1.10	Zhrnutie teoretickej časti práce	49
2	ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU	50
2.1	Predstavenie spoločnosti	50
2.2	Analýza externého prostredia.....	51
2.2.1	PESTLE analýza	51

2.2.2	Porterov model piatich síl	58
2.3	Analýza interného prostredia	74
2.3.1	Fyzické zdroje.....	74
2.3.2	Ľudské zdroje.....	76
2.3.3	Finančné zdroje.....	77
2.3.4	Technologické zdroje.....	80
2.3.5	Zhrnutie výstupov interného prostredia	81
2.4	Analýza rozšíreného marketingového mixu.....	82
2.4.1	Produkt.....	82
2.4.2	Cena	89
2.4.3	Distribúcia.....	90
2.4.4	Propagácia.....	90
2.4.5	Ľudia	91
2.4.6	Procesy	91
2.4.7	Materiálne prostredie	93
2.4.8	Zhrnutie výstupov rozšíreného marketingového mixu	94
2.5	Analýza komunikačného mixu spoločnosti	95
2.5.1	Osobný predaj	96
2.5.2	Reklama	97
2.5.3	Podpora predaja	97
2.5.4	Public Relations	98
2.5.5	Zhrnutie výstupov komunikačného mixu spoločnosti	98
2.6	Internetová komunikácia.....	99
2.6.1	Online reklama.....	99

2.6.2	Online Public Relations	100
2.6.3	Online priamy marketing	103
2.6.4	Zhrnutie výstupov internetovej komunikácie	104
2.7	Dotazníkové šetrenie	105
2.7.1	Metodológia výskumu	105
2.7.2	Stanovenie hypotéz	107
2.7.3	Analýza dát a výsledky výskumu	108
2.7.4	Testovanie hypotéz	125
2.7.5	Záver a vyhodnotenie výskumu	129
2.8	SWOT analýza	131
2.8.1	Silné stránky	131
2.8.2	Slabé stránky	132
2.8.3	Príležitosti	132
2.8.4	Hrozby	133
2.8.5	Vyhodnotenie SWOT analýzy	133
2.9	Zhrnutie analytickej časti práce	138
3	VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENÍ.....	140
3.1	Produkt	141
3.1.1	Ponuka služby Forschungsprämie	141
3.2	Distribúcia	142
3.2.1	Organizácia workshopov, seminárov a školení	143
3.2.2	Prenajatie kancelárskych priestorov v Rakúsku	144
3.2.3	Vstup na rakúsky trh	145
3.3	Propagácia	148

3.3.1	Komunikácia na sociálnych sieťach	148
3.3.2	Offline a online marketing	151
3.3.3	Úprava a tvorba webu	158
3.4	Ľudia	162
3.4.1	Koučing pre manažment a manažérov oddelení	163
3.4.2	Prijatie personálneho manažéra	164
3.4.3	Prijatie marketingového manažéra.....	165
3.4.4	Prijatie obchodného zástupcu pre rakúsky trh	166
3.4.5	Uzatvorenie partnerstva s daňovým partnerom v Rakúsku	167
3.5	Procesy	168
3.5.1	Jazykové kurzy nemeckého a anglického jazyka pre zamestnancov	168
3.5.2	Zaobstaranie Microsoft 365	169
3.5.3	Zaobstaranie nového CRM softvéru	171
3.6	Materiálne prostredie	172
3.6.1	Zaobstaranie klimatizácie	173
3.6.2	Zaobstaranie nových notebookov	174
3.6.3	Zaobstaranie osobného automobilu pre obchodné oddelenie	175
3.7	Kalkulácia nákladov	177
3.8	Časový harmonogram realizácie návrhov	178
3.9	Prínos expanzie na zahraničný trh.....	181
3.10	Analýza rizík návrhov	181
3.11	Zhrnutie návrhovej časti práce	182
ZÁVER		183
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY		184

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK A SYMBOLOV	197
ZOZNAM GRAFOV	199
ZOZNAM OBRÁZKOV	200
ZOZNAM TABULIEK	201
ZOZNAM VZORCOV	203
ZOZNAM PRÍLOH.....	204

ÚVOD

Medzinárodný marketing je spôsob aplikovania marketingových princípov v rôznych odvetviach a vo viacerých krajinách. Vďaka neustálemu pokroku v tomto odvetví marketingu je možné, aby spoločnosti podnikali takmer v ktoromkoľvek štáte na svete. Samotný marketing je neoddeliteľnou súčasťou obchodovania, pri ktorom dochádza k predajom a nákupom produktov a služieb. S celosvetovo otvorenými a prepojenými trhmi sa spoločnosti neobmedzujú len na svoje národné hranice, ale sú dostupné pre zákazníkov z rozličných krajín. Rýchly technologický progres zapríčiňuje rastúce zmeny v požiadavkách, preferenciách a vkuse zákazníkov. Dôsledkom toho sa ekonomiky rozširujú, a preto sa zvyšuje konkurencieschopnosť hráčov v odvetví. Spoločnosti preto musia rýchlo reagovať na aktuálne požiadavky zákazníkov pomocou vhodne definovaných marketingových stratégií.

Táto diplomová práca sa zaoberá návrhom marketingovej stratégie vybranej spoločnosti. Spoločnosť bola založená v Brne v roku 2004. Aktuálne pôsobí na území Českej a Slovenskej republiky v oblasti financovania výskumu, vývoja a inovácií. Práve úspešné rozšírenie služieb na slovenský trh pred pár rokmi prinieslo manažmentu nové príležitosti. Spoločnosť v priebehu rokov nadobudla dostatočné skúsenosti, aby mohla v týchto dvoch krajinách podnikat súčasne. Preto sa čoraz častejšie medzi zamestnancami vynárajú otázky ohľadom expanzie na ďalší trh. Zámerom je teda napodobniť scenár preniknutia na slovenský trh a vstúpiť na trh rakúsky.

Financovanie výskumu a vývoja je v Rakúsku dostatočne rozšírené. Konkurencia tu existuje medzi audítorskými a poradenskými spoločnosťami, ktoré ponúkajú služby financovania. Avšak príležitosťou pre vybranú spoločnosť je zamerať sa na mikro, malé a stredné podniky. Obdobne bol vymedzený plán aj pri expanzii na Slovensko, ktorý zafungoval. Hlavný podnet autora k tvorbe diplomovej práce je záujem aplikovať teoretické znalosti z oblasti marketingu v praxi. Ďalším dôvodom je spoluúčasť pri dôležitých rozhodnutiach, má záujem aktívne pomôcť zamestnancom a vedeniu spoločnosti, aby úspešne napredovali.

CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA

Stanovenie cieľov práce

Hlavným cieľom diplomovej práce je vytvoriť návrh marketingovej stratégie vybranej českej spoločnosti, ktorej snahou je úspešne expandovať na rakúsky trh. Spoločnosť pôsobí v oblasti financovania výskumu, vývoja a inovácií. Splnenie hlavného cieľa bude uskutočnené pomocou dosiahnutia čiastočných cieľov, ktoré sú:

- vhodný výber a spracovanie literárnych prameňov z oblasti marketingu služieb,
- analýza externých a interných faktorov, ktoré ovplyvňujú pôsobenie spoločnosti,
- použitie vhodných postupov a analýz,
- interpretácia vhodných návrhov pre expanziu na zahraničný trh.

Specification of thesis objectives

The main objective of the Master's Thesis is to propose a marketing strategy for the selected Czech company, which aims to successfully expand to the Austrian market. The company's main activities are in the field of financing of research, development, and innovation. The main objective will be accomplished by achieving these partial objectives:

- appropriate selection and processing of a literature in the field of marketing services,
- analysis of external and internal factors affecting the operation of the company,
- usage of suitable processes and analyses,
- interpretation of suitable proposals for expansion into the foreign market.

Metódy a postupy spracovania

Diplomová práca sa skladá z troch hlavných častí. Prvá časť sa venuje teoretickým východiskám práce. Podkladom pre spracovanie tejto časti je odborná literatúra publikovaná domácimi a zahraničnými autormi. Zámerom je zrozumiteľne vysvetliť pojmy a metódy, ktoré budú následne využité v ďalších kapitolách práce. Druhá časť sa zaoberá analýzou súčasného stavu spoločnosti. Rozbor externého prostredia je spracovaný pomocou využitia PESTLE analýzy a Porterovho modelu piatich síl. Rozšírený marketingový mix 7P, ktorého

súčasťou je aj komunikačný mix, analyzuje interné prostredie spoločnosti. Úlohou marketingového výskumu je získať povedomie o rakúskych podnikateľských subjektoch a o tom, ako využívajú daňové stimuly pri realizácii výskumno-vývojových činností. SWOT analýza zakončuje a sumarizuje celú analytickú časť. Posledná, tretia časť je tvorená návrhmi a odporúčaniami, ktoré sú založené na analytickej časti práce.

Methods and procedures processing

The Master's Thesis consists of three main parts. The first part deals with the theoretical basis of the work. The source for the processing of this section is the scholarly literature published both by domestic and foreign authors. The intention is to clearly explain the concepts and methods that will be followed in the subsequent chapters of the work. The second part deals with the current state of the company. Analysis of the external environment is processed with SLEPTE analysis and Porter's Five Forces Analysis. The Seven Ps of Marketing, which also include the Communications Mix, analyse the company's internal environment. The role of marketing research is to obtain information about Austrian business entities using tax incentives to carry out research and development activities. SWOT Analysis concludes and summarises the whole analytical part. The last, third part consists of the proposals and recommendations, which are based on the analytical part of the work.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

V tejto časti diplomovej práce sú vymedzené teoretické východiská, ktoré sú následne použité v analytickej a návrhovej časti práce. Definovaný je hlavne samotný marketing, medzinárodný marketing a marketingové prostredie. Následne je objasnená analýza PESTLE, Porterova analýza piatich síl a analýza marketingového mixu.

1.1 Marketing

Definíciu marketingu je možné získať z rôznych zdrojov, pretože jej vysvetlenie ponúka veľké množstvo autorov. Za najznámejšiu definíciu sa dá považovať tá od Americkej marketingovej asociácie: „Marketing je činnosť, súbor zavedených postupov a procesov pre tvorbu komunikácie, doručenie a výmena ponúk, ktoré prinášajú hodnotu zákazníkom, partnerom, spoločnostiam a organizáciám ako celku.“ Podľa názoru britského Chartered Institute of Marketing je marketing manažérsky proces slúžiaci k identifikovaniu, predvídaníu a uspokojovaniu požiadaviek zákazníkov s cieľom realizovať zisk. Podobným spôsobom definuje marketing aj Kotler. Podľa jeho slov má marketing základ vo vytváraní, komunikovaní a odovzdávaní hodnoty zákazníkovi. Marketing takisto zabezpečuje potreby zákazníkov, uspokojuje ich a spoločnostiam prináša zisk. Všetky vyššie uvedené definície majú však jeden spoločný znak, zdôrazňujú význam zákazníka a jeho potreby. Zároveň vyzdvihujú, že uspokojovanie potrieb zákazníka musí prinášať spoločnosti zisk (Karlíček, 2018).

Pojem „marketing“ vznikol len pred pol storočím, ale marketing ako proces existuje od doby, kedy vznikla „výmena“ tovarov a služieb, zvaná barter. Marketing je súčasťou každej prebiehajúcej výmeny, napriek tomu či si to zúčastnené strany uvedomujú, alebo nie. Marketing je centrom každého podnikania a má obrovský vplyv na jeho úspech alebo prípadný neúspech. Jadrom záujmu marketingu je hodnota pre zákazníka, tzv. kvalita uspokojených potrieb a želaní zákazníka. Aby mohla spoločnosť takúto hodnotu vytvoriť, odovzdať a vymeniť, musí si na začiatok ujasniť, kto sú jej zákazníci, pochopiť, čo ich zaujíma, čo potrebujú, čo si želajú a čo naozaj ocenia. Každá spoločnosť preto musí poznať odpoveď na otázky:

- Kto je našim zákazníkom?
- Akú hodnotu mu ponúkame?
- Ako zaistíme dlhodobú a stabilnú spokojnosť?
- Akú máme konkurenčnú výhodu v odvetví?
- Ako ju budeme udržiavať a rozvíjať (Karlíček, 2018)?

Toto sú kľúčové strategické marketingové otázky, ktoré by si mala každá spoločnosť zodpovedať, ak chce dlhodobo napredovať. Odpoveď na otázky hľadá predovšetkým sám riaditeľ s pomocou svojho marketingového tímu a ďalších zainteresovaných strán. Taktické marketingové otázky vychádzajú zo strategických marketingových rozhodnutí a majú nasledovnú podobu:

- Ako bude vyzerat' náš produkt/naša služba?
- Aká bude predajná cena?
- Kde, kedy a ako budeme robiť propagáciu?
- Ako zaistíme dostatočnú dostupnosť (Karlíček, 2018)?

1.2 Medzinárodný marketing

Rozvoj a rast obchodu stimuluje spoločnosti, aby rozširovali svoju pôsobnosť aj za hranice materskej krajiny. Globalizácia dopomohla k rýchlemu rozvoju medzinárodného podnikania nielen v oblasti výroby, ale aj v oblasti služieb. Liberalizmus v medzinárodnom obchode, voľný pohyb kapitálu, rozvoj moderných technológií, zosilnenie logistických systémov a ďalšie faktory dopomohli k zdokonaleniu medzinárodných firemných aktivít, ktoré sú výsledkom zvýšenia konkurencieschopnosti na svetových trhoch. Internacionalizácia dala spoločnostiam a podnikateľským subjektom nové príležitosti na realizáciu. Na jednej strane predaj výrobkov a služieb na zahraničných trhoch dáva príležitosť vyšším tržbám a ziskom, na strane druhej vzniká priestor na znižovanie nákladov vďaka úsporám z rozsahu, možnosť vyhľadávať vhodné ponuky na zahraničných trhoch, a tiež optimalizovať firemné zdroje, napr. presunom vybraných aktivít do krajín s vhodnejšími podmienkami, prípadne možnosťou realizovať fúzie a akvizície. Tieto aktivity posilňujú postavenie spoločností na

medzinárodnej úrovni a umožňujú využívať výhody nielen v oblasti výroby a služieb, ale tiež v oblasti medzinárodného marketingu (Machková, 2015).

Marketingový mix sa odvíja z pojmu obchodník, ktorý v tomto prípade má funkciu "mixéra prísad". Obchodník sleduje rôzne prostriedky konkurencie a spája ich do marketingového mixu tak, aby bola výška nákladov optimalizovaná, a zároveň aby bol manažment spoločnosti spokojný výškou zisku z predaja produktov alebo služieb. Detailnejšie je marketingový mix popísaný v kapitole 1.5 (Akgün, 2014).

V úspešných spoločnostiach má medzinárodný marketing významnú úlohu, a to najmä z nutnosti spolupráce jednotlivých oddelení v danej spoločnosti. Pojem medzinárodný marketing sa dá definovať tiež ako podnikateľská filozofia zameraná na uspokojovanie potrieb a želaní zákazníkov pôsobiacich na medzinárodných trhoch. Cieľom medzinárodnej marketingovej stratégie je vytvárať maximálnu hodnotu pre firemných partnerov, resp. spoločníkov, vďaka optimalizácii firemných zdrojov a vyhľadávaniu podnikateľských príležitostí na medzinárodných trhoch. Inými slovami, medzinárodný marketing je podstata podnikania, v ktorom sa spoločnosť zameriava na zahraničné subjekty. Dôležité je ale mať stanovenú konkrétnu medzinárodnú stratégiu pred vstupom spoločnosti na zahraničný trh. Vhodným postupom je prvotná realizácia výskumu na zahraničných trhoch. Hlavným cieľom je získať čo najväčší počet hodnotných informácií, aby sa čo najviac eliminovali potenciálne hrozby, ktoré by mohli ohroziť vstup na vybraný trh (Machková, 2015).

1.3 Marketing služieb

Od konca minulého storočia sa extrémne zrýchlil rozvoj a rast služieb na celom svete. Dôvodom je najmä rast bohatstva medzi jednotlivými generáciami obyvateľstva našej planéty a náročnejšia výroba produktov, ktoré potrebujú byť dopĺňané funkciou služieb. Tento fakt potvrdzuje aj fakt, že je rast v oblasti služieb od roku 1980 rýchlejší ako rast priemyselnej výroby, čoho výsledkom je zvyšujúci sa podiel služieb pri raste HDP (Vašítková, 2014).

Výrobné spoločnosti ponúkajú svojim zákazníkom okrem hmotných výrobkov aj doplnkové služby ako je údržba, oprava, záruka, propagácia výrobku, ukážka funkčnosti a iné.

Domácnosti využívajú širokú ponuku spotrebiteľských služieb, priemyselné služby využívajú spoločnosti a ďalšie výrobné organizácie. Služby zaberajú obsiahlu časť ľudských činností a sú vykonávané jednotlivcami, podnikmi, spoločnosťami a inými organizáciami, ktoré majú ziskovú alebo neziskovú formu. Vo väčšine krajín sveta poskytuje významný objem služieb práve štát. Sú to najmä služby verejného sektora, do ktorého patrí vzdelávanie, zdravotníctvo, právna činnosť, sociálne služby, ochrana štátu, bezpečnosť obyvateľstva a činnosti spojené so zákonodarnou mocou. Služba sa odlišuje od hmotných produktov v týchto oblastiach – nehmataiteľnosť, nedeliteľnosť, premenlivosť, zničiteľnosť a nemožnosť vlastníctva (Vašítková, 2014).

1.3.1 Nehmataiteľnosť

Najcharakteristickejšia vlastnosť služieb je, že sú nehmotné. Službu si nemožno fyzicky prehliadnuť, možno si maximálne naštudovať jej popis, ale až po jej vyskúšaní je možné vysloviť názor. Pred použitím služby má zákazník len teoretickú predstavu, ako bude vyzeráť v skutočnosti. Služby ponúkajú veľa vlastností ako je spoľahlivosť, zákaznícky prístup poskytovateľa, lojalita a iné, no samotné posúdenie nastáva až po ich poskytnutí. Zákazníci majú svoj subjektívny názor doplnený neistotou a pri výbere služby sa môže rozchádzať ich predstava s realitou. To platí aj pri konkurenčných spoločnostiach a nimi ponúkaných službách. Podobnosť služieb je pre zákazníka menej viditeľná ako rozdiel medzi hmotnými produktami. Zákazník preto dáva prednosť zisťovaniu vlastných informácií o podobe služby, ktoré sú doplnené o odporúčania jeho kolegov, priateľov či rodiny (Vašítková, 2014).

1.3.2 Nedeliteľnosť

Nedeliteľnosť služby znamená, že sa nedá oddeliť od jej poskytovateľa. Zákazník sa väčšinou stretne s poskytujúcim na určitom mieste a vo vyhradenom čase, aby bolo možné službu vykonať. Príkladom je vyšetrenie lekára, ktoré prebieha v ordinácii a pacient musí byť fyzicky prítomný, aby služba prebehla. V niektorých prípadoch sa poskytovaná osoba dá nahradiť strojom. Príkladom môže byť samoobslužná pokladňa v supermarkete, kde proces snímania tovaru robí sám zákazník, alebo predajný automat, ktorý predáva lístky na mestskú hromadnú dopravu. Výsledok nedeliteľnosti služieb je častým dôvodom vzniku lokálnych

monopolov. Ak ponúkajú v regióne jedinečné služby s vysokou kvalitou, môžu si určovať podmienky, ako napr. výšku predajnej ceny (Vašítková, 2014).

1.3.3 Premennivosť

Kvalita služby je dôvodom premenlivosti. Pri procese sa stretávajú ľudia, zákazníci a poskytovatelia služby. Správanie a nálada účastníkov nie je vždy adekvátne, a preto sa kvalita odlišuje. Predávajúci môžu mať nastavený kódex ako sa k zákazníkovi správať a taktiež ako službu vykonať. V prípade zákazníka je ťažšie stanoviť normy jeho správania, v niektorých prípadoch to však možné je, ako napríklad v prípade pravidiel cestovania mestskou dopravou. Nie je možné vykonávať výstupné kontroly kvality služieb. Ak vykonávajú službu viaceré osoby, ich kvalita sa môže líšiť. Príkladom je výklad troch učiteľov vybranej látky v troch triedach rovnakého ročníka základnej školy. Takisto vykonávanie rovnakej služby v rozličných časoch a dňoch môže mať inú kvalitu, napr. zamestnanec banky môže vysvetliť produkt investičného sporenia inak v pondelok ako v utorok. Patentovať službu je omnoho náročnejšie ako produkt. Je to možné v prípade franchisingu niektorých služieb, napr. ako v prípade procesu poskytovania občerstvenia v McDonald's (Vašítková, 2014).

1.3.4 Zničiteľnosť

Nemožnosť uchovávať a skladovať služby dokazuje, aké dôležité je poskytnúť ich v správny čas. V niektorých prípadoch sa môže stať, že sa tak nestane a dôjde k zničeniu služby. Ak je služba poskytnutá nekvalitne, môže byť reklamovaná. V niektorých prípadoch to však nie je možné, napríklad ak výučba lektora anglického jazyka neprebehla na hodine podľa dohodnutých pravidiel, môže prísť k reklamácií zo strany študenta, alebo ak advokát prehral súdny spor napriek jeho snahe, služby advokáta môžu byť reklamované klientom, ale rozhodnutie súdu je právoplatné a nevratné. V prípade platených služieb je v takýchto situáciách možné ako náhradu vrátiť zaplatenú čiastku alebo poskytnúť zľavu. Študent sa môže zúčastniť na novej vyučovacej hodine zdarma či reklamovaním prehratého sporu môže klient dostať odškodné zo strany advokáta (Vašítková, 2014).

1.3.5 Nemožnosť vlastníctva

Služby nemôžu zákazníci vlastniť ako je to v prípade výrobkov. Pri kúpe má zákazník právo len využívať službu podľa predom dohodnutých podmienok. Ak ide zákazník k súkromnému lekárovi na objednaný termín, má právo využívať lekárove služby len počas tohto stanoveného času. Aby sa následne pacient dostal domov, využije prepravu mestskou dopravou a zakúpi si 15 minútový lístok. Ani v jednom prípade osoba nevlastní službu, len má právo ju využívať počas určitej doby (Vašítková, 2014).

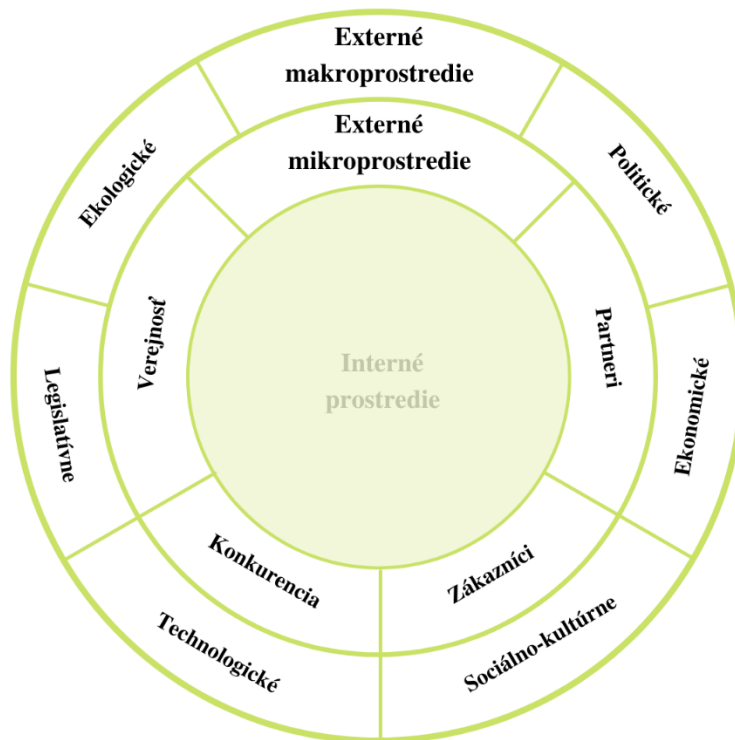
1.4 Marketingové prostredie

Marketingové prostredie je obrovská dynamická reťaz, ktorá poskytuje nespočetne veľa príležitostí a hrozieb. Marketingové oddelenie má za úlohu identifikovať a analyzovať faktory, ktoré ovplyvňujú postavenie spoločnosti, zaujať stanovisko k aktuálnej situácii v odvetví a navrhnúť nové postupy k očakávanému budúcemu rozvíjaniu. Nemenej dôležité je včasne reagovať na vzniknuté či meniace sa podmienky, aby spoločnosť len neprežívala, ale aby bola stále lepšia ako konkurencia. Marketingové prostredie sa delí na dve časti, a to na externé a interné (Jakubíková, 2013).

1.4.1 Externé prostredie

Externé prostredie spoločnosti sa delí na makroprostredie a mikroprostredie ako je uvedené na obrázku č. 1.

Makroprostredie obsahuje zložky, ktoré priamo pôsobia na mikroprostredie rôznou silou a intenzitou. Účastníci makroprostredia sú detailnejšie popísaní v kapitole 1.4.2 a v kapitole 1.4.3 sú popísaní účastníci mikroprostredia (Kotler, 2013).



Obrázok č. 1: Externé prostredie

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Jakubíková, 2013)

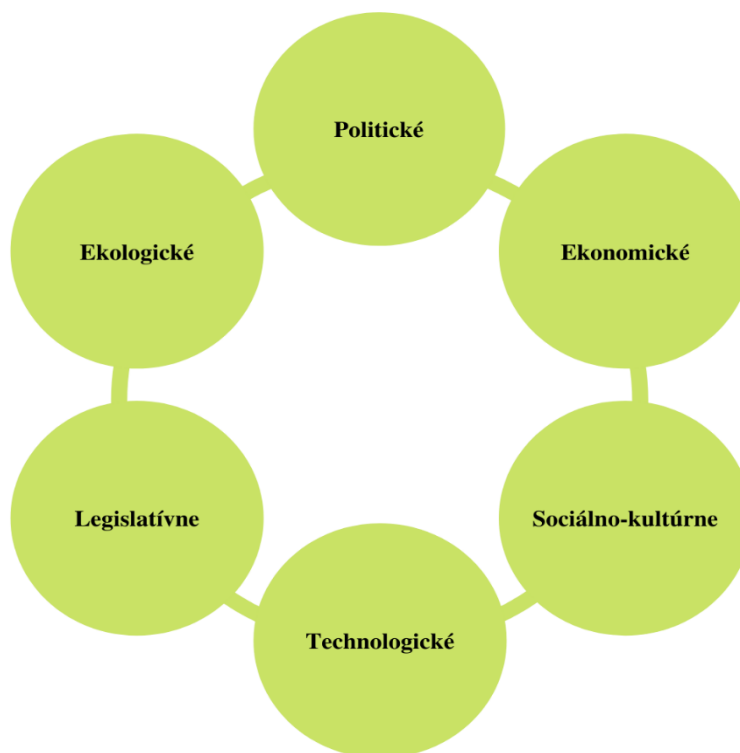
1.4.2 Medzinárodné marketingové makroprostredie

Makroprostredie je špecifické svojím postavením, pretože vzniknuté situácie v prostredí nemôže spoločnosť nijako ovplyvniť. Meniace sa podmienky v prostredí ovplyvňujú všetky spoločnosti pôsobiace na trhu. O to náročnejšie je to na medzinárodných trhoch. V tomto prípade je vhodné, aby sa spoločnosť snažila predvídať udalosti a včasne reagovať, prípadne ak má dostatočnú silu, môže sa snažiť lobovať na správnych miestach, aby si nadchádzajúce zmeny priklonila pozitívne na svoju stranu. Analýza vplyvu makroprostredia má podobu postupnosti, kde najvzdialenejším prostredím je globálne makroprostredie (svet) a postupne sa postupuje nižšie cez kontinent, krajinu, región až na obec. To dáva možnosť spoločnosti vybrať si tie faktory, ktoré sú pre ňu významné. Pre správne zhodnotenie vývoja medzinárodného makroprostredia slúži PESTLE analýza (Jakubíková, 2013).

PESTLE analýza

Názov analýzy PESTLE je odvodený od iniciál šiestich kategórií makroekonomických premenných, zahrnutých práve v tomto modeli (**p**olitické, **e**konomické, **s**ociálno-kultúrne, **t**echnologické, **l**egislatívne a **e**kologické prostredie).

Prvotne sa používala najprv PEST analýza a až postupom času sa pridalo skúmanie legislatívneho a ekologického prostredia. Primárnym cieľom analýzy PESTLE je identifikácia nevyhnutných makroekonomických zmien, ktoré môžu mať významný vplyv na rozvoj spoločnosti napr. v oblasti služieb, značky spoločnosti alebo aj celej organizácie. Analýza makroekonomických premenných je teda relevantná len vo vzťahu ku konkrétnej spoločnosti, aby mohla predvídať potenciálne príležitosti a hrozby, ktoré s rozvojom podnikania môžu nastať. Druhotným cieľom je pomôcť manažmentu spoločnosti naplánovať a pripraviť sa na rôzne scenáre, aby lepšie predpovedal čo sa môže stať a urobil správne rozhodnutia už v danom momente (Del Marmol, 2015).



Obrázok č. 2: PESTLE analýza

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Del Marmol, 2015)

Politické prostredie

Politické trendy v krajine ako je sila a smer vládnucej strany alebo menová politika výrazne ovplyvňujú spoločnosť, ktorá sa v danej krajine rozhodne pôsobiť. Verejné orgány prijímajú pravidelne nové rozhodnutia, ktoré môžu mať priamy vplyv na každodenný chod spoločnosti z rôznych hľadísk. Spoločnosť musí zaujať stanovisko voči možným konfliktom, miere korupcie alebo štátnej intervencie. Okrem toho, podnikateľ, ktorý chce rozbehnúť komerčnú činnosť v krajine s dlhodobým vládnym konfliktom, by mal zabezpečiť, aby reagoval na potreby pôvodného obyvateľstva. Ich postoj bude odlišný od tých, ktorí žijú v krajine so stabilitou a v mieri. Predchádzať konfliktom a riešiť ich dopomáhajú organizácie ako je napr. Európska komisia alebo Svetová obchodná organizácia (WTO) (Del Marmol, 2015).

Ekonomické prostredie

Sú situácie, ktoré spoločnosť nemôže sama zmeniť, príkladom je ekonomická situácia v krajine. Čo však môže, je pripraviť sa na lepšie zvládanie možných výkyvov. Údaje o vývoji HDP krajiny, jej daňových sadzieb a rastu kúpnej sily obyvateľstva sú jednými z kľúčových ukazovateľov, ktorým by sa spoločnosť mala venovať. Okrem sledovania zásahov štátnych orgánov do hospodárstva je mimoriadne dôležité pre ekonomický úspech spoločnosti pozorovanie kľúčových údajov relevantných pre daný sektor a analýza spotrebiteľských trendov. Predvídanie hospodárskeho cyklu ako je napr. výrazný pokles kúpnej sily, umožňuje spoločnosti prispôbiť svoju celkovú stratégiu tak, aby minimalizovala straty (Del Marmol, 2015).

Sociálno-kultúrne prostredie

Poznať charakteristiky populácie (demografia, vekové rozloženie a iné) a porozumieť nákupnému správaniu zákazníkov je nevyhnutné pre dobytie trhu. Okrem toho história, tradície, náboženstvo, médiá, komunikačné prostriedky a ďalšie umožňujú spoločnosti spresniť analýzu špecifických potrieb zainteresovaných jednotlivcov vyžadovať ich produkt alebo službu. Príkladom môžu byť kresťanské krajiny, ktoré môžu mať iný pohľad na

pracovné prostredie v porovnaní s islamskými štátmi z pohľadu oblečenia, stravovacích návykov, postavenia žien a iných (Del Marmol, 2015; Bastian, 2021).

Technologické prostredie

Dnešná technologická doba umožňuje odborníkom pracovať z každého kúta planéty a ich cieľom je postarať sa o revolúciu existujúcich procesov alebo o vytvorenie nových. Internetová revolúcia bola pre mnohých manažérov prekvapením a tí, ktorí predpokladali jej zvýšené využívanie, získali významnú konkurenčnú výhodu. Preto by malo byť prirodzené skúmať postupy vo výskume, vývoji a inováciách v hlavnej činnosti spoločnosti. Neustále zlepšovanie produktu a služieb, ako aj procesov spojených s prípravou a dorúčením zákazníkom, je kľúčom k úspešnému technologickému pozorovaniu (Del Marmol, 2015).

Legislatívne prostredie

Byť informovaný o zákonoch a vyhláškach v krajine, v ktorej spoločnosť podniká alebo kde chce v budúcnosti pôsobiť, je výhodné najmä z hľadiska chránenia sa pred možnými právnymi útokmi. Porozumenie a chápanie zákonov dáva výhodu konať s dobrými úmyslami v rámci právnych obmedzení. V každej krajine sú zákony iné. Príkladom môžu byť predpisy týkajúce sa práv zamestnanca. Šikovní právnici, ktorí sa chcú angažovať v tejto oblasti, rýchlo prispôbia svoju komunikáciu a distribúciu podľa legislatívy platnej v danej krajine, aby dosiahli svoj zámer. Ďalej to môžu byť rôzne typy daní, ktoré sú platné a vyznať sa v ich uplatneniach nie je vždy jednoduché. Spraviť si prieskum krajín, ktoré majú vhodné daňové podmienky uľahčí manažmentu rozhodovanie, aby sa priklonil k expanzii do tých menej problémových krajín (Del Marmol, 2015).

Ekologické prostredie

V dnešnom svete je jednou z hlavných tém diskusií životné prostredie a trvalo udržateľný rozvoj. Zásahy človeka do prírody priamo aj nepriamo ohrozujú budúcnosť a kvalitu života. Znepokojujúca je najmä zmena klímy a neustále rastúce znečistenie. Toto je len výber dvoch hlavných ekologických tém, ktoré v súčasnosti zaujímajú a zamestnávajú čoraz viac ľudí a

tých, ktorí vedú dôležité rozhodnutia spojené s ekológiou. Tieto zmeny majú častokrát priamy dopad na komerčný svet. Kontrola spotreby energie alebo úrovne znečistenia ovzdušia sú len dva príklady z mnohých opatrení prijatých regionálnymi, národnými a medzinárodnými orgánmi. Tieto nové nariadenia môžu narušiť plynulý chod organizácie, no na druhej strane to dáva priestor novým trhom. Príkladom je trh vegetariánskych a veganských potravín alebo nahradzovanie spaľovacích motorov elektrickým a vodíkovým pohonom (Del Marmol, 2015).

1.4.3 Medzinárodné marketingové mikroprostredie

Hlavný rozdiel medzi makroprostredím a mikroprostredím je možnosť spoločnosti ovplyvňovať svojimi aktivitami nadchádzajúce udalosti na trhu. Pri analýze medzinárodného odvetvia sa sledujú aspekty ako veľkosť a rast trhu, fázy životného cyklu, vstupné a výstupné bariéry, kapitálová náročnosť a iné. V mikroprostredí sa nachádzajú dodávatelia, zákazníci, konkurenti a verejnosť. Na analyzovanie konkurencie je vhodný Porterov model piatich síl (Jakubíková, 2013).

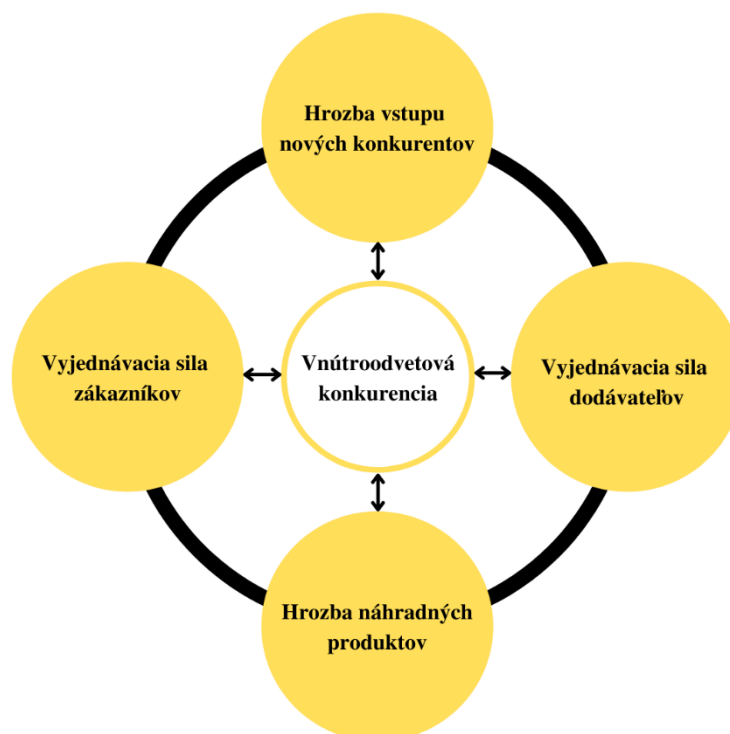
Porterov model piatich síl

Porterov model piatich síl je základným nástrojom na pochopenie konkurenčnej štruktúry odvetvia. Keďže platí, že všetky spoločnosti sa rozvíjajú v konkurenčnom prostredí, ich rozdiel sa stal prvoradou a niekedy aj životne dôležitou funkciou. Aby spoločnosť nestratila už nadobudnutý podiel na trhu, musí sa mať neustále na pozore. Okrem opatrnosti je nutné neustále potvrdzovať svoje rozdiely, aby si udržala a vytvorila svoju vlastnú konkurenčnú výhodu. Porterova analýza bola vyvinutá v roku 1979 a pomenovaná po autorovi Michaelovi E. Porterovi, ktorý v tom čase pôsobil ako profesor obchodnej stratégie na Harvarde. Porterov analytický nástroj dokáže jednoducho poukázať na konkurentov v odvetví. Dáva priestor skúmať ich koncepciu podnikania. Pre medzinárodné spoločnosti, ktoré pôsobia na zahraničných trhoch, má táto analýza ešte väčší význam. Vďaka správnym vedomostiam má táto analýza má pozitívny dopad a môže zabrániť budúcim finančným problémom pre novovstupujúcu spoločnosť do daného odvetvia. Na začiatok analýzy je potrebné si jasne identifikovať hlavných hráčov v odvetví, ktorými sú:

- zákazníci,
- dodávatelia,
- výrobcovia náhradných produktov,
- potenciálni noví účastníci,
- konkurenti (Michaux, 2015).

Po identifikácii členov skupín je možné ich skúmať práve prostredníctvom Porterovho modelu piatich síl, ktorými sú:

- vyjednávacía sila zákazníkov,
- vyjednávacía sila dodávateľov,
- hrozba substitučných produktov,
- hrozba vstupu nových konkurentov,
- vnútroodvetvová konkurencia (Michaux, 2015).



Obrázok č. 3: Porterov model piatich síl

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Michaux, 2015)

Vyjednávacia sila zákazníkov

Hlavná sila a vplyv zákazníkov v medzinárodnom konkurenčnom prostredí závisí od ich schopnosti vyjednávať vo svoj prospech. Tento fakt môže v skutočnosti prinútiť predajcov, aby znížili svoje ceny. S rastúcou silou spotrebiteľov môžu ďalej požadovať vyššiu kvalitu alebo dodatočné služby. Sila zákazníkov ešte viac vzrastie ak ich je málo alebo ak nakupujú vo veľkých objemoch. Spoločnosť musí vynakladať veľké úsilie, pokiaľ majú ponúkané výrobky a služby minimálnu odlišnosť od konkurencie. Týmto spôsobom spotrebiteľia priamo ovplyvňujú ziskovosť trhu, keďže majú vplyv na výšku nákladov potrebných na konečný produkt. Pri spoločnostiach pôsobiacich na rozličných trhoch je pre ne výhodou možnosť osloviť väčšie množstvo zákazníkov, ale zákazníci majú tiež výhodu možnosti výberu z väčšieho množstva predajcov (Michaux, 2015).

Vyjednávacia sila dodávateľov

V prípade ziskovosti spoločnosti majú významnú úlohu tiež dodávatelia. Tí si môžu stanoviť svoje vlastné podmienky rovnakým spôsobom ako zákazníci, a to v prípade úrovne nákladov a výšky kvality. Sila dodávateľov je významná z viacerých hľadísk. Príkladom je ak sú koncentrovaní do úzkeho odvetvia alebo spolupracujú priamo s monopolmi, ak ponúkajú heterogénne produkty, ktoré sa nedajú nahradiť, alebo ich základňa zákazníkov je veľká. Vymenované príklady sú hlavnou výhodou dodávateľov a ich tlak na splnenie jednotlivých podmienok narastá. Dodávatelia majú tiež priamu moc nad odvetvím prostredníctvom opätovného vyjednávania podmienok zmluvy medzi sebou a svojimi zákazníkmi s cieľom nájsť čo najlepšiu cenu (Michaux, 2015).

Hrozba náhradných produktov

Náhradné produkty a služby ponúkajú alternatívy k už existujúcej ponuke v odvetví. Ich význam je zlepšiť produkty a služby, ktorú sú zastarané alebo neefektívne. Na tieto potreby sa reaguje odlišným až inovatívnym spôsobom. Napríklad e-mail je náhradou tradičnej pošty čo znamená, že služby a procesy, ktoré boli zapojené do poslania hmotnej pošty už nie sú potrebné a vznikli služby a procesy, ktoré sú potrebné na poslanie elektronickej pošty.

V tomto príklade sa náklady znížili a splnil sa predpoklad efektívnosti čo skrátilo čas doručenia z niekoľkých dní na pár sekúnd. Nové technológie a automatizácie výrazne dopomohli zmeniť neefektívne, nákladné a časovo zdĺhavé procesy. Vo všeobecnosti substitučné produkty a služby predstavujú hrozbu získavaním podielu na trhu a vytvárajú tlak na ceny (Michaux, 2015).

Hrozba vstupu nových konkurentov

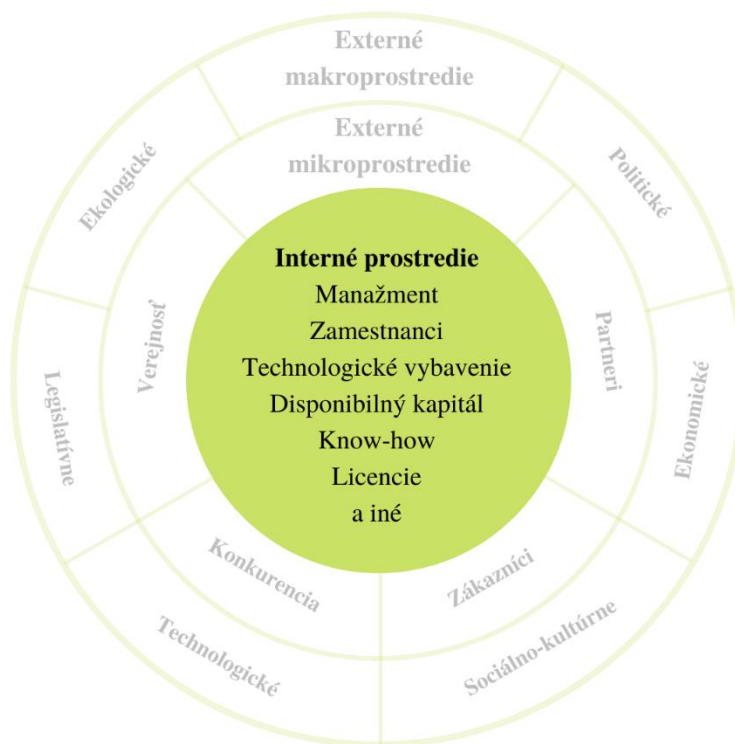
Nové subjekty otriasajú trhom takým spôsobom, že zaujmú predtým neobsadenú pozíciu a poskytujú vyššiu hodnotu novým spotrebiteľom. Ich túžba získať svoj podiel na trhu zvyšuje tlak na ceny a politiku nákladov a investícií. Stávajúce spoločnosti sa môžu chrániť ak majú patent na ochranu technológií, a tým spôsobom sťažia prístup na trh novým spoločnostiam. Vysoké bariéry vstupu zaručujú pôvodným spoločnostiam určitú ochranu pred novými spoločnosťami. Hrozbou sú tiež slabé úspory z rozsahu a ak sú náklady na výmenu pre zákazníkov nízke. Etablované spoločnosti však v odvetví môžu stagnovať, pretože sa cítia neohrozene. Nevenujú dostatočnú pozornosť faktom, že ich značka stráca imidž, zákazníci nie sú lojálni k ich produktom a službám. Aby sa zvýšila konkurencia, vlády krajín často poskytujú pomoc a dotácie novým účastníkom (Michaux, 2015).

Vnútroodvetvová konkurencia

V centre modelu sa nachádza vnútroodvetvová konkurencia, ktorá je ovplyvnená a hodnotená inými silami modelu. Konkurenti v rámci odvetvia neustále bojujú o zvýšenie alebo len o udržanie svojej pozície v tejto oblasti. Vnútna súťaž môže mať mnoho podôb a výsledkom sú nižšie ceny, propagácia nových produktov, reklamná kampaň či lepší sortiment služieb. Intenzita konkurencie závisí od počtu spoločností pôsobiacich v sektore, ich príslušnej veľkosti a rozsahu ich trhového podielu. To sa môže zmeniť v prípade, že sú konkurenti početní a majú porovnateľnú veľkosť, bariéry vstupu do odvetvia sú príliš nízke, výstupné bariéry sú príliš vysoké alebo ak je rast odvetvia slabý (Michaux, 2015).

1.4.4 Interné prostredie

Interné, resp. vnútorné prostredie je tvorené priamo zdrojmi spoločnosti a môže byť riadené a ovplyvniteľné manažmentom. Zdroje spoločnosti sa delia na fyzické, ľudské, finančné a nehmotné. Fyzické zdroje sú najmä budovy a technologické vybavenie, napr. výrobné stroje. Ľudské zdroje zahŕňajú primárne zamestnancov spoločnosti a ich vzájomný vzťah. Finančný zdroj je disponibilný kapitál, rentabilita a likvidita. Posledným, štvrtým zdrojom je nehmotný zdroj, ktorý zahŕňa know-how, licencie, software, image a znalosť trhu. Pomocou internej analýzy sa identifikujú schopnosti a zdroje, ktoré spoločnosť má, čo pomáha reagovať na prichádzajúce zmeny z okolia (Jakubíková, 2013).



Obrázok č. 4: Interné prostredie

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Jakubíková, 2013)

1.5 Marketingový mix

Marketingový mix v službách hovorí o nástrojoch, prostredníctvom ktorých manažment marketingu vytvára vlastnosti služieb, ktoré sú ponúkané zákazníkom. Prvky mixu sú otvorené na úpravu, preto je jeho modifikácia podľa potrieb spoločnosti bežná. Každá úprava chce docieľiť rovnaký cieľ – uspokojiť potreby a želania zákazníkov a generovať zisk pre spoločnosť. Pôvodne sa marketingový mix skladal zo štyroch prvkov – produktu, ceny, distribúcie a propagácie. Tieto štyri prvky sú v anglickom jazyku známe ako 4P (product, price, place, promotion). Následná aplikácia zložiek 4P v službách ukázala, že počet P je nedostatočný, a preto boli pridané ďalšie tri prvky – ľudia (people), procesy (processes) a materiálne prostredie (physical evidence). Výsledkom je kompletné zoskupenie marketingového mixu, ktorý sa nazýva rozšírený marketingový mix a skrátene sa označuje 7P (Vašítková, 2014).

1.5.1 Produkt

Všetky druhy ponuky, ktoré podnikateľský subjekt ponúka spotrebiteľom k uspokojeniu ich hmotných a nehmotných potrieb, sú produktom. V prípade služieb je produktom proces, práca, ktorá má v určitých fázach hmotnú podobu prvkov. Dôležitým aspektom, ktorý vytyčuje službu, je jej kvalita. Ďalšie vlastnosti ako vývoj, životnosť, povedomie značky a sortiment produktov dáva priestor na odlíšenie sa od ostatných služieb. Výraz služba sa skladá z troch častí – materiálne prvky, zmyslové pôžitky a psychologické výhody ponuky (Vašítková, 2014).

Materiálne prvky – sem patria hmotné zložky služby, ktoré dopĺňajú celkovú službu, alebo ktoré sú potrebné. Bez nich by služba nemohla byť vykonaná kompletne. Príkladom je služba taxikára, zákazníka odvezie z bodu A do bodu B, ale na vykonanie tohto transportu je potrebné motorové vozidlo (Vašítková, 2014).

Zmyslové pôžitky – používanie zmyslov zrak, čuch, sluch, hmat a chuť (Vašítková, 2014).

Psychologické výhody ponuky – každý zákazník má iné potreby, preto určenie správnej výhody je subjektívne (Vašítková, 2014).

1.5.2 Cena

Kompetentné osoby rozhodujúce o cene sa zameriavajú na výšku nákladov, relatívnu úroveň ceny, kúpyschopnosť dopytu, úlohu ceny pri realizácii zliav a úlohu ceny pri súlade reálneho dopytu a produkčnej kapacity v mieste a čase. Keďže služba má nehmotnú podobu, tak výška ceny má odzrkadľovať jej kvalitu. V prípade zákazníka a spoločnosti obaja nazerajú na cenu z iných uhlov (Vašítková, 2014).

Cena v predstavách zákazníka

Zákazník pod pojmom cena primárne rozumie vyjadrenie peňažnej hodnoty produktu alebo služby. Toto prvé chápanie má stále veľký vplyv pri rozhodovaní či daný produkt alebo službu kúpiť alebo nekúpiť. Avšak okrem peňažného nákladu pri cene zákazník vníma aj necenové faktory. *Cena času potrebného na vykonanie služby* je nemožnosť predvídať koľko času zákazník strávi pri čakaní na vykonanie služby a pri samotnom procese podávania služby. Príkladom môže byť vybavenie vodičského preukazu zamestnancami klientskeho centra, resp. policajnej stanice. Budúci vodič motorového vozidla nedokáže predvídať, koľko bude v daný deň alebo hodinu žiadateľov v čakárni a ako dlho samotný proces vyhotovenia žiadosti bude trvať. *Výška nákladov pri hľadaní vhodnejšej alternatívnej služby* značí investované náklady pri porovnávaní vlastností ponúkaných služieb poskytovateľov. Typickým príkladom sú služby bankových produktov ponúkané komerčnými bankami. *Duševné náklady spôsobené poskytnutím služby* sú obavy z kvality vykonanej služby, nepochopenie požiadavku, odmietnutie, neistota či fyzická bolesť. Príkladom môže byť tetovanie, pri ktorom výsledok a bolesť procesu tetovania sa nemusí zhodovať s očakávaním zákazníka (Cibáková, 2014).

S cenou je spätá kvalita služby, ktorá môže ale nemusí odpovedať na otázku zákazníkovi aká bude jej úroveň v prípade vyššej alebo nižšej ceny. Ak zákazník platí za drahšiu službu, očakáva vyššiu kvalitu, no na druhej strane nižšia cena nemôže byť ospravedlnením nedostatočnej kvality poskytnutej služby (Cibáková, 2014).

Cena v predstavách spoločnosti

V prípade spoločnosti je cena chápaná ako jediný zdroj peňažného príjmu zo všetkých častí marketingového mixu. Nastaviť správnu výšku ceny je umenie a častokrát zaberie veľa úsilia. Pretože pri príliš nízkej cene sa spoločnosť uberať o potenciálne vyššie tržby a naopak pri vysokej cene sa môže znížiť kúpyschopnosť spotrebiteľov a segment zákazníkov sa presunie k inému predajcovi. Ťažiskom určenia výšky ceny sú:

- nastavenie cieľov spoločnosti,
- výška nákladov,
- dopyt zákazníkov,
- ceny konkurencie (Cibáková, 2014).

1.5.3 Distribúcia

V prípade sprístupnenia služieb zákazníkom je proces riadený inými zásadami ako predaj tovaru. Hlavným dôvodom je ich nehmotná vlastnosť a fakt, že sa nedajú oddeliť. Zapojenie sprostredkovateľov je ojedinelé a využívajú sa najmä priame distribučné kanály. Sprostredkovatelia sa často stávajú súčasne aj producentami služieb. Voľba sprostredkovateľov v prvom rade ovplyvňuje charakter služby, pohodlie zákazníkov, potreby zákazníkov a distribučné náklady. Takisto sprostredkovanie služby naberá na významnosti podľa toho ako náročný je prístup pre spotrebiteľa. Plánovanie ponúkanej služby sa odvíja v závislosti od toho, či sú spotrebiteľia nútení cestovať za službou alebo naopak služba prichádza k nim. Následne závisí od týchto faktorov aj výber umiestnenia prevádzkarne služieb. Ak sa zákazník rozhoduje o vybratí konkrétnej služby, je jeho umiestnenie a vhodný prístup rozhodujúcim aspektom. S rozvojom technológií a hlavne internetu v súčasnej dobe vzniklo množstvo nových predajných a komunikačných kanálov (Vašítková, 2014).

1.5.4 Propagácia

Propagovanie je zámer s akým chcú spoločnosti informovať, zaujať a presvedčiť vybranú skupinu spotrebiteľov, aby si kúpili ich produkt, resp. službu. Ak spoločnosť dostatočne a efektívne využíva správne komunikačné nástroje, prostredníctvom ktorých zrozumiteľne a priamo komunikuje s okolím, tak môže dosiahnuť svoj požadovaný zámer. Motorom

marketingovej stratégie ja komunikačná kampaň, ktorá má za úlohu dosiahnuť stanovený cieľ. Propagácia je súčasťou komunikačného mixu a často býva označovaná ako marketingová komunikácia. Samotná kampaň reaguje na komunikačné ciele a spoločne vytvárajú tzv. marketingové oznámenie. Týmto oznamom sa chápe, ako sa o službe alebo značke dozvie verejnosť, ako sa má uchopiť prvotný záujem zo strany potenciálnych zákazníkov alebo ako rozvinúť silnejšiu vernosť u tých stálych. Kampaň by mala zdôrazňovať hlavné znaky predávaného prvku a stručne odovzdať odkaz, ktorý si verejnosť zapamätá. Dôležité je zvoliť vhodné miesto, čas, kľúčové slová, dizajn, médiá a ďalšie potrebné prvky, ktoré vzbudia v spotrebiteľovi pocit potreby a následne si danú službu kúpi alebo využije. Propagácia dáva priestor na vyjadrenie kreatívnej stránky marketingového oddelenia. Presvedčiť zákazníka a predat službu je základným cieľom marketingovej komunikácie. Správne pochopenie odkazu, zaujatie a pobavenie dopĺňa celkový proces propagovania. Komunikačná stratégia neobsahuje len propagovanie prostredníctvom marketingového oznámenia a kreatívny proces marketérov, ale je súčasťou komunikačného mixu. Komunikačný mix je detailnejšie vysvetlený v kapitole 1.6 (Karlíček, 2018).

1.5.5 Ľudia

Kontakt so zákazníkom v prípade služieb je v porovnaní s tovarom rozdielny. Vďaka dnešným technológiám nemusí v prípade predaja tovaru vždy dochádzať ku kontaktu medzi zákazníkom a zamestnancom. V prípade služieb dochádza ku kontaktu viac-menej stále. Zástupcovia spoločností procesom sprostredkovávajú služby zákazníkom. Preto ľudia zohrávajú významnú úlohu v marketingovom mixe, pretože kvalitu služby zabezpečuje strana zamestnancov a strana zákazníkov. V tomto prípade je veľmi dôležité vystupovanie a prezentácia služby zamestnancom v mene spoločnosti, pri ktorej treba dodržiavať určité pravidlá etiky (Vašítková, 2014).

1.5.6 Procesy

Veľký dôraz sa kladie na proces, vďaka ktorému je služba poskytovaná príjemcovi. Autorka dáva ako príklad žiadateľov o sociálne prídavky na ich deti. Proces trvá v lepších prípadoch hodiny, ale väčšinou sa jedná o dni až týždne. Príjemcovia služby určite nie sú spokojní

s dĺžkou trvania priebehu. Ak nie sú jasne vysvetlené postupy od poskytovateľa, neprebehne porovnanie s konkurenčnými produktmi a nie je poskytnutá pomoc pri vyplňovaní dokumentov, tak celý proces služby je zo strany poskytovateľa nezvládnutý a žiadateľ odchádza nespokojný. Príkladom je taktiež neprimerané čakanie u lekára, ak je pacient vopred objednaný na určitú hodinu alebo nadmerné čakanie v reštaurácii. Preto je vhodné procesy analyzovať a skladať ich z malých častí, aby výsledný celkový priebeh zanechal pozitívny dojem, a to nielen na strane zákazníka (Vašítková, 2014).

1.5.7 Materiálne prostredie

V prípade nehmotných služieb si ju zákazník musí vyskúšať počas procesu a až následne môže posúdiť jej kvalitu. Tento fakt riziko nákupov služieb zvyšuje. Aby zaujal predávajúci zákazníka, musí ho osloviť materiálnym prostredím, ktoré je spojené s poskytovaním služby. To môže mať viacero foriem, napr. vlastné priestory pre poskytovanie služieb, forma prezentácie služby, vzhľad a výzor zamestnancov pri poskytovaní služieb, poistenie služby v prípade nehody či doplnkové výhody pri využívaní (Vašítková, 2014).

1.6 Komunikačný mix

Marketingová komunikácia funguje prostredníctvom platformy známej ako marketingový komunikačný mix, ktorý sa skladá z metód, ktoré ponúkajú individuálnu komunikáciu, jednu z mnohých alebo mnoho z mnohých foriem aktivít marketingovej komunikácie (Bell, 2017). Komunikačný mix je teda pod kategóriou samotného marketingového mixu. Manažmentu spoločnosti slúži komunikačný mix ako nástroj prostredníctvom, ktorého dosiahne predom nastavené ciele. Komunikačnému mixu dopomáhajú kombinácie viacerých nástrojov a prvkov, ktoré sa delia na osobné a neosobné formy komunikácie. Pri osobnej forme je to osobný predaj a pri neosobnej forme to je reklama, podpora predaja, priamy marketing a PR (Příkrylová, 2019).

1.6.1 Osobný predaj

Ak sa predáva služba alebo produkt pri osobnom stretnutí kupujúceho a predávajúceho, je to forma osobného predaja. Rola predávajúceho reprezentanta spoločnosti je primárne predat'

službu, no taktiež nadviazať pozitívny vzťah so zákazníkom. Touto obojstrannou komunikáciou sa prehĺbuje vzťah a vytvára sa lojalita. Predávajúci má pri osobnom predaji takisto výhodu získať rýchlu spätnú väzbu. V súčasnosti je osobný predaj možné vykonať aj bez nutnosti fyzického stretnutia, a to formou videohovoru prostredníctvom širokej škály platforiem (Přikrylová, 2019).

1.6.2 Reklama

Reklama spolu s ďalšími nižšie uvedenými prvkami patrí do neosobnej formy predaja. Jej cieľom je vytvoriť a distribuovať správy od podnikateľských subjektov, ktoré ponúkajú produkty a služby, k cieľovej skupine zákazníkov. Musí byť jasné, že sa jedná o platenú komunikáciu, ktorá dáva impulz k nákupu služby alebo produktu. Takisto má význam v podpore filozofie alebo celkovej značky daných spoločností, organizácií alebo jednotlivcov. Reklamným prostriedkom je napr. inzerát v tlači alebo časopise, videospot v televízii, spot v rozhlase alebo rádiu, billboard, reklamný banner a iné. V súčasnosti má veľké zastúpenie reklama vystupujúca v tzv. nových médiách ako sú sociálne siete. Internetová komunikácia je podrobnejšie vysvetlená v kapitole 1.7. Propagovanie formou reklamy nahrádza osobnú komunikáciu a s kombináciou jednotlivých nástrojov môže zaujať veľké množstvo spotrebiteľov (Vysekalová, 2018).

1.6.3 Podpora predaja

Pod podporou predaja sa myslia rôzne formy techník, ktoré sa používajú v ohraničenom čase za cieľom zvýšiť predaj služieb alebo produktov. Tieto stimuly dávajú určité zvýhodnenia, ktoré majú byť hlavným prisviedčacím nástrojom. Príkladom podpory predaja sú cenové výhody vo forme akcií a zliav, súťaže s možnosťou vyhrať zaujímavé ceny, ochutnávky a vzorky produktov zdarma, účasť na výstavách alebo veľtrhoch, predvádzanie produktov a služieb či iné nepravidelné formy. Podpora predaja sa často kombinuje s reklamou, aby sa zvýšilo povedomie o spoločnosti a upútalo sa viac zákazníkov (Přikrylová, 2019).

1.6.4 Priamy marketing

Priamy marketing je priamy kontakt s jednotlivými spotrebiteľmi, ktorí sú starostlivo zameraní na vyvolanie okamžitej reakcie a budovanie trvalých vzťahov so zákazníkmi. To znamená, že priamy marketing nevyužíva žiadneho sprostredkovateľa ako to je v prípade masmédií. Pošta, telefonát, e-mail, sociálne médiá a textové kampane patria medzi hlavné používané systémy oslovenia cieľovej skupiny zákazníkov. Výhodou je efektívne cielenie zo strany spoločností s možnosťou získania okamžitej spätnej väzby. Účinnosť priameho marketingu je tiež lepšie merateľná ako mediálna reklama. (Přikrylová, 2019).

1.6.5 Public Relations

Public Relations, ďalej len PR, do slovenčiny preložené ako práca s verejnosťou, je súbor techník a stratégií súvisiacich s riadením spôsobu šírenia informácií o jednotlivcovi alebo spoločnosti medzi verejnosť. Cieľom je vytvoriť priaznivé prostredie pre podnikateľský subjekt, získať podporu a sympatie inštitúcií, ktoré môžu mať vplyv na podnikateľské plány. V PR prostredí vystupuje verejnosť, ktorá sa delí na internú a externú. Interná pozostáva najmä zo zákazníkov, dodávateľov, akcionárov a vlastných zamestnancov. Externú verejnosť tvoria hlavne médiá, vládne a správne orgány, miestna komunita a celá zvyšná spoločnosť. PR sa môže vyskytnúť vo forme tlačovej správy spoločnosti, tlačovej konferencie, rozhovorov s novinármi, príspevkov na sociálnych sieťach alebo na iných miestach. Pozitívna PR je základom úspešného podnikania (Hejlová, 2015).

1.7 Internetová komunikácia

Internetová, resp. online komunikácia je druh marketingu, ktorý prebieha prostredníctvom elektronického zariadenia pripojeného k internetu. Môže ním byť osobný počítač, notebook, mobilný telefón, tablet či iné prostriedky. Tieto zariadenia využívajú nástroje, ktoré sú schopné odhadnúť správanie a vnímanie cieľovej skupiny zákazníkov. Vďaka týmto nástrojom sa spoločnosti snažia upútať zákazníkov a priviesť ich na svoje webové stránky, kde môže realizovať nákup služby alebo produktu. V online priestore sa marketingová komunikácia delí na online reklamu, online PR, online priamy predaj, online osobný predaj a online podporu predaja, podobne ako v komunikačnom mixe. V nasledujúcich

podkapitolách sú vymenované jednotlivé nástroje online marketingu, ktoré sú následne použité v analytickej a návrhovej časti (Přikrylová, 2019).

1.7.1 Online reklama

Online reklama má s tradičnou reklamou komunikačného mixu spoločné to, že obidve sú platené neosobné formy propagácie. Rozdiel je len v mieste, kde sa vyskytujú. Zaujímavosťou online reklamy je, že niektoré druhy patria do priameho marketingu, pretože oslovujú priamo konkrétnu skupinu užívateľov a iné majú znak nástrojov podpory predaja. Online reklama má veľkú mieru osobitosti a kladie dôraz na užívateľa (Přikrylová, 2019).

Display reklama patrila k prvým formám reklamy, ktoré v online priestore vznikli. Obsah mal vizuálnu podobu banneru a bol vložený, podobne ako sú inzeráty vložené do stránok novín alebo časopisov, do obsahu webovej stránky. Platba prebiehala, na základe určitej doby zobrazenia sa, napr. mesiac alebo na základe počtu zobrazení. S rozvojom technológií sa display reklama začala objavovať aj v aplikáciách telefónov a počítačových hrách. Efektivita display reklamy sa dá merať viacerými spôsobmi. Prvým spôsobom je impression share, ktorý porovnáva počet zobrazení s potenciálnym počtom zobrazení, ktoré mohla reklama získať. Ďalšími spôsobmi sú miera prekliknutia (CTR – click through rate), ktorá meria počet zobrazenia reklamy a cena za prekliknutie (CPC – cost per click), ktorá vypočíta, koľko má inzerent za reklamu zaplatiť (Přikrylová, 2019).

Reklama vo vyhľadávači patrí do skupiny nástrojov ktoré sa nazývajú SEM – search engine marketing. Reklama vo vyhľadávači bola v minulosti viditeľne rozpoznateľná od výsledkov bežného vyhľadávania. Užívateľ vedel ľahko rozpoznať čo je platená reklama a čo je výsledkom jeho vyhľadávania. Postupom času sa obsah presýtil reklamou a začali vznikať rôzne blokátohy reklamy. Aby sa riešil tento negatívny postoj užívateľov k zreteľným, viditeľným, plateným reklamám, začali sa platené reklamy viac podobať výsledkom prirodzeného vyhľadávania. Každý vyhľadávač ponúka inzerentom nástroje, ako môžu svoje reklamné kampane spravovať. Google ponúka Google Ads, Microsoft Bing, Opera Opera

Ads a na českom vyhľadávači Seznam funguje služba Sklik. Zameranie sa na cieľových zákazníkov prebieha cez kľúčové slová, ktoré užívateľ používa pri vyhľadávaní. Rozdiel medzi reklamou vo vyhľadávači a display reklamou je proces aktívneho hľadania užívateľom. Display reklama sa objavuje po bočných paneloch bez jeho vedomej aktivity a nie vždy je žiadaná užívateľom. Pri aktívnom hľadaní ale užívateľ vedome vyhľadáva chcený obsah. Ak použije kľúčové slová, ktoré si spoločnosť alebo jednotlivec zvolili, tak sa ich reklama užívateľovi zobrazí. V tomto prípade užívateľ lepšie reaguje na zobrazenú reklamu, lebo sa vzťahuje k jeho potrebám vyhľadávania (Karlíček, 2018).

Reklama na sociálnych sieťach sa využíva viac na účely podpory predaja, komunikácie so zákazníkmi, tvorby komunity, analýzy publika a iné. Niektoré formy reklamy na sociálnych sieťach sú rovnaké ako display reklama vo forme obrázkov a videa. Odlišnosť je v požiadavkách prevádzkovateľoch sociálnych sietí a nutnosť prispôbiť formát k rôznym platformám, kde sa sociálne siete používajú (webové rozhranie, aplikácie v osobných počítačoch, mobiloch a tabletoch). Podrobnejšie je fungovanie reklám na sociálnych sieťach a samotné slúženie sociálnych sietí v kapitole 1.7.3 (Karlíček, 2018).

1.7.2 Online Public Relations

Cieľom PR je sledovať marketingové aktivity spoločnosti alebo jednotlivca a to, ako budujú vzťahy s tými, ktorí ich môžu priamo a nepriamo ovplyvniť v podnikaní. Vďaka PR sa buduje povest', ktorá má dlhodobý proces. V niektorých prípadoch zasahuje PR krátkodobo, a to v prípade riešenia krízovej komunikácie. V online priestore má PR výhodu, pretože môže zasiahnuť do oblastí kdekoľvek na svete a aktivita má globálny dosah. Na druhej strane je online prostredie menej predvídateľné a dynamicky sa mení. Akákoľvek informácia je na internete večná a spätne dostupná na použitie. To platí aj v prípade pozitívnych, aj negatívnych správ (Alam, 2021).

Search Engine Optimization (SEO) slúži na zlepšenie usporiadania pozícií vo webových vyhľadávačoch. V slovenčine sa tomuto súboru techník hovorí optimalizácia pre

vyhľadávače, čo znamená proces zvyhodňovania webovej stránky, aby sa zvýšila jej viditeľnosť, keď užívatelia hľadajú produkty alebo služby súvisiace s danou spoločnosťou na Google a iných vyhľadávačoch. Čím lepšiu viditeľnosť majú stránky vo výsledkoch vyhľadávania, tým je vyššia pravdepodobnosť upútania pozornosti (Karlíček, 2018).

Web a webové stránky sú neoddeliteľnou súčasťou podnikateľských subjektov, ktorí podnikajú v dnešnej dobe. Je to prostredie, ktoré má spoločnosť plne pod svojou kontrolou. Cieľom je priviesť zákazníkov na svoju online adresu, kde dokončia proces nákupu. Prostredníctvom rôznych nástrojov môžu podnikateľské subjekty získať informácie o svojich zákazníkoch a podľa potreby ich dodatočne analyzovať. Na vlastných stránkach sa dajú sledovať rôzne ukazovatele, napr. čas strávený na vybranej stránke, ktoré časti webovej stránky užívateľ navštívil, z ktorých zdrojov sa dostal návštevník na adresu a iné. Webové stránky sa dajú rôzne upravovať. Ak spoločnosť predáva produkty alebo služby, môže mať priamo zriadený e-shop spolu s platobnými bránami na svojich stránkach. Takisto tu pre užívateľov vzniká priestor vytvoriť si účet, aby mali prehľad o svojich nákupoch. Spoločnosť v tomto prípade môže získať relevantné informácie o svojich zákazníkoch, ktoré môže vhodne kategorizovať a pripravovať pre nich rôzne výhody. Ďalšou možnosťou je mať webové stránky prepojené priamo s rôznymi partnerskými portálmi, ktoré sú využívané pri B2B a B2C obchodných stykoch (Karlíček, 2018).

1.7.3 Online priamy marketing

S rozvojom online technológií sa definovanie priameho marketingu v priebehu času výrazne zmenilo. V minulosti sa priamym marketingom rozumel predaj bez tretej strany. Na konci minulého storočia vďaka nástupu nových technológií sa proces úplne zmenil. Oslovenie potenciálnych zákazníkov vďaka internetu nie je takmer vôbec časovo a geograficky obmedzené. Oslovenie je okamžité a o zákazníkoch sa vďaka technológiám zbiera veľké množstvo dát. S využitím technológií je možné oslovenie väčšieho počtu zákazníkov v jednom čase a takisto získanie rýchlej spätnej väzby, prípadne efektívne riešenie reklamácie (Přikrylová, 2019).

Sociálne siete sú vhodným nástrojom ako môžu podnikateľské subjekty nadviazať kontakt so zákazníkmi. Sú miestom, kde sa dá pomocou vizualizácii obrázkov a videí ukázať ako produkt či služba vyzerá a ako funguje. Takisto tu môže prebiehať nákup, ako to je v prípade Facebook Marketplace alebo Instagram Product Tags. Sociálne siete sa dajú definovať aj ako voľne dostupné databázy potenciálnych zákazníkov. Vďaka interakciám je hneď viditeľné, kto sa zaujíma o danú spoločnosť, produkt alebo službu. V týchto skupinách fanúšikov vznikajú často aj komunity zákazníkov, ktorí si medzi sebou vymieňajú skúsenosti s daným produktom alebo službou (Přikrylová, 2019).

V súčasnosti sú najznámejšími sociálnymi sieťami Facebook, Instagram, YouTube, Twitter, LinkedIn a TikTok (The 7 Top Social Media Sites You Need to Care About in 2020, 2021).

Direct mail stále patrí k jednému z najpoužívanějších nástrojov priameho marketingu. Pred elektronickou poštou spoločnosti využívali tradičnú poštu ako spôsob posielania dopisov s aktuálnymi akciami. Po prechode do online priestoru nemali spoločnosti zábrany v rozosielaní pošty. V elektronickej schránke užívateľov sa však tieto informácie začali kopírovať a často tvorili nevyžiadané e-maily nazývané spam. Následne sa v niektorých krajinách zákonom zmenili pravidlá ako môžu spoločnosti posilať poštu bez predchádzajúceho súhlasu užívateľa. Preto sa v súčasnosti niektoré spoločnosti vracajú naspäť k telemarketingu alebo zasielaniu letákov s informáciami o službách a produktoch tradičnou poštou. Týmto spôsobom však nevedú zákazníka na webové stránky (Přikrylová, 2019).

Newsletter je nástroj, ktorý sa používa na zdieľanie a informovanie o najnovších produktoch a službách jednotlivca alebo spoločnosti. Obsahom môžu byť novinky z odvetvia alebo informácie o zľavách a ponukách. Newsletter má charakter pripomínajúceho dopisu, ktorý slúži na udržanie kontaktu s aktuálnymi zákazníkmi. Po odoslaní e-mailom je možné newsletter sledovať a vykonávať zmysluplné kroky podľa potreby. V prípade oslovenia nových potenciálnych zákazníkov je potrebné získať ich súhlas (Přikrylová, 2019).

1.7.4 Online osobný predaj

Osobný predaj prebieha na jednom mieste v reálnom čase, kde sa stretávajú strany predávajúcich a zákazníkov. Výsledkom je uzatvorenie obchodu. V online priestore tiež prebieha proces predaja, ale každá zo zúčastnených strán sa môže nachádzať na inom mieste. To, že sa strany vidia na obrazovkách mobilov, počítačov a tabletov je možné vďaka aplikáciám ako napr. Zoom Meetings, Microsoft Teams, Google Meet, Skype, WhatsApp a iné. Komunikácia cez tieto platformy nemusí mať vždy len predajný charakter, môžu byť využité taktiež na vzdelávanie alebo zapojenie sa do diskusie s komunitou zákazníkov (Přikrylová, 2019).

Webinár plní úlohu školenia alebo online udalosti, ktoré sa v offline svete konajú tvárou v tvár. Účastníci sa môžu pripojiť z rôznych kútov sveta a jediné čo potrebujú je mať pripojenie na internet a dostatočnú technickú vybavenosť. Tieto stretnutia sa konajú práve cez už spomenuté aplikácie, ktoré majú veľa možností, aby dokázali plnohodnotne nahradiť fyzické stretnutia (Přikrylová, 2019).

1.7.5 Online podpora predaja

Online podpora predaja obsahuje ďalšie nástroje, ktoré pridávajú doplnky k produktom a službám. Cieľom je ľahšie presvedčiť zákazníka o kvalitách služby, ktorú si kupuje. Príkladom môže byť pripomenutie nedokončenej objednávky so snahou skompletizovať nákup, prípadne zdôraznenie obmedzenosti ponuky na určité obdobie s určitými výhodami (Přikrylová, 2019).

Vzorky a vernostné programy majú v online svete rovnaký charakter ako v tradičnom offline prostredí. Jedná sa väčšinou o zľavy pre stálych, klubových členov alebo o nástroj upútania potenciálnych nových zákazníkov. Tieto akcie majú väčšinou obmedzenú platnosť na využitie. Výhodou však je upravenie ponuky na mieru pre rôzne skupiny zákazníkov. Príkladom sú demo či trial verzie programov. Niekedy tiež spoločnosti ponúkajú služby bezplatne na vyskúšanie po určitú dobu napr. 7 dní, 14 dní, 1 mesiac (Přikrylová, 2019).

1.8 Marketingový výskum

K jednému z fundamentálnych nástrojov managementu patrí marketingový výskum, ktorý prebieha organizovaným a systematickým zberom dát, ktoré sa priebežne vyhodnocujú. Jeho výstupom je prehľadný súbor informácií nadobudnutý podľa stanoveného spôsobu. Cieľom marketingového výskumu je pripraviť dokumenty pre významné a plynulé rozhodnutia, ktoré uľahčia napredovať podnikateľskému subjektu. Úlohou výskumu je zozbierať dáta, triediť informácie, analyzovať ich, dostatočne prezentovať výsledok a záverečne ho vyhodnotiť (Machková, 2021).

1.8.1 Postup marketingového výskumu

Ak chce tvorca výskumu vykonať efektívny prieskum, je dôležité, aby si pred jeho začatím stanovil vhodný postup. Podľa viacerých autorov je účinný výskum zložený zo šiestich častí:

1. **stanovenie problému a cieľ výskumu** – definovať hlavný problém a interpretovať zadanie pre výskum, ktoré musí byť stručný a jasne zrozumiteľný,
2. **pripravenie výskumného plánu** – naplánovať čo najefektívnejší postup pre zozbieranie cenných informácií, definovať si zdroj dát, zvoliť vhodný nástroj a metódu výskumu,
3. **zber informácií** – realizačná fáza výskumu tvorí kostru celého výskumu a pokladá sa za najviac nákladnú, dôležité je vybrať čo najvhodnejší počet respondentov, ale takisto zobrať do úvahy možné problémy, ktoré môžu nastať zo strany respondentov ako napr. nedostatočná spolupráca,
4. **analyzovanie zozbieraných informácií** – skontrolovať, spracovať do tabuliek, testovať a analyzovať zistené informácie,
5. **interpretácia výsledkov** – prezentovať zistené skutočnosti zrozumiteľne, presvedčivo a poskytnúť odporúčania k ďalším krokom,
6. **vyhodnotenie** – vysloviť záverečné stanovisko ku ktorému sa dopracovalo vďaka procesu výskumu (Kotler, 2013).

1.8.2 Kvalitatívny výskum

Cieľom kvalitatívneho výskumu je pochopiť podľa akých metód sa zákazníci rozhodujú. Dôležité je sa zamerať na dôvody, prečo si človek kupuje daný produkt alebo využíva práve tieto služby. S marketingovým výskumom sú spojené aj pozitívne a negatívne vnemy, ktoré priamo súvisia s dôvodom nákupu. Preto kvalitatívny výskum má dávať odpoveď na otázky ako napr. prečo si kupuje zákazník práve daný produkt či prečo chcú zákazníci stále využívať danú službu. Výskumný proces prebieha medzi výskumníkom a respondentom alebo malými skupinkami respondentov formou štruktúrovaného rozhovoru. Výskumník má za úlohu počas rozhovoru získať potrebné informácie ako sa respondenti zamýšľajú nad témou a aký majú pohľad na problém. Veľkosť vzorky je naozaj úzky, v radoch jednotiek, max. desiatok účastníkov. Respondenti sú vybraní podľa predom stanovených kritérií, aby boli pre výskum pozitívnym prínosom (Tahal, 2017).

1.8.3 Kvantitatívny výskum

Kvantitatívny výskum sa zameriava na počet respondentov. Výsledky sú prezentované zvyčajne formou tabuliek a grafov, ktoré poukazujú na cieľovú skupinu. Interpretácia býva vyjadrená jedným z dvoch spôsobov, formou absolútnej početnosti vyjadrenej v presných číslach účastníkov a formou relatívnej početnosti, ktorá je vyjadrená v percentách. Zbieranie dát sa vykonáva rôznymi postupmi, a to pozorovaním, experimentom alebo pýtaním sa. Príkladom pozorovania je zistenie počtu áut, ktoré prejdú danou križovatkou na červenú počas jednej hodiny. Experimentom môže byť reakcia ostatných vodičov cestnej premávky na odstavené auto v prostriedku cesty, ako budú reagovať – či sa budú zaujímať o pomoc, alebo bez záujmu obídu auto s cieľom pokračovať v ceste. V praxi sa väčšinou používa tretí typ, a to pýtanie sa formou dotazníka, kde respondenti odpovedajú na predom pripravené otázky. Vďaka kvantitatívnemu výskumu je taktiež možné testovať hypotézy. Štatistickým analyzovaním sa dá zistiť či minimálne dve alebo viac premenných proti sebe vykazujú štatistické rozdiely, a tým hypotézu potvrdiť alebo vyvrátiť (Tahal, 2017).

1.8.4 Dotazník

Medzi vhodné nástroje marketingového výskumu patrí dotazník, a to pre jeho výhodu spojenú so zbieraním dát. Výskumník, tvorca dotazníka, by sa mal zodpovedne postaviť k jeho tvorbe a pred zverejnením ho testovať. Formulovanie otázok a ich poradie môže ovplyvniť správnosť odpovedí. Uzatvorené otázky by mali pozostávať z dôkladne pripravených odpovedí, ktorých syntax bude jasne pochopiteľná pre respondentov. V prípade otvorených otázok je dôležitá ich správna formulácia, aby respondenti neboli zmätení (Kotler, 2013).

Tvorba dotazníku

Každý tvorca dotazníku by mal mať na pamäti hlavné pravidlá, ktoré by mali byť dodržané:

- pýtať sa respondentov len to, čo potrebujeme vedieť a nepýtať sa nepotrebné otázky,
- formulovať otázky tak, aby to respondentov motivovalo odpovedať,
- formulovať otázky tak, aby na ne respondenti dokázali odpovedať bez väčšej námahy,
- nepýtať sa otázky, ktoré sa týkajú citlivých a tabu tém (Tahal, 2017).

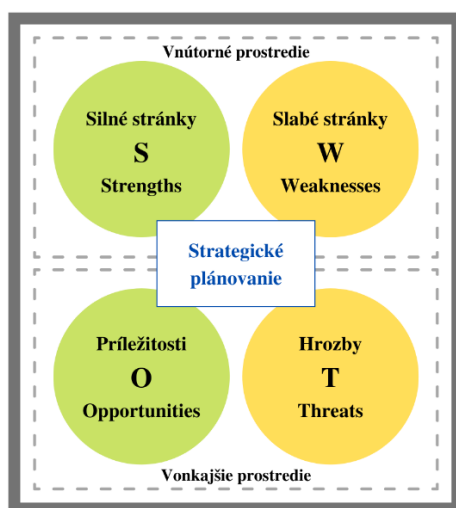
Dĺžka dotazníka sa väčšinou meria počtom otázok zo strany tvorcov, ale dôležitejšie je pod dĺžkou rozumieť čas, ktorý potrebuje respondent na vyplnenie. Časová náročnosť je u jednotlivých otázok rozdielna. Podľa autora sa dĺžka na udržanie pozornosti pohybuje v rozmedzí 10-15 min. Dotazník je tvorený dvomi typmi otázok, a to otvorenými a uzatvorenými. Uzatvorené otázky ponúkajú respondentovi predom pripravené variácie odpovedí. Získané dáta z uzatvorených otázok sa následne štatisticky vyhodnotia. V prípade otvorených otázok je potrebné sformulovať otázku jasne a zrozumiteľne, aby výskumník získal takú odpoveď, ktorú požaduje. Získané odpovede sa vyhodnocujú a klasifikujú na základe spoločných znakov (Tahal, 2017).

Škála je typ uzatvorenej otázky u ktorej respondent vyjadruje rozsah súhlasu. Môže mať podobu číselnú alebo slovnú, napr. 1-5 alebo určite súhlasím, skôr súhlasím, skôr nesúhlasím,

určite nesúhlasím. **Výber z variant** je typ otázky, v ktorej môže respondent vybrať z minimálne jednej alebo viacerých odpovedí. **Polootvorená otázka** vychádza z typu otázky výber z variant, kde je ako posledná možnosť napísané „iné a vypíšte“. Tento typ je používaný v prípade poskytnutia možnosti vyjadrenia názoru respondenta. **Ďalšie typy otázok** sa odvíjajú od technických možností dotazníka alebo kreativity respondenta (Tahal, 2017).

1.9 SWOT analýza

Názov analýzy SWOT pochádza z iniciál štyroch anglických slov, ktoré sa zaoberajú skúmaním štyroch faktorov (**s**trengths, **w**eaknesses, **o**pportunities a **t**hreats). Do slovenčiny sú preložené ako silné stránky, slabé stránky, príležitosti a hrozby. Analýza bola vytvorená štyrmi profesormi z Harvardskej univerzity v 20. storočí. Tento model sa radí medzi prvé, ktoré sa zaoberajú externým prostredím spoločnosti. V súčasnosti je používanie analýzy veľmi rozšírené. Dôvodom je najmä rýchle a zrozumiteľné popísanie jednotlivých kategórií. Tie sa dajú vhodne využiť pri prezentovaní výsledkov medzi jednotlivými členmi manažmentu alebo pri opísaní aktuálnej situácie spoločnosti pre radových zamestnancov. Analýza je viacrozmerný nástroj určený na strategickú analýzu. Silné a slabé stránky sú faktory vnútorného prostredia.



Obrázok č. 5: SWOT analýza

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Seth, 2015)

Príležitosti a hrozby sú faktory vonkajšieho prostredia. Príklad je uvedený na obrázku č. 5. SWOT analýza skúma aktuálnu situáciu spoločnosti v danom čase a súčasne sa zameriava na už spomenuté faktory vnútorného a vonkajšieho prostredia (Seth, 2015).

Silné stránky sú faktory vnútorného prostredia, ktoré majú pozitívny vplyv na spoločnosť a vyzdvihujú ich. Považujú sa za obzvlášť významné, pretože necharakterizujú konkurenciu, ale sústredia sa len na skúmané vlastnosti spoločnosti. Silné stránky popisujú, v čom organizácia vyniká a čo ju odlišuje od konkurencie. Lojálna základňa zákazníkov, silný zákaznícky servis, jedinečná technológia, to sú príklady silných faktorov, ktoré sú vďaka SWOT analýze identifikované a poskytnú spoločnosti konkurenčné výhody oproti ostatným hráčom v odvetví (Seth, 2015).

Slabé stránky sú protikladom silných stránok a spolu tvoria celkové vnútorné prostredie spoločnosti. Pomenovanie „slabé stránky“ sa odkazuje na nedostatočné, brániace faktory, spôsobujúce stagnáciu alebo dokonca úpadok napredovania. Na ich odstránení musí organizácia intenzívne pracovať. Včasné identifikovanie a napravenie môže zmierniť budúce zaostávanie za konkurenciou. Vďaka analýze vzniká priestor na riešenie relevantných problémov a preorientovanie práce tak, aby bola spoločnosť menej zraniteľná. Príkladom je neschopnosť splácať včas záväzky, negatívne PR, vysoká zadlženosť a iné (Seth, 2015).

Príležitosti predstavujú priaznivý výhľad možností, ktoré môžu priniesť spoločnosti konkurenčnú výhodu. Tie sa už nenachádzajú vo vnútornom prostredí, ale zaujímajú postavenie vo vonkajšom prostredí. Práve príležitosti dávajú spoločnosti šancu zosilniť a uchmatnúť pre seba väčší podiel v odvetví. Príležitosti sa objavujú v rôznych formách a je len na spoločnosti ako k nim pristúpia a či ich využijú. Príkladmi príležitostí sú napríklad zníženie cla krajiny, dotácie zo strany štátu či zníženie daňového zaťaženia (Seth, 2015).

Hrozby spolu s príležitosťami tvoria celkové vonkajšie prostredie SWOT analýzy. Hrozby majú negatívny charakter a chcú spoločnosti poškodiť. Ak farmári potrebujú k svojmu

podnikaniu teplé a vlhké počasie, tak je pre nich hrozbou suché a chladné počasie, ktoré keď nastane, tak môže spôsobiť veľmi nízku až nulovú úrodu. V tomto prípade nie je jednoduché sa včas pripraviť a vykonať vhodné kroky. Existujú však aj hrozby, ktoré sa dajú včas odhaliť. Príkladom sú rastúce náklady na materiály alebo rastúca konkurencia. Ich identifikácia je často výsledkom tradičnej strategickej práce a predvídaním sa znižuje negatívny vplyv na výkon spoločnosti (Seth, 2015).

V niektorých prípadoch sa hrozby môžu stať silnými stránkami a príležitosti sa môžu stať slabinou. Dôvodom je to, že spoločnosti sa nevyvíjajú len vo svojom vlastnom prostredí, ale ich budúcnosť závisí aj od rozhodnutia konkurencie (Seth, 2015).

1.10 Zhrnutie teoretickej časti práce

V prvej časti práce boli popísané teoretické východiská, ktoré slúžia ako podklad pre nasledujúce kapitoly. V úvode bol definovaný marketing, medzinárodný marketing a marketing služieb. Medzinárodnému marketingu a marketingu služieb sa kvôli zameraniu diplomovej práce v tejto časti dávala hlavná pozornosť. Po vymedzení základných pojmov bolo predstavené marketingové prostredie a jeho členenie na externé a interné prostredie. V externom prostredí bola dôkladnejšie popísaná PESTLE analýza a Porterov model piatich síl. Zdroje spoločnosti boli pomenované v internom prostredí. Po marketingovom prostredí nasledoval rozbor rozšíreného marketingového mixu 7P, ktorého súčasťou je aj mix komunikačný. V teoretickej časti boli tiež vymedzené základy internetovej komunikácie. V druhej polovici tejto kapitoly bol objasnený marketingový výskum. Záverom je vysvetlenie podstaty a členenie jednotlivých častí SWOT analýzy. Nadobudnuté poznatky z literárnej rešerše sú ďalej použité v analytickej a návrhovej časti tejto diplomovej práce.

2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

Analýza súčasného stavu sa zaoberá aktuálnou pozíciou vybranej spoločnosti. Po predstavení spoločnosti je vykonaná analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia pomocou analýzy PESTLE a Porterovho modelu piatich síl. Nasleduje analýza rozšíreného marketingového mixu a analýza komunikačného mixu. Na záver je analýza doplnená o rozbor marketingového výskumu. Záverečným zhrnutím tejto kapitoly je SWOT analýza, ktorá hodnotí silné stránky, slabé stránky, príležitosti a hrozby.

2.1 Predstavenie spoločnosti

Vybraná spoločnosť s ručením obmedzeným pôsobí na českom a slovenskom trhu v oblasti financovania výskumu, vývoja a inovácií. Taktiež poskytuje daňové poradenstvo a služby spojené s dotáciami, investíciami a verejným obstarávaním. Spoločnosť bola založená v roku 2004 v Brne. Na začiatku bolo smerovanie spoločnosti zamerané na všeobecné obchodno-daňové poradenstvo. S postupným vývojom Európskej únie v oblasti daňovej a dotačnej podpory štátom, sa presunuli podnikateľské aktivity ku komplexnejším poradenským a konzultačným službám zameraným na priemyselný a IT sektor. Po zavedení nástroju Odpočítateľná položka na výskum a vývoj sa k spoločnosti pripojil dôležitý partner a smer podnikania sa začal uberať správnym smerom. Zo strany Ministerstva priemyslu a obchodu ČR bolo zavedenie Operačného programu Podnikanie a inovácie (OPPI) v roku 2007 veľkou príležitosťou pre vybranú spoločnosť. Od tohto roku sa zvýraznilo špecializovanie spoločnosti v oblasti dotačného poradenstva. Začiatky neboli jednoduché, ale štádiovo spoločnosť nadobudla skúsenosti cez malé projekty až po tie väčšie, významné. Úspešná realizácia projektov v OPPI dopomohla k ľahšiemu vstupu do nadväzujúceho programu Operačný program Podnikanie a inovácie pre konkurencieschopnosť (OPPIK). Okrem domácich projektov sa spoločnosť pustila aj do medzinárodných programov a to Eurostars, Eco-innovation a Research Fund for Coal and Steel. Počet klientov a zamestnancov v priebehu rokov narastal a priaznivá situácia vyvrcholila rozšírením podnikateľských aktivít na územie Slovenskej republiky, kde spoločnosť pôsobí v oblasti daňového odpočtu od roku 2019 (Obchodný manažér, 2021).

2.2 Analýza externého prostredia

V nasledujúcej kapitole je analyzované vonkajšie prostredie spoločnosti. Na skúmanie makroprostredia je využitá analýza PESTLE. Pomocou Porterovho modelu piatich síl je skúmané mikroprostredie.

2.2.1 PESTLE analýza

Analýza sa skladá zo šiestich faktorov vonkajšieho prostredia, ktoré vplývajú na fungovanie vybranej spoločnosti.

Politické faktory

Rakúsko je federálna parlamentná republika. Hlavou štátu je prezident, ktorého funkčné obdobie trvá šesť rokov. Parlament tvoria dve komory, Národná rada a Spolková rada. Na čele vlády stojí predseda vlády – kancelár. Rakúsko je vnútrozemský štát, ležiaci v strednej Európe s populáciou približne 8 950 000 obyvateľov. Hlavným a najväčším mestom je Viedeň s populáciou viac ako 1,9 milióna obyvateľov. Úradným jazykom je nemčina. V roku 1995 sa stalo Rakúsko členom EÚ a OSN. V Rakúsku je oficiálna mena euro a od roku 1999 je členom eurozóny. Krajina je takisto členom Schengenského priestoru od roku 1997 (Austria, 2022).

Rakúsko a Česko sú dlhodobými a dôležitými obchodno-ekonomickými partnermi. O rozvoj politických vzťahov sa obidve krajiny aktívne starajú a prehlbujú spoluprácu, ktorá prispieva k budovaniu a rozvíjaniu dobrého susedstva. Ekonomika Rakúska je veľmi vyspelá, otvorená a vývozne orientovaná. Sektor služieb má vysoké postavenie a tvorí 70% podiel hospodárstva krajiny. Rakúsko je pre Českú republiku siedmym najvýznamnejším obchodným partnerom. (Rakousko, 2022).

Ekonomické faktory

V súčasnosti je každá krajina sveta zasiahnutá pandémiou COVID-19 a nie je tomu inak ani v prípade Rakúska a Českej republiky. Pre Rakúsko bol najhorší rok 2020, kedy krajina

zaznamenala medziročný prepád v raste HDP o -6,7 %. V tomto roku celková výška HDP činila 433,3 miliárd USD a inflácia bola na úrovni 2,3 % (Current Austrian GDP, 2022).

V roku 2021 Rakúsko začalo znova prosperovať, čo sa preukázalo aj na raste HDP na úrovni 4,7 %. Prognózy na rok 2022 a nasledujúce roky majú pozitívnejšiu predpoveď. Podľa odborníkov by mala ekonomika pokračovať v silnom raste uprostred doznievajúceho vplyvu pandémie. Rýchla a rozsiahla politická reakcia na pandémiu bola účinná pri záchrane životov, ochrane zraniteľných domácností a podpore pracovníkov a firiem. Sprísnenie trhu práce a zníženie daňového zaťaženia sú dobrým znamením pre spotrebu domácností, pričom uvoľnená menová politika a zdravé vonkajšie pozadie podporujú investície v krajine (GDP in 2020, 2017; IMF Consultation with Austria, 2022).

V prípade Českej republiky bol tiež rok 2020 silno ovplyvnený pandémiou COVID-19 čo malo za následok prepád v raste HDP o -6,1 %. Počet pozitívnych prípadov na vírus COVID-19 zaznamenal najvyšší nárast na konci roka 2021 a v prvých týždňoch v 2022. Percentuálne zastúpenie zaočkovanej dospeléj populácie je na úrovni 63,8 %. Lepšie je na tom Rakúsko, ktoré má vďaka povinnému očkovaniu plne zaočkovaných 73,2 % dospelých občanov. Zrušenie tvrdých pandemických obmedzení podporilo hospodársku aktivitu, najmä v sektore služieb. Koncom novembra 2021 boli však znova, so zhoršujúcou sa situáciou, zavedené určité obmedzenia v oblasti pohostinstva a zhromažďovaní sa na kultúrnych podujatiach. Rast spotreby domácností je podporovaný oživením príjmov. Rast výroby a exportu sa medzitým pozastavil v dôsledku prekážok v medzinárodných dodávateľských reťazcoch. V súčasnosti je narastajúcim problémom v Českej republike zvyšujúca sa inflácia a rast ceny energií pre domácnosti (Czech Republic Economic Snapshot, 2022; Ekonomika loni propadla o 6,1%, letos poroste o 3,1%, 2022).

Kladné susedské vzťahy medzi krajinami reprezentuje aj počet spoločností, ktoré tu podnikajú. Na Českom území pôsobí približne 1 800 rakúskych spoločností a v Rakúsku približne 300 českých spoločností. Za rok 2019 na rakúsky trh smerovalo 4,2 % českého exportu a opačným smerom sa dovážalo 2,7 % z celkového českého dovozu. Obchodné saldo je z pohľadu Českej republiky dlhodobo kladné a Rakúsko patrí k najväčším investorom na Českom území (V Rakousku pôsobí 300 českých firem, 2022).

Sociálno-kultúrne faktory

Na vonkajšie prostredie vybranej spoločnosti je potrebné nazerať aj z pohľadu sociálnych a kultúrnych faktorov. Práve sociálne a kultúrne prostredie býva v niektorých prípadoch podceňované, no ignorovanie týchto faktorov môže silne ovplyvniť úspech na danom trhu. Na sociálno-kultúrne faktory sa už v minulosti zamerali študenti z Masarykovej univerzity, ktorých cieľom bolo zistiť ako vnímajú zmeny po páde železnej opony obidve krajiny. V rámci dotazníkového šetrenia sa pýtali obyvateľov z južnej Moravy a takisto z okolia Dolného Rakúska. Obidve oblasti sú si susedmi a rozdeľuje ich len štátna hranica. Prvé otázky smerovali na obyvateľov z Česka. Bola im položená otázka, že čo si predstavia pod pojmom „Rakúsko“. Najviac respondentov odpovedalo, že mesto **Viedeň**. Následne pokračovali slovami ako **sused** a **vysoká životná úroveň** či **priaznivé pracovné prostredie**. U opýtaných Rakúšanov odpovede najčastejšie poukazovali na **lacnejšie nákupy** v Česku, **dobré pivo** a **Praha**. Obidva národy sa navzájom posudzujú ako priateľské, nekonfliktné a relatívne dôveryhodné. Rakúšania ale naďalej vnímajú Čechov ako súčasť východného bloku a nie vždy sú pre nich rovnocenným partnerom. Rakúšania hovoria o Čechoch, že v porovnaní s nimi sú chudobnejší a menej úspešní v osobnom aj kariérnom živote. Veľkou prekážkou u obidvoch krajín je jazyková bariéra. Z dotazníka vyplynulo, že kto nerozpráva nemecky, tak navštevuje Rakúsko sporadicky. Ak sa Česi nedohovoria ani anglicky, tak Rakúšania majú častejšie negatívny pohľad na ich vzájomnú spoluprácu. Z dotazníkov okrem iného vyplynulo, že ľudia na oboch stranách hranice veľmi kladne vnímajú zmeny v cestovnom ruchu, rozvoji infraštruktúry či v komunikácii, čo však stále nie je dostatočné a v konkrétnejších otázkach dopravy sú obidve strany viac kritické. Obyvateľom chýbajú okrem rýchlostného spojenia Brna s Viedňou aj ďalšie hraničné priechody, ktoré by mohli využiť. Obidve opýtané skupiny toho vedia minimum o projektoch a udalostiach čo sa deje za hranicami, no ani sa veľmi nechcú zapájať do diania. Celková cezhraničná spolupráca Česka s Rakúskom patrí medzi tie slabšie ako s ostatnými susednými štátmi Českej republiky. Podľa vedúceho výskumného projektu Milana Jeřábka, ktorý sa dlhodobo venuje téme cezhraničným vzťahom, majú Rakúšania pri téme Českej republiky problém s rozpadom Rakúska-Uhorska, Benešovými dekrétmi a s jadrovou elektrárnou Temelín (Jak Rakušané vidí Čechy, 2005–2022).

Pre českých obchodníkov iba znalosť nemeckého jazyka nemusí byť zárukou úspešného biznisu s Rakúšanmi. Odborníci odporúčajú zodpovednú prípravu. České podnikateľské subjekty by mali mať kvalitné propagačné materiály a web v nemeckom jazyku. Nemenej dôležité je poznať trh a konkurenciu v odvetví. Zo začiatku obchodných stretnutí sa debatuje o nepracovných témach ako je napr. kultúra, víno alebo zimné či letné športy. Následne je vhodné prejsť k služobným a obchodným záležitostiam. Spoločenské postavenie je cenené a vysoko vnímané. Rakúšania si potrpia na používanie titulov a počas rokovaní sa dôsledne vyká. Rakúski obchodní partneri sa obliekajú vkusne a formálne oblečenie pri stretnutiach je štandardom. V rámci rokovaní je vhodné sa vyjadrovať jasne a stručne a k problémom pristupovať s riešením, že sa ich podarí prekonať. Treba byť pripravený aj na veľmi dlhé rokovania, rakúski partneri vedia byť v kľúčových otázkach, ako je napr. cena, veľmi nepoddajní (Bezbožní pivaři se zlatýma rukama, 1998–2022; Rakušané požadují po Čechách nižší ceny, 2022).

Technologické faktory

V dnešnej modernej dobe je využívanie moderných informačných a komunikačných technológií prakticky nevyhnutné v každom obchodnom vzťahu. Podľa Magazínu Českého štatistického úradu, takmer všetky české spoločnosti bez ohľadu na veľkosť a zameranie majú pripojenie k internetu. V roku 2020 sa už tretina firiem pripájala rýchlosťou prevyšujúcou 100 MB/s čo je dostačujúce na bežný chod spoločnosti. Podiel spoločností v Česku, ktoré majú vlastný web prevyšuje 80 % už od roku 2015. Tento podiel patrí k jednému k najvyšším v celej EÚ. Na druhej strane sociálne siete už nie sú pre české spoločnosti také dôležité. Zo spoločností s viac ako 10 zamestnancami majú vlastný účet na sociálnych sieťach len 45 % z nich. Na sociálnych sieťach fungujú hlavne cestovné agentúry alebo spoločnosti pôsobiace v oblasti poskytovania ubytovania a médií. Cloud computing patrí v podnikateľskom sektore k jednému z najhlavnejších prejavov digitalizácie. Jedná sa o spôsob, pri ktorom spoločnosti platia za poskytované služby, programy či úložný priestor dostupný z internetu prostredníctvom vzdialeného prístupu, napr. pomocou webového prehliadača. Najvyužívanejšími cloudovými službami sú dlhodobá e-mail, rôzne aplikácie

nutné na chod spoločnosti a internetový priestor slúžiaci na ukladanie súborov a dôležitých firemných dát. Viac ako 40 % spoločností v Českej republike už využíva zariadenie internetu vecí (IoT). Približne desatina firiem vďaka IoT reguluje osvetlenie, spotrebu energie alebo strážia na diaľku cez internet zabezpečenie firemných priestorov. V súčasnosti chytré zariadenia IoT prenikajú čoraz častejšie aj do výroby. Analýza veľkých dát (big data) nie je ešte v českých spoločnostiach taká rozšírená ako v ostatných krajinách západnej Európy (Jaké moderní digitální technologie využívají podniky v Česku?, 2022).

Počas vypuknutia pandémie COVID-19 mala väčšina krajín Európy problémy premiestniť zamestnancov z kancelárií do domácností, aby mohli pohodlne a v bezpečí pracovať z domova. Rakúsko a Česko nebolo výnimkou. Na prácu v domácej kancelárii, ako aj na účasť na online stretnutiach alebo video hovoroch je potrebné mať vhodné technologické vybavenie. Osobné stretnutia boli eliminované z dôvodu obmedzenia kontaktu a mobility obyvateľstva. Podmienky pre komplexné pripojenie k mobilnému internetu 5G sú v Rakúsku na vysokej úrovni. Pokrytie krajiny predstavovalo už v roku 2020 viac ako 33 %. V Česku sa 5G internet začal výrazne zavádzať až ku koncu roka 2021. Oblasť cloud computing je v Rakúsku na vzostupe. V roku 2020 približne 40 % spoločností nad 10 zamestnancov aktívne využívalo cloud služby. Sociálne médiá sú silnou dominantou pre spoločnosti v Rakúsku. Približne 60 % všetkých spoločností v Rakúsku už v roku 2019 využívalo sociálne médiá na komunikačné účely alebo na výmenu obsahu. Najaktívnejšími boli ekonomické a komunikačno-informatívne odvetvia s celkovým podielom 86 %. Najmenej využívajúcim sektorom sociálne siete je stavebníctvo s podielom 39 %. Facebook patrí k najpoužívanejšej sociálnej sieti v krajine, ale v oblasti biznisu je víťazom sociálna sieť LinkedIn. Globálne orientovaná platforma LinkedIn je lídrom na trhu v oblasti B2B komunikácie a za ňou nasleduje nemecká obchodná sieť Xing. Podľa štúdie, ktorú vykonala Rakúska asociácia priameho marketingu, využíva aktívne 70 % spoločností sociálne siete Facebook a LinkedIn ako súčasť svojho podnikania (Bock-Schappelwein, 2022; Concerning Facebook and LinkedIn, 2022).

Legislatívne faktory

Medzi Rakúskom a Českou republikou bolo doteraz podpísaných približne 80 bilaterálnych zmlúv. Obsahom zmlúv je najmä riešenie ekonomických, sociálnych a kultúrnych vzťahov či zaoberanie sa problematikou spoločných štátnych hraníc. Medzi tie najdôležitejšie zmluvy možno zaradiť dohodu o zamedzení dvojitého zdanenia a zabráneníu daňovému úniku v odbore daní z príjmu a z majetku, dohodu o zamestnávaní občanov v pohraničných oblastiach a dohodu o vzájomnej ochrane a podpore investícií. Medzi oboma krajinami takisto existuje aj rozvojová spolupráca. Rakúska rozvojová agentúra je zodpovedná za realizáciu bilaterálnych programov a projektov. Na určitých projektoch spolupracuje práve s Českou rozvojovou agentúrou. Rakúsky daňový systém a finančná správa majú vlastnosti stabilných a efektívnych orgánov. Výška zdanenia rakúskych príjmov je nadpriemerná a pozostáva zo šiestich sadzieb, pričom najvyššia sadzba dane je 55 %. Naopak nízke sadzby sú pri zdanení majetku a ekologických daniach, ktoré sú pod priemerom EÚ. Na rakúsky trh môže český podnikateľský subjekt vstúpiť priamo, otvorením pobočky, alebo nepriamo, formou obchodného zastúpenia. Rakúšania majú radi svoje domáce produkty a služby, pri nákupe sa pozerajú na pôvod produktov. Dôvodom je považovanie domácich predajcov za spoľahlivých a fakt, že poznajú rakúsku kultúru najlepšie. Ak chce zahraničná spoločnosť uspieť, tak využitie lokálnych partnerov, ktorí môžu presvedčiť domácich Rakúšanov na kúpu, môže byť výhodou. Preto musia byť aj české subjekty dôsledné a myslieť na rôzne detaily, ktorými môžu poraziť domácu konkurenciu (Rakousko, 2022).

Ekologické faktory

Ochrana životného prostredia sa stáva čoraz dôležitejším bodom pri rokovaní politických lídrov Rakúska. Podľa OECD je Rakúsko jednou z vedúcich krajín v Európe v oblasti environmentálnej politiky. V oblasti odpadového hospodárstva, chemikálií alebo znečistenia ovzdušia sú normy platné v Rakúsku, v porovnaní s ostatnými európskymi krajinami, veľmi prísne. Rakúska legislatíva čoraz viac uprednostňuje záujmy občanov v oblasti zdravia a životného prostredia. Dôkazom je zákon o posudzovaní vplyvov na životné prostredie, ktorý sa zaoberá skúmaním priamych a nepriamych účinkov na ľudí, zvieratá a životné

prostredie pri plánovaných projektoch. Výsledkom je lepšia kvalita vody v jazerách a vodných nádržiach. Rakúsko sa prijatím spolkového ústavného zákona pre nejadrové Rakúsko dostalo viackrát do konfliktu práve s Českom pre aktívne využívanie jadrovej energie v elektrárnach Temelín a Dukovany. Rakúske poľnohospodárstvo sa dôsledne orientuje na vysokokvalitné a zdravé produkty prostredníctvom najnáročnejšieho európskeho agroenvironmentálneho programu. Farmári sa tak stali priekopníkmi v ekologickej orientácii Rakúska a prevzali tak medzi členskými štátmi EÚ úlohu v hospodárení s prírodnými zdrojmi. Poľnohospodárstvo, ako forma výroby a životného štýlu, svojimi tradičnými a modernými myšlienkami poskytuje životne dôležité impulzy pre spoločnosť ako celok a vytvára obraz vidieckeho života. Približne 16,2 % všetkých poľnohospodárskych spoločností a približne 19,2 % poľnohospodárskej plochy v Rakúsku je ekologických. Dôkazom toho je záväzok využívať obnoviteľné suroviny, vďaka ktorému má Rakúsko vedúce postavenie v Európe (Environmental Protection, 2022).

Zhrnutie výstupov PESTLE analýzy

V časti 2.2.1 boli analyzované najvýznamnejšie a najdôležitejšie faktory PESTLE analýzy, ktoré ovplyvňujú vybranú spoločnosť pri vstupe na rakúsky trh. Tieto faktory boli analyzované za cieľom vytvorenia celkového obrazu o potenciálnych vplyvoch vonkajšieho prostredia na spoločnosť. Do SWOT analýzy vstupujú iba niektoré z nich, na základe ktorých je spracovaná aj návrhová časť.

Tabuľka č. 1: Identifikované príležitosti z PESTLE analýzy

Zdroj: Vlastné spracovanie

Príležitosti	
Faktor	Popis
Politický	- priaznivá politická situácia
Politický	- vzájomné rešpektovanie medzi Českom a Rakúskom
Ekonomický	- krajiny sú dlhodobými a dôležitými obchodno-ekonomickými partnermi
Technologický	- využívanie vlastných webov a sociálnych sietí na komunikáciu s verejnosťou
Legislatívny	- viacero možností ako môže podnikateľský subjekt vstúpiť na rakúsky trh
Ekologický	- najväčšie pokroky v prístupe k ekológii sú v oblasti poľnohospodárstva

Tabuľka č. 2: Identifikované hrozby z PESTLE analýzy

Zdroj: Vlastné spracovanie

Hrozby	
Faktor	Popis
Ekonomický	- zníženie rastu HDP z dôvodu pandémie COVID-19
Sociálno-kultúrny	- jazyková bariéra medzi rakúskym a českým obyvateľstvom
Sociálno-kultúrny	- Rakúšania uprednostňujú pri nákupe domáce produkty a služby
Legislatívne	- výška zdanenia rakúskych príjmov je nadpriemerná v porovnaní s krajinami EÚ

2.2.2 Porterov model piatich síl

Táto časť je zameraná na analyzovanie vonkajšieho mikroprostredia, ktoré vplýva na vybranú spoločnosť. S využitím Porterovho modelu piatich síl je vykonaná analýza konkurenčného prostredia v Rakúsku.

Aktuálna konkurencieschopnosť v odvetví

Vybraná spoločnosť pôsobí v oblasti daňového, účtovného a právneho poradenstva, ako už bolo spomenuté v predchádzajúcich častiach práce. Táto oblasť podnikania patrí do sektora služieb. Podľa rakúskeho federálneho štatistického úradu pôsobilo v roku 2020 v Rakúsku približne 335 000 malých a stredných spoločností. Služby majú v krajine najväčšie zastúpenie a ich celkový podiel je 30 % zo všetkých spoločností podnikajúcich naprieč všetkými odvetviami v Rakúsku. Priamo v sektore daňových, účtovných a právnych služieb existuje približne 1 160 spoločností, ktoré patria podľa veľkosti do skupiny malých a stredných spoločností (Structural Business Statistics, 2022; Industry Breakdown of Companies in Austria, 2022).

Na prvý pohľad sa môže zdať, že pôsobenie viac ako 1 000 spoločností so zameraním na dane, účtovníctvo a právo, môže predstavovať extrémne vysokú súťaživosť medzi spoločnosťami. Dôležité je však tieto spoločnosti detailnejšie analyzovať. Na vrchu tohto sektora je vhodné vyzdvihnúť pôsobenie veľkých nadnárodných spoločností, ktoré sa nazývajú aj ako Veľká štvorka. Medzi tieto spoločnosti patrí Deloitte, Pricewaterhouse Coopers (PwC), KPMG a Ernst & Young (EY). Tieto spoločnosti poskytujú profesionálne

služby v oblasti auditu, daní, poradenstva, podnikových rizík, finančných inštrumentov a iné. Okrem Veľkej štvorky pôsobia v Rakúsku aj ďalšie daňovo-právne orientované spoločnosti, a to TPA Austria, BDO Austria GmbH, PHH Rechtsanwälte a iné. Tieto spoločnosti spájajú podobné vlastnosti:

- majú stovky až tisíce zamestnancov,
- ponúkajú veľké portfólio služieb, pretože ich kapacita je dostatočná,
- ich zákazníkmi sú primárne veľké národné a nadnárodné spoločnosti,
- pôsobia v mnohých krajinách a nešpecializujú sa len na jednu krajinu (Austria Tax Rankings, 2022).

Ponúkané služby týchto spoločností sa zhodujú aj so službami vybranej spoločnosti. Venujú sa daňovému odpočtu výdavkov na výskum a vývoj, ponúkajú daňové poradenstvo a pomáhajú s financovaním investícií a dotácií. Z tohto hľadiska môžu byť zaradené tieto spoločnosti do konkurencie, ale nie do priamej. Veľká štvorka spolu s obdobne veľkými národnými a nadnárodnými spoločnosťami pôsobia aj na území Českej a Slovenskej republiky. To ale nie je prekážkou pre vybranú spoločnosť podnikáť, čo potvrdzujú aj zamestnanci vybranej spoločnosti. Veľká štvorka a ďalšie korporátne spoločnosti sa odlišujú od vybranej spoločnosti jej zameraním a pôsobením v sektore. Vybraná spoločnosť sa odlišuje nasledovnými aspektmi:

- počtom zamestnancov sa radí do skupiny malých spoločností,
- ponúka úzke portfólio služieb s väčším dôrazom na detail,
- hlavnými zákazníkmi sú mikro, malé a stredné spoločnosti,
- spoločnosť pôsobí iba na území ČR a SR (Obchodný manažér, 2022).

Identifikovaní hlavní konkurenti mají vo svojom portfóliu ponúkanú službu daňový odpočet výdavkov na výskum a vývoj. Jedná sa o inštrument ako podporiť poplatníkov dane z príjmov vo výskumno-vývojových aktivitách. Táto služba je vykonávaná vybranou spoločnosťou v Českej a Slovenskej republike. V Českej republike má daňový odpočet názov *Odčitatelná položka na výzkum a vývoj (OPVaV)*. Na Slovensku sa tento odpočet dane

nazýva *Superodpočet výdavkov na výskum a vývoj*, ale všeobecne v odvetví sa používa skrátené *Superodpočet*. V Rakúsku je odpočet dane a služba s tým spojená známa ako *Forschungsprämie* a voľne preložiť sa dá ako *Bonus za výskum* (Forschungsprämie, 2022, Obchodný manažér, 2021).

Vybraných šesť konkurentov bolo identifikovaných za pomoci komunikácie so zástupcami vybranej spoločnosti. Takisto sú tieto spoločnosti dobre optimalizované pre vyhľadávače, pretože sa objavili na popredných priečkach prehliadača Google v Rakúsku, pri zadaní kľúčových slov “Forschungsprämie“ a “Forschungsprämie Österreich“. Za hlavné konkurenčné spoločnosti preto možno považovať nasledujúce:

- ALPCON BUSINESS CONSULTING e.U.,
- ITS Förderberatung GmbH,
- INNOMAGIC GmbH,
- Winner Consulting OG,
- Wirtschafts-Standort Vorarlberg GmbH (WISTO),
- WTS Tax Service Steuerberatungsgesellschaft GmbH (Obchodný manažér, 2022).

ALPCON BUSINESS CONSULTING e.U

Poradenská spoločnosť ALPCON BUSINESS CONSULTING bola založená v roku 2017. Jej sídlo je v Tirolskom meste Gnadental. Spoločnosť má do 10 zamestnancov. Zameriava sa na zákazníkov vo východnej časti Rakúska v alpskej oblasti. Cieľovými zákazníkmi sú inovatívne, malé, stredné a veľké spoločnosti. Snahou ALPCON je reálne vyhodnotiť projekty a budovať dlhotrvajúce a udržateľné vzťahy so zákazníkmi. Vízia je neustále sa zlepšovať, a tým zvyšovať konkurencieschopnosť. ALPCON pôsobí medzinárodne vo všetkých nemecky hovoriacich krajinách. Vďaka centrále spoločnosti na západe krajiny a znalosti tamjšej oblasti je hlavným cieľom spoločnosti rásť a pokrývať celý západ Rakúska svojimi aktivitami (About us, 2021).

Spoločnosť ponúka štyri hlavné **služby**: Financovanie pre spoločnosti, Skúsený projektový

manažment inovácií, Poradenstvo v oblasti digitalizácie a priemysle 4.0 a Poradenstvo v žiadosti o Bonus za výskum (Our services, 2021).

Služba *Financovania*, pomáha identifikovať a požiadať o ideálne financovanie pre daný projekt. Počas celej životnosti projektu je zaručené sprevádzanie s podpornými aktivitami až do úspešného konca. Takisto je poskytnutá aktívna asistencia pri účtovaní s financujúcou agentúrou. Služba *Inovačného manažmentu* implementuje inovačný projekt cieleným, štruktúrovaným a úspešným spôsobom. Spoločnosť formuluje stratégie cez podporu pri nápadoch až po vývoj prototypov. A tiež pokrýva všetky obchodné a technické oblasti. *Digitalizácia a priemysel 4.0* ponúka rôzne technologické možnosti na zníženie procesných nákladov, zvýšenie produktivity a zefektívnenie. Pri službe *Bonus za výskum* sa najprv vymedzia a popíšu VaV aktivity. Následne sa vystaví základné hodnotenie, aby bolo možné vypočítať výšku Bonusu za výskum (Our services, 2021).

Výhodou spoločnosti je uvedenie svojich **zákazníkov** na svojom **webe**. Každý klient je detailne popísaný v akej oblasti podniká a aké služby mu boli zo strany ALPCON poskytnuté. Správnosť údajov potvrdzujú aj **referencie** od zákazníkov, ktorí vo svojich vyjadreniach vyjadrujú spokojnosť pri spolupráci (About us, 2021).

Informácie o **cene** za poradenské služby nie sú vôbec špecifikované. Za nedostatok sa dá považovať neprítomnosť na **sociálnych sieťach**. Predstavenie spoločnosti je veľmi úzke, a okrem zakladateľa spoločnosti nie sú poskytnuté ďalšie informácie o ostatných zamestnancoch. Absencia **newslettera** alebo **blogu** je tiež nevýhodou. Poskytovať aktuálne informácie a trendy v odvetví pre stálych a nových zákazníkov by bolo tiež vhodné. Nevýhodou je nevytvorený **kontaktný formulár** na webovej stránke. Využívanie formulára kladne zlepšuje manažment žiadostí o spoluprácu (About us, 2021).

ITS Förderberatung GmbH

Spoločnosť ITS Förderberatung GmbH sídli vo Viedni a bola založená v roku 2009. Počet zamestnancov je približne 10. Spoločnosť vyzdvihuje svoju silnú stránku, ktorou je medziodborová skúsenosť. Zdôrazňuje podporu zákazníkom počas celého procesu

podávania žiadostí. Projekty, v ktorých je spoločnosť najskúsenejšia sú v oblasti elektrotechniky, strojárstva, procesného inžinierstva, geoinformatiky, pozorovania Zeme, satelitnej techniky, fyziky a výroby potravín. Spoločnosť vyzdvihuje výnimočnosť a starostlivosť o svojich zákazníkov. Dôležitými článkami spolupráce so zákazníkmi sú projektoví manažéri, ktorí zabezpečujú hladký priebeh procesov (Team, 2022).

Hlavné **služby**, ktorým sa spoločnosť venuje sú: Bonus za výskum a Dotácie. Tieto služby sú uvedené na titulnej webovej stránke spoločnosti. *Bonus za výskum* je zrozumiteľne popísaný. Uvedené sú najčastejšie otázky a odpovede spojené s Bonusom za výskum. Pre jednoduchšiu predstavu je vhodne uvedená časová os, kde sú uvedené kroky od prvého stretnutia až po podanie žiadosti (TAX RESEARCH FUNDING IN AUSTRIA, 2022). Obdobne je popísaná aj služba *Dotácie*. Na začiatok je vysvetlená nepriama a priama dotácia. Najčastejšie otázky a odpovede sú uvedené aj pri dotáciách. Takisto je načrtnutá časová os, kde sú zaznačené jednotlivé fázy, ktoré treba splniť (FUNDING, 2022).

Okrem Bonusu za výskum a dotácií, spoločnosť ponúka aj doplnkové služby. Produkt *Informácie a rady* ponúka prehľadné poradenstvo o možnostiach financovania, identifikácii oprávnených projektov a pomoc s formálnou žiadosťou. Služba *Technické know-how* slúži ako podpora pri formulovaní a preskúmaní projektových žiadostí. Pri službe *Stanovenie nákladov* dochádza k definovaniu oprávnených nákladov a investičných rozhodnutiach. Služba *Networking* zaručuje podporu pri hľadaní kooperačných partnerov (OUR SERVICES FOR YOU, 2022).

Web spoločnosti je bohatý na obsah. Ponúkané služby sú jasne uvedené. Spoločnosť sa snaží priblížiť zákazníkovi **spôsob platieb** a **cenu**. Na titulnej stránke je viditeľné zobrazenie záložky **kontaktného formulára**. V záložke **zamestnanci** sú predstavené dôležité osoby spoločnosti. Pri každom zamestnancovi je priložená fotografia a uvedené kontaktné údaje. Spoločnosť uvádza aj **referencie** svojich zákazníkov. Priamo na titulnej webovej stránke sú užitočné záložky ako **aktuálne informácie** vo VaV oblasti, **užitočné odkazy** na webové

stránky, prospešné **dokumenty na stiahnutie** a ponuka **pracovných pozícií** v spoločnosti (Home, 2022).

Spoločnosť nemá vytvorené žiadane **sociálne siete**. Spoločnosť ponúka podporu dotácií, ale na webe nemá nikde uvedený zoznam aktuálnych, **otvorených dotačných programov**, na ktoré majú spoločnosti nárok (Home, 2022).

INNOMAGIC GmbH

INNOMAGIC sídli neďaleko Viedne a má pobočku aj v Mníchove, kde ponúka svoje služby nemeckým klientom. Majiteľ spoločnosti Robert Schwertner má viac ako 10 ročnú prax s podporou spoločností pri VaV aktivitách. Šesť rokov bol expertom rakúskeho certifikačného orgánu pre Bonus za výskum. V začiatkoch sa majiteľ venoval podnikaniu samostatne, ale v priebehu rokov naviazal dobré partnerstvá, a preto si prizval na pomoc terajších kolegov. V súčasnosti má spoločnosť do 10 zamestnancov. Majiteľ sa otvorenie vyjadruje, že vybudované renomé spoločnosti, odovzdá v budúcnosti svojej dcére. INNOMAGIC si tak dáva status rodinnej spoločnosti. Zakladateľ zdôrazňuje význam partnerstva aj vo verejnom vyjadrení „*Pracujeme s vami na vašom úspechu ako priemyselný inovátor, staviame váš výskum do správneho svetla a stojíme za partnerstvom, pretože sú to vždy ľudia – či už podnikatelia alebo výskumní pracovníci – a ich nápady, ktoré sú pre nás dôležité.*“ (ABOUT US, 2022).

Spoločnosť ponúka tri **služby**, ktorými sú: Bonus za výskum v Rakúsku, Bonus za výskum v Nemecku a Blockchain technológia. Služba *Bonus za výskum v Rakúsku* je stručne vysvetlená a zdôrazňuje sa 14 % financovanie výdavkov na VaV. Ďalej je bližšie predstavené samotné poskytovanie služby. Spoločnosť poradí s návrhom podania projektu, postará sa o napísanie obsahu dokumentácie a pomáha s otázkami od certifikačného úradu a daňového úradu. V prípade zamietnutia žiadostí a odvolania, aktívne zastupuje vybranú spoločnosť. Spolu so svojimi daňovými partnermi pomáhajú uplatniť si právny nárok v prípade odvolania sa. Služba *Bonus za výskum v Nemecku* je tiež stručne vysvetlená. V prípade Nemecka je rozdiel od Rakúska vo výške podpory financovania a to 25 %. Poskytovanie

služby je rovnaké ako v Rakúsku. Na oficiálnej webovej stránke spoločnosti je Bonus za výskum len v krátkosti vysvetlený. Ak sa chce zákazník dozvedieť viac, môže prekliknúť na webovú stránku www.forschungspraemie.com, ktorá je práve venovaná Bonusu za výskum v Rakúsku. Ak je zákazník z Nemecka, a zaujíma sa o Bonus za výskum môže prekliknúť na stránku www.forschungszulage.de, ktorá ho presmeruje na služby pre nemecký trh (SERVICES, 2022).

Tretou službou je *Technológia Blockchain*, ktorá je v prvotnej fáze technologickej zrelosti a neustále sa rozvíja. Je už neoddeliteľnou súčasťou digitálneho sveta. Blockchainy sú databázy, v ktorých záznamy nie sú uložené na centrálnom serveri, ale v počítačoch aktívnych používateľov po celom svete. To dáva Blockchainu hlavnú vlastnosť decentralizácie. Žiadny centrálny orgán na svete nemá hlavnú kópiu údajov a záznamy sú viditeľné pre všetkých. Technológia Blockchain je v súčasnosti najviac spájaná s kryptomenami (What is blockchain technology?, 2022).

Spoločnosť naozaj trefne vytvorila **web** podľa presného názvu Bonusu za výskum, ktorý sa volá v Rakúsku Forschungsprämie a v Nemecku Forschungszulage. Výsledkom sú webové adresy www.forschungspraemie.com a www.forschungszulage.de, Obidva weby ponúkajú detailný popis služby Bonus za výskum v jednotlivých krajinách. Optimalizácia pre vyhľadávače je zvládnutá veľmi dobre, pretože hlavné kľúčové slovo služby je prakticky názvom webu. Na webových stránkach sa nachádza **kontaktný formulár** spolu s predstavením **zamestnancov** spoločnosti. Priložené sú fotografie, pracovné pozície a kontaktné údaje zamestnancov. **Referencie** zákazníkov a **partneri** spoločnosti sú tiež zverejnení. Najčastejšie otázky a odpovede od verejnosti sú v záložke **Q&A** na domovskej stránke. Priamo na titulnej stránke sú užitočné záložky ako **aktuálne informácie** vo VaV oblasti, **užitočné odkazy** na webové stránky, prospešné **dokumenty na stiahnutie**. Spoločnosť aktívne využíva **sociálne siete**. Má účty na Xing, LinkedIn, Instagram a Twitter. Na Twitter má 3 účty. Prvý je spoločnosti INNOMAGIC a druhý a tretí sú účty samotnej služby Forschungsprämie a Forschungszulage. Dokopy majú tieto účty viac ako 4 000 sledujúcich (ABOUT US, 2022).

Nevýhodou je neposkytnutie informácie o **cene** za poradenské služby. Zákazník nemá predstavu aké budú približné náklady za poskytnuté služby. Takisto ponuka **kariéry** nie je uvedená na žiadnej webovej stránke (ABOUT US, 2022).

Winner Consulting OG

Spoločnosť sídli v meste Innsbruck, v regióne Tirolsko, na západe Rakúska. Spoločnosť má do 5 zamestnancov. Pomenovaná je po jej zakladateľovi Mag. Franz Winner, MBA, ktorý má viac ako 25 ročnú prax s národnými a európskymi projektmi. Cieľom spoločnosti je, aby služby priniesli zákazníkovi trvalo udržateľnú ekonomickú pridanú hodnotu, ktorá ďaleko prevyšuje jeho náklady. Spoločnosť pomohla financovať projekty za viac ako 120 miliónov eur a s 90% úspešnosťou (ABOUT US - THE TEAM, 2022).

Spoločnosť ponúka päť **služieb**: Podpora inovácií, Bonus za výskum, Investičné dotácie, Patenty a ochranné známky a Obchodné modely. Prvou ponúkanou službou je *Podpora inovácií*. V oblasti financovania inovácií, spoločnosť ponúka komplexnú podporu. To začína vstupnou konzultáciou, prípravou projektovej žiadosti až po podporu schválených projektov. Skúsenosť s realizáciou investícií má od malých regionálnych cez stredné národné až po veľké európske projekty. Ponuka služby *Bonus za výskum* má podobné aspekty ako u predchádzajúcich konkurenčných spoločnostiach. Bonus za výskum je stručne vysvetlený a následne predstavené ako sa identifikuje vhodný projekt. V prípade *Investičných dotácií* je financovanie dostupné nielen na nákup strojov, zariadení, systémov alebo softvéru, ale aj na súvisiace náklady na implementáciu (vrátane školení). Služba zdôrazňuje fakt, že čím vyšší stupeň inovácie, tým vyššiu dotáciu je možné dosiahnuť. Veľmi rozšírenou službou medzi spoločnosťami sú *Patenty a ochranné známky*. V Rakúsku je v súčasnosti približne 1,3 milióna registrovaných ochranných známok, približne 150 000 patentov a približne 220 000 registrovaných dizajnov. Patenty sú ochrannými právami na vynálezy zo všetkých oblastí techniky. S patentom je spojené právo vylúčiť iných z používania vynálezu alebo im udeliť licenciu. Spoločnosť ponúka semináre, rozvojové stratégie a správu patentov, aby sa dodržiavali práva duševného vlastníctva. Poslednou ponúkanou službou sú *Obchodné*

modely, ktoré reprezentujú ucelené koncepty, ako by mal byť podnik organizovaný. V tomto smere je ponúknutá individuálna podpora pri vývoji a adaptácii obchodných modelov. Tie sú doplnené o pravidelné workshopy, ktoré sú zamerané na rozvoj biznis modelu. V dôsledku rýchlo sa meniacich rámcových podmienok a zostrujúcej sa konkurencie je manažment modelov vítaný. V rámci inovačných projektov sa kladie dôraz na vypracovanie obchodného modelu s cieľom komplexne objasniť ekonomické aspekty spojené s inováciami (OUR SERVICES - YOUR SUCCESS, 2022).

Winner Consulting uvádza **referencie** svojich zákazníkov. Podaných žiadostí bolo doteraz 950 z celkového počtu približne 8 500 vykonaných stretnutí. Okrem referencií od vybraných klientov, spoločnosť verejne poskytuje obsiahly **zoznam zákazníkov** doplnený o sektor podnikania. Dôkladne sú predstavení **zamestnanci** spoločnosti s priloženými fotografiami a životopismi. V sekcii „O nás“ sú predstavení dôležití **partneri**. Na **webe** nechýbajú všeobecné **kontaktné údaje** a možnosť odoslať **kontaktný formulár** s vybranou žiadosťou (ABOUT US - THE TEAM, 2022).

Web nie je kompletný. Chýbajú **aktuálne informácie** vo VaV oblasti a sekcia **Q&A**. Doplnkové zdroje informácií, ako **dokumenty na stiahnutie** a **užitočné odkazy** na webové stránky dôležitých inštitúcií, chýbajú. Takisto, nie je nikde zmienka o **cene** za služby. Styk s verejnosťou neprebíha prostredníctvom žiadnych **sociálnych sietí** (ABOUT US - THE TEAM, 2022).

Wirtschafts-Standort Vorarlberg GmbH (WISTO)

Spoločnosť WISTO pôsobí zo všetkých konkurenčných spoločností najdlhšie. Bola založená v roku 1994. Centrála je v meste Dornbirn, ktorý leží v tesnej blízkosti Bodamského jazera a hraníc Švajčiarska s Nemeckom. Z tohto dôvodu má spoločnosť veľmi výhodnú polohu na podnikanie vo všetkých troch krajinách. Spoločnosť zamestnáva v súčasnosti približne 15 zamestnancov. Spoločnosť WISTO sa opiera o dlhoročnú skúsenosť a rozsiahlu sieť partnerov. Prezентuje sa v dvoch smeroch, buď vystupuje ako nápomocný partner pri podávaní žiadostí o financovanie alebo vystupuje ako podnikateľ pri vytváraní

podnikateľského plánu a hľadání kvalifikovaných kooperačných partnerov (Who we are, 2022).

Ponuka **služieb** ja rozmanitá. Prvá uvedená služba je *Poradenstvo pri financovaní*. Ako odborník na regionálne financovanie podporuje WISTO spoločnosti pri vytváraní financovania inovačných projektov. Pokiaľ ide o riadenie projektov, vnímajú sa so zákazníkmi ako partneri a konajú v súlade s obchodnými potrebami, a teda nebyrokraticky a profesionálne. *Poradenstvo v oblasti práva duševného vlastníctva* radí zakladateľom, podnikateľom a vývojárom, ako chrániť svoje inovácie a podnikateľské nápady prostredníctvom patentov a certifikácií. *Transfer technológií* v inovačných projektoch zohráva kľúčovú úlohou. Spoločnosť iniciuje výmenu znalostí medzi vedeckými inštitúciami a spoločnosťami, so snahou propagovať budúce témy a projektové spolupráce. *Firemné vysporiadanie* ponúka ako lokalizačná agentúra, ktorá podporuje spoločnosti pri zakladaní a rozširovaní svojich podnikateľských aktivít v oblasti Vorarlbersko, najzápadnejšej spolkovej krajiny. *Podpora startupov* slúži, ako podpora mladých spoločností s technologickými alebo kreatívnymi projektmi, v rôznych fázach zakladania spoločnosti. *Možnosti spolkovej krajiny Vorarlberg* je iniciatíva, ako podporiť kariérne možnosti pre študentov a absolventov technických odborov v regióne Vorarlberg. Konajú sa tematické workshopy a stáže prostredníctvom, ktorých je možné ľahšie integrovať mladých zamestnancov do spoločností. Podobným smerom je vedená služba *Vorarlberská značka*, prostredníctvom nej sa chce dosiahnuť, že do roku 2035 bude Vorarlberg miestom s najväčším počtom príležitostí pre deti v Rakúsku. *V-digital* vytvára príležitosti na posilnenie digitálneho prostredia vo Vorarlbersku. Cieľom je sprístupniť možnosti a potenciál digitalizácie domácim firmám, výskumníkom, zainteresovaným stranám a startupom. *Rozvoj stránok* má účel podpory kvality lokality a neustále zlepšovať podmienky pre spoločnosti v regióne. Na tento účel sa prijímajú cielené opatrenia na posilnenie konkurencieschopnosti. V *Lokalizačnom marketingu* sa WISTO venuje regionálnej, národnej a medzinárodnej propagácii Vorarlberska ako obchodného miesta. A poslednou službou sú *Štúdie, analýzy a benchmarky*, kde WISTO, ako regionálna obchodná agentúra, vykonáva štúdie a analýzy na témy týkajúcej sa lokality Vorarlbersko (Services, 2022).

Spoločnosť sa veľmi silno orientuje na západ Rakúska a hlavne na oblasť Vorarlbersko, čo je vidno takmer pri popise a cielenia každej služby. **Web** má profesionálny dizajn, čo potvrdzuje aj **preklad do angličtiny**. Na titulnej stránke nechýbajú **aktuálne informácie** z odvetvia, **ponuka otvorených dotačných programov**, **užitočné odkazy** a **dokumenty na stiahnutie**, možnosť odoberať **newsletter**. Ako jediná z konkurenčných spoločností má vlastný **podcast**, kde si pozývajú expertov, partnerov a podnikateľov, s ktorými vedú tematické debaty. Nechýba predstavenie **zamestnancov** s ich fotografiami a kontaktnými údajmi. Výhodou je pri každej ponúkanej službe uvedenie zamestnanca s jeho kontaktami, ktorý je expert v danej problematike. Spoločnosť je aktívna na viacerých **sociálnych sieťach** ako LinkedIn, Facebook a Twitter, kde majú tisíceky sledovateľov (Home - (WISTO), 2022). Za nedostatok môže byť považované vynechanie sekcie **Q&A**. Spoločnosť neuvádza svojich **partnerov**, **zákazníkov** a ani žiadne informácie o **cenách** (Home - (WISTO), 2022).

WTS Tax Service Steuerberatungsgesellschaft GmbH (WTS Austria)

WTS Global je medzinárodná konzultačná skupina s daňovými, právnymi a poradenskými obchodnými jednotkami. Pôsobí vo viac ako 130 krajinách po celom svete. V Rakúsku má pobočku WTS Tax Service Steuerberatungsgesellschaft GmbH (WTS Austria). WTS Austria pôvodne vznikla z daňovo-poradenskej firmy ITS. Okrem vnútroštátnych právnych poriadkov bolo treba vzhľadom na narastajúcu internacionalizáciu zohľadňovať aj medzinárodné rámcové podmienky. Z tohto dôvodu integrácia do skupiny WTS Austria bol zo strany manažmentu správny krok, ako sami potvrdzujú vo svojich vyjadreniach. A vďaka spojeniu, môžu poskytovať klientom výhodu globálnej expertízy. Spoločnosť WTS Austria pôsobí na trhu viac ako 10 rokov. Zamestnáva približne 50 zamestnancov a tím vo Viedenskej centrále tvoria prevažne daňoví poradcovia, právnici a finanční experti (About us - Opportunities without borders, 2021).

Spoločnosť ponúka široké portfólio **služieb**. Prvou sú *Daňové a účtovné služby* spojené s prípravou súvah a realizáciou daňových operácií. V rámci *Korporátnych daní* sa zameriava hlavne na medzinárodne pôsobiace spoločnosti a rakúske spoločnosti, ktoré pôsobia

v zahraničí. Dôležité je aplikovať platné predpisy tak, aby daňové zaťaženie zostalo čo najmenšie, ale aj vedieť aplikovať existujúce medzinárodné zmluvy v prospech klienta. Ďalšou službou je zdanenie troch významných daní. *Spotrebné dane* sú popri *Clách* najstaršou formou zdaňovania. Okrem toho, majú veľký význam aj *Energetické dane*, ktoré zdaňujú dodávku a spotrebu elektriny, zemného plynu a uhlia. *Služba globálnej mobility* je dôležitá najmä pre medzinárodne pôsobiace spoločnosti a pre odvetvie cestovného ruchu. Pri globalizácii má veľký význam zamestnávanie ľudí z iných krajín pôvodu a vysielanie zamestnancov aj z Rakúska do zahraničia. Služba ponúka právne náležitosti, cezhraničnú registráciu a odhlášku pracovníkov, správny výpočet miezd a daní. Služba *Nepriama daň* je zdanenie nepriamych daní a to najmä daní z pridanej hodnoty (DPH) a daní z tovarov a služieb. V prípade medzinárodne pôsobiacich spoločností a rakúskych spoločností, ktoré pôsobia v zahraničí, je dôležité aplikovať platné predpisy tak, aby daňové zaťaženie zostalo čo najmenšie. *Medzinárodné dane* musia riešiť medzinárodne aktívne spoločnosti. Zvyčajne rozložia operačné úlohy na viacero lokalít. Aby bolo možné uviesť produkt alebo službu na trh, všetky časti musia spolupracovať na celom svete: VaV, výroba, predaj atď. Z daňového hľadiska to predstavuje obrovskú výzvu a cieľom je vždy nájsť právne bezpečný postup, ktorý zabráni zbytočným finančným výdavkom. *Manažment a zdanenie miezd* sa úzko spája so zákonnými požiadavkami na mzdy a mzdovým účtovníctvom. V mzdovom účtovníctve sú mimoriadne dôležité komplexné a neustále aktualizované odborné znalosti. Spolupráca s WTS Austria ponúka správne spracovanie mzdového účtovníctva a pre vybraných klientov je možnosťou si nechať prevziať aj celé mzdové účtovníctvo. *Súkromní klienti a súkromné nadácie*. Pod týmto súhrnným pojmom sa rozumie kompletná daňová podpora pre súkromných zákazníkov a malé a stredné podniky. Okrem iného sem patria napríklad aj prevody spoločností na nástupcov, zakladanie a daňová správa nadácií a daňová problematika v súvislosti s dedením spoločností. Služba *Nehnuteľnosti* súvisí s poradenstvom súkromným a komerčným kupujúcim a vlastníkom nehnuteľností. Pokrytie služieb je bez ohľadu na to či ide o dedičstvo, obvyčajnú kúpu alebo prenájom priestorov. Pri *Bonuse za výskum* je úlohou WTS Austria, aby sprevádzali a aktívne spolupracovali počas celého procesu. V súčasnosti WTS Austria spolupracuje s viac ako 60 spoločnosťami v Rakúsku. *Daňová kontroverzia a Trestné finančné právo* sú poslednou službou v portfóliu.

V súčasnosti pri medzinárodných a národných spoločnostiach narastá zložitosť daňového práva. Zvyšuje sa ochota daňových orgánov viesť spory, ktoré majú za následok narastajúci potenciál konfliktov. Rakúsky daňový trestný zákon pozná rôzne skutočnosti, počnúc obvyčajným finančným trestným činom, cez hrubo nedbanlivý daňový únik, až po úmyselné daňové úniky a daňové podvody. Z hľadiska colného práva treba spomenúť aj fakty pašovania a vyháňania sa dovoznému a výstupnému clu, obchádzanie colného konania, zasahovanie do monopolných práv atď. (WTS Austria Services, 2021).

Spoločnosť WTS Austria má dva **weby**. Prvým je WTS Global, ktorý má webovú adresu www.wts.com. Tu si môžu klienti vybrať zo 130 krajín a presmerovať sa na služby ponúkané vo vybranej krajine. Druhým webom je www.wts-intax.at, ktorý patrí len rakúskej pobočke WTS Tax Service Steuerberatungsgesellschaft GmbH (WTS Austria). Dizajn a obsah webu WTS Global je na profesionálnej úrovni. **Preklad** webu je ponúkaný v anglickom a nemeckom jazyku. Nachádzajú sa tu kompletné **informácie o spoločnosti** WTS, ako najdôležitejšie riadiace osoby a manažment. Pre každú krajinu sú ponúknuté služby **exportov v odbore** a ich pobočky. Ponuka **novín, newslettera a brožúr** je tvorená pre každú krajinu špeciálne. Nechýba sekcia **dotazníkov a štúdií** či ponuka **užitočných odkazov a dokumentov na stiahnutie**. Takisto v súčasnej situácii WTS Global dáva aktuálne informácie k téme COVID-19 a vojnovému konfliktu na Ukrajine, ak to má priamy dopad na ich globálne pôsobenie. Ak sa potenciálny, nový zamestnanci uchádzajú o pracovné pozície, tak záložka **kultúra spoločnosti** im môžu byť nápomocná. Pravidelné **udalosti a webináre** sú vhodné pre širokú verejnosť. **Kontaktné údaje** sú uvedené pre každú pobočku. WTS Global využíva **sociálne siete** LinkedIn, Twitter a YouTube, kde sa nachádzajú najmä rozhovory k vybraným témam. Bližšie predstavenie služieb pre rakúskych zákazníkov je priamo na webe WTS Austria. Detailnejšie tu sú predstavení **zamestnanci** s ich kontaktnými údajmi. Pri každej službe je uvedený expert, ktorého môže klient kontaktovať. Medzi hlavnými záložkami sa nachádza aj sekcia **kariéra** pre nových uchádzačov. Pre WTS Austria je vytvorený vlastný účet na sociálnej sieti LinkedIn. Ak sa niektoré informácie nenachádzajú na webe WTS Austria, tak sú ľahko prístupné na WTS Global (WTS in Austria, 2022; About us - Opportunities without borders, 2021).

Za nedostatky webu je chýbajúca sekcia **Q&A**, ktorá sa nenachádza ani na jednej z webových stránok. Neuvedenie žiadnych **referencií** alebo **zákazníkov** je nedostatok v porovnaní s vyššie uvedenými konkurenčným spoločnostiam. Uvedenie orientačnej **ceny** za ktorúkoľvek službu, nie je takisto uvedené. (WTS in Austria, 2022; About us - Opportunities without borders, 2021).

Hrozba vstupu nových konkurentov

Spoločnosti, ktoré sa chcú začať venovať daňovému poradenstvu, so zameraním na Bonus za výskum, potrebujú mať určité kvalifikácie. Rakúšania si zakladajú na kvalite. Aby si vybrali novú spoločnosť na spoluprácu, musia si zistiť vierohodné informácie a preskúmať kvalitu ponúkaných služieb. Tomuto môže pomôcť ak je novo vstupujúca spoločnosť zastupovaná rakúskym partnerom. Základom je mať verejne dostupné referencie zákazníkov, ktorí môžu potvrdiť prvotriednu spokojnosť so službami. Spoločnosť musí mať skúsenosti s obhajobou projektov pri kontrole zo strany finančného alebo daňového úradu. Tieto kontroly sa dejú pravidelne a spoločnosť musí počítať so zastupovaním svojich klientov. Ak spoločnosť nemá medzi svojimi zamestnancami dostatočných expertov, tak je výhodné mať takéhoto partnera, ktorý má dostatočné skúsenosti (Obchodný manažér, 2021).

Hrozba náhradných produktov

Bonus za výskum je typom dotácie na VaV, ktorý patrí do skupiny dotácií fondov EÚ a v každej krajine EÚ je inak legislatívne upravovaný. V Rakúsku upravuje Bonus za výskum (Forschungsprämie) Konsolidovaný federálny zákon od roku 1988 a jeho znenie je § 108c zákona o daniach z príjmu (Federal law consolidated, 2022). V Českej republike upravuje Bonus za výskum (OPVaV) Ministerstvo financií ČR od roku 2005. Konkrétne znenie je v § 34 až § 34e zákona 586/1992 Sb., o daniach z príjmu (Marková, 2022). V Slovenskej republike Bonus za výskum (Superodpočet) upravuje Ministerstvo financií SR od roku 2015. Konkrétne znenie je na základe § 30c zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov (Zákon o dani z príjmov, 2022). Náhradou Bonusu za výskum môže byť iný typ dotácie, ktorý bude pre spoločnosti výhodnejší. Vlastnosť Bonusu za výskum však spočíva v tom, že

nie je obmedzené, v akej oblasti musí spoločnosť realizovať výskumno-vývojovú činnosť. Preto je jeho využiteľnosť aplikovateľná na veľký počet odvetví a projektov. V súčasnosti je táto dotácia aktívna a podporovaná Rakúskom, Českom, Slovenskom a ďalšími krajinami EÚ. Každá krajina sa usiluje motivovať svoje podnikateľské subjekty k vývojom a inováciám, aby sa spoločnosti zlepšovali a uspeli (Worldwide R&D Incentives Reference Guide 2021, 2022; Obchodný manažér, 2021).

Vyjednávacia sila dodávateľov

Dodávateľmi v tomto prípade môžeme nazývať externých daňových partnerov vybranej spoločnosti. Takéhoto externého daňového experta má vybraná spoločnosť aj v Slovenskej republike. Slovenskí zákazníci sú vždy v kontakte s vybranou spoločnosťou a daňový expert vystupuje ako partner pre vybranú spoločnosť. Daňový expert reprezentuje vybranú spoločnosť v jej mene a zákazníci nemusia byť zmätení, s kým uzatvárajú zmluvu. Zúčastňuje sa obchodných schôdzok spolu s českým daňovým expertom vybranej spoločnosti. Slovenský daňový expert pripravuje ekonomické posúdenie či projekt spĺňa náležitosti Superodpočtu. V prípade kontroly zo strany Finančnej správy Slovenskej republiky zastupuje zákazníka spôsobom obhajoby projektu spolu s vybranou spoločnosťou. Vybraná spoločnosť vypláca určité percento z výšky Superodpočtu, ako odmenu daňovému partnerovi za poskytnuté služby. Čím vyšší Superodpočet, tým je vyššia odmena. Presná hodnota percenta nie je fixne definovaná, má svoje rozmedzie. Aby vzájomné partnerstvo fungovalo, musia obidve partnerské strany súhlasiť s výškou odmeny, ktorá závisí od vzájomnej dohody (Obchodný manažér, 2021).

Vyjednávacia sila zákazníkov

Cenotvorbu tvoria poradenské spoločnosti a oni primárne medzi sebou súťažia o zákazníka. Ceny vybranej spoločnosti sú vopred dané a nemenia sa väčšinou počas roka a ani pri zvýšení alebo naopak znížení dopytu služieb. Zákazník sa tejto cene musí prispôbiť. Po podpísaní zmluvy zákazník musí zaplatiť prvú platbu, jednorazový poplatok. Pre český trh 12 000 Kč bez DPH a pre slovenský trh 400 € bez DPH. Druhá platba sa odvíja od výšky

OPVaV v Česku, respektíve Superodpočtu na Slovensku. Štandardne je to 3,5-5,5 % z celkovej výšky úspory v obidvoch pôsobiacich krajinách. Spoločnosť, ale ponúka prozákaznícky prístup a v prípade vysokého daňového odpočtu sa provízia pre vybranú spoločnosť znižuje. Podobný postup sa realizuje aj pri zákazníkoch, s ktorými trvá obchodný vzťah viac ako jeden hospodársky rok. Ku každému zákazníkovi sa pristupuje individuálne, a preto sa rovnaká provízia nedá aplikovať na všetkých klientov rovnako, ale odvíja sa od spolupráce oboch strán (Obchodný manažér, 2021).

Zhrnutie výstupov Porterovho modelu piatich síl

V kapitole 2.2.2 boli analyzované najvýznamnejšie a najdôležitejšie faktory Porterovho modelu piatich síl, ktoré ovplyvňujú vybranú spoločnosť priamo pri vstupe na rakúsky trh. Uvedené príležitosti a hrozby v tabuľkách č. 3 a č. 4 vstupujú do SWOT analýzy a budú k nim poskytnuté riešenia v návrhovej časti práce.

Tabuľka č. 3: Identifikované príležitosti z Porterovho modelu piatich síl

Zdroj: Vlastné spracovanie

Príležitosti	
Faktor	Popis
Aktuálna konkurencia v odvetví	- konkurencia cieli primárne na veľké a stredné spoločnosti s vidinou vyšších ziskov a vzniká nevyžitý potenciál u mikro a malých spoločností
Aktuálna konkurencia v odvetví	- spoločnosti si zakladajú na silných obchodných vzťahoch so zákazníkmi a partnermi

Tabuľka č. 4: Identifikované hrozby z Porterovho modelu piatich síl

Zdroj: Vlastné spracovanie

Hrozby	
Faktor	Popis
Aktuálna konkurencia v odvetví	- identifikovaní potenciálni konkurenti ponúkajúci služby financovania výskumu
Aktuálna konkurencia v odvetví	- cena služieb je tvorená primárne poskytujúcimi spoločnosťami
Hrozba vstupu nových konkurentov	- novovstupujúce spoločnosti musia mať skúsenosti a referencie
Hrozba vstupu nových konkurentov	- zákazníci uprednostňujú spoluprácu s domácimi spoločnosťami ktoré hovoria nemeckým jazykom
Hrozba náhradných produktov	- nepriaznivá zmena zákona o daňových odpočtoch na výskumno-vývojové aktivity
Vyjednávacia sila dodávateľov	- spolupráca s lokálnym daňovým partnerom

2.3 Analýza interného prostredia

V nasledujúcej kapitole je popísané interné prostredie spoločnosti, ktoré je rozdelené na štyri časti: fyzické, ľudské, finančné a technologické. Tieto poznatky sú následne použité ako podklad v návrhovej časti.

2.3.1 Fyzické zdroje

Spoločnosť ponúka služby, preto jej fyzické zdroje nie sú žiadne hmatateľné produkty alebo výrobky. Za fyzické zdroje sa pokladajú kancelárske priestory, technologické vybavenie a osobné automobily. V Českej republike má vybraná spoločnosť centrálu v Brne, kde sa nachádzajú dva **kancelárske priestory**. V prvej budove sídli manažment, ekonomické, obchodné, marketingové a personálne oddelenie. Okrem kancelárií pre jednotlivé oddelenia sa tu nachádza aj zasadacia miestnosť, ktorá sa využíva na pravidelné porady zamestnancov a stretnutia so zákazníkmi a partnermi. V druhej budove sídli garant a špecialisti technickej dokumentácie. Obidve kancelárske budovy sa nachádzajú vo vzdialenosti do 500 m od seba. Špecialisti technickej dokumentácie vyžadujú kľudné prostredie na písanie potrebných

technických dokumentov, preto sídlia oddelene. Nachádza sa tu aj kancelária pre konateľa, ktorý v prípadoch riešenia technickej časti projektov, vykonáva pracovnú činnosť odtiaľto. V prvej budove je zvyčajne rušno, najmä kvôli dennej komunikácii so zákazníkmi a častým obchodným stretnutiami. Okrem Brna, vybraná spoločnosť, využíva priestory zdieľaných kancelárií v Ostrave a Prahe. V Slovenskej republike sa nachádzajú kancelárie v Bratislave a v Košiciach. Tie nie sú trvalo využívané, ale patria do kategórie zdieľaných kancelárií podobne ako v Ostrave a Prahe. Najčastejšie sa tu stretáva manažment vybranej spoločnosti so slovenskými partnermi alebo sa tu konajú workshopy pre klientov. **Technologické vybavenie** sa nachádza výhradne v kancelárskych priestoroch. Každý zamestnanec má prístup k osobnému počítaču a zamestnanci, ktorí komunikujú so zákazníkmi majú aj mobilné telefóny. V zasadacej miestnosti sa nachádza projektor, ktorý je využívaný počas porád a obchodných stretnutí. Každá kancelárska budova v Brne má svoj vlastný server a v prípade práce mimo kancelárskej budovy je nutné sa pripojiť vzdialene na server. Vybraná spoločnosť nevyužíva takmer vôbec notebooky, a preto práca z domu počas COVID-19 pandémie nebola podporovaná a zamestnanci museli chodiť pravidelne do kancelárie. Pre celé obchodné oddelenie je k dispozícii jeden notebook, ktorý sa používa počas obchodných stretnutí priamo u zákazníkov, ale už nespĺňa dostatočný výkon na kancelársku prácu. Ak sú viacerí obchodní zástupcovia v rovnakom čase na obchodných stretnutiach u klientov, tak sa musia ráno alebo deň pred dohodnúť, kto bude využívať notebook daný deň. Vybraná spoločnosť vlastní 5 **osobných automobilov**. Konateľ a daňový partner majú každý svoj automobil. Obaja využívajú výhradne svoj automobil a ostatní zamestnanci nemajú takmer vôbec právo šoférovať tieto dva osobné automobily. Pre obchodné oddelenie je k dispozícii jeden osobný automobil, čo nie je dostatočný počet pre viacerých obchodných zástupcov. Jeho využívanie je založené na rovnakom princípe, ako s využívaním notebooku. Ďalší osobný automobil je vyhradený pre garanta technickej dokumentácie a jeho tím špecialistov. Piaty osobný automobil je spoločný pre obchodné a ekonomické oddelenie. Jedná sa o celkom nový 8-miestny tranzit, ktorý bol primárne určený pre obchodné oddelenie. Tranzit je príliš veľký a zamestnanci a pôsobí nevhodne, v prípade ak spoločnosť ponúka daňové poradenstvo. Preto je využívaný hlavne konateľom

a daňovým partnerom na súkromné účely. Obaja sú vášniví cyklisti a tranzit im poskytuje dostatok miesta na prevoz bicyklov a kempingového vybavenia (Obchodný manažér, 2021).

2.3.2 Ľudské zdroje

Ako už bolo spomenuté v predchádzajúcej kapitole 2.3.1, vybraná spoločnosť má dva kancelárske priestory v Brne. Budova centrálnej spoločnosti je miestom kde sídli manažment a ďalšie oddelenia. V druhej budove sídli garant a špecialisti technickej dokumentácie. **Manažment** tvoria konateľ a daňový partner. Konateľ dohliada na technicko-ekonomické záležitosti a daňový partner je expertom v daňových, právnych a účtovných oblastiach. **Obchodné oddelenie** je v súčasnosti tvorené obchodným konzultantom a dvomi asistentami. Manažérom obchodného oddelenia je aktuálne konateľ, ktorý dohliada na technicko-ekonomické aktivity. Vybranú spoločnosť na konci minulého roka opustil vtedajší obchodný manažér, ktorý bol pre spoločnosť prínosom vyše desať rokov. Spoločnosť nedokázala doteraz plnohodnotne nahradiť jeho miesto, a preto je vedúcim obchodného oddelenia stále konateľ. Obchodný konzultant je čerstvým absolventom vysokej školy. Ostatní dvaja asistenti sú stále študentami denného štúdia vysokej školy. **Marketingové oddelenie** je tvorené marketingovou špecialistkou, ktorá do spoločnosti nastúpila na začiatku roka 2022. Jedná sa o študentku denného štúdia vysokej školy. **Ekonomické oddelenie** tvorí sedem zamestnancov. Kóstru oddelenia tvorí garant ekonomickej časti, administrátor dotačných projektov, asistentka daňového partnera a účtovník. Zvyšné tri pozície sú tvorené asistentmi ekonomického oddelenia, ktorí sú študentmi denného štúdia vysokej školy. **Oddelenie technickej dokumentácie** je tvorené siedmimi zamestnancami a vedúcim oddelenia je garant technickej dokumentácie. **Personálne oddelenie** zaniklo po odchode predchádzajúcej vedúcej personálneho oddelenia, za ktorú manažment počas jedného roka nedokázal nájsť plnohodnotnú náhradu. Pracovná náplň personálneho oddelenia sa rozdelila medzi asistentku daňového partnera a asistentov ekonomického oddelenia. **Externí zamestnanci** nepracujú priamo ani v jednom kancelárskom priestore. Ich pracovná činnosť je vykonávaná vzdialene a do sídla spoločnosti prichádzajú sporadicky. Týmito zamestnancami sú mzdová účtovníčka, IT správca a súkromný vodič. (Obchodný manažér, 2022).

2.3.3 Finančné zdroje

Finančné zdroje spoločnosti sú uvedené v nasledujúcich tabuľkách. Ako zdroj bola použitá rozvaha a VZZ za obdobie 2017-2019. Nie sú použité všetky ukazovatele finančnej analýzy, ale sú vybrané len niektoré ako napr. likvidita, rentabilita a zadlženosť. Tieto tri ukazovatele sú doplnené o údaje tržieb a zisku, ktoré najlepšie vystihujú finančnú situáciu spoločnosti.

Tržby z predaja služieb je peňažná suma, ktorú podnikateľský subjekt získal predajom služieb v danom účtovnom období (Růčková, 2019).

Zisk po zdanení nazývaný aj EAT je výsledok hospodárenia za bežné účtovné obdobie a je meradlom čistej ziskovosti spoločnosti (Růčková, 2019).

Zisk a tržby má vybraná spoločnosť v rokoch 2017 až 2019 uvedené v tabuľke č. 5. Tržby spoločnosti sa pohybujú približne vo výške 10 mil. Kč za každé účtovné obdobie. V prípade zisku, spoločnosť vykazuje kladný zisk v každom sledovanom období.

Tabuľka č. 5: Tržby a zisk 2017 – 2019

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Výkazy vybranej spoločnosti, 2022)

	2017	2018	2019
Tržby z predaja služieb	9 484 000 Kč	11 716 000 Kč	10 846 000 Kč
Zisk po zdanení	618 000 Kč	1 465 000 Kč	1 269 000 Kč

V roku 2018 bol výrazný medziročný nárast ako pri tržbách, tak aj pri zisku. Nárast tržieb bol o 24 % a nárast zisku bol viac ako dvojnásobný. V roku 2019 prišlo k miernemu poklesu tržieb o 7 % a tiež k poklesu zisku o -15 %.

Tabuľka č. 6: Medziročný rozdiel tržieb a zisku

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Výkazy vybranej spoločnosti, 2022)

	2017-2018	2018-2019
Medziročný rozdiel tržieb	24 %	-7 %
Medziročný rozdiel zisku	137 %	-15 %

Likvidita predstavuje ako rýchlo a bez veľkej námahy dokáže podnikateľský subjekt premeniť svoje aktíva na peňažné prostriedky. Vysoké hodnoty likvidity majú za následok

žiadny alebo minimálny výnos a naopak veľmi nízke hodnoty poukazujú na finančné problémy a problémy so zásobami. *Okamžitá likvidita* je označovaná aj ako likvidita 1. stupňa. Jedná sa o pohotovostné platobné prostriedky, ktorými sú peniaze na účtoch alebo v pokladni. Pre okamžitú likviditu platia odporúčané hodnoty 0,6-1,1. Pri porovnaní odporúčaných hodnôt s reálnymi je vidieť, že spoločnosť drží príliš veľa peňažných prostriedkov na účtoch v bankách a v pokladni. Nadmerné držanie peňazí potvrdzuje aj *pohotovostná likvidita*, ktorej optimálne hodnoty by sa mali blížiť k 1. Ako je uvedené v tabuľke č. 7, tak hodnoty každým rokom stúpali a v roku 2019 to bol až takmer trojnásobok optimálnej hodnoty. Takýmto spôsobom spoločnosti držanie peňazí na účtoch prináša veľmi malý alebo dokonca žiadny úrok. V prípade veriteľov vybranej spoločnosti to je, ale pozitívna správa, pretože sa nemusia obávať oneskorených platieb. Likviditou 3. stupňa je *bežná likvidita*. Popisuje ako by bola spoločnosť schopná uspokojiť svojich veriteľov v danom okamihu, ak by premenila finančné prostriedky na hotovosť. Čím vyššia hodnota ukazovateľa, tým je väčšia pravdepodobnosť zachovania si kladnej platobnej schopnosti. Optimálne hodnoty sú v rozmedzí 1,5-2,5. Pohotovostná likvidita má rovnakú hodnotu ako bežná likvidita, pretože v čitateli pohotovostnej likvidity sa vo vzorci odčítajú zásoby od obežných aktív. Vybraná spoločnosť neeviduje zásoby, keďže predáva služby a nie tovar (Růčková, 2019).

Tabuľka č. 7: Ukazovatele likvidity

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Výkazy vybranej spoločnosti, 2022)

	2017	2018	2019
Okamžitá likvidita	1,315	1,108	1,160
Pohotovostná likvidita	1,747	2,103	2,938
Bežná likvidita	1,747	2,103	2,938

Rentabilita je ukazovateľ, ktorý hovorí o efektívnosti spoločnosti. Pre manažment spoločnosti, významná analýza. Ak má rentabilita pre spoločnosť rastúcu tendenciu, tak by sa to malo odzrkadliť na jej kladnom rozvoji. Pre výpočet ukazovateľov bol využitý čistý zisk po zdanení – EAT, ktorý sa bežne používa na hodnotenie výkonnosti spoločnosti.

ROA – rentabilita celkového vloženého kapitálu vyjadruje celkovú efektívnosť spoločnosti, zárobokovú činnosť a produkčnú silu. Je odpoveďou na celkovú výnosnosť kapitálu, bez ohľadu pôvodu zdrojov financovania. Za optimálne hodnoty sa považuje rozmedzie medzi 12-15 % **ROE** – rentabilita vlastného kapitálu vyjadruje výnosnosť kapitálu vloženého akcionármi alebo vlastníkmi spoločnosti. Cieľ investora je, aby hodnota ROE bola vyššia ako úroky, ktoré by mal pri inej forme investovania napr. termínované vklady, cenné papiere alebo obligácie. Čím je hodnota ROE vyššia, tým to je pozitívnejší signál pre vlastníkov a investorov. Z tabuľky č. 8 je zreteľné, že ROA aj ROE spĺňajú optimálne ukazovatele. V prípade ROE je viditeľný pokles za rok 2019 čo má za následok vypuknutie pandémie COVID-19, keď manažment musel včasne reagovať na dynamicky meniace sa podmienky (Růčková, 2019; Obchodný manažér, 2022).

Tabuľka č. 8: Ukazovatele rentability

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Výkazy vybranej spoločnosti, 2022)

	2017	2018	2019
ROA	11 %	19 %	17 %
ROE	33 %	44 %	27 %

Zadlženost' vyjadruje koľko cudzích zdrojov využíva spoločnosť k svojej činnosti. Cieľom pre každý podnikateľský subjekt je hľadanie optimálneho vzťahu medzi vlastným a cudzím kapitálom. Pri zadlženosti sú hlavnými zainteresovanými stranami veritelia a akcionári (majitelia spoločnosti). V prípade veriteľov platí nasledujúce pravidlo. Riziko veriteľov je vyššie, čím je vyšší podiel cudzieho kapitálu na hodnote celkového kapitálu. Ak si spoločnosť viac požičiava a zadlžuje sa, tak narastá riziko neplnenia záväzkov z nich plynúcich. V prípade akcionárov je skutočnosť nasledovná. Čím je vyšší podiel dlhového financovania, tým sú akcie rizikovejšie. Vyjadrenie ukazovateľov zadlženosti je uvedené v nasledujúcej tabuľke (Růčková, 2019).

Tabuľka č. 9: Ukazovatele zadlženosti

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Výkazy vybranej spoločnosti, 2022)

	2017	2018	2019
Celková zadlženosť	55 %	47 %	34 %
Koeficient samofinancovania	34 %	43 %	64 %

Celková zadlženosť vybranej spoločnosti sa od roku 2017 postupne medziročne znižuje približne o 10 %. Ako bolo uvedené v texte nad tabuľkou č. 9, vyššia hodnota značí vyššie riziko veriteľov. Z tabuľky je však jasné, že spoločnosť sa vybrala cestou samofinancovania. Správne hospodárenie a pomerne nízka celková zadlženosť je dôvodom, prečo má spoločnosť hodnoty ROE na úrovni okolo 30 %. *Koeficient samofinancovania* potvrdzuje nastolený trend manažmentu vo forme sebestačnosti a v roku 2019 bolo financovanie vlastným kapitálom takmer 2/3 z celkového financovania vybranej spoločnosti (Růčková, 2019; Obchodný manažér, 2022).

2.3.4 Technologické zdroje

V podkapitole 2.3.1 boli predstavené hmotné technológie, ktorými sú najmä osobné počítače a mobilné telefóny. Avšak spoločnosť využíva aj nehmotné technológie do ktorých možno zaradiť softvéry a aplikácie. Ich používanie je nevyhnutné na každodennú prácu. Prvým softvérom, v ktorom pracuje každý zamestnanec je cloud softvér Easy Project na projektové riadenie. Práca je možná vo webovom rozhraní alebo v mobilnej aplikácii, ktorú si môže užívateľ stiahnuť z Google Play alebo App Store. Funkcia sledovania času strávených nad jednotlivými projektmi slúži manažmentu ako výstup pre vyťaženosť projektov a zamestnancov. Zamestnanci si prostredníctvom svojho účtu žiadajú o dovolenku a sledujú si odpracovaný čas. Kalendár a plánovač schôdzok je zdieľaný naprieč oddeleniami, takže zamestnanci vedia navzájom o dostupnosti kolegov. K jednotlivým projektom sa dajú vytvárať reporty, vytvárať jednotlivé rozpočty projektov, plánovať si dôležité míľniky či sledovať vyťaženosť kapacity zamestnancov (Easy Project Produkt, 2005 - 2022). Na administratívnu prácu sa používa *Microsoft Office*, *Microsoft Excel* a *Microsoft PowerPoint*. E-mailová komunikácia so zákazníkmi sa vykonáva prostredníctvom *Microsoft Outlook*. Komunikácia medzi zamestnancami alebo uskutočňovanie video hovorov je prostredníctvom

Microsoft Teams. Na správu zákazníkov sa používa CRM softvér *Databox*. Táto databáza je využívaná primárne obchodným oddelením, kde sa ukladajú informácie o každej spoločnosti. Softvér je funkčný len v offline priestore, takže nemá cloud rozhranie. Práca s databázou je možná len v osobných počítačoch, kde je softvér nainštalovaný. Softvér je už zastaraný a pomalý. Pre správu postupov a návodov sa využíva cloud webová aplikácia *Confluence*. Aplikácia pomáha v práci jednotlivým oddeleniam, aby zavedené procesy boli platné pre všetkých rovnako. Pre identifikovanie návštevníkov na webových stránkach vybranej spoločnosti sa používa nástroj *Leady* od spoločnosti Imper CZ s.r.o (Obchodný manažér, 2022).

2.3.5 Zhrnutie výstupov interného prostredia

V uvedených tabuľkách č. 10 a 11 sú uvedené silné a slabé stránky vyplývajúce z analýzy interného prostredia. Jednotlivé identifikované stránky vstupujú do SWOT analýzy a budú k nim poskytnuté riešenia v návrhovej časti práce.

Tabuľka č. 10: Identifikované silné stránky z analýzy interného prostredia

Zdroj: Vlastné spracovanie

Silné stránky	
Zdroj	Popis
Fyzický	- vhodné rozdelenie zamestnancov do dvoch kancelárskych budov v Brne
Fyzický	- optimálny počet a lokácia kancelárskych priestorov naprieč Českom a Slovenskom
Finančný	- zdravá finančná situácia vybranej spoločnosti

Tabuľka č. 11: Identifikované slabé stránky z analýzy interného prostredia

Zdroj: Vlastné spracovanie

Slabé stránky	
Zdroj	Popis
Fyzický	- staré a nevýkonné osobné počítače pre zamestnancov
Fyzický	- nedostatočný počet osobných automobilov pre obchodné účely
Fyzický	- neklimatizované kancelárske priestory
Ľudský	- nedostatočný počet skúsených zamestnancov
Ľudský	- nerovnomerné rozloženie pracovnej náplne na zamestnancov
Ľudský	- absencia personálneho (HR) oddelenia
Finančný	- dostatočné množstvo nevyužitých finančných prostriedkov, ktoré ležia na účtoch si minimálnym až nulovým úrokom
Technologický	- práce nevyhovujúce verzie Microsoft aplikácií
Technologický	- práce nevyhovujúci CRM softvér

2.4 Analýza rozšíreného marketingového mixu

V tejto kapitole je rozpracované vnútorné prostredie vybranej spoločnosti, pomocou analýzy rozšíreného marketingového mixu 7P.

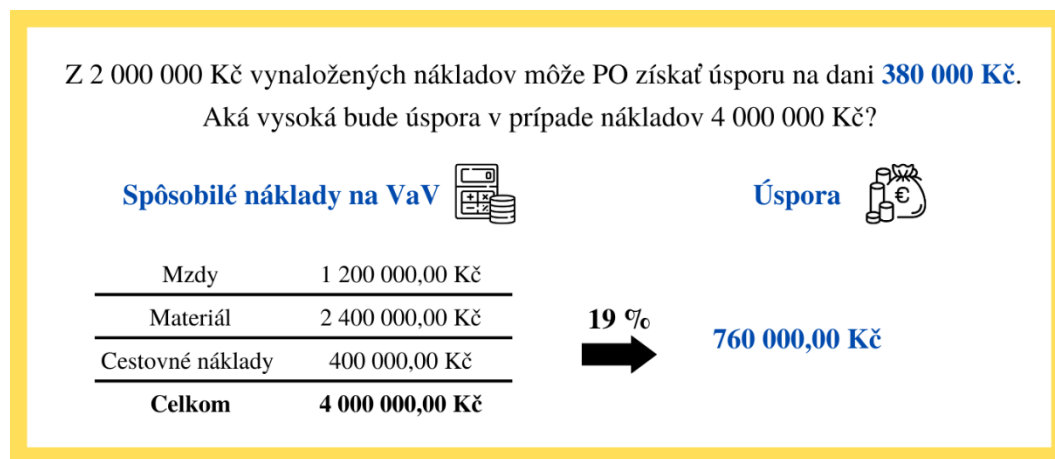
2.4.1 Produkt

Vybraná spoločnosť pôsobí v oblasti daňových poradenských služieb zameraných na financovanie výskumu, vývoja a inovácií. Ponúkané portfólio je tvorené štyrmi nasledovnými službami: Odpočítateľná položka na výskum a vývoj, Daňové poradenstvo, Dotácie a dotačné programy a Investičné stimuly (Webová stránka vybranej spoločnosti, 2022).

Odpočítateľná položka na výskum a vývoj

Prvou ponúkanou službou je Odpočítateľná položka na výskum a vývoj (OPVaV). Tejto službe je najviac venovaná pozornosť autorom práce, pretože realizovanie práve tejto služby v Rakúsku je cieľom práce. Ako už bolo spomenuté v kapitole 2.4.1, vybraná spoločnosť poskytuje OPVaV aj na Slovensku, kde má služba názov Superodpočet (Obchodný manažér, 2021).

Odpočítateľná položka na výskum a vývoj je druh daňového odpočtu upravovaný Ministerstvom financií ČR od roku 2005 a kompletne znenie je v § 34 až § 34e zákona 586/1992 Sb., o daniach z príjmu. Ministerstvo financií ČR verí v príliv investícií do VaV a dúfa, že tento daňový stimul zvýši konkurencieschopnosť českých podnikateľských subjektov. Daňový odpočet pri odpočítateľnej položke v Českej republike funguje na základe dvojitého uplatnenia. To znamená, že si daňový subjekt náklady na VaV uplatní dvakrát. Prvýkrát si ich uplatní v nákladoch a druhýkrát v daňovom odpočte. Od základu dani si môže teda odpočítať náklady vo výške 100 %. Príklad výpočtu úspory je uvedený v nasledujúcom obrázku č. 6 (Obchodný manažér, 2021; Webová stránka vybranej spoločnosti, 2022).

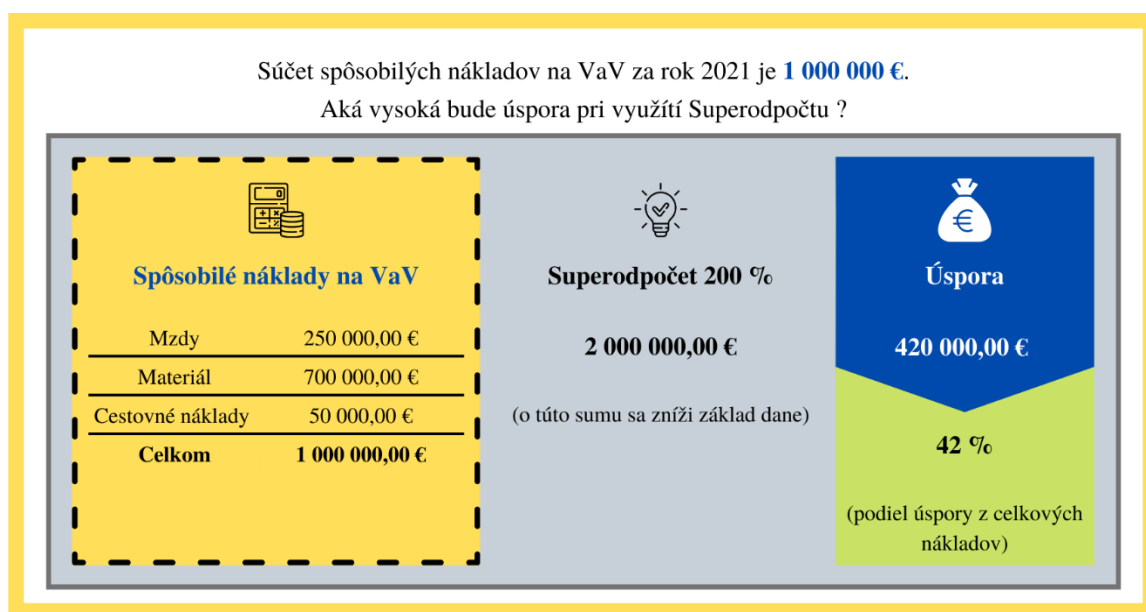


Obrázok č. 6: Príklad výpočtu úspory pre Českú republiku

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Príklad výpočtu, 2022)

Na Slovensku, vybraná spoločnosť ponúka službu Superodpočtu. Aplikovanie Superodpočtu upravuje Ministerstvo financií SR od roku 2015. Kompletne znenie je v § 30c zákona č.

595/2003 Z. z. o dani z príjmov. Na Slovensku je v tomto prípade podnet zo strany štátu prostredníctvom finančných stimulov výhodnejší ako v Česku. Formou Superodpočtu si môžu slovenské spoločnosti dodatočne odpočítavať až 200 % nákladov na VaV od základu dane. Príklad výpočtu úspory je uvedený v nasledujúcom obrázku č. 7 (Webová stránka vybranej spoločnosti, 2022).



Obrázok č. 7: Príklad výpočtu úspory pre Slovenskú republiku

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Superodpočet, 2021)

Do výskumu a vývoja je možné zahrnúť len určité typy aktivít. Typickým príkladom je uvedenie nového produktu na trh alebo zdokonaľovanie už existujúceho výrobného procesu v spoločnosti. OPVaV je dostupný pre spoločnosti všetkých veľkostí na území celej Českej republiky a rovnako to platí aj v prípade Superodpočtu v Slovenskej republike. Daňový odpočet je možné uplatňovať po celú dobu výskumu a vývoja na neobmedzenom množstve projektov súčasne. Najčastejšie VaV projekty prebiehajú v odvetviach ako: kovovýroba a hutníctvo, strojárstvo, automobilový priemysel, plastikársky priemysel, priemyselná automatizácia a robotika, elektrotechnika, internetové technológie, telekomunikácie, stavebníctvo, chémia a biochémia, drevo a papier, potravinárstvo a iné (Webová stránka vybranej spoločnosti, 2022).

Pri každom projekte VaV, s ktorým je plán znížiť základ dane, vzniká povinnosť daňovému subjektu oznámiť tento zámer príslušnému orgánu. Oznámenie prebieha formou spracovania písomnej projektovej dokumentácie, ktorá musí obsahovať názov projektu VaV a vymedzenie VaV činnosti. Projektová dokumentácia musí byť schválená poplatníkom dane alebo osobou oprávnenou konať v mene spoločnosti. Oznámenie musí byť podané najneskôr do lehoty k podaniu daňového priznania, pre ktoré daňovník uplatňuje náklady na odpočet (Webová stránka vybranej spoločnosti, 2022).

Základné kritérium pre odlišnosť projektu výskumu a vývoja od ostatných činností je prítomnosť oceníteľného prvku novosti a objasnenie výskumnej alebo technickej neistoty (Webová stránka vybranej spoločnosti, 2022).

Oceniteľný prvok novosti znamená, že produkt alebo služba má nové alebo podstatne zlepšené technické, úžitkové alebo fyzikálne vlastnosti či parametre. Znamená to tiež, že spoločnosť realizáciou vývojového projektu získala nové poznatky a rozšírila si tak vlastné know-how. *Objasnenie výskumnej alebo technickej neistoty* znamená, že riešenie projektu nebolo spoločnosti vopred zrejmé (z technického pohľadu) a ani verejne dostupné. Ak bolo, tak pre spoločnosť nebolo dostupné riešenie použiteľné z ekonomických a (alebo) z iných vecných dôvodov (Webová stránka vybranej spoločnosti, 2022).

Náklady, ktoré sú uplatniteľné, zvyčajne súvisia s uvedenými činnosťami:

- projektové a konštrukčné práce,
- testovacie či teoretické práce,
- návrhy technológií,
- výroba funkčných vzoriek či prototypov produktu,
- výpočty (Webová stránka vybranej spoločnosti, 2022).

Najčastejšie sa jedná o uvedené náklady:

- osobné náklady vrátane odvodov,
- prevádzkové náklady,
- materiálové náklady,

- odpisy strojov,
- náklady spojené s certifikáciou produktu, technológie alebo procesu,
- nákup služieb napr. od vysokých škôl či výskumných inštitúcií,
- cestovné náklady (Webová stránka vybranej spoločnosti, 2022).

Dotácie a dotačné programy

Vybraná spoločnosť ponúka poradenstvo širokému spektru dotačných projektov. Dotácie z fondov EÚ pre spoločnosti a podnikateľov patria medzi najvýznamnejšie verejné zdroje financovania firemných investičných projektov v Českej republike. Oblasť podpory dotácií pokrývajú celý životný cyklus produktov a výrobkov od počiatočnej myšlienky až do konečného uvedenia na trh. Programy dotácií nie sú otvorené nepretržite, ale závisia od oznámenia európskych a národných programov. Cieľom vybranej spoločnosti je vždy ponúkať najaktuálnejší zoznam dotačných projektov. V súčasnosti je zameranie na dotácie prostredníctvom Národného plánu obnovy (NPO), Operačného programu technológie a aplikácie pre konkurencieschopnosť (OP TAK) a Technickej agentúry Českej republiky (TAČR) (Webová stránka vybranej spoločnosti, 2022).

Plán národnej obnovy NPO, má slúžiť najmä na oživenie českej ekonomiky po pandémie COVID-19. Podpora podnikov prebieha predovšetkým formou dotačných výziev. Financie budú smerované prevažne do zelenej a digitálnej transformácie. Plán národnej obnovy sa skladá zo šiestich pilierov:

- Digitálna transformácia,
- Fyzická infraštruktúra a zelená transformácia,
- Vzdelanie a trh práce,
- Inštitúcie a regulácia a podpora podnikania v reakcii na COVID-19,
- Výskum, vývoj a inovácie,
- Zdravie a odolnosť obyvateľov (Pilieri a komponenty, 2022).

OP TAK nadväzuje na predchádzajúci Operačný program Podnikanie a inovácie pre konkurencieschopnosť (OP PIK). Takisto ako pri NPO je tento dotačný program pod správou Ministerstva priemyslu a obchodu Českej republiky. Celková alokácia programu by mala presiahnuť 80 mld. Kč a celková miera podpory pre jednotlivé projekty bude v rozmedzí 25-80 %. OPTAK sa zameriava predovšetkým na zvýšenie konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov. Skladá sa z 5 základných častí:

- posilňovanie výkonnosti podnikov,
- rozvoj podnikania a konkurencieschopnosť malých a stredných podnikov,
- rozvoj digitálnej infraštruktúry,
- posun k nízko-uhlíkovému hospodárstvu,
- efektívne nakladanie so zdrojmi (OP Technologie a aplikace pro konkurencieschopnost, 2022).

Technologická agentúra Českej republiky TAČR je organizačná zložka štátu. Vytvorená bola zákonom 130/2002 Zb. o podpore výskumu, experimentálneho vývoja a inovácií v roku 2009. Technologická agentúra ČR centralizuje štátnu podporu na aplikovaný výskum a vývoj. Vybraná spoločnosť ponúka poradenstvo so 4 dotačnými programami:

- ÉTA – dotačný program sa zameriava na spoločenskovedný a humanitný výskum experimentálneho vývoja a inovácií, určené pre malé, stredné a veľké podniky, neziskové organizácie a výskumné organizácie,
- ŽETA – program je určený na podporu projektov podnikov, ktoré do svojho výskumného tímu zapoja študentov či mladých výskumných pracovníkov z akademickej sféry,
- THÉTA – dotačný program je zameraný na podporu aplikovaného výskumu a experimentálneho vývoja s cieľom rýchleho uplatnenia v oblastiach energetiky,
- TREND – sa skladá z dvoch dotačných programov technologických lídrov a nováčikov, ktoré slúžia na podporu výskumu a vývoja v podnikoch (Programy a výzvy, 2022).

Forma Poradenstva je približne rovnaká pri každom dotačnom programe a začína po vypracovaní žiadosti. Následne prebieha proces schvaľovania oprávnenými orgánmi. Projektový manažment dotačného projektu prebieha tak, aby proces prebiehal v súlade s pravidlami pre poskytnutie dotácie. V rámci služby, vybraná spoločnosť eviduje náklady spojené s projektom, monitoruje celý proces a zaisťuje preplácanie dotácie po etapách (Webová stránka vybranej spoločnosti, 2022).

Daňové poradenstvo

Pri realizácii daňového poradenstva vychádza odbornosť predovšetkým zo skúseností daňového partnera, ktorý je vedený v komore daňových poradcov ČR. Základom je dlhodobá spokojnosť spolupráce a dôvera klienta. Vybraná spoločnosť zastupuje klienta pred daňovým orgánom na základe plnej moci, podáva daňové priznanie, kontroluje účtovníctvo a optimalizuje daňové povinnosti. Okrem základných aktivít je ponuka rozšírená aj pre vybraných klientov:

- poradenstvo pri zložitých daňových a ekonomických prípadoch,
- aktívne riadenie spolupráce medzi ekonomicko-účtovným oddelením a manažmentom,
- poradenstvo v prípade zložitejších obchodných rozhodnutí a prijímame žiadosti o záväzné posúdenia (Webová stránka vybranej spoločnosti, 2022).

Investičné stimuly

Investičný stimul je finančný či daňový stimul, ktorý slúži na zvýšenie atraktivity investícií na území Českej republiky. Má podobu zľavy na dani, oslobodenie od dane alebo hmotnej podpory. Investičný stimul môžu využívať spoločnosti všetkých veľkostí v takmer všetkých regiónoch Českej republiky okrem hlavného mesta Prahy a ďalších vybraných veľkých miest. Niektoré regióny sú však účelovo zvýhodnené nižšou základnou investíciou. V rámci investičného stimulu je možné uplatniť nasledujúce náklady:

- nákup nehnuteľnosti,
- nákup strojov, prístrojov, zariadení a softvéru,

- nájdenie nového pracovného miesta,
- rekvalifikácia zamestnancov (Webová stránka vybranej spoločnosti, 2022).

2.4.2 Cena

Spoločnosť si za svoje služby neúčtuje fixnú cenu, ale cena závisí od výšky finančnej podpory a úspory, ktorú pre zákazníka získa. V prípade služieb *Odpočítateľnej položky na výskum a vývoj* a **Superodpočtu** je cena rozdelená do 2 častí. Prvá platba má termín plnenia po podpise zmluvy a druhá po realizácii projektu (Obchodný manažér, 2021).

Tabuľka č. 12: Cena pre OPVaV v ČR

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Obchodný manažér, 2021)

Časti platieb	Termín plnenia	Cena (bez DPH)
1. časť	do 30 dní od podpisu zmluvy	12 000 Kč
2. časť	4 týždne pred podaním daňového priznania	3,5-4,5 % z celkovej výšky OPVaV

Tabuľka č. 13: Cena pre Superodpočet v SR

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Obchodný manažér, 2021)

Časti platieb	Termín plnenia	Cena (bez DPH)
1. časť	do 30 dní od podpisu zmluvy	400 €
2. časť	4 týždne pred podaním daňového priznania	4,5-5,5 % z celkovej výšky Superodpočtu

V tabuľke č. 12 je uvedená cena pre českých zákazníkov a v tabuľke č. 13 pre slovenských. Okrem rozdielnej meny, v ktorých sa platí v jednotlivých krajinách je rozdiel vo výške provízie. V Českej republike je daňový odpočet OPVaV používaný dlhšie a to od roku 2005. Podnikateľské subjekty majú lepšie povedomie čo je to OPVaV a za tú dobu tu vzniklo viacero poradenských spoločností, ktoré udávajú cenu. Takisto zákazníci majú na výber v prípade spracovania daňového odpočtu OPVaV z viacerých poradenských spoločností, preto je percentuálne rozmedzie provízie nižšie a má hodnotu medzi 3,5-4,5, %. Na Slovensku je daňový odpočet vo forme Superodpočtu pomerne nový (od roku 2015) a zákazníci nemajú ešte takú skúsenosť s jeho aplikovaním ako v Česku. Preto nie je výška provízie, tak tlačaná dolu a pohybuje sa v rozmedzí 4,5-5,5 %. Spoločnosti na Slovensku majú horšie povedomie o Superodpočte, najmä kvôli slabej propagácii Superodpočtu.

Väčšina konkurentov vybranej spoločnosti, ktorí pôsobia v Česku so službou OPVaV prenikajú tiež na slovenský trh so službou Superodpočtu. Slovenský trh má v tomto odvetví potenciál. Samozrejme tieto pásma provízie sa upravujú na mieru pre každú spoločnosť. Najmä v prípade ak sa jedná o projekty s veľkou úsporou pre zákazníkov (Obchodný manažér, 2021).

U *dotačných programov* nie je také jednoznačné vyčíslenie provízie. Dotačné projekty nemajú rovnakú náročnosť spracovania projektovej dokumentácie, ako v prípade OPVaV a Superodpočtu. Pásmo pre výšku provízie, sa tak odvíja od náročnosti dotačného programu a jeho hodnota je 4-10 %. Tiež tu hrá rolu výška nákladov. Čím vyššie náklady na projekt sú, tým zvolené nižšie percento z dotácie zákazníka (Obchodný manažér, 2021).

2.4.3 Distribúcia

Distribúcia je spôsob, akým sa služba dostane do rúk k zákazníkovi. Kancelárske priestory v Brne sú miestom, kde sa služba vytvára, odovzdáva zákazníkovi a predáva. Distribúcia služby má, ale viacero foriem. Poradenstvo môže prebieha písomnou formou prostredníctvom e-mailu. Ústne prostredníctvom telefonického hovoru alebo audiovizuálne cez video schôdzu. Takisto obchodné stretnutie priamo u zákazníka alebo v niektorých z kancelárskych priestorov vybranej spoločnosti sa pokladá za spôsob poskytovania služby. Výstupom služby OPVaV je pre zákazníka projektová dokumentácia, ktorá mu je odovzdaná priamo do rúk na osobnom stretnutí alebo poslaná e-mailom či poštou. Spôsob distribúcie služby sa mení v jednotlivých fázach. Ďalšie náležitosti poskytovania služby budú predstavené v nasledovných podkapitolách analýzy rozšíreného marketingového mixu (Obchodný manažér, 2021).

2.4.4 Propagácia

Propagovanie spoločnosti nie v súčasnej dobe na dobrej úrovni. Nedávna rotácia kľúčových zamestnancov a takmer neexistujúci marketing brzdí spoločnosť v napredovaní. Ignorovanie dôležitosti propagácie spoločnosti má významný dopad na príliv nových zákazníkov. Formy propagácie a komunikácie spoločnosti sú bližšie popísané v kapitole 2.5, ktorá sa zaoberá komunikačným mixom spoločnosti (Obchodný manažér, 2021).

2.4.5 Ľudia

Ako už bolo detailne popísané v kapitole 2.3.2, vybraná spoločnosť má celkovo 23 zamestnancov. Trvalo zamestnaných je 14 vrátane konateľa a daňového partnera, ktorí tvoria manažment vybranej spoločnosti. Traja zamestnanci pracujú externe a do spoločnosti prichádzajú ojedinele a zvyšní šiesti zamestnanci sú študenti vysokých škôl pracujúci na dohodu. Vzťahy medzi zamestnancami sú veľmi blízke. Kancelárske priestory v obidvoch brnianskych kanceláriách sú menšie, takže zamestnanci aj vďaka dennému kontaktu s kolegami majú priestor na budovanie pracovných vzťahov. Zamestnanci si navzájom pomáhajú. Spoločne chodia na obedy do mesta alebo obedujú v kuchynke. Ak má niektorý zamestnanec sviatok alebo významný deň v osobnom živote, tak sú tieto momenty zdieľané s ostatnými kolegami. Udržiavať si dobré vzťahy chcú aj po pracovnej dobe. Spoločne zdieľajú kultúrne zážitky a častokrát sa týchto stretnutí zúčastňujú aj bývalí kolegovia. Vybraná spoločnosť má rodinnú atmosféru medzi zamestnancami. Na druhej strane negatívom je vzťah manažmentu so zamestnancami. Veľký odstup zo strany manažmentu a minimálna empatia voči zamestnancom narúša prostredie vybranej spoločnosti čoho dôsledkom je napr. odchod zamestnancov alebo nevytváranie dostatočne vhodných, pracovných podmienok pre kľúčových zamestnancov (Obchodný manažér, 2022).

Zákazník, ako prijímateľ služby dochádza do kontaktu len s vybranými zamestnancami. Primárne sa jedná o obchodných asistentov a obchodného manažéra. V prípade podpisu zmluvy a začatej spolupráce príde zákazník do kontaktu aj s vybranými zamestnancami technického, ekonomického a daňového oddelenia. V určitých prípadoch sa do samotného obchodného vzťahu zapája aj sám konateľ (Obchodný manažér, 2022).

2.4.6 Procesy

Proces od nadviazania prvotného kontaktu so zákazníkom až po konečný výstup má viacero krokov.

Prvý krok je nadviazanie prvého kontaktu so zákazníkom. Ak potenciálny zákazník kontaktuje, ako prvý vybranú spoločnosť, tak najčastejšie je to spôsobom vyplnením kontaktného formulára na webe spoločnosti alebo osloví telefonicky priamo obchodného

manažéra, ktorého kontaktné číslo je tiež uvedené na webe. Po vyplnení kontaktného formulára je následne potenciálny klient kontaktovaný, väčšinou telefonicky, obchodným manažérom. Počas telefonického hovoru sa rozoberú náležitosti OPVaV k danému projektu a dohodnú sa na osobnej schôdzke na adrese spoločnosti potenciálneho zákazníka. Ak potenciálny zákazník telefonuje priamo obchodnému manažérovi, tak prebieha rovnaká komunikácia, ako keby predtým vyplnil kontaktný formulár. V prípade, že je potenciálny zákazník kontaktovaný vybranou spoločnosťou, tak je to najčastejšie formou telefonického hovoru. Obchodní asistenti hľadajú aktívne nových potenciálnych klientov a oslovujú ich priamo telefonicky s cieľom predat' službu OPVaV. Ich primárna činnosť je dohadovať obchodné stretnutia pre obchodného manažéra. Ak potenciálny zákazník má záujem o službu, tak obchodní asistenti naplánujú spoločné stretnutie pre obchodného manažéra a potenciálneho zákazníka na jeho adrese spoločnosti. Od vypuknutia pandémie COVID-19 sa premenilo plánovanie fyzického obchodného stretnutia na plánovanie video stretnutia (Webová stránka vybranej spoločnosti, 2022).

Druhý krok je vstupné posúdenie projektu. V tomto kroku sa vykoná technicko-finančné posúdenie, ktorého cieľom je zhodnotenie technickej uplatniteľnosti a finančnej zmysluplnosti projektu. V rámci tohto kroku, navštívi potenciálneho zákazníka najprv obchodný manažér, ktorí vysvetlí dôkladne daňový odpočet OPVaV (u slovenských zákazníkov Superodpočet) a predstaví náležitosti poskytovania služby spolu so zmluvou. Následne navštívia technickí analytici potenciálneho zákazníka a s osobami zodpovednými za projekty výskumu a vývoja preberú do detailov technické náležitosti vyčlenených projektov. Cieľom obchodného a technicko-finančného stretnutia je posúdiť projekty z hľadiska uplatniteľnosti daňového odpočtu (Webová stránka vybranej spoločnosti, 2022).

V **tretom kroku** prichádza k tvorbe technickej a ekonomickej dokumentácie. V tomto kroku navštívi daňový partner zákazníka a preberie s osobami zodpovednými za ekonomickú časť všetky daňové náležitosti spojené s projektom výskumu a vývoja. Následne, vybraná spoločnosť spracuje finančné podklady a metodiky, ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou riadenej dokumentácie. Technická analýza sa tvorí na základe dát zo vstupného posúdenia. Dáta sú odovzdané do rúk špecialistov technickej dokumentácie, ktorí vykonajú obsiahlu technickú analýzu projektu. V rámci toho, definitívne overia jeho spôsobilosť pre daňový

odpočet. Tento rozbor spracúva výhradne vybraná spoločnosť, od zákazníka je potrebné len dodanie podkladov. Podobne, ako technická analýza, tak aj finančná analýza vychádza z dát získaných počas vstupného posúdenia. V rámci tejto analýzy, ekonomickí pracovníci vybranej spoločnosti, preverujú všetky náklady plánované pre projekt výskumu a vývoja napr. mzdy, náklady na materiál, daňové odpisy, cestovné náklady a iné. Posudzovaná je predovšetkým ich relevantnosť. Rovnako ako pri technickej analýze aj finančný rozbor prebieha výhradne zo strany vybranej spoločnosti. V rámci tvorby projektových dokumentácií sa predpokladá emailová a telefonická komunikácia zo strany zákazníka. Výstupom tohto kroku je technická a ekonomická dokumentácia ustanovujúce predpokladanú výšku odpočtu dane pre OPVaV (Superodpočet) (Webová stránka vybranej spoločnosti, 2022).

V **štvrtom kroku** prichádza ku konečnému vyčísleniu nákladov. V tejto fáze prichádza k posúdeniu podkladov spracovaných v treťom kroku a k vyčísleniu reálne vynaložených nákladov. Tie budú slúžiť pre OPVaV (Superodpočet) v daňovom priznaní k dani z príjmov. Vyčíslenie sa týka vždy príslušného zdaňovacieho obdobia, za ktoré je daňové priznanie podávané. Výstupom tohto kroku je protokol o daňovom posúdení akreditovaného daňového poradcu a protokol stanovujúci celkovo uplatniteľnú výšku odpočtu od základu dane. Za toto vyčíslenie preberá vybraná spoločnosť plnú zodpovednosť a poskytuje prípadnú obhajobu pred finančným úradom (Webová stránka vybranej spoločnosti, 2022).

Piaty krok sa uskutočňuje, ak sa finančný úrad rozhodne preskúmať daňový odpočet. Tieto kontroly sa častejšie dejú v Českej republike. Ak dostane zákazník žiadosť na preskúmanie projektu zo strany finančného úradu, tak túto obhajobu realizuje vybraná spoločnosť. Týmto krokom vybraná spoločnosť preberá celú zodpovednosť za daňový odpočet. V prípade neúspešnej obhajoby, preplatí vzniknuté náklady a škody zákazníkovi (Obchodný manažér, 2022).

2.4.7 Materiálne prostredie

Do materiálneho prostredia možno zaradiť vybavenie kancelárskych priestorov, ktorých čiastočný opis bol už popísaný v časti 2.3.1 Fyzické zdroje. Každý zamestnanec má svoje miesto pracovné, kde vykonáva svoju činnosť. K dispozícii má dva monitory, aby mal lepší

prehľad pri práci, pretože používa viacero aplikácii (programov) a na jednom monitore by to bolo neprehľadné. Na komunikáciu medzi zamestnancami sa používajú vysielacky. Každý zamestnanec má svoju vysielacku a svoje priradené číslo. Týmto spôsob sa dá komunikovať napr. medzi obidvomi kancelárskymi budovami v Brne alebo komunikovať s externým IT správcom. Okrem pracovného vybavenia je materiálnym prostredím aj zariadenie spoločnej kuchynky. Kuchynka je vybavená riadom na základné stravovanie, stolom a stoličkami. Ďalej sa tu nachádza kávovar a varná kanvica na prípravu káv a teplých nápojov. Chladnička poskytuje miesto pre uskladnenie rôznych pokrmov a hlavne v letných mesiacoch sa využíva na skladovanie zmrzliny a studených nápojov. Samozrejmosťou je vybavenie sociálnych priestorov (Obchodný manažér, 2022).

Hlavná nevýhoda je absencia klimatizácie priamo v kanceláriách zamestnancov. Situovanie okien na južnú svetovú stranu je počas letných mesiacov citeľné a často sa stáva, že v miestnostiach je naozaj vysoká teplota, ktorá zabraňuje plnému sústredeniu sa nad pracovnými úlohami (Obchodný manažér, 2022).

2.4.8 Zhrnutie výstupov rozšíreného marketingového mixu

V uvedených tabuľkách č. 14 a 15 sú uvedené silné a slabé stránky vyplývajúce z analýzy rozšíreného marketingového mixu. Jednotlivé identifikované stránky vstupujú do SWOT analýzy a budú k nim poskytnuté riešenia v návrhovej časti práce.

Tabuľka č. 14: Identifikované silné stránky z analýzy rozšíreného marketingového mixu

Zdroj: Vlastné spracovanie

Silné stránky	
Faktor	Popis
Produkt	- portfólio ponúkaných služieb
Produkt	- dlhoročné skúsenosti s financovaním výskumu, vývoja a inovácií
Produkt	- ponúkание služieb daňového odpočtu na VaV aktivity v Česku a na Slovensku
Ludia	- kolektív zamestnancov, ktorý trávi spoločné chvíle aj po skončení pracovnej doby
Procesy	- tvorba ekonomickej a technickej dokumentácie

Tabuľka č. 15: Identifikované slabé stránky z analýzy rozšíreného marketingového mixu

Zdroj: Vlastné spracovanie

Slabé stránky	
Faktor	Popis
Cena	- flexibilná úprava ceny za poskytované služby
Propagácia	- slabá nepriama a priama propagácia vybranej spoločnosti
Ludia	- zlá komunikácia medzi zamestnancami a manažmentom
Materiálne prostredie	- absencia klimatizovaných kancelárií

2.5 Analýza komunikačného mixu spoločnosti

Táto kapitola analyzuje komunikačný mix vybranej spoločnosti. Už v predchádzajúcich kapitolách tejto práce sa objavil náznak jednotlivých aktivít, ktoré je možné zaradiť do viacerých kategórií. Preto niektoré formy komunikácie, ktoré boli už pomenované budú len v krátkosti zhrnuté.

2.5.1 Osobný predaj

Telefonická komunikácia s potenciálnym zákazníkom je najdôležitejší spôsob, ako vybraná spoločnosť ponúka svoje služby OPVaV a Superodpočet. Obchodní asistenti spolu s obchodným manažérom denne aktívne hľadajú nové spoločnosti. Podľa interne nastavených kritérií ich následne oslovujú so zámerom ponúknuť službu. Na Českom území telefonujú obchodní asistenti hovoriaci českým jazykom a na Slovenskom území sú to slovensky hovoriaci zamestnanci. Dôraz na spoločný jazyk medzi obidvomi stranami by mal minimalizovať šancu zrušenia hovoru zo strany potenciálneho zákazníka. Cieľovou kontaktovanou osobou je zamestnanec na rozhodujúcej pozícii, ktorý by mal mať povedomie o finančných aktivitách spoločnosti a takisto sa rozumie výrobnému procesu. Najčastejšie kontaktovanými osobami sú: majiteľ, finančný riaditeľ, ekonomický riaditeľ, prípadne iná kompetentná osoba. Cieľom hovorov je zistiť povedomie o daňovom odpočte a vysvetliť stručne čo je to OPVaV (Superodpočet). Následne získať základné informácie o projektoch, na ktorých potenciálny zákazník práve pracuje a nakoniec počas hovoru spraviť záver či má projekt vhodné vlastnosti na detailnejšie posúdenie. V prípade, že potenciál existuje, tak sa dohodne osobné stretnutie na adrese potenciálneho zákazníka, kde sa obchodný manažér vybranej spoločnosti stretne spolu s kompetentnou osobou. Počas pandémie COVID-19 sa presunuli osobné stretnutia do online priestoru a konajú sa video stretnutia (Obchodný manažér, 2022).

Nevýhodou telefonického oslovovania potenciálnych klientov je zdĺhavý proces. Keďže zámer viesť rozhovor o daňovom odpočte je primárne zo strany obchodného zástupcu, tak bežne sa téma rozhovoru s kompetentnou osobou začne aj mesiac po prvom kontaktovaní potenciálneho zákazníka. Najčastejšími dôvodmi sú: dovolanie sa až na niekoľký pokus, zastihnutie kontaktovanej osoby v nevhodný čas, nemá povedomie o daňovom odpočte, potrebuje sa o téme daňového odpočtu porozprávať s kolegami alebo odovzdá kontakt na ďalšiu osobu, ktorá sa téme lepšie rozumie (Obchodný manažér, 2022).

Ďalšou formou oslovenia nových zákazníkov je prostredníctvom konajúcich sa workshopov a seminárov. Na udalosti za stranu vybranej spoločnosti je prítomný konateľ, daňový poradca a niekedy aj obchodný manažér. Tieto semináre si vybraná spoločnosť usporadúva

samostatne. Jedná sa o jednodennú udalosť, keď sa pozvú zástupcovia aktuálnych zákazníkov a nových potenciálnych. Agenda workshopov spočíva formou debaty aktuálnych tém v oblasti OPVaV (Superodpočtu). Jedná sa hlavne o novely a zmeny v zákone, nové poznatky v procese kontroly finančného úradu alebo vysvetľovanie nových technických záležitostí spojených s výskumno-vývojovými projektmi. Od vypuknutia pandémie COVID-19 na začiatku roka 2020 sa prestali konať tieto workshopy. Týmto krokom sa zrušila šanca stretávať v širšom kruhu zainteresovaných osôb. Vybraná spoločnosť mohla workshopy presunúť do online priestoru a adaptovať sa na novú situáciu. Keďže sa jedná o predaj služieb, rozdiel v odovzdaní poznatkov fyzicky alebo online, nemá taký dopad ako pri predaji napr. hmotných produktov (Obchodný manažér, 2021).

2.5.2 Reklama

Vybraná spoločnosť si zvolila polepenie osobných automobilov za hlavný spôsob umiestnenia viditeľnej reklamy. Na každom osobnom automobile, ktorý vybraná spoločnosť využíva, je na dverách vodiča a spolujazdca logo spoločnosti. Veľkosť loga je približne 30 cm na šírku a 20 cm na výšku. Logá sú umiestnené v prednej časti dverí pri pántoch. Na všetkých osobných automobiloch má logo rovnakú čiernu farbu bez pozadia. Na automobiloch, ktoré majú tmavšiu farbu nie je logo takmer vôbec vidieť. Človek musí stáť naozaj blízko pri automobile, aby bol názov vybranej spoločnosti čitateľný. Ďalšou reklamou, je umiestnenie názvu spoločnosti na vstupnú bránu hlavnej kancelárskej budovy v Brne (Obchodný manažér, 2021).

2.5.3 Podpora predaja

Vybraná spoločnosť má pre zákazníkov k dispozícii materiály, ktoré poskytujú na školeniach alebo priamo na obchodných stretnutiach. Jedná sa o vzdelávacie dokumenty v tvrdej laminátovej podobe, ktoré slúžia na zhrnutie základných informácií o daňových službách. Takisto sú poskytované perá, ceruzky, fixky a poznámkové bloky s logom a názvom spoločnosti. Ak sa tematické workshopy alebo obchodné stretnutia konajú inde ako v kancelárskych priestoroch v Brne, tak sú tieto miesta vybavené bannermi s logom a názvom vybranej spoločnosti. Návrh zmluvy, ktorý sa prináša na obchodné stretnutie je

v doskách s logom spoločnosti. Zamestnanci vybranej spoločnosti majú k dispozícii aj papierové vizitky na predanie svojich kontaktov aktuálnym či novým potenciálnym zákazníkom. Pri podpise zmluvy s novým zákazníkom sa odovzdávajú ako dar dve fľaše vín, ktoré majú etikety s logom vybranej spoločnosti a zabalené sú tiež v reprezentatívnom obale s viditeľným názvom vybranej spoločnosti (Obchodný manažér, 2022).

2.5.4 Public Relations

Aby si vybraná spoločnosť udržala aktuálnych zákazníkov, tak zamestnanci obchodného oddelenia ich navštevujú pravidelne počas celej spolupráce. Cieľom je si osobne predat' spätnú väzbu z oboch strán a ideálne sa porozprávať o nových projektoch so snahou predĺžiť spoluprácu. V Českej republike je každoročných zákazníkov OPVaV približne 70 a v Slovenskej republike približne 10, ktorí využívajú Superodpočet. V prípade dotačných programov sa počet klientov odvíja od práve otvorených programov. Silnejší rok je aj viac ako 10 klientov a v slabšie roky sú jednotky klientov. Dotáciám sa spoločnosť venuje len 5 rokov, takže nárast a stabilita klientov ešte nie je taká výrazná ako v prípade OPVaV (Obchodný manažér, 2021).

Počas Vianoc sa vybraná spoločnosť zúčastňuje projektu *Ježiškova vnoučata*, keď obdarovávajú darmi najmä seniorov z okolitých domovov dôchodcov. Okrem Vianoc sa snaží spoločnosť podporovať počas roka aj miestne škôlky a strediská mládeže. A to najmä kúpou nového vybavenia (Obchodný manažér, 2021).

2.5.5 Zhrnutie výstupov komunikačného mixu spoločnosti

V uvedených tabuľkách č. 16 a 17 sú uvedené silné a slabé stránky vyplývajúce z analýzy komunikačného mixu spoločnosti. Jednotlivé identifikované stránky vstupujú do SWOT analýzy a budú k nim poskytnuté riešenia v návrhovej časti práce.

Tabuľka č. 16: Identifikované silné stránky z analýzy komunikačného mixu

Zdroj: Vlastné spracovanie

Silné stránky	
Faktor	Popis
Podpora predaja	- propagačné predmety pre zákazníkov
Public Relations	- vzťah o zákazníka počas poskytovania služby a po jej skončení
Public Relations	- podieľanie sa na dobročinných podujatiach neziskového charakteru

Tabuľka č. 17: Identifikované slabé stránky z analýzy komunikačného mixu

Zdroj: Vlastné spracovanie

Slabé stránky	
Faktor	Popis
Osobný predaj	- oslovenie klientov primárne telefonickou komunikáciou
Osobný predaj	- neefektívne využívanie video hovorov na obchodné stretnutia
Reklama	- minimálna offline a online reklama

2.6 Internetová komunikácia

Táto časť je zameraná na komunikačné kanály v online priestore. Ich analýza ukáže či sú fungujúce alebo nie. Primárne analyzované kanály sú: online reklama, online PR a online priamy marketing. Ďalšie druhy internetovej komunikácie nie sú využívané.

2.6.1 Online reklama

Výdaje manažmentu na marketingové aktivity sú minimálne čoho dôsledkom je veľmi slabá online reklama. Spoločnosť aktuálne používa **Google Ads** ako spôsob online reklamy. Google Ads ponúka 3 hlavné podskupiny reklám. Vybraná spoločnosť používa iba jednu z nich, a to reklamu **kľúčových slov**. Zvolený je len jeden výraz, ako kľúčové slovo, a to *odčítateľná položka na výzkum a vývoj*. Po napísaní tohto slovného spojenia do Google

vyhľadávača je pozícia vybranej spoločnosti, ale až na 2.-3. mieste. Na prvých dvoch miestach sa nachádzajú hlavní českí konkurenti, ktorí využívajú komplexnejšie reklamy vo vyhľadávani s využitím Google Ads kampaní. V prípade služby Superodpočet a slovenského webu nie je využívaný žiadny typ online reklamy. Takisto sa nevyužíva žiadna reklama na sociálnych sieťach (Google Ads, 2022; Obchodný manažér, 2022).

2.6.2 Online Public Relations

Online PR marketingové aktivity je možné rozdeliť na dve skupiny. Prvá skupina je spätá s obchodnou činnosťou a poskytnuté informácie o spoločnosti sú spravované priamo vybranou spoločnosťou. Do tejto skupiny patrí web a webové stránky vybranej spoločnosti. Druhá skupina ponúka informácie, ktoré nie sú spravované spoločnosťou. Informácie o spoločnosti sú poskytnuté od širokej verejnosti. Do tejto skupiny patrí verejné hodnotenie.

Web a webové stránky

Vybraná spoločnosť má pod svojou správou dva weby. Jeden slúži pre český trh a druhý slúži pre slovenský. Na vrchu domovskej stránky **českého webu** sa nachádza navigačný panel, prostredníctvom ktorého sa dá prejsť do nasledovných webových stránok: Úvod, Služby, Blog, O nás a Kontaktujte nás. Na spodnom mieste úvodnej webovej stránky sa nachádzajú kontaktné údaje vybranej spoločnosti, **adresa sídla** a odkazy na **sociálne siete**. Na **úvodnej** (domovskej webovej stránke) je umiestnené video, na ktorom je vysvetlený názov a slogan vybranej spoločnosti. Pod videom sa nachádza **predstavenie spoločnosti** v približne troch vetách. Pod predstavením spoločnosti sú vypísané dôležité čísla, ktoré sumarizujú celkové počty zákazníkov, zamestnancov, rokov skúseností a úspešných projektoch. Tieto čísla sú, však nadhodnotené. Pod číslami sa nachádza sekcia prečo spolupracovať s vybranou spoločnosťou a na spodku stránky sa nachádza **kontaktný formulár**. Na webovej stránke **služby** sú uvedené názvy poskytovaných služieb. Po kliknutí na názov vybranej služby sa otvorí nová webová stránka s jej popisom. V časti **blog** sa nachádzajú články zamerané na témy VaV, ktorých autormi sú viacerí zamestnanci. Písaniu článkov sa začali zamestnanci venovať len nedávno a nachádza sa tu aktuálne len približne 5 článkov. V tejto časti je aj dostupný formulár a po jeho vyplnení môže užívateľ odoberať články. V ďalšej webovej stránke **o nás** sa nachádza rozvinutejšie predstavenie vybranej spoločnosti. Táto časť

obsahuje pomerne zásadné chyby. Sú tu zrekapitulované dôležité čísla o počte zamestnancov, úspešných projektoch a rokoch skúseností. Čísla sa v tejto časti nezhodujú s údajmi na úvodnej stránke. Predstavenie **zamestnancov** nie je aktualizované. Viac ako rok po odchode niektorých zamestnancov sú ich kontakty a fotografie stále uvedené na webe. V poslednej webovej stránke **kontaktujte nás** sa nachádzajú kontaktné adresy hlavného sídla a pobočiek v Českej republike (Český web, 2022).

Celkový vzhľad a obsah webu pôsobí príliš jednoducho. Popis služieb je veľmi stručne napísaný a dostatočne nevysvetlený. **Obsah** je neaktuálny, v textoch sa nachádzajú zavádzajúce informácie a gramatické chyby. Taktiež je pozitívny nadmerný počet štýlov písma, ktoré kazia celkový dizajn webu. Na žiadnej webovej stránke nie sú vôbec uvedené **referencie** od zákazníkov či uzatvorené **partnerstvá**. Informácie o **cene** za jednotlivé služby nie sú tiež uvedené. Takisto chýba sekcia **Q&A** či ponuka užitočných **odkazov** alebo **dokumentov na stiahnutie**. Predstavení sú len 4 **zamestnanci** (Český web, 2022).

Slovenský web má len jednu titulnú stranu bez ďalších záložiek a preklikol na iné webové stránky. Obsahom tejto webovej stránky je stručné vysvetlenie **služby** Superodpočtu a prečo by mal potenciálny zákazník spolupracovať s vybranou spoločnosťou. Následne je uvedený počet rokov skúseností, počet vypracovaných projektov a koľko zamestnancov má vybraná spoločnosť. Tieto čísla sa nezhodujú s tými, ktoré sú uvedené na českom webe. Ďalej sa tu nachádzajú **informácie o uplatniteľných nákladoch** pre Superodpočet. Na záver webovej stránky sú zobrazené kontaktné údaje 4 **zamestnancov** rovnako ako na českom webe. Doplnený je kontaktný údaj slovenského **daňového partnera**, s ktorým vybraná spoločnosť spolupracuje pri Superodpočte na Slovensku (Slovenský web, 2019).

Na slovenskom webe chýbajú rovnaké sekcie a záložky ako na českom webe. Sú to najmä **referencie zákazníkov, partnerstvá, informácie o cene, Q&A, dokumenty na stiahnutie** a **odkazy na užitočné weby**. Okrem toho nie je pre slovenských zákazníkov vytvorený **blog**. Na blogu českého webu sú uverejnené články, ktoré sú relevantné aj pre slovenský trh, a preto by mohli byť preložené aj do slovenčiny. Odkaz na **sociálne siete** sa taktiež vôbec nenachádza na slovenskom webe (Slovenský web, 2019).

Český web poskytuje pre aktuálnych a potenciálnych zákazníkov väčší zdroj informácií v porovnaní so slovenským webom. Obidva weby sú však zastarané, obsahujú veľa chybných údajov a poskytujú minimum informácií v porovnaní s webmi konkurencie v Rakúsku, Česku a Slovensku. Odkaz na slovenský web nie je vôbec uvedený na českom webe a rovnako tomu nie je ani s českým odkazom na slovenskom. Tieto dva weby sú od seba úplne separované. Ak je potenciálny zákazník podnikajúci v Českej republike a v Slovenskej republike, tak sa môže len domnievať, že tieto dva weby patria jednej spoločnosti. Český a slovenský web sú vytvorené dvomi odlišnými spoločnosťami, ktoré vytvárajú weby. Čoho výsledkom je úplne rozdielny dizajn a jediná vlastnosť čo spája tieto dva weby je logo spoločnosti (Český web, 2022; Slovenský web, 2019).

Verejné hodnotenie

Vybraná spoločnosť sa venuje neobchodným aktivitám, ktoré už boli predstavené v podkapitole 2.5.4. O tejto neziskovej pomoci seniorom a deťom sú napísané príspevky na Facebook účte vybranej spoločnosti. Príspevky v stručnosti opisujú pre koho a za akým účelom bol dar sprostredkovaný. Priložené fotografie dopĺňajú celkovú emóciu príspevku (Facebook účet vybranej spoločnosti, 2022).

Ďalším miestom, kde je spoločnosť prezentovaná je hodnotenie od súčasných a minulých zamestnancov na webe www.jobinsider.cz a www.atmoskop.cz. Vybranú spoločnosť hodnotilo dohromady 8 zamestnancov. Pozitívne komentáre hovoria najmä o rodinnej atmosfére, o priateľskom a dobre si rozumejúcom prostredí s kolegami. V prípade negatívnych komentárov je popis u všetkých komentárov takmer rovnaký – zlý vzťah s manažmentom. Uvedenými hlavnými problémami sú: nedôvera, nedodržiavanie dohôd a manipulovanie. Tieto komentáre potvrdzujú predchádzajúcu analýzu interného prostredia tejto práce, ktorá rozoberá vzťah medzi manažmentom a zamestnancami (Hodnotenie vybranej spoločnosti, 1996–2022; Hodnotenie vybranej spoločnosti, 2014–2022).

2.6.3 Online priamy marketing

Sociálne siete sú miestom, kde vybraná spoločnosť má aktívne interakcie so aktuálnymi zákazníkmi, novými potenciálnymi zákazníkmi a zvyšnou zainteresovanou verejnosťou. Vybraná spoločnosť má založený účet na troch sociálnych sieťach.

Účet na sociálnej sieti **LinkedIn** má najväčšiu základňu sledujúcich, ktorých je približne 210. Účet je aktívne spravovaný a aktualizovaný. V časti *O nás* je dostatočne predstavená spoločnosť. Nechýba predstavenie služieb, dôležitých partnerstiev a prízvukovanie poskytovania služieb aj na území Slovenskej republiky so službou Superodpočet. Zamestnanci spoločnosti takmer vôbec nemajú vytvorené svoje osobné profily. V časti *Ludia*, v ktorej sú viditeľní zamestnanci sa k vybranej spoločnosti hlási len 5 jej reálnych zamestnancov. Frekvencia pridávania príspevkov je približne 1-2 za mesiac. Forma príspevkov je primárne zdieľanie článkov z blogu, ktoré sú na webe vybranej spoločnosti. Druhým typom príspevku je inzercia ponuky pracovného miesta v spoločnosti (LinkedIn účet vybranej spoločnosti, 2022).

Spoločnosť účet aktívne spravuje, ale nedostatočná kapacita zamestnancov má pravdepodobne za následok veľmi nízku aktivitu na účte. O spoločnosti nikto v LinkedIn komunite nehovorí. Zákazníci vybranú spoločnosť sledujú, ale nevytvárajú príspevky, kde verejne poskytnú referenciu na služby alebo odporúčia spoluprácu. Zo strany vybranej spoločnosti je existuje priestor na zlepšenie napr. vytvárať príspevky o úspešných projektoch a partnerstvách so zákazníkmi (LinkedIn účet vybranej spoločnosti, 2022).

Druhá najpoužívanejšia sociálna sieť je **Facebook**. Tento účet je sledovaný približne 40 sledujúcimi. Príspevky sú identické s tými, ktoré sú zdieľané na LinkedIn účte. Jedná sa o zdieľanie článkov z blogu. Ďalšími sú zdieľané dobročinné projekty ako Ježiškova vnoučata počas Vianoc alebo nákup vybavenia pre detské domovy a škôlky (Facebook účet vybranej spoločnosti, 2022).

Uvedené základné informácie o vybranej spoločnosti sú minimálne. Informácie, kontaktné údaje a odkazy sú relevantné len pre českých zákazníkov. O službách a pobočkách na Slovensku nie sú uvedené žiadne informácie (Facebook účet vybranej spoločnosti, 2022).

Tretí a najmenej využívaný účet má vybraná spoločnosť na sociálnej sieti **Instagram**. Príspevky a fotografie sú primárne venované životu vo vybranej spoločnosti. Zdieľané sú najmä fotografie zo spoločných udalostí zamestnancov ako je obed či večera. Takisto prezentácia predmetov pre klientov. Formou príbehov sú zdieľané odkazy článkov na blogoch. Spoločnosť sleduje približne 20 sledujúcich. Aktivita príspevkov 1-2 štvrťročne je naozaj nízka (Instagram účet vybranej spoločnosti, 2022).

2.6.4 Zhrnutie výstupov internetovej komunikácie

V uvedených tabuľkách č. 18 a 19 sú uvedené silné a slabé stránky vyplývajúce z analýzy internetovej komunikácie. Jednotlivé identifikované stránky vstupujú do SWOT analýzy a budú k nim poskytnuté riešenia v návrhovej časti práce.

Tabuľka č. 18: Identifikované silné stránky z analýzy internetovej komunikácie

Zdroj: Vlastné spracovanie

Silné stránky	
Faktor	Popis
Online priamy marketing	- vytvorené účtu na sociálnych sieťach

Tabuľka č. 19: Identifikované slabé stránky z analýzy internetovej komunikácie

Zdroj: Vlastné spracovanie

Slabé stránky	
Faktor	Popis
Online reklama	- minimálne využívaná online reklama pre český web a žiadna pre slovenský
Online Public Relations	- chyby v obsahu českého a slovenského webu
Online Public Relations	- negatívne hodnotenie vybranej spoločnosti na verejných hodnotiacich portáloch
Online priamy marketing	- slabá aktivita na sociálnych sieťach

2.7 Dotazníkové šetrenie

Táto časť diplomovej práce sa zaoberá marketingovým výskumom o daňových stimuloch pre podnikateľské subjekty v Rakúsku. Konkrétne sa dotazníkové šetrenie týka daňového odpočtu spojeného s výskumno-vývojovými aktivitami. Dotazníkové šetrenie má za úlohu zistiť ako je vnímaný inštrument Forschungsprämie (Bonus za výskum) v Rakúsku (obdobu OPVaV a Superodpočtu).

Centrálna výskumná otázka (CVO) je:

„Aké sú skúsenosti rakúskych podnikateľských subjektov s využitím Odpočítateľnej položky na výskum a vývoj pri výskumno-vývojových aktivitách a projektoch?“

2.7.1 Metodológia výskumu

Hlavným cieľom dotazníka bolo zistiť či rakúske podnikateľské subjekty sú oboznámené s možnosťami daňových odpočtov pri VaV aktivitách. Marketingový výskum bol realizovaný medzi rakúskymi podnikateľskými subjektmi a spoločnosťami rôznych veľkostí. Na základe tohto prieskumu budú navrhnuté kroky, ktoré by mala vybraná spoločnosť vykonať, aby uspokojila nedostatky zákazníkov na trhu a zvýšila ich spokojnosť.

Čiastkové ciele:

- ako využívajú podnikateľské subjekty daňové stimuly pri VaV aktivitách,
- akej problematike čelia podnikateľské subjekty pri aplikovaní daňových stimulov spojených s VaV aktivitami,
- aká je miera spokojnosti podnikateľských subjektov s aktuálnou výškou daňového odpočtu spojeného s VaV aktivitami,
- potvrdenie či vyvrátenie hypotéz.

Pre marketingový výskum bol zvolený kvantitatívny prístup z dôvodu veľkého počtu spoločností, ktoré môžu vykonávať VaV aktivity. Výskum prebiehal formou pološtruktúrovaného dotazníka. Tvorba dotazníka bola konzultovaná so zamestnancami

vybranej spoločnosti, aby zistené výsledky mohli byť následne použité v praxi. Respondenti boli tvorení spoločnosťami rôznych veľkostí, ktoré podnikajú na rakúskom území.

Distribúcia dotazníku prebiehala elektronickou formou, a to prostredníctvom jeho zdieľania na sociálnej sieti LinkedIn a Facebook. Dotazník bol prístupný na vyplnenie za obdobie od 04.02.2022 do 05.04.2022. Využití boli aj autorovi známi s kolegovia, ktorí pôsobia alebo majú kontakty na rakúskom území. Prostredníctvom ich sietí sa tiež distribuoval dotazník. V tomto prípade sa jednalo o e-mailovú komunikáciu s odkazom na vyplnenie dotazníka. Dotazník bol vytvorený v Microsoft Word a následne prekopírovaný a finálne upravený v cloud platforme Google Forms. Textová podoba dotazníka je priložená, ako príloha na konci tejto diplomovej práce.

Celkový počet otázok bol 29. Prvých 8 otázok bolo uzatvorených. Zvyšných 21 otázok bolo tiež uzatvorených, ale v prípade odpovedi „*Neviem posúdiť*“ bol ponúknutý voľný priestor na bližšie vyjadrenie tejto odpovedi. Na určenie minimálnej veľkosti vzorky respondentov bol využitý nasledovný vzorec:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Vzorec č. 1: Výpočet minimálnej veľkosti vzorky

Zdroj: (Israel, 2022)

kde:

n – stanovená minimálna veľkosť vzorky,

N – celkový základný súbor,

e – požadovaná úroveň presnosti (Israel, 2022).

Základný súbor tvoria mikro, malé, stredné a veľké spoločnosti podnikajúce na území Rakúska. Podľa Federálneho štatistického úradu Rakúska pôsobilo k 30.09.2021 celkovo 335 254 spoločností. Úroveň presnosti je stanovená na 95 % to znamená $e = 0,05$ (Structural Business Statistics, 2022).

$$n = \frac{335\,254}{1 + 335\,254 (0,05)^2} = 399,52 \cong 400 \text{ respondentov}$$

Po dosadení hodnôt do vzorca je vypočítaná veľkosť minimálnej vzorky na 95 % úrovni presnosti. Výsledok minimálnej vzorky po zaokrúhlení činí 400 respondentov.

2.7.2 Stanovenie hypotéz

V rámci výskumu boli tiež stanovené hypotézy, ktorých potvrdenie a vyvrátenie je čiastkovým cieľom práce. Na zistenie závislosti medzi skúmanými parametrami bolo použité Pearsonovo rozdelenie. V prípade potvrdenia závislosti medzi skúmanými parametrami bol použitý Cramerov kontingenčný koeficient. Centrálna výskumná otázka bola základom pre určenie nasledovných hypotéz.

Hypotéza č. 1: Účasť na seminároch, workshopoch a školeniach súvisí s plánom spoločností uplatniť si OPVaV.

Hypotéza č. 2: Nadobudnutie relevantných informácií o OPVaV súvisí s veľkosťou spoločností.

Hypotéza č. 3: Prekážky v priradení oprávnených nákladov k VaV projektom súvisí so záujmom o technicko-ekonomické poradenstvo zamerané na rozlíšenie výskumno-vývojových aktivít od “obyčajných” inovácií.

Hypotéza č. 4: Nedostatok časových a personálnych kapacít pre vedenie agentúry OPVaV súvisí s veľkosťou spoločností.

Chí-kvadrát test nezávislosti

Pearsonov Chí-kvadrát test je základným a najpoužívanejším testom nezávislosti medzi premennými v kontingenčnej tabuľke. Nulová hypotéza hovorí, že dve náhodné veličiny X a Y sú nezávislé. To znamená, že pravdepodobnosť výskytu určitej varianty náhodnej veličiny X neovplyvní výskyt určitej varianty náhodnej veličiny Y . Jednotková (alternatívna) hypotéza hovorí opak, a teda že dve náhodné veličiny X a Y sú závislé. Pre analýzu nezávislosti sú použité kontingenčné tabuľky a ich zobrazenie spolu s hypotézami

v podkapitole 2.7.4. Výpočet Pearsonovho Chí-kvadrát testu je vykonaný v programovacom jazyku R (Tahal, 2017).

Cramerov kontingenčný koeficient

Cramerov kontingenčný koeficient slúži na meranie sily závislosti, kde X^2 je testové kritérium Chí-kvadrát, n je celkový počet odpovedí a m je menšie z oboch čísiel r (riadok) a s (stĺpec).

$$V = \sqrt{\frac{X^2}{n(m-1)}}$$

Vzorec č. 2: Cramerov kontingenčný koeficient

Zdroj: (Foret 2021)

Tento koeficient nadobúda hodnoty medzi 0 a 1. Čím bližšie je k 1, tým je tesnejšia závislosť medzi X a Y . Čím bližšie je k 0, tým je táto závislosť slabšia (Foret, 2021).

Význam hodnôt:

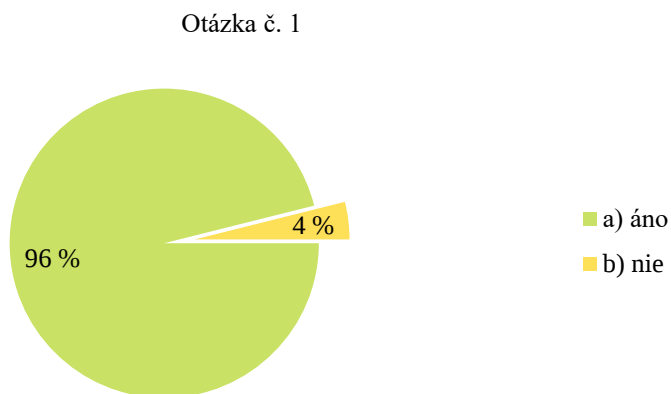
- 0-0,1 je zanedbateľná závislosť,
- 0,1-0,3 je slabá závislosť,
- 0,3-0,7 je stredná závislosť,
- 0,7-1 je silná závislosť (Foret, 2021).

2.7.3 Analýza dát a výsledky výskumu

Ako už bolo uvedené v kapitole 2.7.1, tak dotazník obsahuje 29 základných, povinných otázok, na ktoré odpovedal každý respondent. Okrem základných otázok obsahuje dotazník aj 5 doplňujúcich, ktoré sa zobrazia respondentovi na základe jeho odpovede na predchádzajúcu otázku. Celkovo je dotazník vyplnený 486 respondentmi z toho 19 respondentov je posúdených ako nevhodných.

Základné údaje o respondentoch

Otázka č. 1. mala za úlohu vyradiť respondentov, ktorí nie sú podnikateľskými subjektmi v Rakúsku.

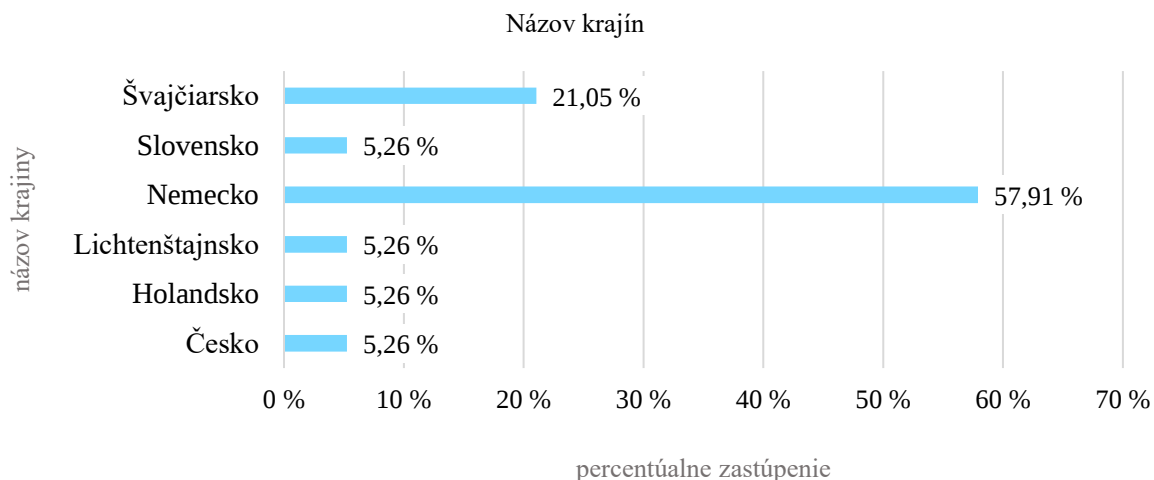


Graf č. 1: Podnikateľský subjekt pôsobiaci v Rakúsku

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako je uvedené na grafe č. 1, týchto nevhodných respondentov je 19 (4 %) a vhodných respondentov je celkovo 467 (96 %). Iba v prvej otázke sa pracuje s vhodnými aj nevhodnými respondentmi. Vhodní respondenti, ktorí vybrali možnosť „áno“ na otázku č. 1, pokračovali na otázku č. 2 a postupne zodpovedali všetky nasledujúce otázky. V prípade vybratej odpovede „nie“ na otázku č. 1, nenasledovala otázka č. 2., ale respondent pokračoval na samostatnú otázku, ktorá zisťovala krajinu, kde spoločnosť podniká.

Týmto spôsobom bolo možné zistiť, z ktorých iných krajín bol dotazník vyplnený. A takisto zamedziť, aby respondenti z iných krajín odpovedali na nasledujúce otázky. Krajiny pôvodu týchto nevhodných respondentov sú uvedené na grafe č. 2. Najviac ich je z Nemecka 11 (57,91 %), potom zo Švajčiarska 4 (21,05 %) a po 1 (5,26 %) respondentovi z Česka, Holandska, Lichtenštajnska a Slovenska.



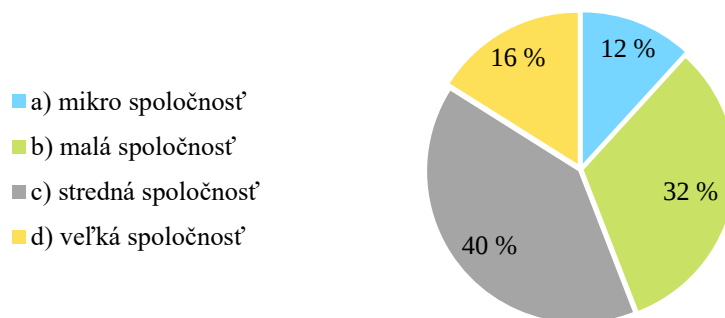
Graf č. 2: Krajina pôvodu nevhodných respondentov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Najväčšie zastúpenie práve nemeckých a švajčiarskych spoločností môže mať za následok skutočnosť, že najviac zahraničných investícií do Rakúska pochádza práve z týchto dvoch krajín. Ďalším znakom sú aj spoločné štátne hranice, ktoré má Rakúsko aj s ostatnými uvedenými krajinami okrem Holandska (Foreign Direct Investment, 2022).

Na grafe č. 3 je otázka č. 2, kde je zobrazené zloženie respondentov podľa ich veľkosti. Úlohou otázky bolo základne rozdeliť respondentov podľa veľkosti, aby sa vhodne analyzovali skúsenosti a prekážky s VaV aktivitami. Cieľom bolo najmä zistiť akým prekážkam čelia jednotlivé druhy spoločností pri uplatňovaní daňového odpočtu. Zloženie spoločností je nasledovné. Najväčšie zastúpenie majú stredné spoločnosti, ktorých je 40 % a malých spoločností je celkovo 32 %. Druhé najmenšie zastúpenie majú veľké spoločnosti, ktorých 16 % sa zúčastnilo výskumu. Najmenej respondentov sú zástupcovia z mikro spoločností, ktorých je 12 %.

Otázka č. 2



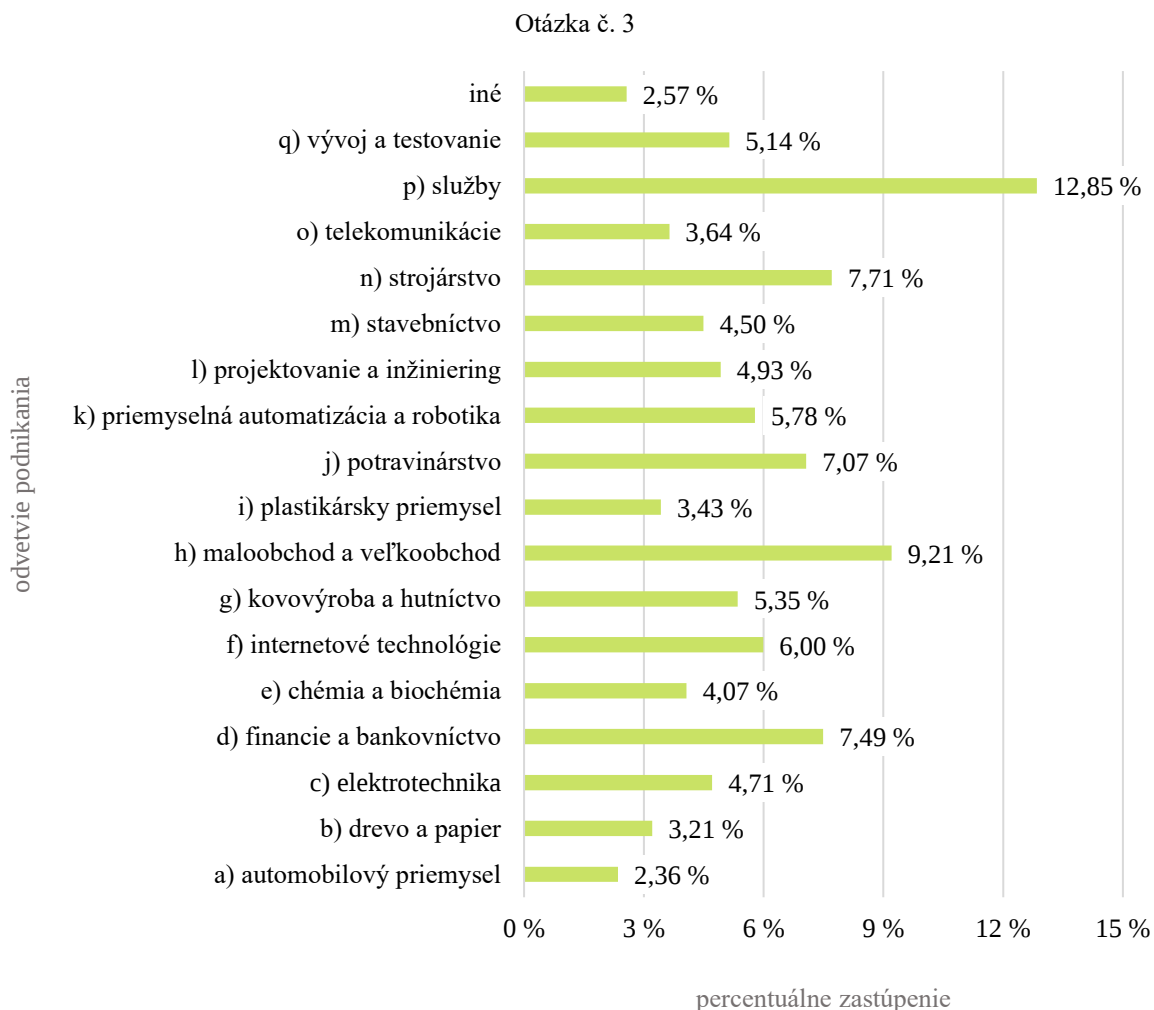
Graf č. 3: Zastúpenie jednotlivých typov spoločností podľa veľkosti

Zdroj: Vlastné spracovanie

Odvetvia s najväčším počtom sú: služby (60; 12,85 %), maloobchod a veľkoobchod (43; 9,21 %), strojárstvo (36; 7,71 %), financie a bankovníctvo (35; 7,49 %) a potravinárstvo (33; 7,07 %). Týchto 5 odvetví dohromady tvorí takmer polovicu všetkých respondentov.

Najmenej spoločností je z automobilového priemyslu (11; 2,36 %), drevo a papier (15; 3,21 %), plastikársky priemysel (16; 3,43 %), telekomunikácie (17; 3,64 %).

Do možnosti iné (12; 2,57 %), mohol respondent napísať svoj názov odvetvia, ak jeho druh zamerania nebol uvedený v možnostiach otázky. Poľnohospodárstvo a ťažba sú hlavné odvetvia, ktoré sa nachádzajú v tejto skupine spoločností.



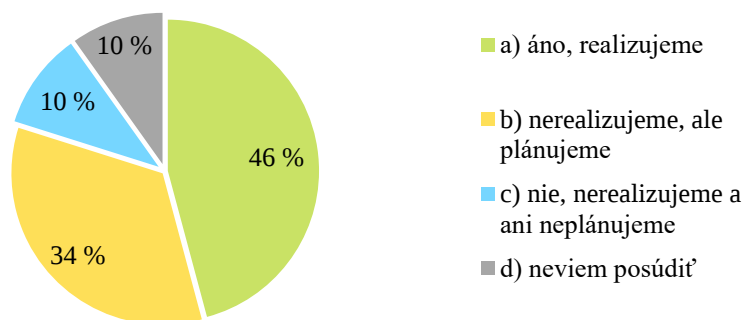
Graf č. 4: Odvetvie podnikania

Zdroj: Vlastné spracovanie

Povedomie o výskumno-vývojových aktivitách a skúsenosť s OPVaV

Po prvých troch otázkach, ktoré zisťujú základné informácie o spoločnosti, nasledujú tie, ktoré skúmajú povedomie o VaV aktivitách. Otázka č. 4 zisťuje či spoločnosť realizuje alebo plánuje realizovať výskumno-vývojové činnosti. Realizácia VaV prebieha u 46 % spoločností a 34 % aktuálne nerealizuje, ale plánuje začať, vid' graf č. 5. Tento záujem potvrdzuje aj skutočnosť priaznivej výskumno-vývojovej angažovanosti rakúskych spoločností, ktorá už bola viackrát spomenutá v predchádzajúcich častiach práce.

Otázka č. 4

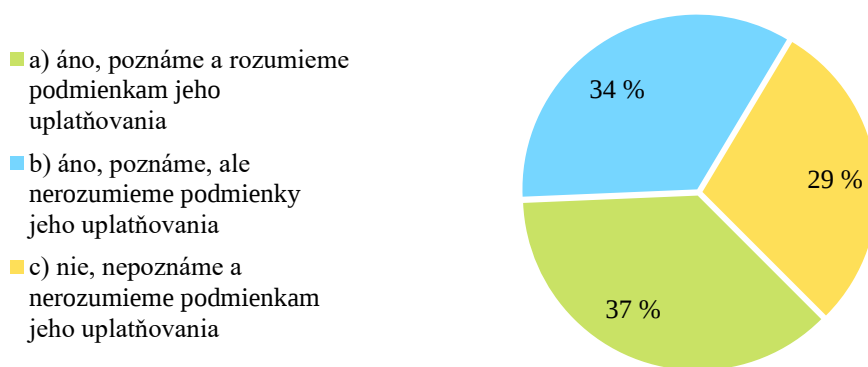


Graf č. 5: Realizovanie VaV aktivít

Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č. 7 sa priamo zameriava na odpočítateľnú položku výdavkov na výskum a vývoj. Na grafe č. 6 je zobrazené či poznajú spoločnosti OPVaV, ktoré je známe v Rakúsku pod názvom Forschungsprämie. Celkovo 71 % opýtaných respondentov pozná tento pojem čo len dopĺňa výsledok grafu č. 5 o vysokej realizácii VaV aktivít. Tak ako si stanovili štátny predstavitelia, že chcú dostať Rakúsko na vrchol najinovatívnejších krajín Európy, tak spoločnosti potvrdzujú tieto vyhlásenia ministrov práve svojim napredovaním a realizáciou VaV činností.

Otázka č. 7



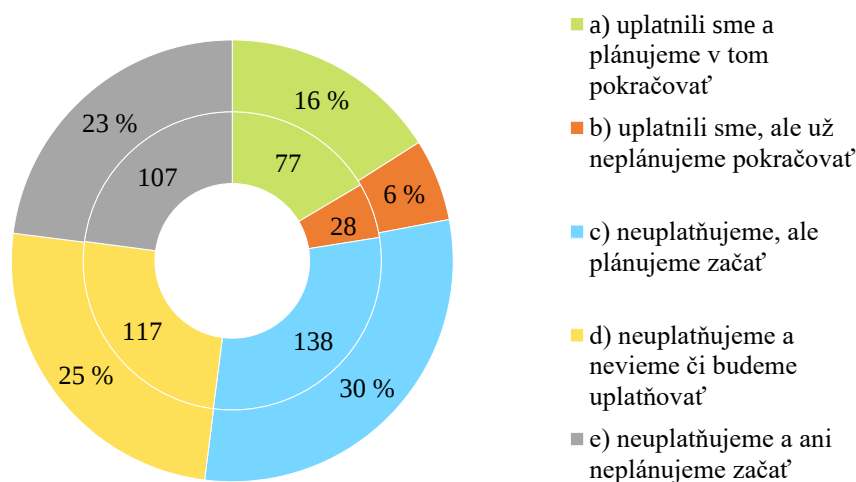
Graf č. 6: Povedomie o OPVaV v Rakúsku (Forschungsprämie)

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na grafe č. 7 je uvedené aké veľké skúsenosti majú spoločnosti s uplatňovaním OPVaV v Rakúsku. Opýtaných 16 % spoločností aktívne využíva a plánuje pokračovať v uplatňovaní aj do budúcnosti. Rozhodnutie nepokračovať v uplatnení sa rozhodlo 6 % respondentov. Obidve skupiny uprednostnili pri aplikovaní OPVaV radšej využiť externé poradenské spoločnosti ako svoje vlastné kapacity. V prípade výbere odpovede „a) uplatnili sme a plánujeme v tom pokračovať“, je využitie externou poradenskou spoločnosťou na úrovni 58 % čo predstavuje 45 respondentov. Čo sa týka spokojnosti so spoluprácou, tak 31 % je spokojných a 38 % je skôr spokojných. Skôr nespokojných je 16 % a len 11 % je nespokojných, zvyšných 4 % respondentov nevedelo posúdiť spoluprácu.

V druhom prípade pri výbere odpovedi „b) uplatnili sme, ale už neplánujeme pokračovať“, bola využitá spolupráca s poradenskou spoločnosťou u 54 % opýtaných, čo je 15 respondentov. V tomto prípade je spokojných so spoluprácou len 6 %. Zvyšných 94 % je rovnomerne rozdelených medzi skôr nespokojný a nespokojný. Z tohto hľadiska sa dá usúdiť, že 50 % respondentov nechce pokračovať v uplatnení OPVaV, lebo majú zlú skúsenosť zo spolupráce s externou poradenskou spoločnosťou.

Otázka č. 8



Graf č. 7: Skúsenosť s uplatnením OPVaV

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z celkového počtu 138 respondentov, ktorí zvolili odpoveď „c) *neuplatňujeme, ale plánujeme začať*“, by si 76 % spoločností radšej vybralo spolupracovať s externou poradenskou spoločnosťou pri aplikovaní OPVaV. Uprednostnenie spolupráce pred využitím vlastných kapacít je príležitosťou práve pre poradenské spoločnosti, ktoré ponúkajú služby daňových odpočtov.

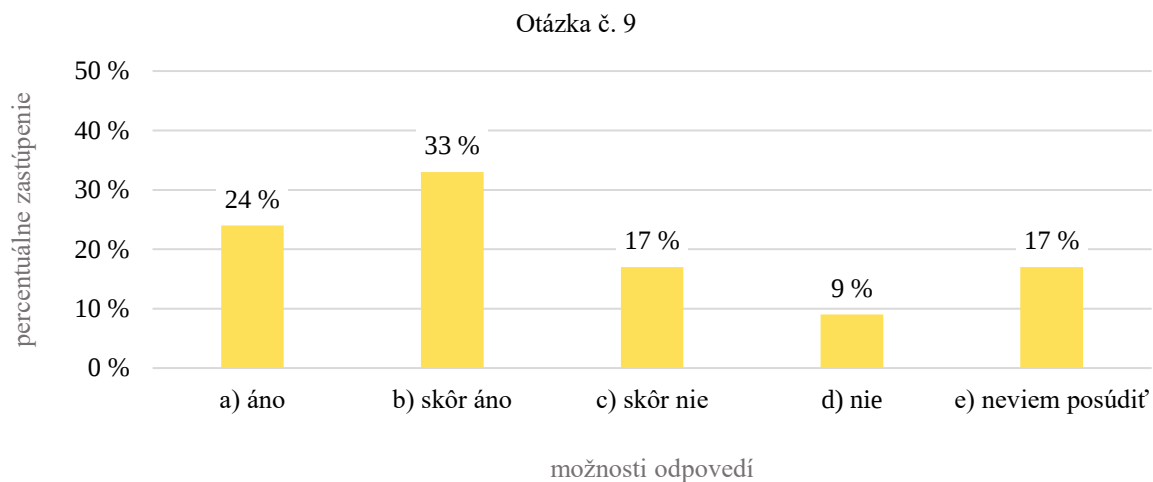
Skupina respondentov, ktorí vybrali možnosť „d) *neuplatňujeme a nevieme či budeme uplatňovať*“, uvádzajú najčastejšie dva dôvody pre výber odpovede:

- sústredíme sa na dôležitejšie aktivity a nemáme čas sa zaoberať agendou OPVaV,
- o téme daňových odpočtov ešte neprebehla debata.

V prípade poslednej možnosti „e) *neuplatňujeme a ani neplánujeme začať*“, respondenti uviedli nasledovné dôvody prečo neuplatňujú a ani neplánujú začať s OPVaV:

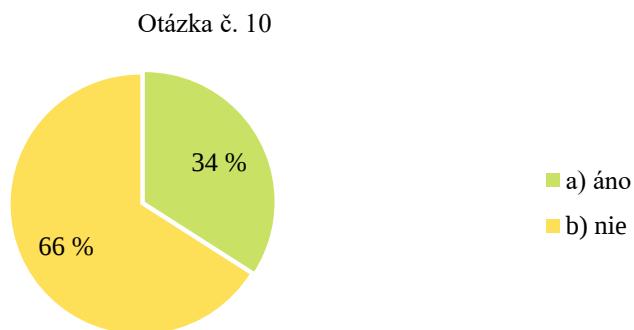
- realizovanie OPVaV nie je pre nás zaujímavé,
- VaV aktivity prebiehajú u materskej spoločnosti v zahraničí.

Otázka č. 9, ktorej výsledky sú na grafe č. 8 je zameraná priamo na výšku sadzby daňového zvýhodnenia a či je jej aktuálna hodnota motivujúca pre uplatnenie OPVaV. V súčasnosti je hodnota 14 %. Pre 55 % opýtaných je táto výška motivujúca. Menej motivujúca je pre 17 % respondentov a nemotivujúca je pre 9 %. Spoločnosti, ktoré nevedia posúdiť svoj postoj k výške daňového odpočtu (17 %), väčšinou nemali doteraz skúsenosť s uplatnením OPVaV. Stanovenie výšky sadzby je výhradne v kompetencii štátnych predstaviteľov a finančného úradu. Poradenské spoločnosti sa tejto výške musia prispôbiť, tak ako aj žiadatelia o daňový odpočet.



Graf č. 8: Ako je aktuálna výška daňového zvýhodnenia motivujúca

Zdroj: Vlastné spracovanie



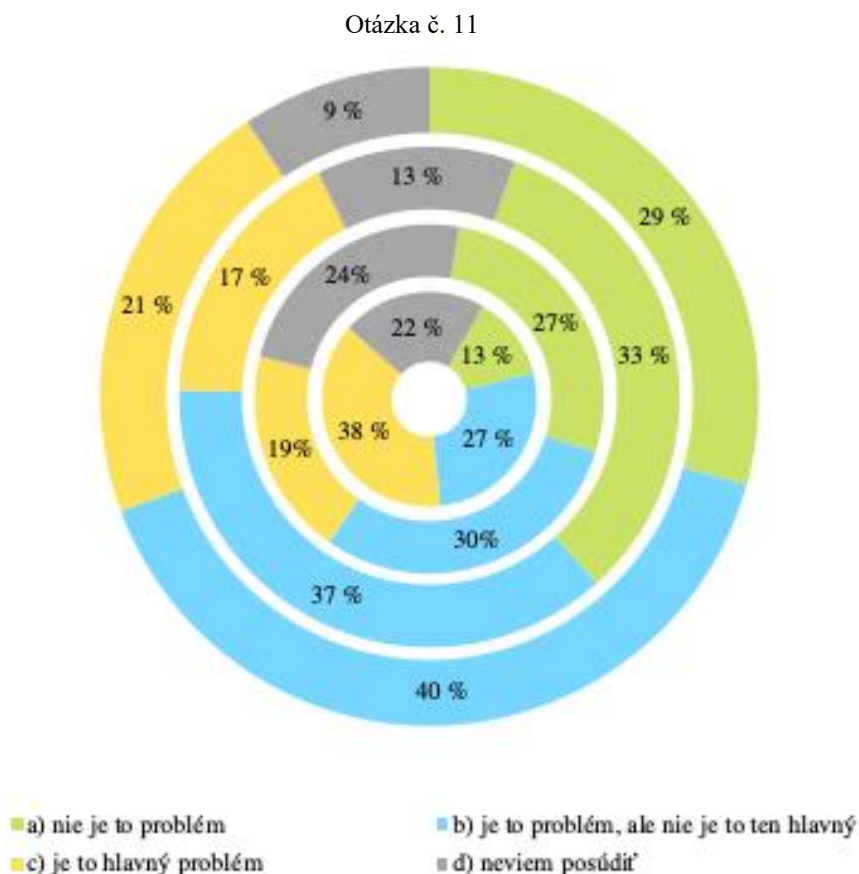
Graf č. 9: Povedomie o navýšení štandardnej hodnoty dotácie zo 14 % až na 100 %

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na otázku č. 9 priamo nadväzuje nasledujúca otázka č. 10., ktorá zisťuje či respondent vie, že štandardná výška 14 % pre uplatnenie OPVaV sa môže zvýšiť až na 100 %. Pri 100 % výške môže teda pokryť celkové náklady na VaV projekty. Túto informáciu vie len 34 % opýtaných čo predstavuje 159 spoločností. Z tejto skupiny respondentov, ktorí vedia o navýšení je 53 % práve tých, ktorí si uplatnili daňový odpočet.

Prekážky pri realizovaní OPVaV

V tejto časti sú otázky zamerané na jednotlivé agendy a aktivity, ktoré je potrebné dodržiavať pri realizovaní daňového odpočtu OPVaV. Otázka č. 11 sa pýta či majú spoločnosti dostatok informácií o podmienkach uplatňovania OPVaV. Odpovede jednotlivých skupín respondentov podľa veľkosti spoločností je uvedený na grafe č. 10.



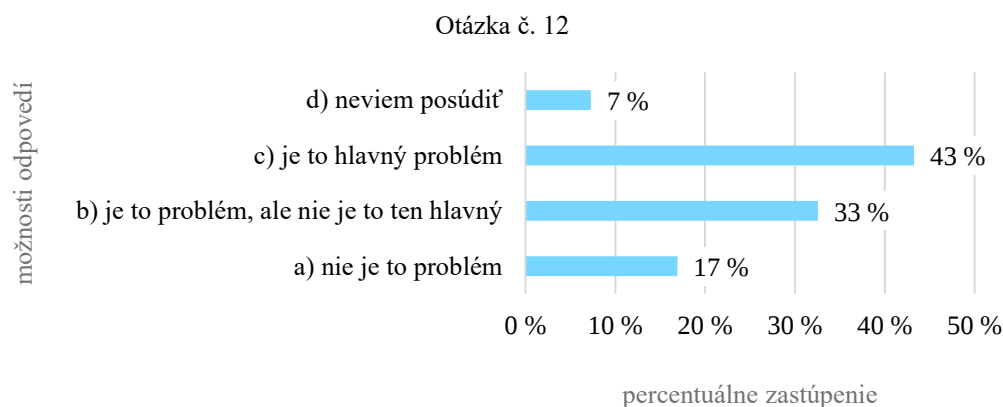
Graf č. 10: Dostatok informácií o podmienkach uplatňovania OPVaV

Zdroj: Vlastné spracovanie

Najväčší prstenec znázorňuje veľké spoločnosti, druhý najväčší prstenec sú stredné spoločnosti, potom nasledujú malé spoločnosti a najmenší prstenec tvoria mikro spoločnosti. Najmenší problém získať informácie a porozumieť aplikovaniu OPVaV majú stredné a veľké spoločnosti. Dôvodom môže byť ich väčší počet zamestnancov, ktorí sa môžu

venovať téme daňových odpočtov. Z mikro spoločností až 38 % respondentov uvádza, že je to ich hlavný problém nadobudnúť informácie o podmienkach uplatňovania OPVaV. A naopak len 13 % respondentov nemá problém. V prípade malých a mikro spoločností nevedelo posúdiť takmer dvojnásobok respondentov v porovnaní so strednými a veľkými spoločnosťami. Pre viac ako 1/3 veľkých a stredných spoločností je nadobudnutie informácií problémom, ale nie tým hlavným, ktorí im bráni v uplatnení.

Na grafe č. 11 je výsledok odpovedí na otázku č. 12. Táto otázka skúma či dokážu respondenti jednoducho rozlíšiť VaV aktivity od svojej ostatnej podnikateľskej činnosti. Z výsledkov je vidieť, že spoločnosti majú s tým značný problém. Pre 43 % opýtaných to je hlavný problém a pre 33 % to je problém, ale nie hlavný. Len 17 % spoločností vie jasne definovať a odlíšiť svoje VaV aktivity od bežnej podnikateľskej činnosti. Aj kvôli takýmto ťažkostiam so správnym definovaním VaV by si vybralo 76 % opýtaných respondentov na aplikáciu OPVaV radšej externú poradenskú spoločnosť, ako by si mali samostatne žiadať o daňový bonus.

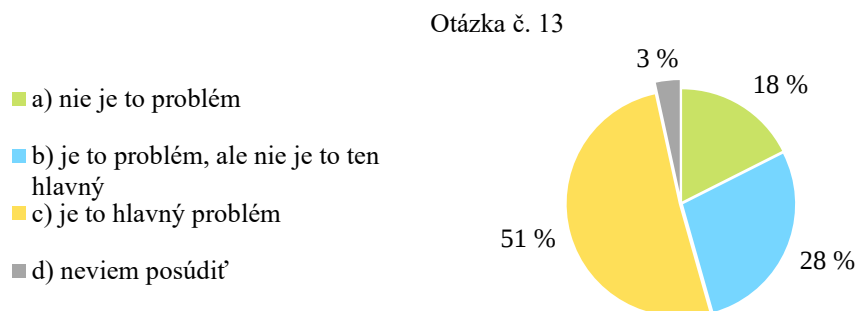


Graf č. 11: Jasné definovanie aktivít výskumu a vývoja

Zdroj: Vlastné spracovanie

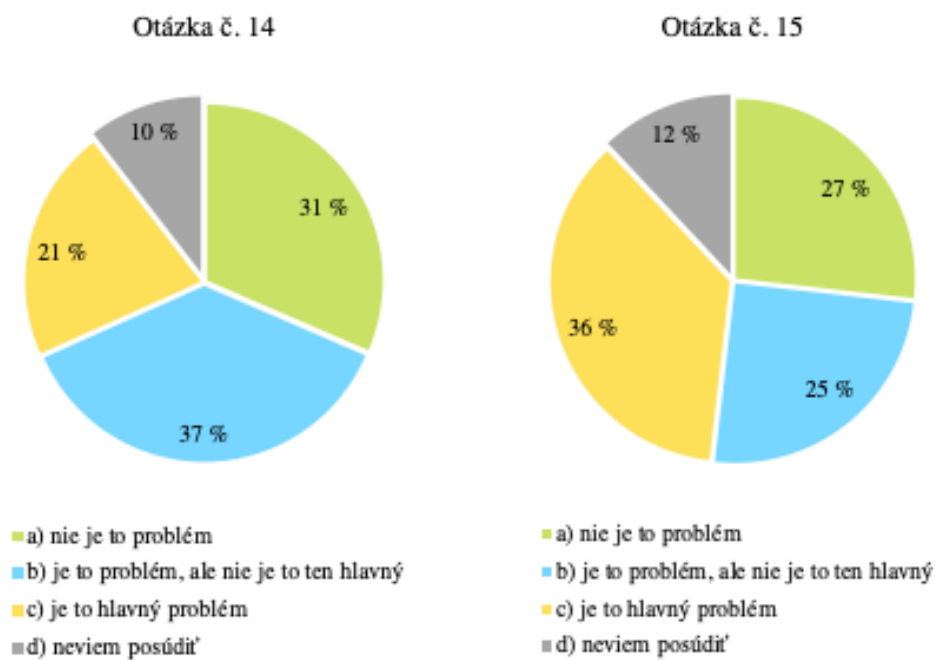
Podobne a ešte problematickejšie je pre respondentov priradovanie oprávnených nákladov k výskumno-vývojovým projektom, na ktorú sa pýta otázka č. 13. Ako hlavný problém to je pre 51 % respondentov a pre 28 % je to problém, ale nie hlavný. Približne na rovnakej hodnote ako na predchádzajúcej otázke č. 12 je podiel respondentov, ktorý nemajú v tejto

situácii problém. Možnosť „a) nie je to problém“ pri otázke č. 12 a súčasne č. 13, vybralo 87 % respondentov.



Graf č. 12: Problém pri zadefinovaní oprávnených nákladov k VaV projektom

Zdroj: Vlastné spracovanie

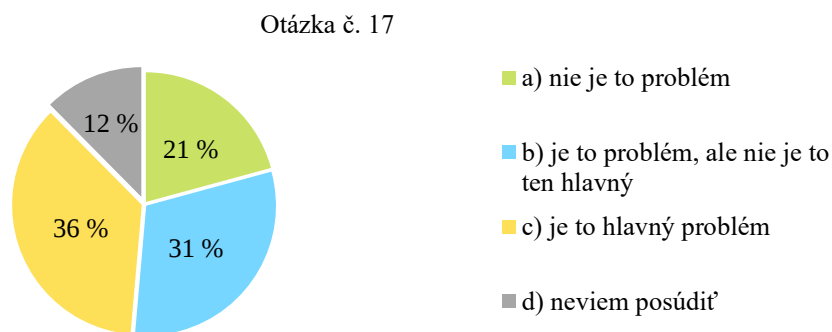


Graf č. 13: Administratívne náklady a časové kapacity

Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č. 14 sa zameriava na administratívne náklady, ktoré sú spojené s uplatnením OPVaV. Pre 31 % to nie je vôbec problém a pre 37 % je to problém, ale nie ten hlavný. Výška administratívnych nákladov závisí od toho či si uplatnenie daňového odpočtu realizovala spoločnosť samostatne alebo využila poradenskú spoločnosť.

Práve provízia za sprostredkovanie služby je hlavným obsahom administratívnych nákladov. Z týchto 31 % respondentov, pre ktorých administratívne náklady nie sú problém, práve 78 % využilo externú poradenskú spoločnosť. Otázka č. 15 je zameraná na časové kapacity spoločností, ktoré majú k dispozícii na pokrytie agendy OPVaV. Ako hlavný problém to vidia najmä mikro a malé spoločnosti. Z mikro spoločností vníma túto skutočnosť ako hlavný problém až 55 % a 38 % respondentov z radu malých spoločností. Opačným spôsobom a to najmenšou prekážkou to je pre veľké spoločnosti. Tieto výsledky potvrdzujú skutočnosť, že väčšia kapacita zamestnancom u veľkých spoločností umožňuje rozložiť povinnosti a venovať sa viacerým aktivitám súčasne. U mikro a malých spoločností to je veľmi náročné. Jeden z najväčších problémov, ktoré majú spoločnosti všetkých veľkostí je riziko spojené s obhajobou projektov. Ako je uvedené na grafe č. 14, tak pre 36 % opýtaných to je hlavný problém a pre 31 % to je problém, ale nie až tak vážny.



Graf č. 14: Riziko a neistota spojená s obhajobou projektov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Najviac sa obávajú spoločnosti, ktoré si podávajú žiadosť o daňový odpočet samostatne, pretože sa musia spoliehať len na vlastných zamestnancov. V prípade zverenia tejto agendy externej poradenskej spoločnosti, budú mať spočiatku pravdepodobne vyššie náklady, ale

väčšiu istotu, že aplikovanie OPVaV prebehne podľa noriem. Ak spoločnosti pôsobia vo viacerých krajinách, tak nie vždy je pravidlom realizovať VaV aktivít v každej pobočke. Otázka č. 18. sa zameriava na túto tému a najväčšou prekážkou to je pre veľké a stredné spoločnosti. Z veľkých spoločností až 43 % respondentov uvádza, že má naozaj problém realizovať OPVaV kvôli medzinárodnému pôsobeniu spoločnosti. Pre 30 % stredných spoločností je to problém tiež. Jedná sa najmä o priemyselné odvetvia na čele so strojárstvom. Jeden z hlavných dôvodov, ktorí respondenti uvádzajú je vykonávanie VaV aktivít u materskej spoločnosti v zahraničí. Tým pádom v týchto rakúskych spoločnostiach prebieha už len výroba, pretože vývojový proces prebehol už u matky v inej krajine.

Pre IT odvetvie spolu s kovovýrobou a hutníctvom je výrazným problémom viesť agendu oprávnených nákladov k projektom, na ktorých pracujú vývojári a pracovníci, ktorí sú živnostníci a nie sú priamo zamestnancami spoločnosti. Tejto téme sa venuje otázka č. 19. V IT odvetví je tento problém pre 32 % respondentov a v prípade kovovýroby a hutníctva to predstavuje 36 %.



Graf č. 15: Evidencia oprávnených nákladov

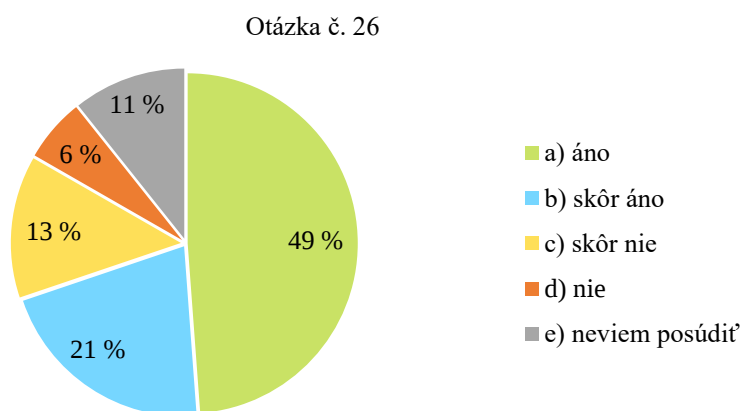
Zdroj: Vlastné spracovanie

Evidencia oprávnených nákladov tvorí dôležitú súčasť podkladov, ktoré sú nutné pri podaní žiadosti o daňový odpočet. Na grafe č. 15 sú uvedené jednotlivé druhy nákladov. Hodnoty reprezentujú, ktorý druh nákladov je pre spoločnosti najmenej problematický z pohľadu vedenia agendy k jednotlivým oprávneným nákladom.

Za najmenej problematické sú považované náklady zo spolupráce s vysokými školami. Pre 71 % spoločností nie je problémom spravovať tieto náklady. Druhým typom nákladov s najmenšími prekážkami je evidencia cestovných nákladov. Pri tejto otázke 69 % respondentov vybralo možnosť „a) nie je to problém“. Z uvedených piatich druhov nákladov najmenej respondentov vybralo možnosť „a) nie je to problém“, pri osobných nákladoch. Napriek tomu stále 53 % respondentov nemá problém viesť záznamy o činnosti zamestnancov podieľajúcich sa na VaV projektoch. Celkovo je možné zhodnotiť, že prekážky v evidencii nákladov sú zvládnutá relatívne dobre pri všetkých druhoch. Opačný pohľad a to za najviac problematické sú podľa respondentov náklady na materiál a osobné náklady. Pre 14 % spoločností je hlavným problémom viesť evidenciu osobných nákladov a v prípade nákladov na materiál to činí 13 %.

Pridaná hodnota k poskytovaniu služby

Na záver dotazníka sú položené otázky, ktoré sú zamerané na doplnkové služby.



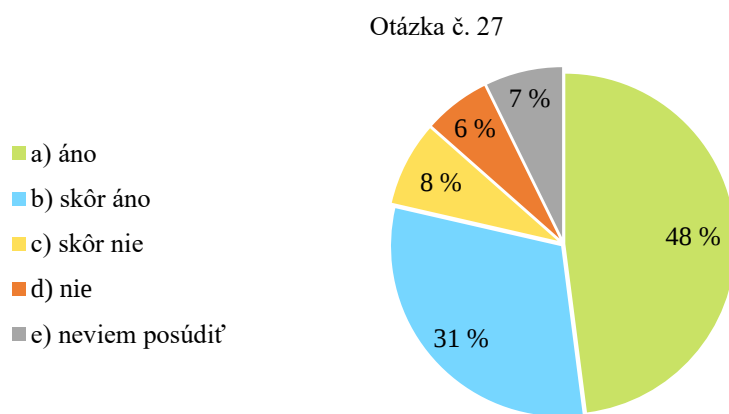
Graf č. 16: Prínos technicko-ekonomického poradenstva

Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č. 26 má za úlohu zistiť či by bolo pre spoločnosti prínosné technicko-ekonomické poradenstvo, ktoré rozlíši VaV aktivity od bežných vývojových aktivít. Cieľom poradenstva je identifikovať spôsobilé projekty pre OPVaV. Možnosti „a) áno“ a „b) skôr áno“ zvolilo

spolu 70 % respondentov. A len pre 6 % opýtaných by poradenstvo nemalo prínos. Sú to hlavne spoločnosti, ktoré majú úspešnú skúsenosť s daňovými odpočtami. Takisto je, ale dôležité zobrať do úvahy aj 11 % respondentov, ktorí nevedia posúdiť prínos ponúkaného poradenstva. Jedná sa prevažne o spoločnosti, ktoré doteraz nikdy nemali skúsenosť s OPVaV.

Nasledujúca otázka 27. sa zameriava priamo na prínos organizovania seminárov, workshopov a školení k téme OPVaV. K tejto téme zachováva pozitívny postoj až 79 % respondentov. Úplný súhlas vyslovuje 48 % respondentov, podobne ako v predchádzajúcej otázke. Počet spoločností, pre ktoré tieto školenia nemajú prínos je na úrovni 6 %. V tejto otázke respondenti jasne vyberali odpovede a len 7 % z nich nevie posúdiť či by semináre, workshopy a školenia boli prínosom k ich podnikaniu.

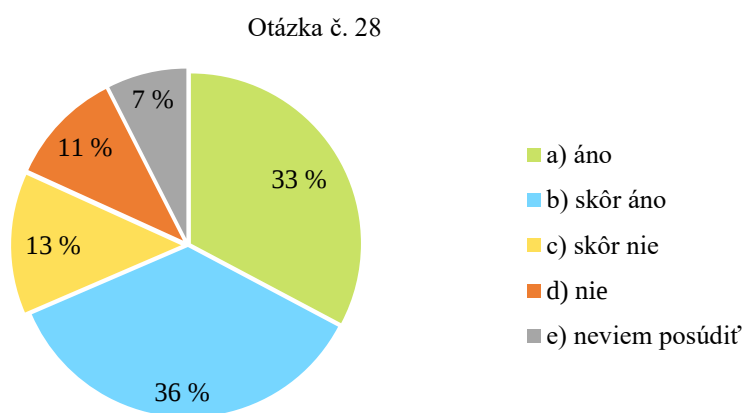


Graf č. 17: Prínos v organizovaní seminárov, workshopov a školení k téme OPVaV

Zdroj: Vlastné spracovanie

Posledná otázka s výberom odpovedí je otázka č.28. Otázka sa pýta, aký prínos by malo vytvorenie verejne dostupného portálu, ktorý by uverejňoval výklady postupov pri daňovej kontrole, najčastejšie pochybenia zo strany daňového subjektu, prípadne súdne rozhodnutia týkajúce sa uplatňovania OPVaV. Otázka č. 28 úzko súvisí s otázkou č. 17, ktorá je zameraná na riziko spojené s obhajobou projektov a sankcie zo strany finančného úradu pri pochybení v žiadosti o daňový odpočet. Vytvorenie portálu je prínosom pre 69 % respondentov. V prípade vytvorenia portálu, ktorého úlohou by malo byť primárne upozorniť na

najčastejšie chyby, ktorých sa pri podávaní žiadostí o OPVaV treba vyvarovať. Možnosť „d) nie“ a „c) skôr nie“, vybralo dohromady 24 % spoločností. Jedná sa primárne o také, ktoré majú dobrú skúsenosť s aplikovaním daňového odpočtu a o vytvorenie portálu nemajú viac-menej záujem. Väčšina respondentov, ktorí vybrali možnosť „e) neviem posúdiť“ pri tejto otázke, tak spravili aj v predchádzajúcej. V slovných odpovediach respondenti najčastejšie uvádzajú, že nevedia do akej miery by bolo pre nich prínosné vytvorenie portálu alebo konanie workshopov, keďže nemali doteraz skúsenosť s OPVaV a niektoré spoločnosti ani neplánujú uplatniť v budúcnosti.



Graf č. 18: Prínos vytvorenia verejne dostupného portálu

Zdroj: Vlastné spracovanie

Posledná otázka dotazníka je č. 29. Táto otázka je otvorená a dáva priestor respondentom vyjadriť, aké podpory zo strany štátu by uvítali pri uplatňovaní OPVaV. Zo slovných odpovedí by respondenti najradšej uvítali jednoduchší proces schvaľovania OPVaV. Podľa uvedených výpovedí, uplatnenie OPVaV prechádza veľa krokmi, ktoré sú časovo náročné a do procesu je zapojených nadbytočný počet štátnych orgánov. Slovná odpoveď nie je povinná a ak respondent nechce odpovedať, tak preskočí otázku a odošle záverečne dotazník.

2.7.4 Testovanie hypotéz

V podkapitole 2.7.2 boli stanovené 4 hypotézy. Prvá hypotéza súvisí s účasťou na seminároch, workshopoch a školeniach. Zvyšné tri hypotézy sú zamerané na prekážky, ktorým čelia spoločnosti pri vykonávaní procesov úzko súvisiacich s uplatnením OPVaV.

Hypotéza č. 1: Účasť na seminároch, workshopoch a školeniach súvisí s plánom spoločností uplatniť si OPVaV.

Výpočet bol vykonaný v softvéri R. V tabuľke č. 20 je uvedená kontingenčná tabuľka, z ktorej boli tieto hodnoty použité na výpočet. Testové kritérium X^2 je rovné 7,69. Kvantil Pearsonovho rozdelenia pri zvolenej hladine $\alpha = 0,05$ činí $X^2_{0,95}(16) = 26,30$. Kritický odbor pre tento test je teda $W_{0,05} = X^2 : X^2 \geq 26,30$.

Tabuľka č. 20: Kontingenčná tabuľka k hypotéze č. 1

Zdroj: Vlastné spracovanie

	áno	skôr áno	skôr nie	nie	neviem posúdiť	celkom
uplatnili sme a plánujeme v tom pokračovať	30	27	9	5	6	77
uplatnili sme, ale už neplánujeme pokračovať	14	9	2	1	2	28
neuplatňujeme, ale plánujeme začať	70	40	11	9	8	138
neuplatňujeme a nevieme či budeme uplatňovať	61	32	6	9	9	117
neuplatňujeme a ani neplánujeme začať	49	35	9	5	9	107
celkom	224	143	37	29	34	467

Z výpočtov vyplýva, že testové kritérium je menšie ako kvantil Pearsonovho rozdelenia pri zvolenej hladine významnosti $\alpha = 0,05$. Tým pádom je zamietnutá alternatívna hypotéza H_1 a je prijatá nulová hypotéza H_0 . Na hladine významnosti $\alpha = 0,05$ sa teda nepreukázalo, že

účasť na seminároch, workshopoch a školeniach súvisí s plánom spoločností uplatniť si OPVaV.

Hypotéza č. 2: Nadobudnutie relevantných informácií o OPVaV súvisí s veľkosťou spoločností.

Výpočet bol vykonaný v softvéri R. V tabuľke č. 21 je uvedená kontingenčná tabuľka, z ktorej boli tieto hodnoty použité na výpočet. Testové kritérium X^2 je rovné 27,65. Kvantil Pearsonovho rozdelenia pri zvolenej hladine $\alpha = 0,05$ činí $X^2_{0,95}(12) = 16,92$. Kritický odbor pre tento test je teda $W_{0,05} = X^2 : X^2 \geq 16,92$.

Tabuľka č. 21: Kontingenčná tabuľka k hypotéze č. 2

Zdroj: Vlastné spracovanie

	mikro spoločnosť	malá spoločnosť	stredná spoločnosť	veľká spoločnosť	celkom
nie je to problém	7	41	61	22	131
je to problém, ale nie je to ten hlavný	15	45	69	30	159
je to hlavný problém	21	29	32	16	98
neviem posúdiť	12	36	24	7	79
celkom	55	151	186	75	467

Z výpočtov vyplýva, že testové kritérium je väčšie ako kvantil Pearsonovho rozdelenia pri zvolenej hladine významnosti $\alpha = 0,05$. Tým pádom je prijatá alternatívna hypotéza H_1 a zamietnutá nulová hypotéza H_0 . Na hladine významnosti $\alpha = 0,05$ sa teda preukázalo, že nadobudnutie relevantných informácií o OPVaV súvisí s veľkosťou spoločností.

Ak je prijatá alternatívna hypotéza H_1 , tak medzi znakmi existuje závislosť. Na výpočet sily závislosti je využitý Cramerov kontingenčný koeficient.

$$V = \sqrt{\frac{27,65}{467(4-1)}}$$

Výsledok Cramerovho kontingenčného koeficientu je 0,14 a to znamená, že medzi znakmi je slabá závislosť.

Hypotéza č. 3: Prekážky v priradení oprávnených nákladov k VaV projektom súvisí so záujmom o technicko-ekonomické poradenstvo zamerané na rozlíšenie výskumno-vývojových aktivít od “obyčajných” inovácií.

Výpočet bol vykonaný v softvéri R. V tabuľke č. 22 je uvedená kontingenčná tabuľka, z ktorej boli tieto hodnoty použité na výpočet. Testové kritérium X^2 je rovné 32,93. Kvantil Pearsonovho rozdelenia pri zvolenej hladine $\alpha = 0,05$ činí $X^2_{0,95}(12) = 21,03$. Kritický odbor pre tento test je teda $W_{0,05} = X^2 : X^2 \geq 21,03$.

Tabuľka č. 22: Kontingenčná tabuľka k hypotéze č. 3

Zdroj: Vlastné spracovanie

	áno	skôr áno	skôr nie	nie	neviem posúdiť	celkom
nie je to problém	28	14	19	12	9	82
je to problém, ale nie je to ten hlavný	65	30	12	4	20	131
je to hlavný problém	128	50	28	12	20	238
neviem posúdiť	7	4	4	0	1	16
celkom	228	98	63	28	50	467

Z výpočtov vyplýva, že testové kritérium je väčšie ako kvantil Pearsonovho rozdelenia pri zvolenej hladine významnosti $\alpha = 0,05$. Tým pádom je prijatá alternatívna hypotéza H_1 a zamietnutá nulová hypotéza H_0 . Na hladine významnosti $\alpha = 0,05$ sa teda preukázalo, že ak

majú spoločnosti problém priradiť oprávnené náklady k VaV projektom, tak budú vyhľadávať technicko-ekonomické poradenstvo.

Ak je prijatá alternatívna hypotéza H_1 , tak medzi znakmi existuje závislosť. Na výpočet sily závislosti je využitý Cramerov kontingenčný koeficient.

$$V = \sqrt{\frac{32,93}{467(4 - 1)}}$$

Výsledok Cramerovho kontingenčného koeficientu je 0,15 a to znamená, že medzi znakmi je slabá závislosť.

Hypotéza č. 4: Nedostatok časových a personálnych kapacít pre vedenie agentúry OPVaV súvisí s veľkosťou spoločností.

Výpočet bol vykonaný v softvéri R. V tabuľke č. 23 je uvedená kontingenčná tabuľka, z ktorej boli tieto hodnoty použité na výpočet. Testové kritérium X^2 je rovné 21,71. Kvantil Pearsonovho rozdelenia pri zvolenej hladine $\alpha = 0,05$ činí $X^2_{0,95}(12) = 16,92$. Kritický odbor pre tento test je teda $W_{0,05} = X^2 : X^2 \geq 16,92$.

Tabuľka č. 23: Kontingenčná tabuľka hypotézy č. 4

Zdroj: Vlastné spracovanie

	mikro spoločnosť	malá spoločnosť	stredná spoločnosť	veľká spoločnosť	celkom
nie je to problém	9	29	59	28	125
je to problém, ale nie je to ten hlavný	12	40	46	19	117
je to hlavný problém	30	58	61	20	169
neviem posúdiť	4	24	20	8	56
celkom	55	151	186	75	467

Ak je prijatá alternatívna hypotéza H_1 , tak medzi znakmi existuje závislosť. Na výpočet sily závislosti je využitý Cramerov kontingenčný koeficient.

$$V = \sqrt{\frac{21,73}{467(4 - 1)}}$$

Výsledok Cramerovho kontingenčného koeficientu je 0,12 a to znamená, že medzi znakmi je slabá závislosť.

2.7.5 Záver a vyhodnotenie výskumu

Dotazník bol vyplnený 486 respondentmi, ale pre hlavný výskum bolo použitých len 467 (96 %) z nich. Vyrađených 19 respondentov, respektíve spoločností, nepodniká v Rakúsku, a preto ich odpoveď na otázky týkajúce sa uplatnenia daňového odpočtu OPVaV (Forschungsprämie) by mohli byť skreslené. Medzi týmito respondentmi sa nachádza najviac spoločností pochádzajúcich z Nemecka a Švajčiarska.

Prvotné otázky zisťujú základné vlastnosti spoločností. Vzorku respondentov tvoria 4 skupiny spoločností rozdelených podľa veľkosti zamestnancov. Zastúpenie mikro spoločností v tomto výskume je 12 % čo predstavuje najmenšiu časť. Malých spoločností je 32 % a ich počet je druhý najväčší. Najviac spoločností je z radu stredných spoločností a to 40 %. Kompletnú štvoricu spoločností uzatvárajú veľké spoločnosti, ktorých je 16 %. Pre vybranú spoločnosť je zloženie respondentov vhodné, pretože aktuálny a potenciálny noví zákazníci vybranej spoločnosti sú primárne mikro, malé a stredné spoločnosti. Najväčšie zastúpenie spoločností je z odvetvia služieb, maloobchod a veľkoobchod, strojárstvo, financie a bankovníctvo a potravinárstvo. Tieto najpočetnejšie odvetvia dohromady tvoria 44 % všetkých spoločností z celkovej vzorky respondentov. Najmenej početné odvetvia sú automobilový priemysel, drevársky a papierenský priemysel a plastikársky priemysel, ktoré dohromady tvoria len 9 %.

Druhá skupina otázok tvorí jadro dotazníka. Otázky sú zamerané na VaV aktivity, skúsenosti s OPVaV a prekážky v procesoch potrebným k úspešnému podaniu žiadosti o d'asnový odpočet. Prvá otázka z tejto sekcie sa zameriava na realizáciu výskumno-vývojovej činnosti.

Z výsledkov vyplýva, že 46 % spoločností aktuálne realizuje a 34 plánuje začať v blízkej budúcnosti. Vysoká angažovanosť vo VaV aktivitách potvrdzuje nastolený technologický trend, ktorý je prezentovaný vo verejných vyjadreniach štátnych činiteľov. S pojmom OPVaV sa stretlo už vyše 81 % spoločností. Daňový odpočet si už minimálne raz uplatnilo 22 % spoločností. Aktuálne aktívne premýšľa o uplatnení OPVaV minimálne 30 % opýtaných. Záujem zo strany spoločností existuje a to je pozitívny signál pre odvetvie. Nové spoločnosti, ktoré doposiaľ neuplatnili OPVaV, ale plánujú, tak uprednostňujú jednoznačne využiť spoluprácu s externou poradenskou spoločnosťou ako zamestnať touto agendou vlastné kapacity. Využiť vlastné personálne a časové kapacity si môžu dovoliť primárne stredné a veľké spoločnosti. Malé a mikro spoločnosti uprednostňujú spoluprácu, okrem nedostatočných časových a personálnych kapacít, aj z dôvodu rizík spojených s prípadnou obhajobou projektu pred finančným úradom.

Mikro a malé spoločnosti majú vďaka obmedzeným kapacitám často problémy so získaním relevantných informácií o OPVaV. Ako hlavný problém to vníma približne 20 % mikro a malých spoločností a pre približne 40 % to je menší problém, ale stále to nie je bezproblémové. Okrem porozumeniu procesu uplatňovania majú spoločnosti prekážky aj v definovaní vhodných VaV aktivít. Táto oblasť je problematická pre 76 % opýtaných respondentov a z toho pre 43 % to je silnou prekážkou. Najväčší a najhlavnejší problém pre respondentov je celkovo priradiť oprávnené náklady k výskumno-vývojovým projektom. Táto evidencia patrí k jedným najhlavnejším, ktoré sú potrebné k úspešnému uplatneniu daňového odpočtu. Až 51 % spoločností vníma túto aktivitu, ako hlavný problém. Z oprávnených nákladov je najviac problematická evidencia osobných nákladov a nákladov na materiál. Najjednoduchšie sa evidujú náklady zo spolupráce s VŠ.

Posledná, tretia skupina otázok sa vzťahuje k službám a aký prínos majú pre spoločnosti. Pre 70 % opýtaných by bolo technicko-ekonomické poradenstvo prínosné. Hlavná úloha služby poradenstva je identifikovať spôsobilé projekty pre OPVaV. Podobne pozitívne by uvítali respondenti, ak by sa mohli zúčastniť seminárov, workshopov a školení k téme OPVaV. Záverečná, otvorená otázka ponúkla priestor respondentom na vyjadrenie aké iné podpory zo strany štátu by uvítali alebo akým iným prekážkam čelia. Najviac spoločných odpovedí hovorí, že uplatňovanie OPVaV je príliš zdĺhavý proces, do ktorého vstupuje zbytočne veľa

inštitúcií. A s nimi musia respondenti spolupracovať, aby úspešne získali daňový odpočet, ale proces by podľa ich slov mohol byť hladší a rýchlejší.

Testovanie hypotéz, nepotvrdilo prvú hypotézu, ale ďalšie tri hypotézy sú potvrdené. Je potvrdené, že získať informácie o uplatnení OPVaV súvisí s veľkosťou spoločnosti. Čím má spoločnosť menej zamestnancov, ktorí sa venujú finančno-ekonomickej oblasti v spoločnosti, tým je pre nich ťažšie porozumieť a venovať sa komplexnej téme, ktorou je OPVaV. Taktiež, ak majú spoločnosti problémy priradiť oprávnené náklady k VaV projektom, tak technicko-ekonomické poradenstvo zo strany konzultačných spoločností je pre nich vítané.

Na základe záverečných zistení, ktoré boli dosiahnuté vďaka výskumu je možné CVO: „*Aké sú skúsenosti rakúskych podnikateľských subjektov s využitím Odpočítateľnej položky na výskum a vývoj pri výskumno-vývojových aktivitách a projektoch?*“, považovať za zodpovedanú.

2.8 SWOT analýza

Záverom analýzy súčasného stavu vybranej spoločnosti je využitie SWOT analýzy, ktorá zhodnotí a zosumarizuje doteraz zistené skutočnosti. Najdôležitejšie faktory sú vytýčené a rozdelené podľa charakteristík a to do silných a slabých stránok alebo do príležitostí a hrozieb.

2.8.1 Silné stránky

Medzi hlavné silné stránky vybranej spoločnosti je možné zaradiť nasledujúce:

- **dlhoročná skúsenosť v odvetví** – pôsobnosť v oblasti financovania výskumu, vývoja a inovácií od roku 2004,
- **portfólio ponúkaných služieb** – úspešná realizácia projektov naprieč odvetviami, úzka ponuka služieb s dôrazom na kvalitu
- **finančná stabilita spoločnosti** – pravidelné zisky na konci účtovných období,
- **skúsenosti so vstupom na zahraničný trh** – od roku 2019 úspešné pôsobenie na Slovenskom trhu,

- **spolupráca so zahraničným partnerom** – na Slovensku je vybraná spoločnosť zastupovaná domácim daňovým expertom,
- **kolektív zamestnancov** – rodinná atmosféra medzi zamestnancami.

2.8.2 Slabé stránky

Medzi hlavné slabé stránky vybranej spoločnosti je možné zaradiť nasledujúce:

- **absencia nemecky hovoriacich zamestnancov** – pre Rakúšanov je veľmi dôležité, aby ich obchodný partner rozprával nemeckým jazykom,
- **nedostatočne prepracovaný web** – existencia samostatného českého a slovenského webu,
- **offline a online marketing** – slabá komunikácia k aktuálnym a potenciálnym zákazníkom,
- **nerovnomerné rozloženie zamestnancov** – príliš veľa študentov na DPP v porovnaní so zamestnancami na HPP,
- **vzťah medzi manažmentom a zamestnancami** – nerešpektovanie, nedôvera a problém v komunikácii,
- **slabé HR oddelenie** – absencia fungujúceho personálneho oddelenia,
- **slabé fyzické, technologické a softvérové vybavenie** – nedostatočné pracovné vybavenie pre plnohodnotnú prácu zamestnancov,
- **nedostatočný počet zamestnancov** – niektorí zamestnanci zastávajú funkciu dvoch zamestnancov.

2.8.3 Príležitosti

Medzi najväčšie príležitosti pre vybranú spoločnosť je možné zaradiť nasledujúce:

- **vysoko pokrokový prístup krajiny k ekológii a životnému prostrediu** – Rakúsko je európsky líder v procesoch VaV v týchto oblastiach,
- **rozvoj online marketingu** – využitie nových technológií,
- **rozvoj online obchodných stretnutí** – ponúkať a predávať služby je možné aj prostredníctvom video stretnutia,

- **podpora VaV aktivít zo strany štátu** – dotácie a daňové stimuly,
- **nevyužitie voľné finančné prostriedky** – nadbytočné množstvo peňazí na účtoch bánk a v pokladni,
- **priaznivý záujem o OPVaV vo vybraných krajinách** – Česko, Slovensko, Rakúsko,
- **organizovanie školení, workshopov a seminárov** – v offline, ale aj online priestore,
- **starostlivosť o zákazníka** – spätná väzba a pokračovanie v spolupráci.

2.8.4 Hrozby

Medzi najväčšie hrozby pre vybranú spoločnosť je možné zaradiť nasledujúce:

- **zahraniční zákazníci uprednostňujú domáce produkty a služby** – zahraničná konkurencia sa musí vyrovnávať rakúskej kvalite, ktorú si domáci spotrebitelia vážia,
- **silná konkurencia v odvetví** – domáca, slovenská a aj potenciálna zahraničná,
- **vyjednávacía sila daňových partnerov** – daňový partner je dôležitou súčasťou v ponúkaní služieb v zahraničí,
- **náhrada odchádzajúcich, kvalitných a skúsených zamestnancov** – problém v kvalite a procese náhrady,
- **cenotvorba** – vysoká súťaživosť konkurenčných spoločností pri cenotvorbe,
- **nízka úspešnosť obhajoby projekty** – strata dôvery zo strany zákazníkov a prechod ku konkurencii,
- **pandémia COVID-19** – obmedzená práca v kanceláriách, zatváranie hraníc, PN zamestnancov a zákazníkov z dôvodu nakazení,
- **oslovovanie potenciálnych zákazníkov zo strany vybranej spoločnosti** – potenciálni zákazníci nevyhľadávajú vybranú spoločnosť, ale vybraná spoločnosť hlavne vyhľadáva potenciálnych zákazníkov.

2.8.5 Vyhodnotenie SWOT analýzy

V predchádzajúcich podkapitolách sú vymenované hlavné faktory jednotlivých častí SWOT analýzy.

Tabuľka č. 24: Silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby vybranej spoločnosti

Zdroj: Vlastné spracovanie

Silné stránky (S)		Slabé stránky (W)	
S1	dlhoročná skúsenosť v odvetví	W1	absencia nemecky hovoriacich zamestnancov
S2	portfólio ponúkaných služieb	W2	nedostatočne prepracovaný web
S3	finančná stabilita spoločnosti	W3	offline a online marketing
S4	skúsenosti so vstupom na zahraničný trh	W4	nerovnomerné rozloženie zamestnancov
S5	spolupráca so zahraničným partnerom	W5	vzťah medzi manažmentom a zamestnancami
S6	kolektív zamestnancov	W6	absencia HR oddelenia
		W7	slabé fyzické, technologické a softvérové vybavenie
		W8	nedostatočný počet zamestnancov
Príležitosti (O)		Hrozby (T)	
O1	vysoko pokrokový prístup krajiny k ekológii a životnému prostrediu	T1	zahraniční zákazníci uprednostňujú domáce produkty a služby
O2	rozvoj online marketingu	T2	silná konkurencia v odvetví
O3	rozvoj online obchodných stretnutí	T3	vyjednávacía sila daňových partnerov
O4	podpora VaV aktivít zo strany štátu	T4	náhrada odchádzajúcich, kvalitných a skúsených zamestnancov
O5	nevyužitú voľnú finančnú prostriedky	T5	cenotvorba
O6	priaznivý záujem o OPVaV vo vybraných krajinách	T6	nízka úspešnosť obhajoby projektov
O7	organizovanie školení, workshopov a seminárov	T7	pandémia COVID-19
O8	starostlivosť o zákazníka	T8	oslovovanie potenciálnych zákazníkov zo strany vybranej spoločnosti

V tabuľke č. 24 sú zhrnuté silné a slabé stránky z podkapitol 2.8.1 a 2.8.2 a taktiež príležitosti a hrozby z podkapitol 2.8.3 a 2.8.4. Na základe predchádzajúcej SWOT analýzy interných faktorov (silné a slabé stránky) a externých faktorov (príležitosti a hrozby) je vypracovaná SWOT matica. V nasledujúcich štyroch tabuľkách (tabuľka č. 25-28) je znázornený vzťah medzi jednotlivými faktormi. Jedná sa o SO analýzu, ST analýzu, WO analýzu a WT analýzu (Jakubíková, 2013).

Každý faktor má pridelenú váhu a súčet váh pre jednotlivý faktor sa rovná 1. Do buniek, ktoré patria pod „vzťahy“ je vpísaný počet vzťahov podľa toho koľko ich daný faktor má s ostatnými faktormi. Následne je vypočítané skóre faktoru, ktoré je výsledkom súčinu váhy a vzťahov. Na záver je spočítaná suma skóre pre každý faktor. V nasledujúcich tabuľkách je uvedený symbol ⊗, ktorý charakterizuje spoločný vzťah medzi dvomi faktormi. Najvyšší súčet z kombinácií jednotlivých faktorov ukazuje, na ktorú oblasť by sa mala vybraná spoločnosť sústrediť (Jakubíková, 2013).

V tabuľke č. 25 je zobrazený vzťah faktorov **silných stránok** a **príležitostí**. Najvyššia váha silných stránok je pre *portfólio ponúkaných služieb (S2)*, *dlhoročnú skúsenosť v odvetví (S1)* a *spolupráca so zahraničným partnerom (S5)*. Najvyššia váha faktorov príležitostí je pre *organizovanie školení, workshopov a seminárov (O7)* a *starostlivosť o zákazníka (O8)*.

Tabuľka č. 25: Matica SO

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Jakubíková, 2013)

Faktory	S1	S2	S3	S4	S5	S6	Váha	Vzťahy	Skóre
O1		⊗					0,05	1	0,05
O2			⊗				0,15	1	0,15
O3		⊗		⊗	⊗		0,14	3	0,42
O4	⊗	⊗		⊗			0,10	3	0,30
O5			⊗			⊗	0,09	2	0,18
O6	⊗	⊗		⊗			0,08	3	0,24
O7	⊗	⊗		⊗	⊗		0,20	4	0,80
O8	⊗	⊗		⊗			0,19	3	0,57
Váha	0,19	0,22	0,16	0,10	0,18	0,15	1		
Vzťahy	4	6	2	5	2	1			2,71
Skóre	0,76	1,32	0,32	0,50	0,36	0,15		3,41	6,12

Zo zvolených faktorov má najviac vzťahov v prípade silných stránkach *portfólio ponúkaných služieb (S2)* a *skúsenosť so vstupom na zahraničný trh (S4)*. Z príležitostí má najviac vzťahov faktor *organizovanie školení, workshopov a seminárov (O7)*. Kombinácia všetkých vzťahov silných stránok a príležitostí má celkové skóre **6,12**.

V tabuľke č. 26 je zobrazený vzťah faktorov **silných stránok a hrozieb**. Hodnoty váh z faktorov silných stránok sú rovnaké ako v tabuľke č. 25. Najvyššia váha faktorov hrozieb je pre *náhrada odchádzajúcich, kvalitných a skúsených zamestnancov (T4)*, *oslovovanie potenciálnych zákazníkov zo strany vybranej spoločnosti (T8)* a *vyjednávaciu silu daňových partnerov (T3)*. Najviac vzťahov majú znova (S1), (S2) a (S4). Rozdiel medzi Maticou SO a Maticou ST je v počte vzťahov pri (S1) a (S2), ktorých hodnoty sú len vymenené. Kombinácia všetkých vzťahov silných stránok a hrozieb má celkové skóre **6,07**.

Tabuľka č. 26: Matica ST

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Jakubíková, 2013)

Faktory	S1	S2	S3	S4	S5	S6	Váha	Vzťahy	Skóre
T1		⊗		⊗	⊗		0,10	3	0,30
T2	⊗	⊗					0,15	2	0,30
T3	⊗			⊗	⊗		0,17	3	0,51
T4			⊗			⊗	0,20	2	0,40
T5	⊗	⊗		⊗			0,05	3	0,15
T6	⊗						0,05	1	0,05
T7	⊗	⊗	⊗	⊗		⊗	0,10	5	0,50
T8	⊗			⊗			0,18	2	0,36
Váha	0,19	0,22	0,16	0,10	0,18	0,15	1		
Vzťahy	6	4	2	5	2	2			2,57
Skóre	1,14	0,88	0,32	0,50	0,36	0,30		3,50	6,07

V tabuľke č. 27 je zobrazený vzťah faktorov **slabých stránok a príležitostí**. Najvyššia váha slabých stránok je *offline a online marketing (W3)*, *nedostatočne prepracovaný web (W2)* a *absencia nemecky hovoriacich zamestnancov (W1)*. Najvyššia váha faktorov príležitostí je rovnaká ako v tabuľke č. 25, a teda najvyššia váha je pre *organizovanie školení, workshopov a seminárov (O7)* a *starostlivosť o zákazníka (O8)*. Čo sa týka počtov vzťahov slabých stránok, tak najviac má *slabé fyzické, technologické a softvérové vybavenie (W7)*, a potom

zhodne *offline a online marketing (W3)*, *absencia HR oddelenia (W6)* a *nedostatočný počet zamestnancov (W8)*. V prípade príležitostí má najviac vzťahov *nevyužitú voľnú finančnú prostriedky (O5)* a *organizovanie školení, workshopov a seminárov (O7)*. Kombinácia všetkých vzťahov slabých stránok a príležitostí má celkové skóre **8,40**.

Tabuľka č. 27: Matica WO

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Jakubíková, 2013)

Faktory	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	Váha	Vzťahy	Skóre
O1	⊗								0,05	1	0,05
O2		⊗	⊗			⊗	⊗	⊗	0,15	5	0,75
O3		⊗	⊗			⊗	⊗	⊗	0,14	5	0,70
O4	⊗								0,10	1	0,10
O5		⊗	⊗	⊗		⊗	⊗	⊗	0,09	6	0,54
O6		⊗					⊗		0,08	2	0,16
O7	⊗		⊗		⊗	⊗	⊗	⊗	0,20	6	1,20
O8	⊗		⊗			⊗	⊗	⊗	0,19	5	0,95
Váha	0,16	0,17	0,20	0,05	0,15	0,10	0,08	0,09	1		
Vzťahy	4	4	5	1	1	5	6	5			4,45
Skóre	0,64	0,68	1,00	0,05	0,15	0,50	0,48	0,45		3,95	8,40

V tabuľke č. 28 je zobrazený vzťah faktorov **slabých stránok a hrozieb**. Najvyššia váha slabých stránok je *offline a online marketing (W3)*, *nedostatočne prepracovaný web (W2)* a *absencia nemecky hovoriacich zamestnancov (W1)*. Najvyššia váha faktorov hrozieb je pre *náhrada odchádzajúcich, kvalitných a skúsených zamestnancov (T4)*, *oslovovanie potenciálnych zákazníkov zo strany vybranej spoločnosti (T8)* a *vyjednávaciu silu daňových partnerov (T3)*. Čo sa týka počtov vzťahov slabých stránok, tak najviac má *absencia nemecky hovoriacich zamestnancov (W1)*, *offline a online marketing (W3)*, *slabé fyzické, technologické a softvérové vybavenie (W7)* a *nedostatočný počet zamestnancov (W8)*. V prípade hrozieb má najviac vzťahov *silná konkurencia v odvetví (T2)*, *pandémia COVID-19 (T7)* a *oslovovanie potenciálnych zákazníkov zo strany vybranej spoločnosti (T8)*. Kombinácia všetkých vzťahov slabých stránok a hrozieb má celkové skóre **6,12**.

Tabuľka č. 28: Matica WT

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Jakubíková, 2013)

Faktory	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	Váha	Vzťahy	Skóre
T1	⊗	⊗	⊗				⊗		0,10	4	0,40
T2	⊗	⊗	⊗				⊗	⊗	0,15	5	0,75
T3	⊗								0,17	1	0,17
T4				⊗	⊗	⊗		⊗	0,20	3	0,60
T5					⊗				0,05	1	0,05
T6	⊗								0,05	1	0,05
T7			⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	0,10	5	0,50
T8	⊗	⊗	⊗				⊗	⊗	0,18	5	0,90
Váha	0,16	0,17	0,20	0,05	0,15	0,10	0,08	0,09	1		
Vzťahy	4	3	4	2	3	2	4	4			3,42
Skóre	0,64	0,51	0,80	0,10	0,45	0,20	0,32	0,36		2,70	6,12

Z uvedených matíc vyplýva že kombinácia WO získala najvyššie skóre. Jedná sa o slabé stránky, ktoré majú výrazný vplyv na príležitosti. Je vhodné, aby sa vybraná spoločnosť viac venovala slabým stránkam a začala usilovne pracovať na ich odstránení. Ich rozsah silno vplýva na ponúknuté príležitosti, ktoré by bolo vhodné využiť. Riešenie slabých stránok a príležitostí je predmetom tretej časti práce, kde sú vypracované návrhy.

2.9 Zhrnutie analytickej časti práce

Analytická časť práce bola zameraná na súčasný stav vybranej spoločnosti. V úvode analytickej časti bola vybraná spoločnosť predstavená. Následne sa prešlo k analýze externého a interného prostredia. Vonkajšie prostredie bolo skúmané pomocou PESTLE analýzy, kde sú vytýčené hlavné najviac vplývajúce na pôsobenie vybranej spoločnosti. Súčasná konkurencia v odvetví bola identifikovaná a skúmaná pomocou Porterovho modelu piatich síl. Skúmanie interného prostredia bolo zamerané primárne na fyzické, ľudské, finančné a technologické zdroje spoločnosti. Analýza 7P doplnila kompletný rozbor faktorov interného prostredia. Analýza komunikačného mixu skúmala najmä kanály offline komunikácie spoločnosti a internetová komunikácia následne skúmala online kanály. Po dokončení skúmania interného a externého prostredia prebehol rozbor výsledkov

dotazníkového šetrenia. SWOT analýza na záver uzatvára celú kapitolu analýzy súčasného stavu vybranej spoločnosti.

Skúmaním jednotlivých faktorov a realizáciou analýz boli vytýčené oblasti, ktoré nefungujú správne a mohli by sa zlepšiť. A taktiež ponúknuté príležitosti, ktorých využitie by mohlo posilniť fungovanie vybranej spoločnosti. Tieto zistené fakty slúžia ako podklady k vytvoreným návrhom pre marketingovú stratégiu, ako expandovať na rakúsky trh.

3 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENÍ

V tejto kapitole diplomovej práce sú predstavené vlastné návrhy riešení, ktorých cieľom je zlepšiť súčasný stav vybranej spoločnosti. Nasledovné návrhy sú vytvorené najmä na základe výsledkov SWOT analýzy. Návrhy sú zamerané hlavne na riešenie slabých stránok a príležitostí. Napriek tomu, že hlavným cieľom práce je navrhnuť marketingovú stratégiu, ako čo najlepšie expandovať na rakúsky trh, tak realizovanie nasledovných návrhov môže byť tiež aplikovateľné aj na súčasné podnikanie v Česku a na Slovensku. Každý typ návrhu je stručne popísaný v nasledovných podkapitolách, aby bolo zrejmé, v ktorej oblasti má byť jeho hlavné uplatnenie. K zoznamu návrhov v tabuľke č. 29 sú priradené časti 7P, ku ktorému sa návrh primárne vzťahuje.

Tabuľka č. 29: Zoznam návrhov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Návrhy	7P
Ponuka služby Forschungsprämie	Produkt
Organizácia workshopov, seminárov a školení	Distribúcia
Prenajatie kancelárskych priestorov v Rakúsku	Distribúcia
Vstup na rakúsky trh	Distribúcia
Komunikácia na sociálnych sieťach	Propagácia
Offline a online marketing	Propagácia
Úprava a tvorba webu	Propagácia
Koučing pre manažment a manažérov oddelení	Ľudia
Prijatie personálneho manažéra	Ľudia
Prijatie marketingového manažéra	Ľudia
Prijatie obchodného zástupcu pre rakúsky trh	Ľudia
Uzatvorenie partnerstva s daňovým partnerom v Rakúsku	Ľudia
Jazykové kurzy nemeckého a anglického jazyka pre zamestnancov	Procesy
Zaobstaranie Microsoft 365	Procesy
Zaobstaranie nového CRM softvéru	Procesy
Zaobstaranie klimatizácie	Materiálne prostredie
Zaobstaranie nových notebookov	Materiálne prostredie
Zaobstaranie osobného automobilu pre obchodné oddelenie	Materiálne prostredie

Po predstavení návrhov bude vyčíslená kalkulácia nákladov na ich realizáciu. Po cenovej kalkulácii nasleduje časový harmonogram, ktorý uvádza priebeh zakomponovania jednotlivých návrhov počas nasledujúcich 12 mesiacov. Návrhy sa vzťahujú ku šiestim P, pričom jediná oblasť, na ktorú nie sú návrhy zamerané, je cena. Vybraná spoločnosť by mohla využiť prieskum na zistenie ceny obdobným spôsobom ako pri vstupe na slovenský trh. V určovaní ceny za služby bude nápomocný názor rakúskeho daňového partnera, ktorý má v odvetví skúsenosti.

3.1 Produkt

Do kapitoly produkt patrí iba jeden návrh a to ponuka služby Forschungsprämie v Rakúsku.

3.1.1 Ponuka služby Forschungsprämie

V kapitole 2.4.1, boli predstavené hlavné služby, ktoré vybraná spoločnosť ponúka a Odpočítateľná položka na výskum a vývoj (OPVaV) je jedinou, ktorú ponúka úspešne aj za hranicami Českej republiky, a to na území Slovenskej republiky v podobe služby Superodpočet. Fungovanie služieb OPVaV a Superodpočet bolo najviac vysvetlené tiež v kapitole 2.4.1. V Rakúsku má služba OPVaV názov Forschungsprämie a voľne sa prekladá ako Bonus za výskum. Tento druh daňového odpočtu a jeho aplikovanie upravuje Konsolidovaný federálny zákon od roku 1988 a jeho znenie je § 108c zákona o daniach z príjmu (Federal law consolidated, 2022).

Výsledky dotazníkového šetrenia ukázali záujem o využívanie Bonusu za výskum zo strany rakúskych podnikateľských subjektov. Ponúkanie služby Bonus za výskum musí byť prispôbené rakúskej legislatíve. Ako už bolo vysvetlené v predchádzajúcich častiach práce, jedná sa o identický daňový odpočet, ktorý sa aplikuje aj v ďalších krajinách EÚ. Najväčší rozdiel pri jeho uplatňovaní je výška odpočtu (dotácie), ktorú si každá krajina EÚ stanovuje. V Rakúsku je štandardná výška Bonusu za výskum 14 %, ale pri určitých projektoch sa môže zvýšiť až na 100 %, a tým pádom pokryť celkové náklady na výskum (FFG, 2005 - 2022).

Pri aplikovaní Bonusu za výskum sa vyžaduje výročná správa Rakúskej agentúry na podporu výskumu (FFG). Posudzuje, či sú v zásade splnené požadované vecné podmienky vo vzťahu k výskumnej a vývojovej činnosti. FFG posudzuje VaV projekty na základe doložených

dokumentov (ekonomická a technická dokumentácia), ktoré jej boli poskytnuté v súlade so znením § 108c zákona o daniach z príjmu. Odborné posudky FFG musia byť vyžiadané prostredníctvom portálu FinanzOnline a následne sú zaslané príslušnému daňovému úradu, ktorý vykoná kontrolu. Ak podaná žiadosť obsahuje všetky potrebné náležitosti, tak po záverečnom hodnotení bude podnikateľskému subjektu uznaný nárok na Bonus za výskum, ktorý vypláca príslušný daňový úrad (FFG, 2005 - 2022).

Súčasťou celého procesu poskytovania služby Forschungsprämie (Bonus za výskum) vybranou spoločnosťou by mali byť náležitosti:

- sprevádzanie a podpora počas celého procesu financovania výskumu,
- identifikácia vhodných projektov a oprávnených nákladov,
- určenie oprávnených projektov na Bonus za výskum,
- tvorba ekonomickej a technickej dokumentácie,
- kalkulácia výdavkov na VaV projekty a optimalizácia základu dane,
- asistencia alebo kompletne zastupovanie zákazníka pri komunikovaní s FFG, FinanzOnline a daňovým úradom,
- obhajoba projektu pri kontrole zo strany daňového úradu.

Predtým než môže prísť k plnohodnotnému ponúkaniu služby Forschungsprämie v Rakúsku je potrebné, aby boli najprv splnené návrhy: založenie organizačnej zložky v Rakúsku, prijatie obchodného zástupcu pre rakúsky trh a vytvorenie webu pre rakúskych zákazníkov v nemeckom jazyku.

3.2 Distribúcia

Návrhy, ktoré patria pod distribúciu sú dva. Pravidelná organizácia workshopov, seminárov a školení pre český, slovenský a rakúsky trh. Druhým návrhom je založenie organizačnej zložky v Rakúsku, aby mohla podľa právnej legislatívy vybraná spoločnosť ponúkať svoje služby v tejto krajine.

3.2.1 Organizácia workshopov, seminárov a školení

Organizovanie workshopov, seminárov a školení bolo kvôli pandémie COVID-19 zrušené a nekonali sa viac ako 2 roky. Vybraná spoločnosť pred pandemiou organizovala takéto vlastné vzdelávacie workshopy, kde si zavolala daňových partnerov, aktuálnych klientov a potenciálnych zákazníkov. Cieľom týchto workshopov je rozobrať aktuálne témy z oblasti financovania VaV, zmeny v zákone či nové poznatky o prebiehajúcich kontrolách zo strany finančného (daňového) úradu (Obchodný manažér, 2022).

Vybraná spoločnosť však uvažovala len o konaní fyzických stretnutí tvárou v tvár. Počas pandémie COVID-19, však rýchlo sa adaptujúce spoločnosti prešli do online priestoru a stretnutia, workshopy a školenia sa presunuli do video priestoru. Táto video forma workshopov, seminárov a školení je veľkou príležitosťou pre vybranú spoločnosť, keďže ponúka službu a nie fyzický produkt. Pri ponúkaní určitých hmotných produktov môže byť väčší dôraz na konanie fyzických školení a workshopov, kde by online forma mohla znížiť kvalitu prezentovania produktu. Podľa môjho názoru pri ponúkaní a prezentovaní služieb nehrá takú vysokú rolu miesto konania školení. Z tohto dôvodu by sa mohli konať offline a online workshopy. V tabuľke č. 30 sú uvedené počty jednotlivých seminárov počas 12 mesiacov. Keďže najviac služieb je poskytovaných v Českej republike, v tejto krajine by sa mohlo počas roka konať najviac seminárov.

Tabuľka č. 30: Návrh celkového počtu organizovaných seminárov a workshopov

Zdroj: Vlastné spracovanie

	Počet offline seminárov za 12 mesiacov	Miesto konania	Počet online seminárov za 12 mesiacov	Miesto konania
Česko	2	Brno a Praha	2	Brno
Slovensko	1	Bratislava	1	Brno
Rakúsko	1	Viedeň	1	Brno

V Česku sú ponúkané celkom štyri služby. Služba OPVaV je viazaná na zdaňovacie obdobie, takže úspešným zakončením služby je podanie daňového priznania, v ktorom je zahrnutý

daňový odpočet. Riadny termín pre podanie daňového priznania je väčšinou najneskôr tri mesiace po uplynutí zdaňovacieho obdobia, čo je 31. marec (Finanční správa, 2022).

Z tohto dôvodu by sa mohli konať **semináre pre OPVaV** v máji, tesne po odovzdaní daňového priznania a v decembri pred odovzdaním. Miesto konania aprílového semináru by mohlo byť v Brne, v zabezpečenom priestore podľa očakávanej účasti. Januárový seminár sa môže konať z kancelárskych priestorov v Brne formou video semináru. **Workshopy na dotačné programy a investičné stimuly** sa môžu konať v apríli a v novembri. Miesto konania aprílového workshopu môže byť v Prahe, v zabezpečenom priestore podľa očakávanej účasti a novembrový workshop sa môže konať z kancelárskych priestorov v Brne formou video workshopu. **Semináre pre Superodpočet** pre slovenský trh sa môžu konať dvakrát. Prvýkrát v máji v Bratislave tvárou v tvár a druhýkrát v decembri z Brna formou video semináru. A tretí druh seminárov by mal byť pre rakúskych zákazníkov. Prvý **seminár Bonusu za výskum** sa môže konať v apríli vo Viedni, kde prebehne stretnutie na mieste. Druhý seminár prebehne takmer na konci roka v novembri formou video semináru.

Náklady na realizovanie seminárov a workshopov F2F nie sú aktuálne vyčíslené. Výška sa bude odvíjať od počtu účastníkov a veľkosti prenajatých priestorov. V prípade online stretnutí sú náklady minimálne až zanedbateľné (spotreba energií).

3.2.2 Prenajatie kancelárskych priestorov v Rakúsku

Predtým, ako môže vybraná spoločnosť vstúpiť na rakúsky trh je potrebné nájsť kancelárske priestory, kde bude sídlo spoločnosti v Rakúsku. Toto sídlo, respektíve jeho adresa je potrebná pri zápise vybranej spoločnosti do rakúskeho obchodného registra. Návrh založenia vybranej právnej formy podnikateľského subjektu je uvedená v nasledujúcej kapitole 3.2.3. V prípade výberu sídla je najvhodnejšie zvoliť hlavné mesto Viedeň. Viedeň je najväčšie mesto Rakúska a poskytuje dostatočne veľkú ponuku priestorov, kde vybraná spoločnosť môže mať sídlo. K dispozícii je mať sídlo v prenajatých kancelárskych priestorov alebo využiť coworking (zdieľané kancelárie). Cena prenájmu kancelárií je závislá od lokality a veľkosti priestorov. Podľa verejne dostupných portálov *www.instantoffices.com* a *skepp.com* je cena prenájmu za jedno miesto (jeden stôl) v rozmedzí **300-1 000 €** a v prípade prenajatej celej vlastnej kancelárie do 50 m² je cena v rozmedzí **1 400-5 000 €**. Pri väčších

kanceláriách s rozlohou nad 50 m² cena začína od **6 000-7 000 €**. Pri všetkých uvedených prenájmoch sa jedná o mesačnú cenu za prenájom. V prípade využitia coworking kancelárií je cena nižšia. V tabuľke č. 31 sú vybrané tri vhodné spoločnosti, ktoré ponúkajú zdieľané kancelárie. Ceny jednotlivých služieb sú za jeden mesiac. Vo všetkých troch zdieľaných kanceláriách si môže vybraná spoločnosť zriadiť svoje sídlo. Pre obchodného zástupcu je k dispozícii prenajaté vlastného stolu. Mať prenajatú vlastnú kanceláriu je možné u MEINS01. V prípade konania workshopov alebo obchodných stretnutí s väčším počtom osôb je možné si zarezervovať zasadacie miestnosti.

Tabuľka č. 31: Náklady na prenájom zdieľaných kancelárií

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (COCOQUADRAT, 2022; MEINS01, 2019; ZI8, 2021)

	COCOQUADRAT	MEINS01	zi8.coworking
Virtuálna adresa	65 €	90 €	70 €
Vlastný stôl	98 €	270 €	250 €
Vlastná kancelária	nie	350 €	nie

Mojim návrhom je využiť práve tieto zdieľané kancelárie, ako si prenajať veľké, samostatné kancelárie. Prvý dôvod je lacnejší nájom a druhý dôvod je jednoduchší proces ukončenia prenájmu. Prenajatie celých kancelárií z uvedených portálov by nebolo dostatočne využiteľné zamestnancami vybranej spoločnosti. Na rakúskom trhu bude zo začiatku pôsobiť hlavne obchodný zástupca a pre jeho potreby bude dostatočný prenájom zdieľaných kancelárií coworking.

3.2.3 Vstup na rakúsky trh

Jedným z veľmi účinných spôsobov zabezpečenia predaja výrobkov a služieb v zahraničí je zriadenie vlastného zastúpenia, vlastnej spoločnosti na cieľovom trhu. Rozhodnutie vstúpiť na zahraničný, v tomto prípade rakúsky trh, je strategickým rozhodnutím, ktorý musí odpovedať na otázku formy prítomnosti vybranej spoločnosti na trhu. Rakúske obchodné právo ponúka viaceré právne formy podnikateľského subjektu: Organizačná zložka (Niederlassung), Spoločnosť s ručením obmedzeným (GmbH – Gesellschaft mit beschränkter Haftung), Akciová spoločnosť (Aktiengesellschaft), Verejná obchodná spoločnosť (Offene

Handelsgesellschaft), Komanditná spoločnosť (Kommanditgesellschaft, KG), Tichá spoločnosť (Stille Gesellschaft), Registrovaná zárobková spoločnosť (Eingetragene Erwerbsgesellschaft, EEG), Združenie (Gesellschaft nach bürgerlichem Recht, GesbR), Družstvo (Genossenschaft). Pre vybranú spoločnosť sa javí ako najlepšie riešenie založiť organizačnú zložku alebo spoločnosť s ručením obmedzeným (ABA – Invest in Austria, 2022).

Organizačná zložka (Niederlassung)

Prvá forma vstupu na rakúsky trh je založiť organizačnú zložku (pobočku). Zriadenie pobočky v Rakúsku umožňuje zahraničným právnickým osobám získať v Rakúsku živnostenské oprávnenie a následne sa stabilne a nepretržite podieľať na domácom hospodárskom živote. Pobočka prevádzkuje predajné aktivity v Rakúsku a má základňu v Rakúsku, napr. kanceláriu so zamestnancami. Pri založení organizačnej zložky je dôležité brať do úvahy fakt, že závislá pobočka nie je samostatnou právnickou osobou, čo znamená, že právne povinnosti zostávajú materskej spoločnosti v krajine pôvodu. Názov organizačnej zložky musí obsahovať znenie zahraničnej spoločnosti, pretože zmluvy sa uzatvárajú v mene materskej spoločnosti. Náklady na zriadenie pobočky sa pohybujú **od 2 000 € do 3 000 €** (administratívne náklady na advokáta a notára). Nevyžaduje sa žiadny minimálny zákonný kapitál (ABA – Invest in Austria, 2022).

Spoločnosť s ručením obmedzeným (GmbH – Gesellschaft mit beschränkter Haftung)

Druhá forma založenia je formou spoločnosti s ručením obmedzeným (GmbH). Minimálny základný kapitál GmbH je **35 000 €** a pri založení je nevyhnutné splatiť minimálne 50 %, t. j. 17 500 €. Existuje však aj možnosť tzv. privilegovaného založenia spoločnosti so základným imaním vo výške 10 000 €, pričom v tomto prípade stačí, ak je pri založení spoločnosti splatená čiastka vo výške 5 000 €. Avšak v lehote do 10 rokov od založenia spoločnosti je nutné základné imanie zvýšiť na zákonné minimum, teda 35 000 € (ABA – Invest in Austria, 2022).

Každá spoločnosť s ručením obmedzeným musí byť zapísaná do obchodného registra. Prihlásenie do obchodného registra sa realizuje prostredníctvom notára. Ten zakladateľskú listinu zasiela na registrujúci úrad (FinanzOnline). Po zápise do registra sú názov a predmet podnikateľskej činnosti spoločnosti zverejnené vo vestníku vydané spolkovým ministerstvom financií a v dennej tlači (ABA – Invest in Austria, 2022).

Porovnanie

Celkové porovnanie je uvedené v tabuľke č. 32. Výhodou organizačnej zložky je, že v porovnaní s GmbH nie je potrebný minimálny kapitál 35 000 €.

Tabuľka č. 32: Porovnanie právnych foriem podnikateľského subjektu

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (ABA – Invest in Austria, 2022)

	Organizačná zložka (pobočka)	Spoločnosť s ručením obmedzeným (GmbH)
Oprávnenie na poskytovanie služieb v ČR	potrebné	potrebné
Právna subjektivita	nie – naviazaná na materskú spoločnosť	áno
Držba majetku	nie – naviazaná na materskú spoločnosť	áno – samostatné podnikanie
Základné imanie	nepotrebné	potrebné – 35 000 €
Registrácia na daňovom úrade v Rakúsku	potrebné	potrebné
Trvanie založenia podnikateľského subjektu	2-4 týždne	7-9 mesiacov
Konanie valných zhromaždení	nie	áno
Zverejňovanie vlastných uzávierok	nepotrebné	potrebné

Nevyžaduje sa ani konanie valných zhromaždení a zverejňovanie vlastných uzávierok. Založenie organizačnej zložky je rýchlejšie a to od 2 do 4 týždňov, no v prípade GmbH to je až 7-9 mesiacov. Organizačná zložka nemá samostatnú právnu subjektivitu, pretože je

naviazaná na materskú spoločnosť v zahraničí. V prípade GmbH má samostatnú právnu subjektivitu, pretože vystupuje ako samostatná spoločnosť (ABA – Invest in Austria, 2022). Podľa môjho názoru je výhodnejšie založiť organizačnú zložku, pretože je to rýchlejší a menej nákladný proces v porovnaní s GmbH.

3.3 Propagácia

Propagácia je zameraná na riešenie slabej aktivity na sociálnych sieťach. Ďalej sú ponúknuté návrhy nových kanálov pre offline a online reklamu a tiež transformáciu českého webu a jeho zlúčenie so slovenským a novým rakúskym webom.

3.3.1 Komunikácia na sociálnych sieťach

Vybraná spoločnosť má vytvorené účty na sociálnych sieťach LinkedIn, Facebook a Instagram, ale aktivita a celkové vystupovanie spoločnosti na týchto platformách je veľmi slabé. V súčasnosti si spoločnosti veľmi dobre uvedomujú hodnotu údajov sociálnych médií. Správne zmýšľajúce podniky si uvedomili, že sociálne siete už nie sú izolovaným marketingovým kanálom, ktorý sa venuje výlučne komunikácii. Každá z uvedených sociálnych sietí poskytuje iný formát zdieľania informácií, a preto je vhodné propagovať informácie takou formou, ktorá zaujme čo najviac užívateľov.

Sociálna sieť LinkedIn

LinkedIn je platforma navrhnutá špeciálne pre zamestnancov a zamestnávateľov, ktorí spoločne vytvárajú pracovnú komunitu. Cieľom platformy je umožniť registrovaným členom vytvárať a dokumentovať siete ľudí, ktorých poznajú a profesionálne im dôverujú. To je hlavný dôvod prečo by malo ísť najväčšie úsilie spoločnosti do propagácie svojej značky na LinkedIn.

Na začiatok je dôležité, aby boli *optimalizované základné informácie o spoločnosti*. Vybraná spoločnosť by mala zmeniť odvetvie, ktoré má uvedené v profile. Spoločnosť uvádza, že podniká vo výskumných službách, čo ale nie je tak úplne pravda a toto tvrdenie je skôr zavádzajúce. Vybraná spoločnosť je primárne poradenská spoločnosť, ktorá sa venuje

financovaní výskumu, vývoja a inovácií. Pri porovnaní uvedeného odvetvia na LinkedIn profiloch aktuálnej konkurencie v Česku, Slovensku a Rakúsku je ich výber odvetvia odlišný. Konkurenčné spoločnosti majú zhodne uvedené, ako oblasť podnikania manažérske poradenstvo čo podľa môjho názoru lepšie vystihuje financovanie VaV aktivít ako výskumné služby.

Ďalší nedostatok sú **nesprávne uvedení zamestnanci v profile**. Z celkového počtu uvedených 19 zamestnancov v profile je len 6 skutočných, ktorí naozaj pracujú vo vybranej spoločnosti. Užívatelia, ktorí sa hlásia, že pracujú pre vybranú spoločnosť, ale v skutočnosti nepracujú, by mali byť z profilu odstránení. Na druhej strane by si mohli zvýšni, skutoční zamestnanci vytvoriť svoj LinkedIn profil a zvýšiť tak propagáciu svojej spoločnosti.

Pred vstupom na rakúsky trh je vhodné pridať ďalší jazyk a **preložiť informácie o spoločnosti do nemeckého jazyka**. V profile chýba tlačidlo „navštíviť webovú stránku“, ktoré automaticky presmeruje užívateľa na web spoločnosti. A pre lepšiu dostupnosť profilu je výhodou **pridať kľúčové slová** do popisu ako napr. odpočet na výskum a vývoj, daňový odpočet, superodpočet, forschungsprämie.

Čo sa týka **zdieľania obsahu**, tak by bolo vhodné zdieľať príspevky častejšie a nie 1-2 za mesiac, ako tomu je v súčasnosti. Príspevky by mali byť zamerané na:

- **zdieľanie blogových príspevkov** – príspevok zdieľať spolu s komentárom o čom blog je a skrátiť adresu URL pomocou Bitly alebo podobnej aplikácie,
- **zdieľanie správ, odborných článkov a rozhovorov** – zdieľanie prípadových štúdií, správ a dokumentov založených na výskume je tvorba relevantného obsahu,
- **zdieľanie návodov a rád** – rôzne vodcovské tipy a triky, ktoré sú užitočné pri práci,
- **zdieľanie fotografií** – napr. príspevok venovaný zamestnancovi, kde ho spoločnosť predstaví ako svojho vhodného ambasádora podniku.

LinkedIn slúži efektívne aj na **hľadanie vhodných zamestnancov**. Užívatelia majú vytvorené profily, kde majú uvedené svoje vzdelanie, pracovné skúsenosti a schopnosti. Personalista, tak nemusí čakať na vhodného kandidáta, ale môže si ho nájsť samostatne. Na pravidelné meranie a vyhodnocovanie uvedených, predchádzajúcich aktivít slúži **analýza firemnej**

stránky LinkedIn, ktorá umožňuje vyhodnotiť interakciu s príspevkami, identifikovať trendy, pochopiť demografické údaje sledovateľov a dozvedieť sa viac o návštevnosti stránky.

Sociálne siete Facebook a Instagram

Vybraná spoločnosť najviac využíva LinkedIn a následne Facebook a Instagram. Obsah príspevkov na Facebooku sú väčšinou prekopírované texty a príspevky z LinkedIn. Frekvencia pridávania príspevkov a tvorba obsahu je približne rovnaká na oboch sociálnych sieťach. Čo sa týka platformy Instagram, tak tam sú zdieľané fotky z obchodných stretnutí, teambuildingov a dobročinných projektov. Z môjho hľadiska je zbytočne vkladaná energia do oboch sociálnych sietí ako je Instagram a Facebook. Instagram je primárne určený na zdieľanie fotografií a videí, nezameriava sa tak silno na biznis ako sociálne siete LinkedIn a Xing. Pre spoločnosť, ktorá ponúka služby financovania VaV projektov, nie je Instagram najvhodnejší kanál na propagovanie, pretože tvorba a cielenie reklamy sa zameriava skôr na kvantitu ako kvalitu. Ak chce spoločnosť zdieľať mimoobchodné aktivity, ako sú informácie o zákazníkoch, zážitky zo spoločne stráveného odpoľudnia zamestnancov či firemnú kultúru, tak prezentovanie svojej spoločnosti na Facebooku môže byť dostatočné PR. Okrem toho je možné využiť aj Facebook reklamu, ktorou lepšie osloví nových klientov, ako spomínaná reklama na Instagrame. Na Instagrame sú zdieľané primárne výrobky, ako oblečenie, kozmetika, spotrebný tovar, topánky, autá či fotky prírody a miest. Ak chce spoločnosť zaujať kreatívnymi fotkami a videami o financovaní výskumno-vývojových projektoch, tak sú LinkedIn, Xing a Facebook vhodnejšími komunikačnými kanálmi.

Sociálna sieť Xing

Xing je jednou z najstarších sociálnych sietí, ktorá bola založená pred 19 rokmi v Nemecku. Xing ťaží zo svojej minulosti a silno vybudovanej komunity užívateľov. Vznikla v rovnakom roku ako Myspace a na trhu je dlhšie ako Facebook, YouTube či Twitter. Xing je veľmi rozšírená v nemecky hovoriacich krajinách, a teda aj v Rakúsku. Jej obľúbenosť medzi Nemcami a Rakúšanmi je veľká, pretože tu bola medzi prvými a počas svojej existencie sa

stala kvalitnou súčasťou tamojšieho biznis sveta. Čo sa týka súčasnej aktivity rakúskych spoločností na sociálnych sieťach, tak Xing a LinkedIn medzi sebou intenzívne súperia o prvenstvo. Keďže sociálna sieť silno cieľi na domáci trh, tak vytvorenie Xing profilu pre vybranú spoločnosť je príležitosťou, ako osloviť nové publikum prostredníctvom nového kanálu (LinkedIn vs. Xing: The Battle for DACH, 2022).

3.3.2 Offline a online marketing

Offline marketing je starší typ kanálu, ktorý je menej flexibilný, ale funguje dlhodobo. Na druhej strane online marketing je novší, ktorý má veľmi veľa možností ako osloviť cieľovú skupinu. Z tohto dôvodu navrhujem využiť kombináciu oboch, ale viac sa zamerať na online priestor. Návrhom offline komunikácie je využiť inzerciu v magazínoch Forbes a NEW BUSINESS. Pri online marketingu odporúčam zamerať sa na SEO a PPC reklamu v podobe Google Ads, Facebook Ads a LinkedIn Ads.

Inzercia vo Forbes

Forbes je americký obchodný magazín. Vychádza dvakrát týždenne a obsahuje pôvodné články o financiách, priemysle, investovaní a marketingových témach. Informuje tiež o témach ako sú technológie, komunikácia, veda, politika a právo.



Obrázok č. 8: Inzercia vo Forbes Rakúsko

Zdroj: (Forbes, 2021)

Publikovanie Forbes magazínu je rozšírené vo viac ako 45 krajinách sveta. Medzi týmito krajinami je aj redakcia v Rakúsku, ktorá pripravuje magazín pre domácich Rakúšanov. Forbes Rakúsko je vydávaný mesačne a jeho celkový dosah je približne 200 000 čitateľov. Z tohto dôvodu si myslím, že ide o vhodnú príležitosť ako propagovať vybranú spoločnosť. Cena reklamy závisí od veľkosti a umiestnenia reklamy. Inzercia spôsobom, ako je uvedené na obrázku č. 8 je **12 000 €** pre jedno mesačné vydanie. Odporúčam inzerovať aspoň raz ročne v jesenných mesiacoch, keď už spoločnosti približne vedia, aké výsledky podnikania majú pre daný rok. Podľa slov zamestnancov bývajú práve jesenné optimálne na riešenie daňového odpočtu na VaV aktivity (Forbes, 2021).

Inzercia v NEW BUSINESS - Magazine für Unternehmer

Druhou možnosťou, ako sa dostať do povedomia v Rakúsku je využiť inzerciu v domacom magazíne NEW BUSINESS - Magazine für Unternehmer. Biznis magazín je, rovnako ako Forbes mesačník, vydávaný viac ako 25 rokov. Poskytuje informácie o špičkových spoločnostiach, ukazuje ich výkonnostné charakteristiky, zobrazuje víťazov z biznisu a priemyslu a vytvára množstvo zaujímavých a na prínos zameraných návrhov pre B2B a B2C cieľové skupiny. Pravidelní čitatelia sú ľudia s rozhodovacími právomocami, vedúci pracovníci a mienkotvorné osobnosti. Cena inzercie v NEW BUSINESS nie je verejne dostupná a žiadateľ musí redakciu kontaktovať, aby mu bola vytvorená ponuka. Keďže sa jedná o magazín distribuovaný pre nemecky hovoriace krajiny, tak si myslím, že cena je nižšia v porovnaní s Forbes. Ak by tomu tak bolo, tak odporúčam inzerovať dvakrát ročne, a to v jesenných a zimných mesiacoch (NEW BUSINESS, 2022).

Optimalizácia pre vyhľadávače – SEO

Základné fungovanie optimalizácie vyhľadateľnosti SEO je vysvetlené v kapitole 1.7.2. Je to súhrn metód a techník cieľom ktorých je zlepšiť viditeľnosť webu v internetových vyhľadávačoch. SEO je úprava webu a nejedná sa o priamu platenú reklamu ako je napr. PPC reklama. Vybraná spoločnosť aktuálne nemá správne vyriešenú optimalizáciu. Služba SEO je obsahom cenovej ponuky od agentúry Liquid Desing aj freelencera Karla Chrobáka, tým

pádom pri realizácii tohto návrhu nevznikajú spoločnosti dodatočné náklady. Pri SEO je najdôležitejšie si zvoliť kľúčové slová, ktorých cieľom je priviesť čo najviac užívateľov na svoje webové stránky. Tým, že vybraná spoločnosť má aktuálne weby v češtine a slovenčine a nový plánovaný web v nemčine, je potrebné prispôbiť kľúčové slová v danom jazyku pre každý web.

Návrh kľúčových slov pre český web: odčitatelná položka, výzkum, vývoj, financování, daňový odpočet, dotace, dotační programy, inovace, investiční pobídky, poradenství, daňové přiznání.

Návrh kľúčových slov pre slovenský web: superodpočet, super odpočet, výskum, vývoj, financovanie, daňový odpočet, dotácie, dotačné programy, inovácie, investičné stimuly, poradenstvo, daňové priznanie.

Návrh kľúčových slov pre rakúsky web: Forschungsprämie Forschung, Entwicklung, Finanzierung, Steuerabzug, Subventionen, Förderprogramme, Innovationen, Investitionsanreize, Beratung, Steuererklärung

Google Ads

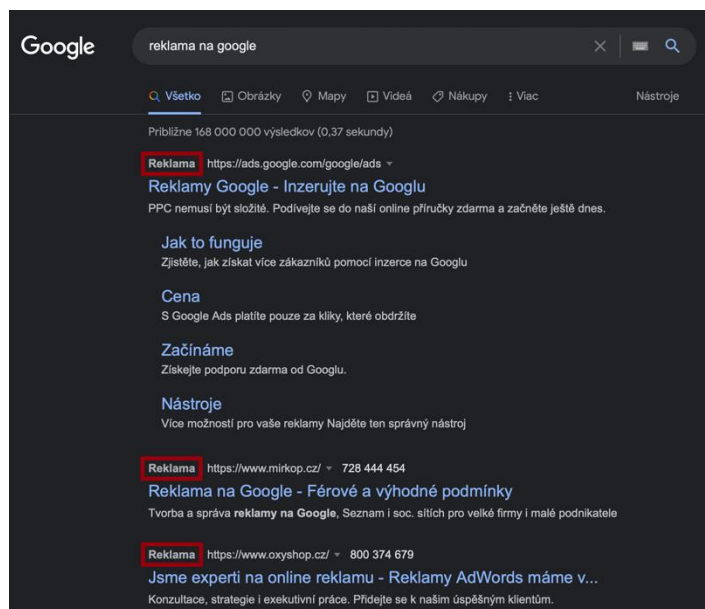
Služba Google Ads je reklamný systém spoločnosti Google, založený na platbe za kliknutie. Google Ads umožňuje spoločnostiam zobrazovať svoje reklamy užívateľom, ktorí sa aktívne zaujímajú o ich produkty alebo služby. V reklamách vo vyhľadávaní je cieľom umiestniť svoju reklamu na čo najvyššie pozície vo výsledkoch vyhľadávania a zároveň čo najpresnejšie zodpovedať zámeru vyhľadávania používateľov. Ďalším druhom reklám sú reklamy grafické, ktorých cieľom je spojiť záujmy používateľov s reklamami, o ktoré by mohli mať záujem. Zjednodušene povedané, v službe Google Ads inzerenti ponúkajú ceny za kľúčové slová, aby mali šancu umiestniť svoje reklamy na stránky s výsledkami vyhľadávania alebo na iné webové stránky. Hlavné výhody Google Ads spočívajú:

- prijateľné náklady a návratnosť investícií,
- vysoká úroveň kontroly a riadenia reklamy,
- rýchle výsledky,
- zvýšenie povedomia o značke,

- zacielenie a analýza,
- sledovanie a optimalizácia konverzií,
- výhody pre SEO a obsahový marketing (Nechajte svoju firmu prekvitať s pomocou služby Google Ads, 2022).

Spolu s Google Ads užívatelia často využívajú aj Google Analytics. Webová analýza zohráva významnú úlohu pri používaní služby Google Ads a jej optimalizácii na dosiahnutie vyššej výkonnosti. Hlavnou výhodou je, že všetky výsledky, ktoré sú získané z inzercie, či už ide o reklamy vo vyhľadávacej sieti Google alebo v obsahovej sieti. Tie vedú k tomu, že užívateľ bude mať vždy prehľad o tom, čo zo svojich reklám získa. Prepojenie služby Google Analytics s účtom pomáha ďalej sledovať výkonnosť reklamy prostredníctvom merania metrík správania. Získané dáta môžu pomôcť zvýšiť predaj, ale aj zvýšiť ďalšie marketingové aktivity naprieč platformami.

Google ponúka viacero kampaní, ale pre potreby podnikateľských aktivít vybranej spoločnosti je vhodná reklama vo vyhľadávači Google. Tento druh reklamy môže obsadiť štyri pozície nad neplateným vyhľadávaním a ďalšie tri pozície pod výsledkami vyhľadávania. Platenú reklamu je možné rozpoznať jednoducho, pretože je u nej vždy nápis „Reklama“, ako je uvedené na obrázku č. 9. Pri tvorbe vhodnej kampane je potrebné zvoliť správne metriky ako je napr. krajina a mesto, aby inzerent zbytočne neplytval svojimi peňažnými prostriedkami na zlom mieste. Pri plánovanej expanzii sa nastaví kampaň cielenie na Rakúsko a vyberie sa nemecký jazyk. Ak by sa realizovala kampaň na slovenský alebo český trh, tak sa tomu prispôsobí počiatočná konfigurácia. Ponúkanie ceny za CPC znamená, že sa platí za každé kliknutie na inzerovanú reklamu. Pre kampane s ponúkaním CPC nastavuje užívateľ maximálnu ponuku ceny za kliknutie čo je najvyššia suma, ktorú je ochotný zaplatiť za kliknutie na reklamu. Inzerenti medzi sebou súperia a podľa toho kto ponúka najvyššiu cenu, tak je jeho reklama najvyššie umiestnená vo vyhľadávači, viď obrázok č. 9 (Nechajte svoju firmu prekvitať s pomocou služby Google Ads, 2022).



Obrázok č. 9: Platená reklama v Google vyhľadávači

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na testovanie reklamy odporúčam vyskúšať mesačnú skúšobnú dobu, aby sa vyskúšalo čo najviac spôsobov pre efektívne cielenie. Po skúšobnej dobe by malo prebehnúť vyhodnotenie a následne nastavenie už overeného spôsobu kampane. Cena za CPC sa pohybuje v Česku a na Slovensku približne na úrovni 10 Kč a v Rakúsku 20 Kč (Average CPC in Google Ads in Europe, 2022).

Tabuľka č. 33 sumarizuje náklady pri plánovanej kampani vo všetkých troch krajinách. Keďže Česko a Slovensko nie sú pre spoločnosť nové trhy, denný limit môže byť nižší, pretože o vybranej spoločnosti už má trh povedomie. Celková suma kampane na jeden mesiac pre všetky tri trhy činí **21 000 Kč**.

Tabuľka č. 33: Kalkulácia Google Ads kampane

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Nechajte svoju firmu prekviť s pomocou služby Google Ads, 2022)

	CPC	Denný rozpočet	Cena za mesiac
Česko	10 Kč	200 Kč	6 000 Kč
Slovensko	10 Kč	200 Kč	6 000 Kč
Rakúsko	20 Kč	300 Kč	9 000 Kč

Facebook Ads

Reklamy na Facebooku sú zacielené na používateľov na základe ich polohy, demografických údajov a informácií z profilu. Mnohé z týchto možností sú dostupné iba na Facebooku. Po vytvorení reklamy sa nastaví rozpočet a cenová ponuka pre CPC alebo CPM, ktoré reklama získa. Minimálna suma, za ktorú Facebook umožní spustiť reklamu je približne 25 Kč na jeden deň. Systém platenej reklamy na firemnom Facebooku funguje na princípe aukcie. Prostredníctvom aukcie Facebook určuje, akú reklamu v danej chvíli zobrazí. Podobný spôsob aukcie je využívaný aj pri Google Ads. Z tohto pohľadu je pred vytvorením kampane dôležité si ujasniť čo je jej cieľom. Facebook ponúka na výber z niekoľkých hlavných cieľov. Celý proces vytvárania kampane a jej následnej optimalizácie sa odvíja od zvoleného účelu. Následne je dôležité si určiť, kde sa bude reklama zobrazovať – či na nástenke, v príbehoch, alebo v správach, ďalej formát reklamy ako je fotografia alebo video. Ak chce inzerent, aby uvedenú reklamu videlo veľa ľudí, CPM môže byť nákladovo efektívnejšia, zatiaľ čo CPC je navrhnutá tak, aby priviedla ľudí bez ohľadu na to, čo vidia. Spoločnosť už má vytvorený firemný profil, takže je potrebné už len vytvoriť vhodnú kampaň. Reklama na Facebooku stojí **od 25 Kč za jeden deň**. Priemerná cena CPC v Česku je **3-5 Kč** a priemerná cena CPM je **45-50 Kč** (Kolik Facebook reklamy stojí?, 2022).

Pri tvorení kampane by som tiež odporučil testovanie reklamy, ktoré by mohlo trvať dva mesiace. Pri kampani sa dá samozrejme vybrať, ktoré príspevky by mali byť propagované ako reklama. Odporúčam preto tvoriť zvlášť príspevky pre Facebook a nielen skopírovať text z LinkedIn alebo vložiť odkaz. Propagované príspevky by mali byť také, ktoré sa priamo vzťahujú na ponúkané služby. Je možné pridávať príspevky vo viacerých jazykových mutáciách. Zo začiatku by som ale odporučil propagovať každý príspevok, aby oslovil čo najviac užívateľov. Na nastavenie čiastky pre kampaň slúži Ads Manager. Môj odhad je využiť denný rozpočet vo výške 100 Kč a celkovo náklady na dvojmesačnú, skúšobnú kampaň budú 6 000 Kč.

Tabuľka č. 34: Kalkulácia Facebook Ads kampane

Zdroj Vlastné spracovanie podľa (Kolik Facebook reklamy stojí?, 2022)

	Denný rozpočet	Cena za mesiac	Cena za 2 mesiace
Facebook Ads	100 Kč	3 000 Kč	6 000 Kč

LinkedIn Ads

LinkedIn reklama slúži podobne ako reklamy na Facebooku. Hlavnou výhodou kampaní na LinkedIn je, že sa najviac zameriavajú na B2B marketing, pretože vďaka vhodnej segmentácii lepšie cielia na požadovanú skupinu užívateľov. Poskytnuté informácie, ktoré o sebe zverejňujú, sú relevantné dáta, s ktorými sa dá flexibilne pracovať. LinkedIn ponúka na využitie viac ako 20 vopred vytvorených šablón cieľových skupín. Sú nimi napr. ľudia s bakalárskym alebo magisterským vzdelaním, odbornosť v konkrétnych odboroch ako strojárstvo, telekomunikácie, finančné služby a ďalšie. Tie sa dajú následne ďalej upravovať. Zároveň je možné si svoje cieľové skupiny ukladať a využiť v ďalších kampaniach. LinkedIn aktuálne ponúka sedem cieľov, ktoré majú byť pomocou kampaní dosiahnuté: povedomie o značke, návšteva webu, aktivita, pozretie videa, potenciálny kontakt, webová konverzia a uchádzač o pracovnú príležitosť (Průvodce propagací na LinkedInu, 2022).

Kampane na LinkedIn sú preto vhodné na cielenie predom stanoveného publika. Potrebný rozpočet na tieto kampane je výrazne vyšší v porovnaní s Google a Facebook reklamami. Všeobecne je potrebné nad kampaňami na LinkedIn uvažovať skôr v kontexte budovania značky, ktorého vedľajším efektom je generovanie leadov. Lead je osoba, ktorá prejavila záujem o produkty alebo služby tým, že na seba poskytla e-mail či iný kontakt. Kampane nie je možné si vyskúšať a rozhodnúť sa o pokračovaní podľa úspechu po prvom mesiaci. Ak je cieľom sa dostať do povedomia svojej cieľovej skupiny, LinkedIn odporúča ako najlepšie riešenie pracovať s publikom aspoň po dobu 5-6 mesiacov a cieľiť na frekvencii 6-10 opakovaní oslovenia. Minimálny denný rozpočet na LinkedIn kampaň je **10 €** na deň ako je uvedené v tabuľke č. 35. LinkedIn uvádza ceny buď v eurách, alebo amerických dolároch. Keď teda užívateľ chce, aby jedna kampaň bežala mesiac, potrebuje na ňu rozpočet **300 €**. Priemerná cena z českého trhu je **2 €** za CPC a **20 €** za CPM (1000 zobrazení). Ako návrh odporúčam vyskúšať 1 mesiac na skúšku s navýšením zobrazení na 5 000. Celkové náklady

na 1 mesiac budú **400 €**. Po prvom mesiaci odporúčam vyhodnotiť výsledok a podniknúť ďalšie kroky (Náklady a ceny za reklamy na LinkedIn, 2022).

Tabuľka č. 35: Kalkulácia LinkedIn kampaní

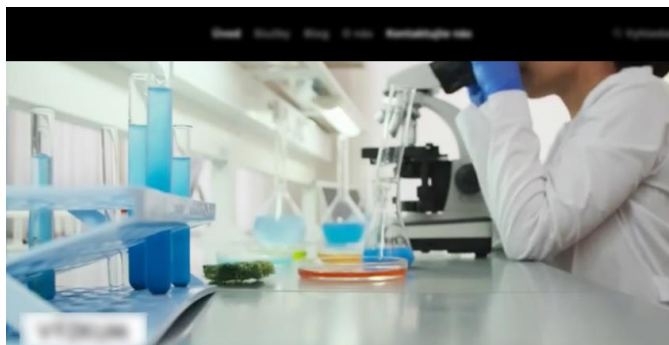
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Náklady a ceny za reklamy na LinkedIn, 2022)

	CPC	Denný rozpočet	Cena za 5 000 zobrazení	Cena za mesiac
LinkedIn Ads	2 €	10 €	100 €	400 €

Vyčíslené náklady u všetkých uvedených PPC kampaní sú platné v prípade, že si reklamu bude vybranú spoločnosť spravovať samostatne. Samozrejme existuje aj možnosť využiť marketingové agentúry, ktoré sa špecializujú na tvorbu PPC kampaní. Tento spôsob je však drahší, pretože okrem uvedených nákladov na každú kampaň je potrebné započítať províziu za sprostredkovateľské služby, ktorá môže dosahovať až desiatky tisíc Kč. Najdôležitejšie je si určiť, koľko finančných prostriedkov je potrebné na získanie nového zákazníka. Ak je peňažný prínos jedného zákazníka nižší ako náklad na jeho oslovenie, tak je potrebné prehodnotiť spôsob danej reklamy.

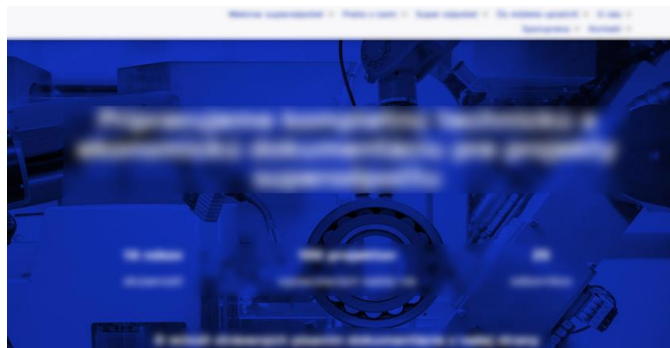
3.3.3 Úprava a tvorba webu

Vybraná spoločnosť má pod svojou správou dva weby, a to český a slovenský. Ako už bolo vysvetlené v kapitole 2.6.2, tieto dva weby majú úplne rozdielnú grafiku a obsah. Na obrázku č. 8 a č. 9 sú vidieť dizajny oboch webov.



Obrázok č. 10: Dizajn českého webu

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Český web, 2022)



Obrázok č. 11: Dizajn slovenského webu

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Slovenský web, 2019)

Z tohto dôvodu je vhodné spraviť **jednotný dizajn** pre obidva weby a vytvoriť **nový rakúsky web** s rovnakým dizajnom. Dôležité je, aby bolo možné jednoducho **prekliknúť medzi českým, slovenským a rakúskym webom**. Takto budú zákazníci vedieť, že vybraná spoločnosť pôsobí v Česku, na Slovensku a v Rakúsku. Riešením je viditeľný navigačný panel, kde si užívateľ vyberie požadovaný jazyk a podľa výberu sa otvorí web pre danú krajinu.

Cieľom webu je najčastejšie do viesť používateľa ku konverzii – to je dopyt alebo objednávka. Aby užívateľ vykonal konverziu, musí splniť nasledujúce kroky:

- užívateľ musí nájsť web spoločnosti – dostupnosť,
- užívateľ musí vedieť jednoducho narábať s webom – použiteľnosť,
- užívateľ musí pochopiť, že spoločnosť ponúka, čo on hľadá – zrozumiteľnosť,
- web musí byť lepší ako weby konkurencie – presvedčivosť.

Najväčšie úpravy sú potrebné na českom webe, pretože má najviac obsahu. Dôvodom je poskytovanie všetkých štyroch hlavných služieb v Česku. Na Slovensku sa poskytuje iba služba Superodpočtu, a preto web obsahuje len tieto informácie. To ale neznamená, že slovenský web je graficky a obsahovo správny, takisto musí prejsť zmenou.

Na českom a slovenskom webe je potrebné spraviť nasledovné zmeny:

- **aktualizovať informácie** o vybranej spoločnosti,

- **skontrolovať** texty a **opraviť** gramatické chyby,
- **optimalizovať** web pre mobilné zariadenia,
- optimalizácia pre vyhľadávače (SEO),
- pridať **animácie, obrázky a videá** na lepšie upútanie zákazníka
- zverejniť **referencie** od zákazníkov,
- zverejniť uzatvorené **partnerstvá**,
- **vysvetliť tvorbu ceny** za poskytovanie jednotlivých služieb,
- vytvoriť **Q&A** sekciu,
- poskytnúť **užitočné webové odkazy** (napr. zmeny v zákone alebo informácie o aktuálnych dotáciách, ktoré vláda krajiny ponúka),
- uviesť otvorené **pracovné pozície**,
- detailnejšie a širšie **predstaviť zamestnancov** a priblížiť **kultúru spoločnosti**.

Uvedené návrhy zmien by sa mali zobrať tiež do úvahy pri vytvorení nového webu pre rakúsky trh. V tabuľke č. 36 je uvedená kalkulácia ceny od vybranej **agentúry Liquid Desing** a od **freelencera Karla Chrobáka**. Výber agentúry a freelencera je zámerný, aby bolo možné porovnať tvorbu webov od spoločnosti a jednotlivca. So spoločnosťou Liquid Desing mám osobnú skúsenosť a o kvalitách pána Karla Chrobáka viem od známych. V prípade českého a slovenského webu sa jedná len o úpravu webu, a preto sú ceny nižšie. Ceny nie sú fixné, ale odvíjajú sa od rôznych premenných, preto je poskytnuté len rozmedzie „od-do“. Za úpravu webu od agentúry je cena **do 50 000 Kč** a ak by web vytváral freelancer, tak cena je **20 000-35 000 Kč**. Pri tvorbe úplne nového rakúskeho webu je cena vyššia od obidvoch poskytovateľov. Podľa náročnosti a funkcionalít webu je cenové rozpätie **100 000-300 000 Kč** od Liquid Desing. Cena za tvorbu nového webu od freelencera Karla Chrobáka je v rozmedzí **50 000-100 000 Kč**. Hlavné výhody a nevýhody tvorby webu od agentúry respektíve od freelencera sú zhrnuté v tabuľkách č. 37 a č. 38.

Tabuľka č. 36: Kalkulácia nákladov tvorby a úpravy webu

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (LIQUID DESIGN, 2022; KAREL CHROBÁK, 2022)

	Český web	Slovenský web	Rakúsky web
Liquid Design	do 50 000 Kč	do 50 000 Kč	100 000-300 000 Kč
Karel Chrobák	20 000-35 000 Kč	20 000-35 000 Kč	50 000-100 000 Kč

Tabuľka č. 37: Výhody a nevýhody tvorby webu od agentúry

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Web development agency vs Freelance, 2022)

Agentúra	
Výhody	Nevýhody
- skladá sa z profesionálov na jednotlivé online disciplíny, - vďaka veľkému rozsahu odborností dokáže najlepšie vystihnúť potreby zákazníka, - poskytne pokročilé funkcie (analytika, SEO, zabezpečenie), - zákaznícka podpora v prípade akéhokoľvek problému, - agentúra sa postará o legislatívne a administratívne náležitosti.	- platba za tím odborníkov, teda výsledná cena webu je vyššia, - agentúr je na trhu veľa, a nie všetky majú takú odbornosť, ako tvrdia, že majú, - tvorba webu môže trvať dlhšie (záleží na dostupných kapacitách a manažmente projektov v agentúre).

Tabuľka č. 38: Výhody a nevýhody tvorby webu od freelancera

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Web development agency vs Freelance, 2022)

Freelancer	
Výhody	Nevýhody
- väčšinou nižšia cena za tvorbu celého webu, - starostlivosť a detailná práca na zákazníkovo webe (nie vždy), - komunikácia s jednou osobou – flexibilita freelancera, - webových dizajnérov na voľnej nohe je na trhu veľa, je teda z čoho vybrať.	- spolupráca s jednou osobou – tvorba web môže trvať dlhšie, - jeden človek často nemá dostatočnú škálu zručností na nastavenie všetkých potrebných prvkov (napr. texty, UX, SEO), - môže mať obmedzené znalosti v ďalších aktivitách ako je napr. analytika, marketing a iné, - na pokročilé funkcie bude možno potreba viac freelancerov.

Jazyk webu

Jazyk rakúskeho webu musí byť v nemeckom jazyku, keďže nemecký jazyk je úradným jazykom v Rakúsku. Agentúra Liquid Desing a aj freelancer Karel Chrobák majú v cene už zahrnutý copywriting a preklad stránok do viacerých jazykových mutácií. Pri tvorbe webu od agentúr alebo freelancerov je vhodné si ujasniť na začiatok spolupráce, aké služby sú zahrnuté v cenovej ponuke. Nie vždy je copywriting súčasťou ponuky (LIQUID DESIGN, 2022; KAREL CHROBÁK, 2022).

Doména pre rakúsky web

Ako už bolo spomenuté, v súčasnosti vybraná spoločnosť vlastní webové domény „.cz“ a „.sk“. S plánovaným vstupom na rakúsky trh je vhodné zabezpečiť web pre tento trh. Pred vytvorením webu je najprv nutné zvoliť webovú doménu. Riešením by bolo kúpiť webovú doménu „.com“ (www.vybranáspoločnosť.com) a pri výbere nemeckého jazyka pre rakúsky trh, by sa zmenila URL adresa webu na „.com/at“. Takto by mohol byť zlúčený český a slovenský web do jedného. Bohužiaľ webovú doménu „.com“ pre názov vybranej spoločnosti už niekto vlastní, a preto je nutné si prenajať alebo kúpiť rakúsku webovú doménu „.at.“ vybranej spoločnosti (www.vybranáspoločnosť.at), ktorá je voľná u poskytovateľa domén Websupport s.r.o. za **14,95 €/1 rok**. Pri troch weboch (.at; .cz; .sk) je vhodné, aby boli tieto weby navzájom prepojené a spoločne reprezentovali vybranú spoločnosť (Websupport, 2022).

Podľa môjho názoru je výhodnejšie si nechať vytvoriť web od agentúry (spoločnosti). Náklady na realizáciu sú násobne vyššie, ale na druhej strane rýchlosť tvorby, rozsah odbornosti a zákaznícka podpora sú vlastnosti, ktoré môže veľmi ťažko spĺňať jeden človek, najmä v tomto prípade, keď sa jedná o tri weby a každý je v inom jazyku.

3.4 Ľudia

Príchod nových a skúsených zamestnancov je kľúčom k úspechu. Na riešenie ľudských vzťahov v spoločnosti je vhodné využiť biznis koučing. V prípade prijatia HR manažéra, marketingového špecialistu a obchodného zástupcu pre rakúsky trh sa zlepší kvalita

ponúkania služieb a procesov v spoločnosti. Významným krokom je nájdenie a uzatvorenie partnerstva s daňovým partnerom v Rakúsku, ktorý bude mať rovnakú úlohu ako súčasný slovenský.

3.4.1 Koučing pre manažment a manažerov oddelení

Koučing, niekedy nazývaný aj biznis mentoring, je multidisciplinárny odbor čerpajúci z psychológie, teórie organizácií, teórie systémov, neurovied, lingvistiky, spirituality a i. Podľa zámeru možno rozlišovať napr. koučovanie zručností, koučovanie výkonnostné, rozvojové alebo transformačné. Koučovanie je technika, ktorá vychádza z toho, že ak chce napr. manažér dosiahnuť zmenu, tak si na ten daný dôvod príde sám, tým pádom pôjde o jeho riešenie a jeho rozhodnutie. Koučovanie vychádza z nasledujúcich predpokladov:

- každý človek má odpovede na otázky vo vnútri seba, len nie sú vždy ľahko prístupné,
- v každom z nás je potenciál, ktorý sa prejaví, keď chceme a sme ochotní vziať život do svojich rúk,
- koučovanie podporuje rozvoj, transformáciu ľudí a vedomý prístup k sebe a životu,
- nemožno príliš oddeľovať pracovnú a osobnú oblasť života, koučovanie sa týka celého človeka,
- kouč a koučovaný sú si rovní (My koučujeme, 2022).

Tento mentoring by mohol vyriešiť nezhody medzi manažmentom a zamestnancami. Vhodné je, aby sa týchto stretnutí zúčastnil manažment, teda konateľ a český daňový partner, a za stranu zamestnancov manažéri jednotlivých oddelení. Sedenia by sa mohli konať pravidelne **1-2 krát za mesiac** podľa vyhodnotenia po vstupnom sedení. V Brne sa nachádzajú viaceré spoločnosti, ktoré služby koučingu ponúkajú. V nasledujúcej tabuľke sú uvedené názvy vybraných spoločností a cena za sedenie.

Tabuľka č. 39: Kalkulácia ceny koučingu

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (My koučujeme, 2022; Mindful Coaching, 2020; KOUČINK TEAM, 2022; Psychopraxe, 2019)

	Dĺžka sedenia	Cena individuálneho sedenia	Cena skupinového sedenia
My koučujeme	60 min	1 400 Kč	2 500 Kč
	90 min	2 000 Kč	3 200 Kč
Mindful Coaching	60 min	1 500 Kč	po dohode
KOUČINK TEAM	60 min	1 500 Kč	po dohode
Psychopraxe	60 min	2 000 Kč	po dohode

Na webe jednotlivých spoločností sú zvyčajne uvedené ceny za individuálne sedenie, ktoré sa pohybuje v rozmedzí **1 400-2 000 Kč za 60 min.** Čo sa týka ceny skupinových sedení, ktoré je vhodné pre vybranú spoločnosť, tak stanovenie ceny je po dohode. Iba koučing od spoločnosti My koučujeme má uvedené ceny aj pre skupinové stretnutia, kde je cena za **kratšie sedenie 2 500 Kč** a **dlhšie 3 200 Kč** (My koučujeme, 2022; Mindful Coaching, 2020; KOUČINK TEAM, 2022; Psychopraxe, 2019).

3.4.2 Prijatie personálneho manažéra

Prijatie personálneho manažéra a znovuo tvorenie personálneho oddelenia by podľa môjho názoru zlepšilo ľudské vzťahy v spoločnosti a uľahčilo príchod nových zamestnancov. Personálne oddelenie zaniklo po odchode predchádzajúcej vedúcej personálneho oddelenia v druhej polovici 2020. Celá pracovná agenda personálneho oddelenia bola následne rozdelená medzi asistentku daňového partnera a asistentov ekonomického oddelenia. Takto funguje personálne oddelenie až doteraz. S príchodom nového personálneho manažéra by malo personálne oddelenie pod svojou správou nasledujúce agendy:

- náborový proces a nástupný proces nových zamestnancov,
- personálna administratíva, tvorba a úprava firemných dokumentov (napr. smernice a šablóny),
- organizovanie firemných akcií a teambuildingov,
- evidencia a kontrola dochádzky,
- príprava podkladov pre mzdy, komunikácia so mzdovou účtovníčkou,

- interná komunikácia, personálny marketing,
- podieľanie sa na chode kancelárie.

Tabuľka č. 40: Náklady zamestnávateľa na pozíciu personálneho manažéra

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Průměrné platy napříč Českem, 2020; Mzdová kalkulačka pro rok 2022, 2022)

	Priemerná hrubá mzda pozície v Brne	Celkový mesačný náklad zamestnávateľa	Ročná hrubá mzda celkom	Celkový ročný náklad zamestnávateľa
Personálny manažér	48 484 Kč	64 873 Kč	581 808 Kč	778 476 Kč

Podľa portálu www.prumerneplaty.cz je priemerná hrubá mzda personálneho manažéra v Brne a okolí 48 484 Kč. Údaje o mzde predchádzajúcej vedúcej personálneho oddelenia nie sú k dispozícii. Táto výška hrubej mzdy môže poslúžiť ako základ pre tvorbu finálnej mzdy pre pracovnú pozíciu. Mesačné náklady zamestnávateľa z priemernej hrubej mzdy sú 64 873 Kč a ročné 778 476 Kč (Průměrné platy napříč Českem, 2020; Mzdová kalkulačka pro rok 2022, 2022).

3.4.3 Prijatie marketingového manažéra

Prijatie marketingového manažéra zvýši rýchlosť implementovania nových zmien a celá marketingová agenda nebude spravovaná len brigádnikom ako je tomu v súčasnosti. Aktuálne je marketingové oddelenie pod správou marketingového špecialistu, ktorý ale nie je plnohodnotný zamestnanec, pretože sa jedná o študenta VŠ, ktorý pracuje na DPP. Spoločnosť oblasť marketingu stále podceňuje a celé oddelenie by nemalo stáť na brigádnikovi. Z tohto dôvodu by skúsený marketingový manažér prebral vedenie celého marketingového oddelenia a marketingový špecialista sa môže pri ňom učiť. Takýmto rozložením sa zrýchlia procesy, nastavovanie kampaní alebo správa sociálnych sietí.

Tabuľka č. 41: Náklady zamestnávateľa na pozíciu marketingového manažéra

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Průměrné platy napříč Českem, 2020; Mzdová kalkulačka pro rok 2022, 2022)

	Priemerná hrubá mzda pozície v Brne	Celkový mesačný náklad zamestnávateľa	Ročná hrubá mzda celkom	Celkový ročný náklad zamestnávateľa
Marketingový manažér	48 103 Kč	64 362 Kč	57 7236 Kč	772 344 Kč

Podľa portálu www.prumerneplaty.cz je priemerná hrubá mzda personálneho manažéra v Brne a okolí 48 103 Kč. Mzda je približne na rovnakej úrovni ako pri pozícii personálneho manažéra. Marketingové a personálne oddelenia sú dôležité a rovnocenné a rovnako by to malo byť aj pri mzde manažérov týchto oddelení. Táto výška hrubej mzdy môže poslúžiť ako základ pre tvorbu finálnej mzdy pre pracovnú pozíciu. Mesačné náklady zamestnávateľa z priemernej hrubej mzdy sú 64 362 Kč a ročné 772 344 Kč (Průměrné platy napříč Českem, 2020; Mzdová kalkulačka pro rok 2022, 2022).

3.4.4 Prijatie obchodného zástupcu pre rakúsky trh

Obchodný zástupca, ktorý bude pôsobiť na rakúskom trhu je kľúčový zamestnanec, bez ktorého by vybraná spoločnosť mohla uspieť len veľmi ťažko. Hlavnou podmienkou je, aby hovoril plynule nemecky, pretože rakúski partneri vyžadujú, aby jazyk obchodu bol primárne nemecký. Prvé 2-3 mesiace by sa obchodný zástupca mohol zúčastňovať obchodných stretnutí v Česku a na Slovensku, aby porozumel stretnutiam zameraných na daňové odpočty, dotácie a investície. Približná náplň pracovnej činnosti je nasledovná:

- osobné návštevy obchodných partnerov,
- komunikácia s obchodnými partnermi,
- riešenie obchodných prípadov,
- starostlivosť o existujúcich zákazníkov,
- akvizície nových zákazníkov,
- podpora obchodnej činnosti, účasť na seminároch, školeniach a veľtrhoch.

Tabuľka č. 42: náklady zamestnávateľa na pozíciu obchodného zástupcu

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Průměrné platy napříč Českem, 2020; Mzdová kalkulačka pro rok 2022, 2022)

	Priemerná hrubá mzda pozície v Brne	Celkový mesačný náklad zamestnávateľa	Ročná hrubá mzda celkom	Celkový ročný náklad zamestnávateľa
Obchodný zástupca	46 002 Kč	61 551 Kč	552 024 Kč	738 612 Kč

Mzda obchodných zástupcov vybranej spoločnosti, ktorí pôsobia v Česku a na Slovensku sa skladá z dvoch častí. Prvá zložka je fixná mzda, ktorá je vyplácaná mesačne. Druhou zložkou je odmena za zrealizovanie úspešných obchodov. Fixná zložka a percentuálna odmena z úspešných obchodov nie je verejne dostupná. Pre účel tejto práce bola zvolená priemerná mzda obchodného zástupcu v Brne, aby mohol byť lepšie vyčíslený náklad zamestnávateľa na zamestnanca. Celkový mesačný náklad zamestnávateľa na obchodného zástupcu činí 61 551 Kč pri hrubej mzde 46 002 Kč. Celkovo ročne tento náklad predstavuje výšku 738 612 Kč (Průměrné platy napříč Českem, 2020; Mzdová kalkulačka pro rok 2022, 2022).

3.4.5 Uzatvorenie partnerstva s daňovým partnerom v Rakúsku

Využiť spoluprácu s lokálnym poskytovateľom služieb je vhodný spôsob, ako by mohla novovstupujúca spoločnosť ľahšie uspieť v zahraničí. Podobný princíp spolupráce využíva vybraná spoločnosť pri pôsobení na slovenskom trhu. Zákazníci platia vybranej spoločnosti a následne prebehne preúčtovanie služieb so slovenským daňovým partnerom. Tento spôsob zaručuje, aby zákazníci neboli zbytočne zmätení, že či majú uzatvorenú zmluvu s vybranou spoločnosťou alebo so slovenským daňovým partnerom. Rakúsky partner by sa zúčastňoval obchodných stretnutí s klientami v Rakúsku spolu s českým obchodným zástupcom a českým daňovým poradcom. Rakúsky daňový partner by mal za úlohu vyhodnotiť ekonomickú stránku identifikovaného projektu a skontrolovať správnosť ekonomickej dokumentácie, ktorú pripraví zamestnanci oddelenia technickej dokumentácie. V prípade kontroly zo strany rakúskeho finančného úradu bude rakúsky partner obhajovať projekt. Na Slovensku táto spolupráca funguje výborne, podľa slov zamestnancov vybranej spoločnosti. Z tohto dôvodu je vhodná príležitosť uzatvoriť partnerstvo pri expandovaní do Rakúska. Ako

vhodní kandidáti sú zvolené spoločnosti **Hübner & Hübner** a **Stöger & Partner**. Obidve daňové poradenské spoločnosti majú skúsenosti so spolupracou s českými spoločnosťami. Ich portfólio služieb je široké a špecializujú sa na viaceré oblasti daní, účtovníctva a miezd. Zástupcovia vybraných spoločností sa zúčastnili v minulosti aj Česko-rakúskeho daňového semináru, ktorý organizuje Komora daňových poradcov Českej republiky (Hübner & Hübner, 2022; Stöger & Partner, 2022).

3.5 Procesy

V prípade procesov sa jedná o vzdelávanie zamestnancov a využívanie nových softvérov. Aby vybraná spoločnosť mohla jednoduchšie pôsobiť na rakúskom území je vhodné zaistiť jazykové kurzy nemeckého jazyka, ale aj anglického, ktorého používanie môže byť tiež spôsobom ako komunikovať s rakúskymi zákazníkmi. Na plnohodnotnú prácu je vhodné využiť kompletný balík služieb Microsoft 365 a takisto zaobstaranie nového CRM softvéru.

3.5.1 Jazykové kurzy nemeckého a anglického jazyka pre zamestnancov

Pri zahraničnej expanzii z Česka na Slovensko a opačným smerom nie je takmer žiadna jazyková bariéra, ale pri podnikaní v Rakúsku si s českým a slovenským jazykom spoločnosť nevystačí. Dohovoriť sa nemecky alebo aspoň anglicky je kľúčové pre podnikanie s južnými susedmi. Súčasní zamestnanci majú rôznu úroveň týchto dvoch jazykov, a preto konanie pravidelných jazykových kurzov by mohlo nastaviť určitú úroveň komunikácie. Jazykové kurzy budú určené primárne pre obchodné oddelenie, pretože obchodní zástupcovia sú najviac v kontakte so zákazníkmi. Obidva kurzy sa budú konať v sídle vybranej spoločnosti v Brne. Forma online výuky je tiež podporovaná obidvomi školami. Pre nemecký jazyk je zvolená **jazyková škola PELICAN** a pre výučbu anglického jazyka je vybraná **Jazyková škola P.A.R.K.** Obidve jazykové školy pôsobia v Brne a ich výber bol zvolený na základe kladného hodnotenia na Google (Němčina firemní kurzy, 2015; Obecná a obchodní angličtina, 2022).

Tabuľka č. 43: Jazykové kurzy nemeckého a anglického jazyka

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Němčina firemní kurzy, 2015; Obecná a obchodní angličtina, 2022)

	PELICAN	Jazyková škola P.A.R.K
Jazyk výučby	nemecký jazyk	anglický jazyk
Optimálny počet študentov na lekciiu	6-10	1-10
Trvanie jednej vyučovanej lekcie	45 min	45 min
Cena za jednu lekciiu (bez DPH)	540 Kč	495 Kč

V tabuľke č. 43 je uvedená cena, dĺžka vyučovacej hodiny a optimálny počet študentov. Za rovnaký čas 45 min je kurz anglického jazyka lacnejší o 45 Kč. Uvedená kalkulácia je základná pre obidve jazykové školy. Presná, reálna kalkulácia jednej lekcie bude závisieť od toho, ako často budú kurzy prebiehať, ako dlho bude trvať jedna vyučovacia hodina a koľko zamestnancov bude mať o výučbu záujem. Moje odporúčanie je, aby sa konala jedna lekcia nemeckého a anglického jazyka týždenne.

3.5.2 Zaobstaranie Microsoft 365

Kancelársky balík Microsoft Office je nástroj na efektívnu prácu s najrôznejšími dokumentmi. Microsoft 365 ponúka rôzne formy predplatných pre spoločnosti, ktoré sú uvedené v nasledujúcej tabuľke č. 44. Vybraná spoločnosť využíva aktuálne Excel, Word, Outlook a Teams, ale jedná sa veľmi staré verzie. Často krát tieto aplikácie nepracujú ako by mali, najmä kvôli neaktuálnym verziám softvéru. Z tohto dôvodu je vhodné využiť kompletný balík aplikácií Microsoft 365, aby zamestnanci nemali problém pri dennej práci so zastaranými aplikáciami od Microsoft. Ceny predplatného na webovej stránke sú uvedené v eurách. Pre porovnanie sú uvedené tri druhy licencií – Basic, Standard a Premium. Najlacnejší a so základnými funkciami je licencia Basic, ktorá má cenu pre jedného užívateľa 5,10 € na mesiac. Naopak najdrahšia a najkomplexnejšia je licencia Premium s cenou 18,60 €. Vybraná spoločnosť v súčasnosti využíva Teams na video schôdzky, a preto predplatné Basic nie je dostatočné. Znak X znamená, že daná funkcia je limitovaná a nemá plné využitie ako funkcia so začiatkom.

Tabuľka č. 44: Kalkulácia ceny a druhy licencií Microsoft 365

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Microsoft 365 pro firmy, 2022)

	Microsoft 365 Business Basic	Microsoft 365 Business Standard	Microsoft 365 Business Premium
Mesačné predplatné (bez DPH)	5,10 €	10,50 €	18,60 €
Ročné predplatné (bez DPH)	61,20 €	126,00 €	223,20 €
Ročné predplatné za 23 užívateľov (bez DPH)	734,40 €	1 512,00 €	2 678,40 €
Ročné predplatné za 23 užívateľov (s DPH)	889,00 €	1 830,00 €	3 241,00 €
Zahrnuté aplikácie	Word, Excel, PowerPoint, Teams, Outlook, Exchange, OneDrive, Sharepoint	Word, Excel, PowerPoint, Teams, Outlook, Exchange, OneDrive, Sharepoint, Access, Publisher	Word, Excel, PowerPoint, Teams, Outlook, Exchange, OneDrive, Sharepoint, Access, Publisher, Intune, Azure Information Protection
Tímová práca a komunikácia	X	☒	☒
Webové a mobilné verzie aplikácií	☒	☒	☒
E-mail a kalendáre	X	X	☒
Ukladanie a zdieľanie súborov	☒	☒	☒
Zabezpečenie a dodržiavanie súladu	X	X	☒
Podpora a nasadenie	☒	☒	☒
Nástroje na rozvoj a spravovanie podniku	☒	☒	☒
Počítačové verzie aplikácií pre PC a Mac		☒	☒
Rozšírená ochrana pred kyberútokmi			☒
Správa PC a mobilných zariadení			☒

Moja osobná voľba je predplatné Premium, pretože všetky funkcie majú plné využitie. Premium je takisto jediné predplatné, ktoré má funkciu ochrany pred kybernetickým útokom či už priamo v PC alebo v mobilných zariadeniach Android a iOS. Celková ročná cena predplatného pre všetkých 23 zamestnancov je **3 241 € s DPH**.

3.5.3 Zaobstaranie nového CRM softvéru

Zaobstaranie nového CRM softvéru je nevyhnutné. V kapitole 2.3.4, bol popísaný problém so súčasným CRM softvérom Databox, s ktorým sa nedá pracovať online, teda nie je to softvér s internetovým cloudom. Databox musí byť nainštalovaný priamo v počítači a počtom dát, ktoré sa v ňom nachádzajú spomaľujú celý CRM, pretože softvér sa už ani neaktualizuje. Riešením je zaobstaranie nového CRM, ktorý by mal cloud úložisko, takže všetky dáta sa neukladajú na pevný disk (HDD) počítača. Takýto vhodný CRM softvér ponúka spoločnosť **RAYNET CRM**, ktorý patrí medzi najobľúbenejšie cloudové CRM v ČR. Ja som s RAYNET CRM pracoval a jeho vyžívanie pre vybranú spoločnosť plne odporúčam. Hlavné vlastnosti sú:

- komplexná analýza – prieskum vývoja predaja, porovnávanie výsledkov obchodníkov alebo celých tímov vďaka pipeline analýze, jednoducho, online na jedno kliknutie,
- mobilná verzia CRM – využívanie CRM na iOS alebo Android smartfónoch, pohodlná práca s údajmi aj v mobilnej aplikácii, výhoda pridávať fotky, poznámky alebo hlasové záznamy z obchodných stretnutí,
- správa dokumentov – jednoduchý prístup k dokumentom na jednom mieste, možnosť zdieľať medzi kolegami, komentovanie, prehľadná organizácia,
- posielanie hromadných e-mailov – jednoduché využitie kontaktov v CRM na marketingové kampane,
- komunikácia medzi tímami a oddeleniami – vlastnosti firemnej sociálnej siete, diskusia ohľadom obchodu, ktorá by za iných okolností prebehla F2F môže prebehnúť priamo pri kontakte,
- fakturovanie – vystavovanie faktúr a záloh k danému zákazníkovi priamo v CRM čo zaručí prehľadnosť (RAYNET CRM, 2022).

V tabuľke č. 45 je uvedená cena za jednu licenciu na mesiac, ktorá je 650 Kč. Jednou licenciou sa rozumie prístup pre jedného užívateľa. Zo všetkých súčasných zamestnancov nebudú mať všetci prístup do CRM, tak ako je tomu teraz pri Databox. Vyčlenených 15 licencií je približný počet, koľko zamestnancov bude pracovať s RAYNET CRM. Ak by počet nesedel, tak sa dá ľahko pridať alebo odobrať určitý počet licencií na nasledujúci mesiac. Pri 15 licenciách je celková cena za 12 mesiacov 117 000 Kč bez DPH (RAYNET CRM, 2022).

Tabuľka č. 45: Kalkulácia ceny licencií RYANET CRM

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (RAYNET CRM, 2022)

	Počet licencií (ks)	Cena za 1 licenciu (bez DPH)	Cena celkom za mesiac (bez DPH)	Cena celkom za 12 mesiacov (bez DPH)
RAYNET CRM	15	650 Kč	9 750 Kč	117 000 Kč

Výhodou RAYNET CRM je aj prístup k zabezpečeniu, kde sa o fyzické zabezpečenie stará Amazon Web Services (AWS) IT infraštruktúra. Takisto sú chránené a šifrované samotné dáta a je možnosť nastaviť práva jednotlivým užívateľom, aby mali prístup len k údajom, s ktorými pracujú. Ochrana dát je poistená aj proti krádeži a úniku. Každý deň prebieha zálohovanie dát a spoločnosť RAYNET CRM dbá na dodržiavanie GDPR a ISO štandardov. CRM je možné si prvý mesiac vyskúšať bez poplatku a naučiť sa s ním pracovať (RAYNET CRM, 2022).

3.6 Materiálne prostredie

Záverečným typom návrhov sú tie, ktoré plnia funkcia materiálneho prostredia. Pre obchodné oddelenie a ekonomicko-finančné je odporúčaným krokom zaobstaranie klimatizácie. Pre pohodlnejšiu prácu počas obchodných stretnutí mimo kancelárskych priestorov alebo na prácu z domu je návrhom zakúpiť nové notebooky. Nedostatok osobných automobilov pre obchodné oddelenie by sa mohlo vyriešiť práve zaobstaraním nového.

3.6.1 Zaobstaranie klimatizácie

Vybavenie kancelárskych priestorov klimatizáciou je nevyhnutné pre plynulosť v pracovných aktivitách. V súčasnosti v hlavnej kancelárskej budove v Brne, kde sídli aj manažment, sa nachádza len jedna klimatizovaná, a to zasadacia miestnosť. Tento priestor je využívaný hlavne na interné porady, obchodné stretnutia (F2F a virtuálne stretnutia), školenia, workshopy a pracovné pohovory. No v porovnaní s využiteľnosťou kancelárie ekonomicko-finančného oddelenia a obchodného oddelenia to je zanedbateľné. V týchto kancelárskych miestnostiach pracujú denne zamestnanci na osobných stolných počítačoch, ktoré neustále vyžarujú teplo. V zimných mesiacoch to je výhodné, ale v letných mesiacoch nie sú tieto priestory vhodné na vykonávanie pracovnej činnosti. Vysoká teplota v miestnostiach negatívne vplýva na výkon zamestnancov, ale aj na chod osobných počítačov, ktoré sa následne vďaka vysokej teplote prehrievajú. Preto zakúpenie jednej klimatizácie by mohlo zlepšiť pracovanie počas letných horúčav. Návrh je podporovaný aj zamestnancami. Podľa dostupných a najlepších hodnotení na Google sú zvolené spoločnosti **81 klima** a **A1 klimatizace**, ktoré ponúkajú kvalitné klimatizácie aj s doplnkovými službami. Cena ponúkaných klimatizácií od vybraných spoločností je uvedená v nasledujúcej tabuľke (Klimatizace Syen, 2015 – 2022; Klimatizace GREE, 2021).

Tabuľka č. 46: Kalkulácia ceny klimatizácie

Zdroj: Vlastné spracovanie

	Cena klimatizácie	Montáž	Materiál	Cena celkom (bez DPH)	Cena celkom (s DPH)
81 klima	14 900 Kč	4 500 Kč	2 500 Kč	21 900 Kč	26 499 Kč
A1 klimatizace	13 900 Kč	4 000 Kč	2 000 Kč	19 900 Kč	24 079 Kč

3.6.2 Zaobstaranie nových notebookov

Zamestnanci vybranej spoločnosti vykonávajú svoju dennú prácu na osobných stolných počítačoch, čo sa ukázalo najmä počas pandémie COVID-19 ako veľký problém. Ak boli zamestnanci nútení ostať v domácej karanténne, tak tí čo boli schopní vykonávať prácu, tak nemali ako. Aplikácie a softvéry, v ktorých pracujú, sú nainštalované priamo v osobných počítačoch, bez cloud computingu. Prekážky sú aj pri prezentovaní služieb u zákazníkov počas obchodných stretnutí, keď je pre celé obchodné oddelenie k dispozícii len jeden zastaralý notebook. Riešením je vymeniť osobné stolné počítače, ktorých výkon je nedostatočný, za nové notebooky. Podľa hodnotenia notebookov na nákupnom portáli a zrovnávači cien Heureka sú vybrané tieto dva notebooky **Lenovo V15 G2**, ktorý má pozíciu TOP 6 a **HP 255 G8** TOP 14. V súčasnosti má vybraná spoločnosť 23 zamestnancov. Ak sa nezaráta konateľ a daňový poradca, ktorých technické vybavenie je dostačujúce a externí zamestnanci, ktorí pracujú na vlastných osobných počítačoch alebo notebookoch, tak to je minimálne 18 notebookov pre zamestnancov. V predchádzajúcich návrhoch sú uvedené tri pracovné pozície, ktoré je vhodné obsadiť novými zamestnancami. Tým pádom aktuálny optimálny počet je 21 notebookov. Na nákup je vhodné využiť autorizovaných predajcov. Pre Lenovo to je www.e-lenovo.cz a pre HP www.hpmarket.cz. Kalkulácia ceny je uvedená v tabuľke č. 47. Podľa môjho názoru je HP notebook výhodnejší, najmä kvôli vyššej pamäti a vyššiemu počtu vstupov/výstupov USB-A a USB-C (Notebooky, 2007–2022; Lenovo V15, 2022; HP 255 G8, 1999 - 2022).

Tabuľka č. 47: Kalkulácia ceny notebookov

Zdroj: vlastné spracovanie

	Počet (ks)	Cena za 1 ks (bez DPH)	Cena za 1 ks (s DPH)	Cena celkom (bez DPH)	Cena celkom (s DPH)
Lenovo V15 G2	21	8 091 Kč	9 790 Kč	169 911 Kč	205 590 Kč
HP 255 G8	21	10 322 Kč	12 490 Kč	216 762 Kč	262 290 Kč

3.6.3 Zaobstaranie osobného automobilu pre obchodné oddelenie

Pre obchodné oddelenie je v prípade expandovania do Rakúska nevyhnutné zaobstarať osobný automobil pre obchodného zástupcu. Obchodné oddelenie v súčasnosti disponuje jedným osobným automobilom, ktoré je využívané spoločne pre český a slovenský trh. Nový automobil nemusí byť výhradne len pre rakúsky trh, ale môže byť využívaný aj v Česku či na Slovensku. Biely Fiat Tipo Hatchback je aktuálny osobný automobil, ktorý patrí obchodnému oddeleniu. Obchodní zástupcovia sú s týmto automobilom spokojní a nový automobil by mal mať podobné rozmery a výkon. V tabuľke č. 48 sú vybrané štyri automobily, ktoré majú podobné vlastnosti ako súčasný Fiat Tipo Hatchback. Všetky štyri automobily sú na skladoch predajcov v Brne a okolí, takže vybraná spoločnosť nemusí čakať na výrobu a dodanie. Všetky automobily sú nové a rok výroby 2022. Priemerná cena je približne 450 000 Kč s DPH. Do cenovej kalkúlácie nie sú zahrnuté administratívne poplatky ako je napr. prihlásenie vozidla. Na obrázku č. 8 sú fotky automobilov. Všetky automobily sú bielej farby, tak ako je súčasný Fiat Tipo Hatchback, takže čierne logo spoločnosti bude jasne viditeľné na novom automobile (Ford Fiesta Active, 2022; Hyundai i30 hatchback, 2022; Kia Ceed, 2021; Škoda Scala, 2022).

Tabuľka č. 48: Kalkulácia ceny a vlastností vybraných automobilov

Zdroj: Vlastné spracovanie

	Ford Fiesta Active	Hyundai i30 Hatchback	Kia Ceed Hatchback	Škoda Scala
Predajca	CARent, a.s	Hyundai Motor Czech s.r.o.	AGROTEC a.s.	Porsche Inter Auto CZ s.r.o.
Rok výroby	2022	2022	2022	2022
Palivo	Benzín	Benzín	Benzín	Benzín
Výkon	74 kW	81 kW	118 kW	70 kW
Motor	1.0 EcoBoost	1.5i CVVT	1.5 T-GDI	1.0 TSI
Spotreba	5,50 l/100 km	5,90 l/100 km	6,30 l/100 km	5,2 l/100 km
Cena celkom (bez DPH)	350 523 Kč	367 690 Kč	384 281 Kč	372 395 Kč
Cena celkom (s DPH)	443 700 Kč	444 990 Kč	464 980 Kč	450 599 Kč



Obrázok č. 12: Obrázky vybraných automobilov

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Ford Fiesta Active, 2022; Hyundai i30 hatchback, 2022; Kia Ceed, 2021; Škoda Scala, 2022)

Najlacnejší je Ford Fiesta Active a najdrahší je Kia Ceed Hatchback. Podľa môjho názoru, ako najlepšia voľba je Škoda Scala, a to najmä kvôli značke Škoda. Vybraná spoločnosť je česká spoločnosť, a preto reprezentácia v zahraničí s českým autom môže evokovať vieru v českú kvalitu. Vybraná spoločnosť uprednostňuje nákup áut, preto sa neuvažuje zaobstaranie formou operatívneho leasingu. Využiť formu financovania finančným leasingom je tiež možnosť, no pre túto možnosť nie sú vyčíslené náklady, pretože každý predajca ponúka viacero možností ako využiť finančný leasing. Konečné rozhodnutie má však manažment spoločnosti.

3.7 Kalkulácia nákladov

V tabuľke č. 49 je uvedená celková kalkulácia vypracovaných návrhov z predchádzajúcich kapitol. Niektoré z nich sú vyčíslené v eurách a niektoré v českých korunách. Dôvodom je mena krajiny, v ktorej návrhy budú realizované. V tabuľke nie sú zahrnuté všetky návrhy, pretože u niektorých nie je cena merateľná ako napr. v prípade zmeny spôsobu komunikácie na sociálnych sieťach. Celkový súčet peňažných návrhov je 3 306 441 Kč s DPH a 17 818,95 €. Pri použití kurzu 1 EUR = 24,6650 Kč podľa ČNB 14:30 hod., 6.5.2022 na prepočítanie nákladov z eur do Kč majú tieto náklady hodnotu 439 504,40 Kč a celkom **3 745 945,40 Kč**. Pri návrhoch, kde bolo uvedených viac možností, bol zvolený ekonomicky najmenej náročný variant.

Z uvedených návrhov sú najnákladnejšie tie, ktoré sa týkajú náboru zamestnancov, pretože sa jedná o manažérske pozície. V prípade, že náklady sú výrazne nad finančnými zdrojmi spoločnosti, tak je samozrejme možné presunúť realizáciu na ďalší rok. Dôležité je poznamenať, že niektoré návrhy ako náklady na zamestnancov vychádzajú z priemernej mzdy. Ak vybraná spoločnosť dokáže obsadiť uvedené pozície za nižšie náklady, tak to bude len pozitívum, avšak kladná finančná situácia spoločnosti dáva priestor na realizovanie uvedených návrhov.

Tabuľka č. 49: Kalkulácia celkových nákladov uvedených návrhov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Návrhy	Doba realizácie	Cena v Kč (bez DPH)	Cena v Kč (s DPH)	Cena v € (bez DPH)	Cena v € (s DPH)
Kancelárske priestory vo Viedni	12 mesiacov			135	163
Založenie organizačnej zložky	1 mesiac			1 653	2 000
Inzercia vo Forbes	1 mesiac			9 918	12 000
Google Ads	1 mesiac	17 356	21 000		
Facebook Ads	2 mesiace	6 000	7 250		
LinkedIn Ads	1 mesiac			331	400
Úprava českého webu	3 mesiace	16 529	20 000		
Úprava slovenského webu	3 mesiace	16 529	20 000		
Vytvorenie rakúskeho webu	5 mesiacov	41 323	50 000		
Rakúska doména at.	12 mesiacov			12,36	14,95
Koučing	12 mesiacov	24 794	30 000		
Personálny manažér	12 mesiacov		778 476		
Marketingový manažér	12 mesiacov		772 344		
Obchodný zástupca	12 mesiacov		738 612		
Kurzy nemeckého jazyka	12 mesiacov	23 207	28 080		
Kurz anglického jazyka	12 mesiacov	21 273	25 740		
Microsoft 365	12 mesiacov			2 678,40	3 241
Nový CRM softvér	12 mesiacov	117 000	141 570		
Klimatizácia	1 mesiac	19 900	24 079		
Notebooky	1 mesiac	169 911	205 590		
Osobný automobil	1 mesiac	350 523	443 700		
		824 345	3 306 441	14 727,76	17 818,95

3.8 Časový harmonogram realizácie návrhov

V tabuľke č. 50 je uvedený časový harmonogram realizácie návrhov. Každá bunka znázorňuje jeden mesiac. Tabuľka obsahuje dohromady 12 mesiacov so začiatkom od júna 2022 a koncom v máji 2023. Bunky vyplnené krížikom reprezentujú predprípravu návrhu a bunky so začiarňnutím predstavujú jeho realizáciu. Prázdny bunkami sú mesiace, kedy sa nevykonáva žiadna aktivita spojená s daným návrhom.

Ak by sa začalo s realizáciou návrhov čo najskôr, tak najviac prípravy sa musí spraviť hneď v júni. Jún a ďalšie letné mesiace, júl a august, tvoria obdobie roka, kedy trh pravidelne spomaľuje. Realizuje sa menej obchodných stretnutí, pretože potenciálni zákazníci sú menej zastihnutelní v práci. Dôvodom je čerpanie dovolení či odstavka výroby v podobe celozávodného voľna. Práve preto je vhodné využiť ponúknuté, voľnejšie obdobie a zamerať sa na potrebné interné zmeny. Najdôležitejšie a najrýchlejšie je potrebné obsadiť kľúčové pozície novými zamestnancami. Prvý by mal prísť personálny manažér, aby sa už mohol podieľať na príchode marketingového manažéra a obchodného zástupcu. Súčasne v letných mesiacoch sa budú pripravovať všetky potrebné náležitosti pre službu Forschungsprämie ako založenie organizačnej zložky, inzercie v magazínoch a riešenie spolupráce s daňovým partnerom. Marketingové oddelenie bude pracovať na úprave webov, úprave SEO a venovať sa komunikácii na sociálnych sieťach. IT správca bude mať za úlohu zabezpečiť plynulý prechod na nové softvéry. Pred letnými horúčavami je nutné ešte namontovať klimatizáciu. V auguste, na konci leta sa začne vzdelávanie v spoločnosti, ktoré zabezpečí koučing a výučba cudzích jazykov. Väčšina aktivít, ktoré sa začali v letných mesiacoch budú hotové a funkčné do septembra. V septembri a októbri budú prebiehať reklamné kampane na sociálnych sieťach. V týchto mesiacoch sa zaobstarajú nové notebooky a kúpi sa osobný automobil.

Od novembra budú všetky zmeny už zapracované a funkčné pre potreby vybranej spoločnosti. Dodržanie harmonogramu bude primárne závisieť od efektívnosti obsadenia pracovných pozícií a uzatvorenia daňového partnerstva.

Tabuľka č. 50: Časový harmonogram realizácie návrhov

Zdroj: Vlastné spracovanie

	Rok 2022							Rok 2023				
	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5
Služba Forschungsprämie		X	X	X	X	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
Workshopy, semináre a školenia			X			☑	☑	☑			☑	☑
Prenájom kancelárskych priestorov			X	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
Založenie organizačnej zložky		X	X	☑								
Komunikácia na sociálnych sieťach	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
Inzercia vo Forbes			X		☑							
Inzercia v NEW BUSINESS		X		☑				☑				
SEO	X	☑	☑	☑								
Google Ads			X	☑								
Facebook Ads				X	☑	☑						
LinkedIn Ads				X	☑							
Úprava českého webu	X	☑	☑									
Úprava slovenského webu	X	☑	☑									
Vytvorenie rakúskeho webu	X	☑	☑	☑								
Koučing manažment a manažérov		X	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
Personálny manažér	X	☑										
Marketingový manažér	X	X	☑									
Obchodný zástupca	X	X	☑									
Spolupráca s daňovým partnerom	X	X	X	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
Kurzy nemeckého jazyka		X	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
Kurz anglického jazyka		X	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
Microsoft 365	X	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
Nový CRM softvér	X	X	X	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
Klimatizácia	X	☑										
Notebooky			X	☑								
Osobný automobil				X	☑							

3.9 Prínos expanzie na zahraničný trh

Hlavným nefinančným prínosom expandovania na nový trh by mal byť príliv nových zákazníkov, ktorých záujem o služby následne prinesie finančný prínos v podobe vyšších tržieb a vyššieho zisku. Takisto vzniknú nové pracovné príležitosti, ktoré by mali prilákať vzdelaných zamestnancov. V neposlednom rade by malo byť prínosom nové materiálne vybavenie, ktoré efektívne zlepši marketingovú komunikáciu.

Nedávna expanzia na Slovensko sa ukázala ako správny krok, expanzia do Rakúska má podobný potenciál. Rakúsko patrí medzi európskych lídrov vo vývoji a inováciách v poľnohospodárstve, čo je príležitosťou preraziť so službami, ktorým spoločnosť rozumie. Medzinárodné podnikanie môže tiež zvýšiť vnímaný imidž spoločnosti, pretože globálne operácie môžu pomôcť vybudovať známosti vhodné na podporu budúcich obchodných scenárov, ako sú zmluvné rokovania, nové marketingové kampane alebo dokonca rozšírenie do ďalších krajín.

3.10 Analýza rizík návrhov

Pri podnikaní existuje veľa rizík, ktoré môžu ovplyvniť podnikateľské činnosti. So vstupom na zahraničný trh bude podnikateľský subjekt čeliť rôznym rizikám. Ak sú však tieto riziká definované, je vhodné predpovedať dopad na jednotlivé oblasti podnikania. Medzi hlavné riziká patrí **nezamestnanie požadovanej pracovnej sily, nenájdenie vhodného daňového partnera a nedostatočné zlepšenie marketingových aktivít**. V súčasnej vysoko konkurenčnej dobe nie je obchodný a pracovný vzťah len o výške provízie či mzde. Dôležité je, aby spoločnosť dokázala ponúknuť pridanú hodnotu či už zamestnancovi alebo daňovému partnerovi. Okrem toho, ignorovanie online a offline marketingu vo vysoko pokrokovej dobe, v ktorej sa nachádzame, je cestou do záhuby. Ďalším rizikom je **nezlepšenie internej komunikácie v spoločnosti, a jazyková vzdelanosť zamestnancov**. Na elimináciu problémovej internej komunikácie je predstavený návrh koučingu a jazykové vzdelanie sa zlepši výučbou cudzích jazykov.

Aby sa teda odstránili riziká je treba vylepšiť nefungujúce oblasti spoločnosti, pre ktoré sú k dispozícii finančné prostriedky. Spoločnosť sa nesmie uspokojiť so súčasnou situáciou,

pretože príliš dlhá stagnácia bez inovácií môže mať fatálne následky. Vzdelaní a stabilní zamestnanci v kombinácii s novými nápadmi od študentov vysokých škôl môžu priniesť veľa príležitostí. Ponúkať uvedené služby vo viacerých krajinách nie je samo o sebe finančne náročné. Zvyčajne sa líšia náležitosti ponúkaných služieb len úpravou legislatívy danej krajiny. Náročné však je mať skúsených ľudí, ktorí dokážu služby predat'.

V prípade, že by nebolo možné v dohľadnej dobe realizovať úspešný vstup na rakúsky trh, tak nové vybavenie, fungujúci marketing a vzdelávanie zamestnancov môže zvýšiť kvalitu ponúkaných služieb a prilákať nových zákazníkov na aktuálne pôsobiacich trhoch.

3.11 Zhrnutie návrhovej časti práce

Posledná, tretia kapitola práce bola zameraná na riešenie nedostatkov vybranej spoločnosti, ktoré vychádzajú z výsledkov analytickej časti práce. Okrem riešenia slabých stránok sú návrhy zamerané aj na využitie zistených príležitostí. Následne boli predstavené návrhy priradené k jednotlivým častiam rozšíreného marketingového mixu 7P, podľa zistení z predchádzajúcich analýz. Štruktúra každého návrhu pozostáva z jeho uplatnenia a určenia, pre ktorú stránku spoločnosti bude jeho realizovanie prínosné. Ak bolo možné vyčíslit' finančné náklady návrhu, tak uvedená hodnota bola následne zahrnutá do kalkulácie celkových nákladov.

Realizácia návrhov by mala v čo najväčšej miere odstrániť slabé stránky spoločnosti a zamedziť potenciálnym hrozbám. Na druhej strane by malo prísť k posilneniu silných stránok a k využitiu identifikovaných príležitostí. Po kalkulácii boli návrhy pridané do časového harmonogramu, aby ich bolo možné čo najefektívnejšie zrealizovať. V záverečných kapitolách návrhovej časti boli zhodnotené prínosy a riziká expanzie na zahraničný trh.

ZÁVER

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce bolo vytvoriť návrh marketingovej stratégie vybranej českej spoločnosti, ktorej snahou je úspešne expandovať na rakúsky trh.

V prvej časti práce boli vymedzené teoretické východiská, z ktorých poznatky boli použité v ďalších kapitolách. Teoretická časť obsahovala základné pojmy ako marketing, medzinárodný marketing a marketing služieb. Následne boli definované časti marketingového prostredia a marketingového mixu, ktorého súčasťou bolo vytýčenie komunikačného mixu a internetovej komunikácie. Zadefinovaná bola aj spokojnosť zákazníka, od ktorej sa prešlo k uvedeniu náležitostí marketingovému výskumu a záverom bolo predstavenie SWOT analýzy a jej využitia.

Druhá, obsahovo najrozsiahlejšia časť, sa zaoberala vybranou spoločnosťou. V analytickej časti boli použité poznatky z teoretickej časti. Na začiatok bola predstavená spoločnosť, jej história a oblasť podnikania. Po jej predstavení nasledovala analýza externého a interného prostredia. Externé prostredie bolo skúmané pomocou PESTLE analýzy a Porterovho modelu piatich síl. V internom prostredí boli zverejnené fyzické, ľudské, finančné a technologické zdroje spoločnosti. Následne sa pokračovalo v ďalšom rozbere, a to v analýzach rozšíreného marketingového a komunikačného mixu. Druhy internetovej komunikácie spoločnosti odhalili nedostatky, ktoré boli námetom pre riešenia v návrhovej časti práce. Záver časti bol zameraný na marketingový výskum, ktorý sa realizoval prostredníctvom dotazníkového šetrenia. Celú analytickú časť uzatvorila SWOT analýza, ktorá bola kľúčová pri tvorbe návrhov.

V tretej, poslednej časti je súhrn návrhov, ktorých splnenie by malo spoločnosti uľahčiť vstup na rakúsky trh. Návrhy boli rozdelené a priradené k jednotlivým nástrojom rozšíreného marketingového mixu. Ak to bolo možné, boli vyčíslené odhadované náklady individuálne na každý návrh. Následne bola spracovaná celková kalkulácia nákladov, na ktorú nadväzuje časový plán realizovania návrhov. Časový harmonogram obsahuje 12 nasledujúcich mesiacov, počas ktorých budú návrhy zrealizované. Záverom návrhovej časti je zhodnotenie prínosu expanzie na zahraničný trh a analyzovanie rizík spojených s návrhmi.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

ABA – *Invest in Austria* [online], 2022. Viedeň: ABA – Invest in Austria [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: <https://investinaustria.at>

About us, 2021. *ALPCON BUSINESS CONSULTING* [online]. Gnadewald: ALPCON BUSINESS CONSULTING, 2021 [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.alpcon.eu/ueber-alpcon/>

ABOUT US, 2022. *INNOMAGIC GmbH* [online]. Klosterneuburg: INNOMAGIC [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: <https://www.innomagic.eu/ueber-uns/>

About us - Opportunities without borders, 2021. *WTS-Intax Steuerberatungs GmbH & Co KG* [online]. Viedeň: WTS-Intax Steuerberatungs GmbH & Co [cit. 2022-03-07]. Dostupné z: <https://wts-intax.at/index.php>

ABOUT US - THE TEAM, 2022. *Winner Consulting OG* [online]. Innsbruck: Winner Consulting OG [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: <https://winner-consulting.at/ueber-uns/>

AKGÜN, Ali Ekber, Halit KESKIN a Hayat AYAR, 2014. Standardization and Adaptation of International Marketing Mix Activities: A Case Study. *Procedia: Social and Behavioral Sciences* [online]. (150), 609 – 618 [cit. 2021-10-17]. ISSN 1877-0428. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.080>

ALAM, Gulrez a Md Badshah ANSARI, 2021. *All About PR In The Digital World For Beginners*. Kolkata: Teamology Softech Media Services Pvt. B08XXSLF4S.

Austria, 2022. *European Union* [online]. Brusel: European Union, 2022 [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/country-profiles/austria_en

Austria Tax Rankings, 2022. *ITR World Tax* [online]. Londýn: Euromoney Institutional Investor [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://www.itrworldtax.com/Jurisdiction/Austria/Rankings/27#rankings>

Average CPC in Google Ads in Europe, 2022. *Statista* [online]. Hamburg: Statista [cit. 2022-05-07]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1262497/search-advertising-cpc-europe/>

BASTIAN, Rebekah, 2021. Five Tips For Supporting Muslims In The Workplace. *Forbes* [online]. New York: Forbes Media LLC., 2019 [cit. 2021-10-31]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/rebekahbastian/2019/07/17/five-tips-for-supporting-muslims-in-the-workplace/?sh=35cfd0c837d1>

BELL, Geraldine a Babek TAHERI, 2017. *Marketing Communications: An Advertising, Promotion and Branding Perspective*. Oxford: Goodfellow Publishers Limited. ISBN 9781910158944.

Bezbožní pivaři se zlatýma rukama, 1998–2022. *Město Bohumín* [online]. Bohumín: MěÚ Bohumín – město Bohumín [cit. 2022-02-26]. Dostupné z: <https://www.mesto-bohumin.cz/cz/zpravodajstvi/novinove-clanky/41390-bezbozni-pivari-se-zlatyma-rukama.html>

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

BOCK-SCHAPPELWEIN, Julia, Matthias FIRGO, Agnes KÜGLER a Nicole SCHMIDT-PADICKAKUDY, 2022. Digitalisation in Austria: Progress, Digital Skills and Infrastructure during COVID-19. *Austrian Institute of Economic Research* [online]. Viedeň: Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung, 2021(9/2021), 1 - 9 [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: https://www.wifo.ac.at/jart/prj3/wifo/resources/person_dokument/person_dokument.jart?publikationsid=67366&mime_type=application/pdf

CIBÁKOVÁ, Viera, Ľuboš CIBÁK a Zoltán RÓZSA, 2014. *Marketing služieb*. Trenčín: Inštitút aplikovaného manažmentu. ISBN 978-80-89600-22-9.

COCOQUADRAT [online], 2022. Viedeň: COCOQUADRAT [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://www.cocoquadrat.com>

Concerning Facebook and LinkedIn: Austrian companies in the social media jungle, 2022. *ABA – Invest in Austria* [online]. Viedeň: ABA – Invest in Austria [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: <https://investinaustria.at/en/blog/2020/07/social-media-marketing-for-businesses.php>

Current Austrian GDP, 2022. *The World Bank Group* [online]. Washington: The World Bank Group, 2021 [cit. 2022-02-21]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.DEFL.KD.ZG?end=2020&start=2020>

Czech Republic Economic Snapshot, 2022. *Organisation for Economic Co-operation and Development* [online]. Paríž: Organisation for Economic Co-operation and Development [cit. 2022-02-21]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/economy/czech-republic-economic-snapshot/>

Český web [online], 2022. Praha: solidpixels. [cit. 2022-03-24]. Dostupné z: <https://www.solidpixels.com/cs>

DEL MARMOL, Thomas a Brigitte FEYS, 2015. *PESTLE Analysis: Understand and plan for your business environment*. Belgium: Primento. ISBN 978-28-062-6837-2.

Easy Project Produkt, 2005 - 2022. *Easy Project* [online]. Londýn: Easy Software [cit. 2022-03-16]. Dostupné z: <https://www.easypjrojekt.cz/software-pro-rizeni-projektu>

Ekonomika loni propadla o 6,1%, letos poroste o 3,1%, 2022. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR [cit. 2022-02-21]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2021/ekonomika-loni-propadla-o-61-letos-poros-406>

Environmental Protection, 2022. *Austrian Embassy Washington* [online]. Washington: Austrian Press & Information Service in the United States Embassy of Austria [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: <https://www.austria.org/environmental-protection>

Facebook účet vybranej spoločnosti [online], 2022. Menlo Park: Meta [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com>

Federal law consolidated: Income Tax Act 1988 § 108c, 2022. *Federal Ministry for Digitalization and Business Location* [online]. Viedeň: Federal Ministry for Digitalization and Business Location [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: <https://www.ris.bka.gv.at/NormDokument.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10004570&Paragraf=108c>

FFG: Die Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft [online], 2005 - 2022. Viedeň: FFG - Die Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft [cit. 2022-05-02]. Dostupné z: <https://www.ffg.at>

Finanční správa [online], 2022. Praha: Finanční správa ČR [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz>

Forbes: DEUTSCHSPRACHIGE AUSGABE [online], 2021. Viedeň: Forbes [cit. 2022-05-06]. Dostupné z: <https://www.forbes.at>

Ford Fiesta Active, 2022. *CARent, a.s* [online]. Brno - Juliánov: CARent, a.s [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://www.carentbrno.cz/skladove-vozy/67446/ford-fiesta-active-5dverova-1-0ecoboost-74kw-100k-6st-manualni?r=%2fskladove-vozy%2f%3fsid%3d67446%26rozsiřenyfiltr%3dfalse%26pg%3d1%26dph%3dtrue>

Foreign Direct Investment [online], 2022. Paríž: Crédit Agricole CIB [cit. 2022-04-12]. Dostupné z: <https://international.groupecreditagricole.com/en>

FORET, Miroslav a Dávid MELAS, 2021. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1723-9.

Forschungsprämie, 2022. *Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort* [online]. Viedeň: Bundesministerium für Finanzen, 2021 [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.usp.gv.at/steuern-finanzen/betriebseinnahmen-und-ausgaben/forschungspraemie.html>

FUNDING, 2022. *ITS Förderberatung GmbH* [online]. Viedeň: ITS Förderberatung [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.its-foerderberatung.at/foerderungen-2/>

GDP in 2020, 2017. *STATISTIK AUSTRIA* [online]. Viedeň: STATISTIK AUSTRIA [cit. 2022-02-21]. Dostupné z: https://www.statistik.at/web_en/statistics/Economy/national_accounts/gross_domestic_product/annual_data/index.html

Google Ads [online], 2022. Menlo Park: Alphabet [cit. 2022-03-29]. Dostupné z: https://ads.google.com/intl/cs_cz/getstarted/

HEJLOVÁ, Denisa, 2015. *Public relations*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5022-4.

Hodnotenie vybranej spoločnosti [online], 1996-2022. Praha: LMC [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://www.atmoskop.cz>

Hodnotenie vybranej spoločnosti [online], 2014- 2022. Praha: JobInsider [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://www.jobinsider.cz>

Home, 2022. *ITS Förderberatung GmbH* [online]. Viedeň: ITS Förderberatung [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.its-foerderberatung.at>

Home - (WISTO), 2022. *Wirtschafts-Standort Vorarlberg GmbH (WISTO)* [online]. Dornbirn: Wirtschafts-Standort Vorarlberg GmbH (WISTO) [cit. 2022-03-07]. Dostupné z: <https://www.wisto.at>

HP 255 G8, 1999 - 2022. *HPmarket.cz* [online]. Ostrava – Mariánské hory: HPmarket.cz [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://www.hpmarket.cz/productOpt.asp?konfId=4K7N9EA>

Hübner & Hübner: Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung GmbH & Co KG [online], 2022. Viedeň: Hübner & Hübner [cit. 2022-05-02]. Dostupné z: <https://www.huebner.at>

Hyundai i30 hatchback, 2022. *Auto Pokorný motors s.r.o.* [online]. Brno-Řečkovice: Hyundai Motor Czech [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://autopokorny.hyundai.cz/skladove/i30-2020/54383>

IMF Consultation with Austria, 2022. *International Monetary Fund* [online]. Washington: International Monetary Fund [cit. 2022-02-21]. Dostupné z:

<https://www.imf.org/en/News/Articles/2021/09/08/pr21255-austria-imf-executive-board-concludes-2021-article-iv-consultation-with-austria>

Industry Breakdown of Companies in Austria, 2022. *HitHorizons* [online]. Bratislava: HitHorizons [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://www.hithorizons.com/eu/analyses/country-statistics/austria>

Instagram účet vybranej spoločnosti [online], 2022. Menlo Park: Meta [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.instagram.com>

ISRAEL, Glenn D, 2022. Determining Sample Size. In: *E-JOURNAL* [online]. 3. India: Gian Jyoti Institute of Management & Technology, 2014, s. 5 [cit. 2022-04-02]. ISBN 2250-348X. ISSN 2250-348X. Dostupné z: https://www.gjimt.ac.in/wp-content/uploads/2017/10/2_Glenn-D.-Israel_Determining-Sample-Size.pdf

Jaké moderní digitální technologie využívají podniky v Česku?, 2022. *Statistika&My - Magazín Českého statistického úřadu* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2022-02-26]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2021/02/19/jake-moderni-digitalni-technologie-vyuzivaji-podniky-v-cesku>

Jak Rakušané vidí Čechy, 2005–2022. *Zprávy z MUNI* [online]. Brno: Masarykova univerzita [cit. 2022-02-26]. Dostupné z: <https://www.em.muni.cz/veda-a-vyzkum/8452-levne-nakupy-a-pivo-vyzkum-ukazal-jak-rakusane-vidi-cechy>

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

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.

KAREL CHROBÁK: *Vymýšlím, stavím, ladím* [online], 2022. Praha: Karel Chrobák [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://www.carl.cz>

Kia Ceed, 2021. *AGROTEC a.s.* [online]. Brno: PUXdesign [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://www.agrotecauto.cz/detail-vozu/kia/ceed/nove/88082>

- Klimatizace GREE, 2021. *A1 klimatizace s.r.o.* [online]. Brno: A1 klimatizace [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://www.a1klimatizace.cz/akcni-nabidka/>
- Klimatizace Syen, 2015 - 2022. *81 klima a.s.* [online]. Brno: 81 klima [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://www.81klima.cz/akcni-nabidka>
- Kolik Facebook reklamy stojí?, 2022. *Facebook* [online]. Menlo Park: Meta [cit. 2022-05-07]. Dostupné z: <https://cs-cz.facebook.com/business/ads/pricing>
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOUČINK TEAM [online], 2022. Praha: FTONLINE [cit. 2022-04-28]. Dostupné z: <http://www.koucinkteam.cz>
- Lenovo V15, 2022. *VTR computers, s.r.o.* [online]. Veselí nad Lužnicí: oXy Online [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: https://www.e-lenovo.cz/Notebooky/IdeaPad/V-Series/Lenovo-V15-1-38.html#preisalarm_link
- LinkedIn účet vybrané společnosti* [online], 2022. Sunnyvale: LinkedIn Corporation [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com>
- LinkedIn vs. Xing: The Battle for DACH, 2022. *Top Dog Social Media* [online]. Kelowna: Top Dog Social Media [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://topdogsocialmedia.com/linkedin-vs-xing/>
- LIQUID DESIGN [online], 2022. Brno: Liquid Design [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://www.lqd.cz>
- MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK, 2021. *Mezinárodní marketing*. Páté vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-3006-1.
- MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.
- MARKOVÁ, Hana, 2022. *Daňové zákony: úplná znění platná k 1.1.2022*. 33. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3551-6.

MEINS01: COWORKING SPACES [online], 2019. Viedeň: Bild & Design - contrastblack Studio [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://www.meins01.at>

Microsoft 365 pro firmy, 2022. *Microsoft* [online]. Redmond: Microsoft [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: https://www.microsoft.com/cs-cz/microsoft-365/business/compare-all-microsoft-365-business-products-b?&ef_id=Cj0KCQjw06OTBhC_ARIsAAU1yOXxdCAUOLOXlrtD5lwXOAsRIGsVKpspVa3MdkAE6MSBh97ZTSESum0aAhjMEALw_wcB:G:s&OCID=AID2200006_SEM_Cj0KCQjw06OTBhC_ARIsAAU1yOXxdCAUOLOXlrtD5lwXOAsRIGsVKpspVa3MdkAE6MSBh97ZTSESum0aAhjMEALw_wcB:G:s&lnkd=Google_O365SMB_Brand&gclid=Cj0KCQjw06OTBhC_ARIsAAU1yOXxdCAUOLOXlrtD5lwXOAsRIGsVKpspVa3MdkAE6MSBh97ZTSESum0aAhjMEALw_wcB

MICHAUX, Stéphanie a Anne-Christine CADIAT, 2015. *Porter's Five Forces: Understand Competitive Forces and Stay Ahead of the Competition*. Belgicko: Lemaitre Publishing. ISBN 978-28-06270627.

Mindful Coaching [online], 2020. Praha: Webnode [cit. 2022-04-28]. Dostupné z: <https://www.mindfulcoaching.cz>

My koučujeme [online], 2022. Brno: My koučujeme [cit. 2022-04-28]. Dostupné z: <https://www.mykoucujeme.cz>

Mzdová kalkulačka pro rok 2022, 2022. *KELOC CS, s.r.o.* [online]. Brno: KELOC CS [cit. 2022-04-28]. Dostupné z: <https://www.keloc-software.cz/mzdova-kalkulacka/>

Náklady a ceny za reklamy na LinkedIn, 2022. *LinkedIn* [online]. Sunnyvale: LinkedIn Corporation [cit. 2022-05-06]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/help/lms/answer/a427398>

Nechajte svoju firmu prekvitať s pomocou služby Google Ads, 2022. *Google* [online]. Mountain View: Google [cit. 2022-05-07]. Dostupné z: https://ads.google.com/intl/sk_sk/getstarted/?subid=sk-sk-ha-aw-sk-c-bau!o3

NEW BUSINESS: Magazine für Unternehmer [online], 2022. Viedeň: NEW BUSINESS Verlag [cit. 2022-05-06]. Dostupné z: <https://www.newbusiness.at>

Němčina firemní kurzy, 2015. *PELICAN* [online]. Brno: Pelican [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: <https://www.skolapelican.com/kurz/nemcina-firemni-kurzy/>

Notebooky [online], 2007–2022. Praha: Heureka Group [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://www.heureka.cz>

NOVÝ, Ivan a Jörg PETZOLD, 2006. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-1321-7.

Obecná a obchodní angličtina, 2022. *Jazyková škola P.A.R.K* [online]. Brno: Jazyková škola P.A.R.K [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: <https://www.skolapark.cz/firmy/obecna-a-obchodni-anglictina>

OBCHODNÝ MANAŽÉR, 2021. *Základné informácie o spoločnosti a jej história* [ústne oznámenie]. 23.09.2021. Sídlo vybranej spoločnosti, Brno.

OBCHODNÝ MANAŽÉR, 2022. *Aktuálna situácia spoločnosti* [ústne oznámenie]. 10.01.2022. Sídlo vybranej spoločnosti, Brno.

OP Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost, 2022. *Dotace EU* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/kohezni-politika-po-roce-2020/programy/list/op-technologie-a-aplikace-pro-konkurenceschopnost>

OUR SERVICES - YOUR SUCCESS, 2022. *Winner Consulting OG* [online]. Innsbruck: Winner Consulting OG [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: <https://winner-consulting.at/leistungen/>

Our services, 2021. *ALPCON BUSINESS CONSULTING* [online]. Gnadewald: ALPCON BUSINESS CONSULTING [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.alpcon.eu/leistungen/>

OUR SERVICES FOR YOU, 2022. *ITS Förderberatung GmbH* [online]. Viedeň: ITS Förderberatung [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.its-foerderberatung.at/leistungen/>

Piliere a komponenty, 2022. *Národní plán obnovy* [online]. Praha: Ministerstvo priemyslu a obchodu Českej republiky [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://www.planobnovycr.cz/pilire-a-komponenty>

Příklad výpočtu, 2022. *SmarTech Solutions* [online]. Praha: Anything Studio & Radek Tejkl [cit. 2022-03-17]. Dostupné z: <http://www.smartech.cz/priklad-vypoctu/>

Programy a výzvy, 2022. *Technologická agentúra Českej republiky* [online]. Praha: TA ČR [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://www.tacr.cz/programy-a-souteze/programy/>

Průměrné platy napříč Českem [online], 2020. Praha: Průměrné platy.cz [cit. 2022-04-28]. Dostupné z: <https://prumerneplaty.cz>

Průvodce propagací na LinkedInu, 2022. *PROFICIO* [online]. Brno: PROFICIO [cit. 2022-05-06]. Dostupné z: <https://proficio.cz/pruvodce-propagaci-na-linkedinu>

PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.

Psychopraxe [online], 2019. Praha: webProgress [cit. 2022-04-28]. Dostupné z: <http://www.psychopraxe.cz>

Rakousko, 2022. *CzechTrade* [online]. Praha: CzechTrade, 2021 [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/rakousko-souhrnna-teritorialni-informace/2/>

Rakušané požadují po Čechách nižší ceny, 2022. *Hospodářské noviny* [online]. Praha: Hospodářské noviny [cit. 2022-02-26]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-66226300-rakusane-pozaduji-po-cesich-nizsi-ceny>

RAYNET CRM [online], 2022. Ostrava: RAYNET CRM [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: <https://raynet.cz>

- RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
- SETH, Christophe, 2015. *The SWOT Analysis: A key tool for developing your business strategy*. Belgium: Primento. ISBN 978-28-062-6583-8.
- SERVICES, 2022. *INNOMAGIC GmbH* [online]. Klosterneuburg: INNOMAGIC [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: <https://www.innomagic.eu/#leistungen>
- Services: We offer information, consultation and orientation., 2022. *Wirtschafts-Standort Vorarlberg GmbH (WISTO)* [online]. Dornbirn: Wirtschafts-Standort Vorarlberg GmbH (WISTO) [cit. 2022-03-07]. Dostupné z: <https://www.wisto.at/services/>
- Slovenský web* [online], 2019. Brno: Liquid Design [cit. 2022-03-25]. Dostupné z: <https://www.lqd.cz>
- Stöger & Partner: Wirtschaftstreuhand- und SteuerberatungsgmbH* [online], 2022. Viedeň: AUDITOR [cit. 2022-05-02]. Dostupné z: <https://auditor.eu>
- Structural Business Statistics, 2022. *STATISTIK AUSTRIA* [online]. Viedeň: Bundesanstalt Statistik Österreich [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: https://www.statistik.at/web_en/statistics/Economy/enterprises/structural_business_statistics/index.html
- Superodpočet, 2021. *SmarTech Solutions* [online]. Bratislava: Anything Studio & Radek Tejkl [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://superodpocet.sk/#vypocet-nakladov>
- TAHAL, Radek, 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.
- TAX RESEARCH FUNDING IN AUSTRIA: THE RESEARCH PREMIUM, 2022. *ITS Förderberatung GmbH* [online]. Viedeň: ITS Förderberatung [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.its-foerderberatung.at/forschungspraemie/>
- Team, 2022. *ITS Förderberatung GmbH* [online]. Viedeň: ITS Förderberatung [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.its-foerderberatung.at/team/>

The 7 Top Social Media Sites You Need to Care About in 2020, 2021. *Adobe* [online]. San Jose: Adobe, 2020 [cit. 2021-12-05]. Dostupné z: <https://www.adobe.com/express/learn/blog/top-social-media-sites>

V Rakousku působí 300 českých firem, 2022. *CzechTrade* [online]. Praha: CzechTrade [cit. 2022-02-21]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/v-rakousku-pusobi-300-ceskych-firem/>

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2018. *Reklama: jak dělat reklamu*. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5865-7.

Výkazy vybrané společnosti, 2022. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Web development agency vs Freelance, 2022. *Kiwop* [online]. Barcelona: Kiwop Web Development and Digital Marketing Agency [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://www.kiwop.com/en/web-development-agency-vs-freelance>

Webová stránka vybrané společnosti [online], 2022. Brno: Webová stránka vybrané společnosti [cit. 2022-03-16].

Websupport [online], 2022. Bratislava: Websupport [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://www.websupport.sk>

What is blockchain technology?, 2022. *IBM* [online]. New York: IBM Corporation [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: <https://www.ibm.com/topics/what-is-blockchain>

Who we are, 2022. *Wirtschafts-Standort Vorarlberg GmbH (WISTO)* [online]. Dornbirn: Wirtschafts-Standort Vorarlberg GmbH (WISTO) [cit. 2022-03-07]. Dostupné z: <https://www.wisto.at/ueber-uns/>

Worldwide R&D Incentives Reference Guide 2021, 2022. In: *Ernst & Young Global Limited* [online]. Londýn: EYGM Limited, 01.07.2021 [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: https://www.ey.com/en_gl/tax-guides/worldwide-r-and-d-incentives-reference-guide

WTS in Austria, 2022. *WTS Global* [online]. Rotterdam: WTS [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: <https://wts.com/at-en/wts-in-austria>

WTS Austria Services, 2021. *WTS-Intax Steuerberatungs GmbH & Co KG* [online]. Viedeň: WTS-Intax Steuerberatungs GmbH & Co [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <https://wts-intax.at/index.php/angebot>

Zákon o dani z príjmov, 2022. *Úrad vlády Slovenskej republiky: Redakcia Slov-Lex* [online]. Bratislava: Úrad vlády Slovenskej republiky [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2003/595/>

ZI8: *COWORKING EVENT SPACE* [online], 2021. Viedeň: ZI8 [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://zi8.at>

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK A SYMBOLOV

a.s. – akciová spoločnosť

B2B – business to business

CPC – cost-per-click (cena za prekliknutie)

CPM – cost-per-mile (cena za tisíc)

CRM – customer relationship management (manažérstvo vzťahov so zákazníkmi)

CVO – centrálna výskumna otázka

ČNB – Česká národní banka

ČR – Česká republika

DPH – daň z pridanej hodnoty

DPP – dohoda o vykonaní práce

EAT – earnings after tax (zisk po zdanení)

EÚ – Európska Únia

F2F – face-to-face (tvárou v tvár)

FO – fyzická osoba

GDPR – General Data Protection Regulation (Všeobecné nariadenie o ochrane údajov)

GmbH – Gesellschaft mit beschränkter Haftung (spoločnosť s ručením obmedzeným – s.r.o.)

HDD – hard disk drive (pevný disk)

HPP – hlavný pracovný pomer

HR – Human Resources (personálne oddelenie)

IoT – Internet of Things (internet vecí)

ISO – International Organization for Standardization (Medzinárodná organizácia pre normalizáciu)

IT – informačné technológie

OECD – Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj

OPPI – Operačný program Podnikanie a inovácie

OPPIK – Operačný program Podnikanie a inovácie pre konkurencieschopnosť

OPVaV – Odpočítateľná položka na výskum a vývoj

OSN – Organizácia Spojených národov

PN – pracovná neschopnosť

PO – právnická osoba

PR – Public Relations (vzťahy s verejnosťou)

Q&A – Questions and Answers (otázky a odpovede)

R&D – Research & Development (výskum a vývoj)

ROA – Return on Assets (rentabilita vloženého kapitálu)

ROE – Return on Equity (rentabilita vlastného kapitálu)

s.r.o – spoločnosť s ručením obmedzeným

SR – Slovenská republika

URL – Uniform Resource Locator (jedinečná adresa webových stránok)

VaV – výskum a vývoj

VŠ – vysoká škola

VZZ – výkaz ziskov a strát

ZOZNAM GRAFOV

Graf č. 1: Podnikateľský subjekt pôsobiaci v Rakúsku	109
Graf č. 2: Krajina pôvodu nevhodných respondentov	110
Graf č. 3: Zastúpenie jednotlivých typov spoločností podľa veľkosti.....	111
Graf č. 4: Odvetvie podnikania.....	112
Graf č. 5: Realizovanie VaV aktivít.....	113
Graf č. 6: Povedomie o OPVaV v Rakúsku (Forschungsprämie)	113
Graf č. 7: Skúsenosť s uplatnením OPVaV	114
Graf č. 8: Ako je aktuálna výška daňového zvýhodnenia motivujúca.....	116
Graf č. 9: Povedomie o navýšení štandardnej hodnoty dotácie zo 14 % až na 100 %	116
Graf č. 10: Dostatok informácií o podmienkach uplatňovania OPVaV	117
Graf č. 11: Jasné definovanie aktivít výskumu a vývoja	118
Graf č. 12: Problém pri zadefinovaní oprávnených nákladov k VaV projektom	119
Graf č. 13: Administratívne náklady a časové kapacity	119
Graf č. 14: Riziko a neistota spojená s obhajobou projektov	120
Graf č. 15: Evidencia oprávnených nákladov	121
Graf č. 16: Prínos technicko-ekonomického poradenstva	122
Graf č. 17: Prínos v organizovaní seminárov, workshopov a školení k téme OPVaV	123
Graf č. 18: Prínos vytvorenia verejne dostupného portálu	124

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok č. 1: Externé prostredie	23
Obrázok č. 2: PESTLE analýza	24
Obrázok č. 3: Porterov model piatich síl	28
Obrázok č. 4: Interné prostredie	31
Obrázok č. 5: SWOT analýza	47
Obrázok č. 6: Príklad výpočtu úspory pre Českú republiku	83
Obrázok č. 7: Príklad výpočtu úspory pre Slovenskú republiku	84
Obrázok č. 8: Inzercia vo Forbes Rakúsko	151
Obrázok č. 9: Platená reklama v Google vyhľadávači	155
Obrázok č. 10: Dizajn českého webu.....	158
Obrázok č. 11: Dizajn slovenského webu.....	159
Obrázok č. 12: Obrázky vybraných automobilov	176

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka č. 1: Identifikované príležitosti z PESTLE analýzy	57
Tabuľka č. 2: Identifikované hrozby z PESTLE analýzy	58
Tabuľka č. 3: Identifikované príležitosti z Porterovho modelu piatich síl	73
Tabuľka č. 4: Identifikované hrozby z Porterovho modelu piatich síl	74
Tabuľka č. 5: Tržby a zisk 2017 – 2019	77
Tabuľka č. 6: Medziročný rozdiel tržieb a zisku	77
Tabuľka č. 7: Ukazovatele likvidity	78
Tabuľka č. 8: Ukazovatele rentability.....	79
Tabuľka č. 9: Ukazovatele zadlženosti	80
Tabuľka č. 10: Identifikované silné stránky z analýzy interného prostredia	81
Tabuľka č. 11: Identifikované slabé stránky z analýzy interného prostredia	82
Tabuľka č. 12: Cena pre OPVaV v ČR.....	89
Tabuľka č. 13: Cena pre Superodpočet v SR.....	89
Tabuľka č. 14: Identifikované silné stránky z analýzy rozšíreného marketingového mixu .	95
Tabuľka č. 15: Identifikované slabé stránky z analýzy rozšíreného marketingového mixu.	95
Tabuľka č. 16: Identifikované silné stránky z analýzy komunikačného mixu	99
Tabuľka č. 17: Identifikované slabé stránky z analýzy komunikačného mixu.....	99
Tabuľka č. 18: Identifikované silné stránky z analýzy internetovej komunikácie	104
Tabuľka č. 19: Identifikované slabé stránky z analýzy internetovej komunikácie.....	104
Tabuľka č. 20: Kontingenčná tabuľka k hypotéze č. 1	125
Tabuľka č. 21: Kontingenčná tabuľka k hypotéze č. 2	126
Tabuľka č. 22: Kontingenčná tabuľka k hypotéze č. 3	127
Tabuľka č. 23: Kontingenčná tabuľka k hypotéze č. 4	128
Tabuľka č. 24: Silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby vybranej spoločnosti.....	134
Tabuľka č. 25: Matica SO.....	135

Tabuľka č. 26: Matica ST	136
Tabuľka č. 27: Matica WO	137
Tabuľka č. 28: Matica WT.....	138
Tabuľka č. 29: Zoznam návrhov	140
Tabuľka č. 30: Návrh celkového počtu organizovaných seminárov a workshopov	143
Tabuľka č. 31: Náklady na prenájom zdieľaných kancelárií	145
Tabuľka č. 32: Porovnanie právnych foriem podnikateľského subjektu	147
Tabuľka č. 33: Kalkulácia Google Ads kampane	155
Tabuľka č. 34: Kalkulácia Facebook Ads kampane	157
Tabuľka č. 35: Kalkulácia LinkedIn kampaní	158
Tabuľka č. 36: Kalkulácia nákladov tvorby a úpravy webu	161
Tabuľka č. 37: Výhody a nevýhody tvorby webu od agentúry	161
Tabuľka č. 38: Výhody a nevýhody tvorby webu od freelancera.....	161
Tabuľka č. 39: Kalkulácia ceny koučingu	164
Tabuľka č. 40: Náklady zamestnávateľa na pozíciu personálneho manažéra	165
Tabuľka č. 41: Náklady zamestnávateľa na pozíciu marketingového manažéra.....	166
Tabuľka č. 42: náklady zamestnávateľa na pozíciu obchodného zástupcu	167
Tabuľka č. 43: Jazykové kurzy nemeckého a anglického jazyka	169
Tabuľka č. 44: Kalkulácia ceny a druhy licencií Microsoft 365	170
Tabuľka č. 45: Kalkulácia ceny licencií RYANET CRM	172
Tabuľka č. 46: Kalkulácia ceny klimatizácie.....	174
Tabuľka č. 47: Kalkulácia ceny notebookov	175
Tabuľka č. 48: Kalkulácia ceny a vlastností vybraných automobilov	176
Tabuľka č. 49: Kalkulácia celkových nákladov uvedených návrhov	178
Tabuľka č. 50: Časový harmonogram realizácie návrhov	180

ZOZNAM VZORCOV

Vzorec č. 1: Výpočet minimálnej veľkosti vzorky	106
Vzorec č. 2: Cramerov kontingenčný koeficient	108

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha č. 1: Dotazníkové šetrenie (preklad z nemeckého jazyka)	I
---	---

Príloha č. 1: Dotazníkové šetrenie (preklad z nemeckého jazyka)

Zdroj: Vlastné spracovanie

Vážená pani/Vážený pán,

moje meno je Marek Bartoš a som študentom 2. ročníka magisterského štúdia na univerzite VUT v Brne,

Rád by som Vás chcel požiadať o vyplnenie nasledovného krátkeho dotazníka. Primárnym cieľom je zistiť, aké majú skúsenosti rakúske podnikateľské subjekty s využitím daňových stimulov v oblasti výskumno-vývojových činností, a akým prekážkam čelia pri uplatňovaní daňových výhod. Sekundárnym cieľom je zistiť aký záujem o daňové odpočty spojené s výskumno-vývojovými činnosťami majú podnikateľské subjekty. Prípadne aké výhody a zmeny by rakúske podnikateľské subjekty uvítali pri uplatňovaní daňových odpočtov spojených s výskumno-vývojovými aktivitami.

Dotazník je anonymný, všetky získané informácie sú dôverné. Váš názor je veľmi dôležitý a bude slúžiť len na účely spracovania mojej diplomovej práce.

Dotazník obsahuje 29 otázok väčšinou s výberom jednej možnosti, vyplnenie nezaberie viac ako 10 minút.

V prípade akýchkoľvek otázok ma neváhajte kontaktovať.

Ďakujem Vám.

S pozdravom

Marek Bartoš

1. Ste podnikateľský subjekt pôsobiaci na území Rakúskej republiky?

- a) áno
- b) nie

1.1 V ktorej krajine primárne podnikáte?

.....

2. Aký typ spoločnosti ste z hľadiska veľkosti?

- a) mikro spoločnosť (0-9 zamestnancov)
- b) malá spoločnosť (10-49 zamestnancov)
- c) stredná spoločnosť (50-249 zamestnancov)
- d) veľká spoločnosť (viac ako 250 zamestnancov)

- 3. V akom odvetví hospodárstva podniká Vaša spoločnosť?**
- a) automobilový priemysel
 - b) drevo a papier
 - c) elektrotechnika
 - d) financie a bankovníctvo
 - e) chémia a biochémia
 - f) internetové technológie
 - g) kovovýroba a hutníctvo
 - h) maloobchod a veľkoobchod
 - i) plastikársky priemysel
 - j) potravinárstvo
 - k) priemyselná automatizácia a robotika
 - l) projektovanie a inžiniering
 - m) stavebníctvo
 - n) strojárstvo
 - o) služby
 - p) telekomunikácie
 - q) vývoj a testovanie
 - iné
- 4. Realizujete alebo plánujete realizovať výskumno-vývojové činnosti, ktorých cieľom je napr. získanie nových poznatkov a hypotéz, tvorba nových alebo významne zlepšených materiálov, výrobkov, zariadení, systémov, procesov alebo služieb?**
- a) áno, realizujeme
 - b) nerealizujeme, ale plánujeme
 - c) nie, nerealizujeme a ani neplánujeme
 - d) neviem posúdiť
- 5. Aké je vo Vašej spoločnosti odhadované percentuálne zastúpenie vlastného výskumu a vývoja?**
(1 bod = 10 %)
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 6. Máte v predmete činnosti spoločnosti uvedené výskumno-vývojové činnosti alebo disponujete osvedčením o spôsobilosti vykonávať výskum a vývoj?**
- a) máme uvedené a disponujeme
 - b) máme uvedené a nedisponujeme
 - c) nemáme uvedené a disponujeme

- d) nemáme uvedené a nedisponujeme
- e) neviem posúdiť

7. Poznáte pojem „Bonus za výskum“ a sú Vám jasné pravidlá jeho uplatňovania?

- a) áno, poznáme a rozumieme podmienkam jeho uplatňovania
- b) áno, poznáme, ale nerozumieme podmienky jeho uplatňovania
- c) nie, nepoznáme a nerozumieme podmienkam jeho uplatňovania

8. Uplatnili ste alebo plánujete si uplatniť Bonus za výskum?

- a) uplatnili sme a plánujeme v tom pokračovať
- b) uplatnili sme, ale už neplánujeme pokračovať
- c) neuplatňujeme, ale plánujeme začať
- d) neuplatňujeme a nevieme či budeme uplatňovať
- e) neuplatňujeme a ani neplánujeme začať

8.1 Ako ste realizovali uplatnenie Bonusu za výskum?

- a) samostatne, využili sme vlastné kapacity
- b) externe, využili sme poradenskú spoločnosť

8.2 Bonus za výskum ste si prvýkrát uplatnili v daňovom priznaní, za ktoré obdobie?

- a) pred rokom 2018
- b) 2018
- c) 2019
- d) 2020
- e) 2021
- f) 2022

8.3 Ako ste boli spokojný so službami externej poradenskej spoločnosti pri aplikovaní Bonusu za výskum?

- a) spokojný
- b) skôr spokojný
- c) skôr nespokojný
- d) nespokojný
- e) neviem posúdiť

8.4 Využili by ste na uplatnenie Bonusu za výskum externú poradenskú spoločnosť?

- a) áno
- b) nie

- 9. Je pre Vás súčasná výška daňového zvýhodnia 14 % v prípade Bonusu za výskum motivujúca na jeho uplatnenie?**
- a) áno
 - b) nie
 - c) neviem posúdiť
- 10. Viete, že štandardná výška 14 % dotácie sa môže zvýšiť a pokryť až 100 % nákladov?**
- a) áno
 - b) nie
 - c) neviem posúdiť
- 11. Nemáme dostatok informácií o podmienkach uplatňovania Bonusu za výskum.**
(Prosím, vyberte jednu z možností, do akej miery vnímate túto skutočnosť ako problematickú z pohľadu uplatnenia a využitia odpočítateľnej položky výdavkov na výskum a vývoj.)
- a) nie je to problém
 - b) je to problém, ale nie je to ten hlavný
 - c) je to hlavný problém
 - d) neviem posúdiť
- 12. Nevieme či naše aktivity spĺňajú kritéria výskumu a vývoja a či sú vhodné pre účely Bonusu za výskum. Nerozumieme definícii výskum a vývoj a jeho odlišnosti od ostatných podnikateľských činností.**
(Prosím, vyberte jednu z možností, do akej miery vnímate túto skutočnosť ako problematickú z pohľadu uplatnenia a využitia odpočítateľnej položky výdavkov na výskum a vývoj.)
- a) nie je to problém
 - b) je to problém, ale nie je to ten hlavný
 - c) je to hlavný problém
 - d) neviem posúdiť
- 13. Máme problémy pri zadefinovaní oprávnených nákladov a s ich priradením k výskumno-vývojovému projektom.**
(Prosím, vyberte jednu z možností, do akej miery vnímate túto skutočnosť ako problematickú z pohľadu uplatnenia a využitia odpočítateľnej položky výdavkov na výskum a vývoj.)
- a) nie je to problém
 - b) je to problém, ale nie je to ten hlavný
 - c) je to hlavný problém
 - d) neviem posúdiť

14. Vzhľadom k administratívnym nákladom nie je pre nás výška Bonusu za výskum dostatočne motivujúca.

(Prosím, vyberte jednu z možností, do akej miery vnímate túto skutočnosť ako problematickú z pohľadu uplatnenia a využitia odpočítateľnej položky výdavkov na výskum a vývoj.)

- a) nie je to problém
- b) je to problém, ale nie je to ten hlavný
- c) je to hlavný problém
- d) neviem posúdiť

15. Nemáme dostatok časových a personálnych kapacít pre vedenie agendy Bonus za výskum.

(Prosím, vyberte jednu z možností, do akej miery vnímate túto skutočnosť ako problematickú z pohľadu uplatnenia a využitia odpočítateľnej položky výdavkov na výskum a vývoj.)

- a) nie je to problém
- b) je to problém, ale nie je to ten hlavný
- c) je to hlavný problém
- d) neviem posúdiť

16. Potreba viesť evidenciu výskumno-vývojových činností a výkazov prác našich výskumno-vývojových zamestnancov nás odrádza žiadať o Bonus za výskum.

(Prosím, vyberte jednu z možností, do akej miery vnímate túto skutočnosť ako problematickú z pohľadu uplatnenia a využitia odpočítateľnej položky výdavkov na výskum a vývoj.)

- a) nie je to problém
- b) je to problém, ale nie je to ten hlavný
- c) je to hlavný problém
- d) neviem posúdiť

17. Riziko a neistota spojené s obhajobou projektov pri daňovej kontrole a prísne sankcie aj pri neúmyselnom pochybení v podobe pokút a úrokov z omeškania nás odrádzajú od podávania žiadostí o Bonus za výskum.

(Prosím, vyberte jednu z možností, do akej miery vnímate túto skutočnosť ako problematickú z pohľadu uplatnenia a využitia odpočítateľnej položky výdavkov na výskum a vývoj.)

- a) nie je to problém
- b) je to problém, ale nie je to ten hlavný
- c) je to hlavný problém
- d) neviem posúdiť

18. Zavedenie agendy Bonus za výskum je pre nás komplikovaná vzhľadom k rozsiahlej medzinárodnej štruktúre spoločnosti a zložitým procesom schvaľovania.

(Prosím, vyberte jednu z možností, do akej miery vnímate túto skutočnosť ako problematickú z pohľadu uplatnenia a využitia odpočítateľnej položky výdavkov na výskum a vývoj.)

- a) nie je to problém
- b) je to problém, ale nie je to ten hlavný
- c) je to hlavný problém
- d) neviem posúdiť

19. Väčšina výdavkov na naše výskumno-vývojové projekty boli vynaložené na služby, ktoré nie sú spôsobilé pre uplatnenie Bonusu za výskum. (napr. naši vývojári robia ako živnostníci, nakupujeme výskumno-vývojové práce a produkty od iných subjektov).

(Prosím, vyberte jednu z možností, do akej miery vnímate túto skutočnosť ako problematickú z pohľadu uplatnenia a využitia odpočítateľnej položky výdavkov na výskum a vývoj.)

- a) nie je to problém
- b) je to problém, ale nie je to ten hlavný
- c) je to hlavný problém
- d) neviem posúdiť

20. Je pre Vás komplikované viesť evidenciu podpornej dokumentácie k výskumno-vývojovej časti projektu? (napr. správy z porad, pracovných ciest, záznamy pri priebežnom dosahovaní cieľov projektov, vypracovanie smerníc, projektová komunikácia a pod.).

- a) nie je to problém
- b) je to problém, ale nie je to ten hlavný
- c) je to hlavný problém
- d) neviem posúdiť

21. Je pre Vás komplikované viesť agendu oddelenej evidencie oprávnených nákladov a osobné náklady? (napr. výkaz práce pracovníkov a pod.).

- a) nie je to problém
- b) je to problém, ale nie je to ten hlavný
- c) je to hlavný problém
- d) neviem posúdiť

- 22. Je pre Vás komplikované viesť agendu oddelenej evidencie oprávnených nákladov na materiál? (napr. pri výrobe prototypov alebo spotreba surovín pri skúšobnej prevádzke a pod.).**
- a) nie je to problém
 - b) je to problém, ale nie je to ten hlavný
 - c) je to hlavný problém
 - d) neviem posúdiť
- 23. Je pre Vás komplikované viesť agendu oddelenej evidencie oprávnených nákladov na režijné náklady – nepriame náklady? (napr. energie, plyn, voda, odpis hmotného a nehmotného majetku).**
- a) nie je to problém
 - b) je to problém, ale nie je to ten hlavný
 - c) je to hlavný problém
 - d) neviem posúdiť
- 24. Je pre Vás komplikované viesť agendu oddelenej evidencie oprávnených nákladov na cestovné náklady? (napr. cestovné náhrady, palivo a pod.).**
- a) nie je to problém
 - b) je to problém, ale nie je to ten hlavný
 - c) je to hlavný problém
 - d) neviem posúdiť
- 25. Je pre Vás komplikované viesť agendu oddelenej evidencie oprávnených nákladov za služby od univerzít a verejných vysokých škôl, služby na certifikáciu výsledkov výskumu a vývoja?**
- a) nie je to problém
 - b) je to problém, ale nie je to ten hlavný
 - c) je to hlavný problém
 - d) neviem posúdiť
- 26. Bolo by pre Vás prínosné technicko-ekonomické poradenstvo, zamerané na rozlíšenie výskumno-vývojových aktivít od “obyčajných“ inovácií s cieľom identifikovať spôsobilé výskumno-vývojové aktivity pre uplatnenie Bonusu za výskum?**
- a) áno
 - b) skôr áno
 - c) skôr nie
 - d) nie
 - e) neviem posúdiť

27. Bolo by pre Vás prínosné propagovanie možností využívania Bonusu za výskum formou organizovaním seminárov, workshopov a školení?

- a) áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) nie
- e) neviem posúdiť

28. Bolo by pre Vás prínosné vytvorenie verejne dostupného portálu, ktorý bude uverejňovať výklady postupov pri daňovej kontrole, najčastejšie pochybenia zo strany daňového subjektu, prípadne súdne rozhodnutia týkajúce sa uplatňovania Bonusu za výskum?

- a) áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) nie
- e) neviem posúdiť

29. Akú inú formu podpory alebo zmeny, ktorá nie je spomenutá v predchádzajúcich otázkach, by ste pri uplatňovaní Bonusu za výskum uvítali?

.....

Ďakujem veľmi pekne za vyplnenie dotazníka.

Ak poznáte ďalšie osoby, ktoré by svojim vyplnením mohli prispieť ku skvalitneniu môjho výskumu, neváhajte a zdieľajte môj dotazník.