



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

STRATEGIE PRO EXPANZI ZVOLENÉ SPOLEČNOSTI

STRATEGY FOR THE EXPANSION OF CHOSEN COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Veronika Fridrichová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Bc. Veronika Fridrichová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce: **Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu 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:

Strategie pro expanzi zvolené společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy (podle potřeby)

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je zistenie možnosti expanzie zvoleného podniku do zahraničia a následne odporúčenie vhodnej stratégie pre expanziu. Hlavným problémom práce je zhodnotenie stávajúcej situácie zvoleného podniku a jeho možnosti vstúpiť na nový trh. Postupným riešením daného problému a naplňovaním čiastkových cieľov, je podstatou dostať sa k hlavnému cieľu.

Čiastkovými cieľmi tejto práce sú preskúmanie vonkajšieho aj vnútorného prostredia podniku prostredníctvom vybraných analýz natoľko, aby bolo možné s určitosťou odporučiť alebo naopak neodporučiť vstup na vybraný zahraničný trh. Záverečné zhodnotenie na základe jednotlivých analýz, má byť podkladom pre stanovenie konkrétnej stratégie vstupu vybranej spoločnosti na zahraničný trh.

Základní literární prameny:

CAMPBELL David, George STONEHOUSE & Bill HOUSTON. Business strategy: an introduction. 2nd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002. ISBN 0750655690.

CZINKOTA, Michael R. a Ilkka A. RONKAINEN. International Marketing. 10th ed. South- Western: Cengage Learning, 2013. ISBN 9781285687162.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

HALÍK, Jaroslav a Helena FIALOVÁ. Strategie vstupu firem na zahraniční trhy. Praha: Metropolitan University Prague Press, 2016. ISBN 978-80-87956-51-9.

JANATKA, František a kolektiv. Podnikání v globalizovaném světě. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-754-7.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Predmetom diplomovej práce je vybranie vhodnej stratégie pre expanziu zvoleného podniku. Vybraný podnik sídliaci v Brne sa zaoberá vývojom software pre tvorbu a správu obsahu webu. Podkladom pre výber stratégie sú analýzy vonkajšieho prostredia – potenciálneho trhu pre vstup, analýzy vnútorného prostredia podniku a jeho finančná analýza. Poslednú časť práce tvoria vlastné návrhy a odporučené riešenia.

Kľúčové slová

internacionalizácia, vstup na trh, správa obsahu webu, marketingový mix, PEST analýza, SWOT analýza

Abstract

Aim of the diploma thesis is to choose a suitable strategy for expansion of the selected company. The chosen company based in Brno develops web content management software. The strategy is made based on analyses of external environment – potential market for entry, analyses of internal environment of the company and its financial analysis. The last part of the thesis consists of suggestions and proposed solutions.

Key word

internationalization, market entry, web content management, marketing mix, PEST analysis, SWOT analysis

Bibliografická citace

FRIDRICHOVÁ, V. *Strategie pro expanzi zvolené společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 106 s. Vedoucí diplomové práce Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 16. května 2018

.....

podpis studenta

Pod'akovanie

Rada by som touto cestou poďakovala svojmu vedúcemu diplomovej práce Ing. Františkovi Milichovskému, Ph.D., MBA, DiS. za jeho trpezlivosť, cenné rady a čas, ktorý mi venoval. Ďalej by som chcela poďakovať Ing. Antonínovi Moravcovi a MgA. Michaela Šebestovej zo spoločnosti Kentico software s.r.o. za ich ochotu a poskytnutie dôležitých informácií, ktoré boli pre spracovanie tejto diplomovej práce nevyhnutné.

OBSAH

Úvod	9
1. Vymedzenie problému, ciele práce a postupy spracovania.....	10
2. Teoretické východiská práce	11
2.1 Stratégia spoločnosti.....	11
2.2 Internacionalizácia	15
2.2.1 Model internacionalizácie - Born global	16
2.2.2 Formy vstupu na zahraničný trh	17
2.3 Analýza vnútorného prostredia	22
2.3.1 McKinsey 7S model	22
2.3.2 Marketingový mix	24
2.4 Analýza vonkajšieho prostredia	27
2.4.1 PEST analýza	27
2.4.2 Porterova analýza piatich hybných síl	29
2.4.3 Analýza rizík exportných operácií.....	31
2.5 Finančná analýza	32
2.6 SWOT analýza.....	37
3. Analýza problému a súčasnej situácie	41
3.1 Predstavenie spoločnosti	41
3.2 Internacionalizácia	43
3.2.1 Born global model	44
3.2.2 Forma vstupu na zahraničný trh	44
3.2.3 Segmentácia trhu a zvolená krajina pre vstup	45

3.3	Analýza vnútorného prostredia	46
3.3.1	Mc Kinsey 7S model	47
3.3.2	Marketingový mix	52
3.4	Analýza vonkajšieho prostredia	56
3.4.1	PEST analýza	57
3.4.2	Porterova analýza 5 hybných síl	65
3.4.3	Analýza rizík exportných operácií.....	69
3.5	Finančná analýza spoločnosti Kentico.....	70
3.6	SWOT analýza.....	75
3.6.1	Výsledky internej analýzy	75
3.6.2	Výsledky externej analýzy	77
3.6.3	Vyhodnotenie SWOT matice	78
4	Vlastné návrhy a riešenie.....	81
4.1	Zhrnutie a odporúčenia.....	81
4.2	Ekonomické zhodnotenie.....	85
	Záver	89
	Literatúra	91
	Zoznam tabuliek	105
	Zoznam obrázkov.....	106
	Prílohy.....	i

Úvod

V dnešnom rýchlo rozvíjajúcom sa tržnom prostredí je už veľa medzinárodne pôsobiacich spoločností. Vďaka otvorenosti trhov sa im ponúkajú možnosti osloviť viac potenciálnych zákazníkov než by tomu bolo na domácom trhu. Na druhú stranu to však prináša aj svoje nevýhody. Podniky majú väčšiu konkurenciu, musia sa prispôsobovať globálnym trendom a tak sú pod väčším tlakom, ktorý ich núti flexibilne reagovať, aby si udržali svoju pozíciu. Aj preto je dobré pred vstupom na nový trh podrobiť podnik a rovnako tak aj danú krajinu či oblasť analýze. Prostredníctvom týchto analýz sa dozvieme viac o vybranom trhu, súčasnej situácii podniku a taktiež nám pomôžu zvoliť vhodnú stratégiu pre vstup na tento trh.

Pre diplomovú prácu bola vybraná spoločnosť Kentico Software s.r.o., ktorá sa zaoberá vývojom software na vytváranie a správu webového obsahu. Kentico bolo založené jednou osobou, dnes už konateľom spoločnosti, pred štrnástimi rokmi. Už od svojho začiatku firma pôsobí medzinárodne a ich prvý zákazník bol zo Spojených štátov amerických. V súčasnosti má vývojársky tím sídliači v Brne, päť medzinárodných kancelárií, široko rozvinutú partnerskú sieť po celom svete a vyše 25 000 webových stránok vytvorených na ich platforme.

1. Vymedzenie problému, ciele práce a postupy spracovania

Hlavnou **problematikou práce** je analyzovanie súčasnej situácie zvoleného podniku a potenciálneho trhu pre vstup a následné **zhodnotenie možnosti vstúpiť na tento trh**.

Cieľom práce je na základe zistenia možností expanzie zvoleného podniku do zahraničia **odporučiť vhodnú stratégiu pre expanziu**. K hlavnému cieľu sa dostaneme prostredníctvom riešenia čiastkových cieľov. Čiastkovými cieľmi sú zaistenie všetkých potrebných teoretických podkladov pre spracovanie práce a preskúmanie vonkajšieho aj vnútorného prostredia podniku prostredníctvom vybraných analýz.

Prvá časť práce sa teoreticky zaoberá postupmi analýz, ktoré sú neskôr použité v druhej, praktickej časti. Prvá časť teda objasňuje pojmy súvisiace s expanziou do zahraničia, je bližšie popísaný konkrétny model internacionalizácie. Následne sú definované jednotlivé použité analýzy pre vonkajšie prostredie – PEST, Porterova analýza 5 hybných síl, analýza rizík exportných operácií a pre vnútorné prostredie spoločnosti – McKinsey 7S model, marketingový mix (4P). Taktiež je popísaná aplikácia finančnej analýzy a záverečná SWOT analýza.

V praktickej časti práce je predstavenie zvolenej spoločnosti, jej forma vstupu na zahraničný trh, odhadnutý model internacionalizácie pre tento podnik a segmentácia trhu. Ďalej sú konkrétne použité vyššie spomínané analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia, finančná analýza spracovaná prostredníctvom voľne dostupných výročných správ podniku a súhrnná SWOT analýza. Prostredníctvom vyhodnotenia SWOT matice bude vybraná najvhodnejšia stratégia expanzie pre daný podnik. V poslednej kapitole práce sú diskutované návrhy pre vstup na zahraničný trh, možné riziká a ich riešenia.

2. Teoretické východiská práce

2.1 Stratégia spoločnosti

Existuje niekoľko definícií **pojmu stratégia** v podnikaní alebo podnikateľskom prostredí, ale vo svojom základe všetky vyjadrujú to, že stratégia je plán firmy ako prežiť a rozvíjať svoje podnikateľské činnosti v dlhom časovom horizonte. Firma sa snaží splňať stanovené ciele, ktoré sú predovšetkým závislé na dynamickej ekonomickej a finančnej situácii v priebehu tohto dlhého obdobia. Vo formálnom kontexte je strategické riadenie vopred určený postup podniku pre dosahovanie stanovených hospodárskych, finančných a sociálnych cieľov, ktoré sa reaktívne prispôbujú dynamickému podnikateľskému prostrediu (Preece, Moodley a kol., 2003).

Strategické riadenie sa skladá z troch vzájomne prepojených častí:

- Strategická analýza – pozostáva z analýzy vonkajšieho aj vnútorného prostredia podniku s cieľom definovať príležitosti a hrozby vplývajúce na firmu z exteriéru, a stanoviť silné a slabé stránky podniku samotného.
- Strategická časť – je o strategickom rozhodovaní a plánovaní, ktoré definuje dlhodobú strategickú pozíciu firmy na trhu.
- Implementácia stratégie – je posledným krokom v strategickom riadení, kedy sa implementujú rozhodnutia a postupne sa plnia operačné plány k dosiahovaniu strategického plánu. Taktiež je tu zahájená kontrola, spätná väzba a hodnotenie (Preece, Moodley a kol., 2003).

Medzinárodné stratégie vstupu na trh

Spoločnosti vstupujúce na zahraničný trh musia brať do úvahy dva dôležité aspekty pri voľbe medzinárodnej stratégie. Prvým je **potreba globálnej efektívnosti** (hľadá výhody iných trhov, čo je podstatou vzniku medzinárodného obchodovania) a druhým je **potreba**

prispôbiť svoj produkt alebo službu trhu, na ktorý firma plánuje vstúpiť (pre rozširovanie svojho pôsobenia). Globálna efektívnosť vzrastá, keď spoločnosť vyrába produkt (ponúka službu), ktorý je žiadaný a predávaný v konkrétnej krajine bez toho aby sa prispôboval. Na rozdiel od toho potreba prispôbovať sa medzinárodným trhom rastie, keď produkt alebo služba nevyhovuje miestnemu trhu a musí sa adaptovať na špecifické podmienky trhu. V prípade kedy firma hľadá globálnu efektívnosť chce nájsť trh, na ktorom by boli nízke (nižšie ako na pôvodnom trhu pôsobenia) produkčné a distribučné náklady. Môže to dosiahnuť napríklad získaním lacnejšej pracovnej sily alebo výrobou či predajom vo viac než len jednej krajine. Takto spoločnosť môže dosahovať úspory z rozsahu. V druhom prípade môže byť firma tiež úspešná práve, keď svoj produkt prispôbí podľa požiadaviek miestneho trhu (Ireland, Hoskisson a kol., 2008).

Mike W. Peng (2013) podobne rozlišuje dve strany tlakov – tlak na potrebu **redukcie nákladov** a tlak na **miestnu** (lokálnu) **odozvu**. Princíp je v podstate rovnaký a popisuje, že v prípade potreby redukcie nákladov firma hľadá nové trhy a v prípade miestnej odozvy sa firma snaží svoj sortiment prispôbovať trhu, na ktorý vstúpila s cieľom zvýšiť dopyt po ich produktoch (Peng, 2013). Z týchto dvoch spomínaných aspektov boli definované štyri stratégie pre vstup na zahraničný trh, ktoré sú následne zobrazené aj na obrázku 1.

- Domáca replikačná stratégia – stratégia, kedy podnik transferuje svoju hlavnú konkurenčnú výhodu, ktorú dosahuje na domácom trhu, na zahraničný trh. Táto stratégia je používaná keď nie je vyžadovaná veľká prispôbivosť k trhu a zároveň je nízka globálna efektívnosť (Lymbersky, 2008). V sektore služieb je táto stratégia využívaná cez licencie a franšízy (Peng, 2013).
- Multidomáca stratégia – je vhodná pre firmy, ktoré vyrábajú a predávajú jedinečné produkty na rôznych trhoch (Ireland, Hoskisson a kol., 2008). Sú to dcérske spoločnosti, relatívne nezávislé a samostatné, ktoré majú možnosť sa lepšie zamerať na konkrétny trh, kde pôsobia a prispôbovať tak ich produkty/služby, marketingovú

kampaň a ostatné na zákazníkov danej krajiny. Tento prístup je veľmi efektívny a vhodný pri veľkých kultúrnych rozdieloch jednotlivých krajín (Lymbersky, 2008).

- Globálna stratégia – táto stratégia je skoro opakom multidomácej stratégie (Lymbersky, 2008). Sú to firmy, ktoré vyrábajú štandardizovaný produkt na rôznych trhoch. Tieto firmy usilujú o získanie úspor z rozsahu v produkcii a marketingu a získania výhod z ich umiestnenia (Ireland, Hoskisson a kol., 2008). Marketing a výroba je väčšinou riadená zo sídla firmy a preto je rozhodovanie centralizované. Pre spoločnosti, ktoré sa riadia globálnou stratégiou je ľahké vyrábať v krajinách, kde majú nízke náklady na výrobu. Práve týmto prístupom je táto stratégia podobná domácej replikačnej stratégii. Rozdiel je ale v tom, že v globálnej stratégii sa podnik nesnaží replikovať svoj domáci prístup na zahraničné trhy, ale snaží sa vytvoriť všeobecný prístup použiteľný pre všetky trhy kde pôsobí (Lymbersky, 2008).
- Nadnárodná stratégia – tento prístup je kombináciou globálnej a multidomácej stratégie. Z každej stratégie si berie jej výhody tak, aby dosiahol efektivity (úspory z rozsahu) a prispôsobivosti (necentralizovanie rozhodovacích právomocí) (Lymbersky, 2008).



Obrázok 1 – Štyri druhy medzinárodných stratégií vstupu na trh
(Zdroj: Lymbersky, 2008, str. 29)

Ďalšie delenie z iného pohľadu sú takzvané **tri víťazné stratégie**. Na trhu si firmy navzájom konkurujú a každá je iná od tej druhej napríklad veľkosťou, tým ako dlho na trhu pôsobia, získavaním financií a tak ďalej. Preto majú tieto podniky rôzne konkurenčné postavenie.

- Prvenstvo v nákladoch – v tejto stratégii ide firme o čo najmožnejšie znižovanie nákladov vo výrobe a v distribúcii tak, aby mohla stanoviť nižšie ceny ako konkurenčné podniky a tým získať väčší podiel na trhu. Z praxe tento prístup ukazuje, že rozsah síce môže znížiť náklady, ale nie vždy to zaručí prvenstvo v oblasti nízkych nákladov (Kotler, Wong a kol., 2007).
- Stratégia diferenciácie – znamená, že firma sa sústreďuje na niektorý z prvkov marketingu (napr. akosť, kvalita, servis, cena), ktorý je podľa zákazníka najdôležitejší a pre firmu to potom znamená predpoklad pre konkurenčnú výhodu.
- Stratégia koncentrácie (zameranie) – v tomto prípade sa firma nesnaží získať celý trh, ale naopak zameriava sa na jeden alebo na niekoľko užších tržných segmentov. Takto prehĺbuje znalosti v danom segmente a získava výhodu oproti nožnej konkurencii tým, že je považovaná za špecialistu v tejto oblasti (Jakubíková, 2013).

Taktiež nie menej známy Philip Kotler (2007) definoval **štyri typy konkurenčných stratégií**, ktoré sú rozlišované hlavne podľa úsilia firmy o tržnú pozíciu. Jedná sa o nasledujúce stratégie:

- Tržný vodca – je to firma, ktorá má v odvetví najväčší podiel na trhu a obvykle vedie ostatné menšie firmy v tom ako sa budú meniť ceny, zavedenie nových produktov a ďalšie (Kotler, Wong a kol., 2007). Takáto firma sa snaží o udržanie svojej tržnej pozície a to naplňuje tromi úlohami – rozšírením celkového trhu, udržaním tržného podielu napríklad inováciou, a nakoniec popri tom musí ešte zvyšovať tržný podiel (Jakubíková, 2013).
- Tržný vyzývateľ – táto stratégia hovorí o tom, že sa firma snaží útočiť na tržného vodcu alebo na malé podniky v jej odbore, k čomu využíva napríklad politiku nízkych

cien a produkty s nižšou kvalitou alebo naopak akostné produkty, inovácie a iné (Jakubíková, 2013). Je však podstatné dodať, že mnoho tržných vyzývateľov sa môže vypracovať na silnú pozíciu a niekedy aj na tržného lídra. Vyzývatelia sa neustále snažia zlepšovať a dosahovať lepšie výsledky, zatiaľ čo lídri trhu robia všetko tak ako doteraz (Kotler, Keller, 2013).

- Nasledovateľ – nie každá menšia firma chce bojovať s lídrom trhu a snažiť sa získať jeho pozíciu ako vyzývateľ. Je to dosť riskantné a nemuselo by sa to malej firme vyplatiť, preto lídra radšej nasleduje. Má to svoje výhody, pretože líder trhu musí vynakladať veľa financií napríklad na vývoj nových produktov, rozširovanie distribučných ciest a tak ďalej. Nasledovateľ také vysoké náklady už nemusí vynakladať, pretože kopíruje lídra (Kotler, Wong a kol., 2007). Tieto firmy sa na rozdiel od lídra nesústredujú na tržný podiel, ale skôr na rentabilitu (Jakubíková, 2013).
- Stratégia obsadzovania tržných výklenkov – je to stratégia videná hlavne u menších podnikov. Jedná sa často o odbor kde sú potrebné aj špeciálne schopnosti a je teda pre väčšie podniky málo atraktívny (Jakubíková, 2013). Tieto podniky môžu aj s nízkym podielom na trhu dosahovať vysokých ziskov tým, že využívajú medzery na trhu. Ich úzkou špecializáciou a špeciálnymi schopnosťami poskytujú zákazníkom pridanú hodnotu za ktorú môžu požadovať podstatnú obchodnú prirážku. Veľké firmy síce dosahujú veľké objemy predajov, ale výklenkári získavajú vysoké marže (Kotler, Wong a kol., 2007).

2.2 Internacionalizácia

Podstatou **internacionalizácie** je nadväzovanie a udržiavanie ekonomických vzťahov medzi subjektami rôznych štátov a krajinami navzájom pričom sa odbúravajú existujúce bariéry a tým sa menia pôvodné národné javy na medzinárodné. Vznikaním medzinárodných ekonomických vzťahov a ich prehlbovaním rastie prepojenosť a vzájomná závislosť medzi jednotlivými krajinami (Kunešová, 2006). Internacionalizácia a globalizácia súvisí s

prekonávaním hraníc štátu za účelom obchodovania. Internacionalizácia predstavuje obchodovanie s tovarom vyrobeným v národnej ekonomike, ale vyvázaným a predávaným v zahraničných krajinách (Zamazalová, 2010). **Globalizácia** je pokračovaním alebo vyšším stupňom internacionalizácie kedy už aj samotný proces výroby je internacionálny. Globalizácia teda znamená, že výroba aj obchod sú internacionálne (Zamazalová, 2010).

Dôvody firiem pre vstup na zahraničný trh sú rôzne – zvýšenie predajov, získavanie zdrojov, diverzifikácia dodávateľov a odberateľov, minimalizovanie rizika konkurencie. Vstupom na zahraničný trh sa firmám naskytá možnosť získať nových odberateľov a tým zvyšovať svoje predaje a taktiež môžu realizovať úspory z rozsahu (Halík, Fialová, 2016).

2.2.1 Model internacionalizácie - Born global

Born global teória je spôsob internacionalizácie kedy podnik má snahu už od jeho **samotného počiatku**, získať veľkú konkurenčnú výhodu zo zdrojov získaných na zahraničných trhoch a predajov svojich výstupov (výrobky/služby) na rôznych **zahraničných trhoch** (Cavusgil, Knight, 2009). Je to teda spoločnosť, ktorá od začiatku svojej činnosti má globálne vízie a rýchlo sa globalizuje. Born global spoločnosti sú väčšinou malé, **technicky orientované** spoločnosti, ktoré pôsobia na medzinárodnom trhu už od skorých počiatkov ich pôsobenia (Global Negotiator, 2017). To čo odlišuje Born Global firmy od ostatných internacionálnych firiem je, že sú pôvodom/originálne medzinárodné. Je to myslené tak, že tieto firmy sú už od svojho skorého počiatku zamerané na globálny obchod a vyčleňujú svoje prostriedky na medzinárodné projekty. Podstatný rozdiel je v tom, že veľa spoločností začína svoje podnikanie na domácom trhu a neskôr pomaly vstupuje na zahraničný trh. Na rozdiel od toho Born Global podniky sa dívajú na trh domáci aj zahraničný, ako **trh bez hraníc** a okamžite rozvíjajú stratégiu pre ich expanziu. Cesta, ktorou sa Born Global podniky dostávajú na zahraničný trh je predovšetkým závislá na **exporte**. Export tovaru a služieb je ich hlavná metóda vstupu na zahraničný trh a to sa uskutočňuje v priebehu niekoľkých málo rokov od ich založenia, kedy export tvorí aspoň štvrtinu alebo aj viac ich celkovej produkcie. Top manažment Born Global firmy má tendenciu vidieť svetový trh ako svoj potenciálny trh

a používajú agresívne stratégie. Vďaka svojim špeciálnym zdrojom (ponuke), môžu ponúknuť špecializované a prispôsobené produkty, ktoré uspokojujú špecifické malé úseky trhu (nika), ktoré nie sú tak zaujímavé pre veľké firmy (AMD Law Group, 2012).

2.2.2 Formy vstupu na zahraničný trh

Vstup na zahraničný trh sa pre českých podnikateľov značne zmenil v pozitívnom slova zmysle od roku 2004 (1.5.2004), kedy Česká republika vstúpila do Európskej únie. Zjednodušil sa pohyb kapitálu, osôb a aj podnikateľské aktivity v členských krajinách EU.

Naopak obchodovanie a podnikateľské aktivity v rozvíjajúcich sa krajinách, v porovnaní s tým v EU sa stalo zložitejším a rizikovejším. Preto je pri plánovaní zahraničných podnikateľských aktivít potrebné dobre zvážiť a jednotlivo pristupovať k tomu, do ktorej krajiny sa podnik rozhodne svoje služby a produkty ponúkať a ako minimalizuje riziká spojené s týmto zahraničným obchodom (Janatka a kol., 2017).

2.2.2.1 Vstup na zahraničný trh bez kapitálovej účasti

Jednou z foriem vstupu na zahraničný trh je vstup bez kapitálovej účasti, ktorý sa dá uskutočniť hneď niekoľkými možnými spôsobmi:

- Priamy vývoz tovaru a služieb – konečnému odberateľovi v zahraničí bez zapojenia tretej strany (sprostredkovateľ, distribúcia). Tento spôsob obchodovania v zahraničí sa najčastejšie využíva v prípade, keď je nevyhnutne nutná prítomnosť samotného výrobcu s možnosťou poskytnúť odborné služby, ktorý má výbornú znalosť technickej aj obchodnej problematiky (vývoz strojov, investičných celkov, výrobných zariadení). Výhodou je kontrola nad realizáciou zahraničného obchodu a vybudovanie stabilných zahraničných obchodných vzťahov (Machková, 2009). Do priameho predaja tovaru a služieb patrí aj *Zmluva o výhradnom predaji v medzinárodnom obchode*, kedy sa dodávateľ zaväzuje, že tovar určený v zmluve nebude dodávať inému odberateľovi (výhradnému predajcovi). Výhodou tejto zmluvy je rýchly vstup na zahraničný trh s využitím už vybudovanej distribučnej

siete, pri pomerne nízkych nákladoch a nízkom riziku. Nevýhodami je strata priameho kontaktu s trhom alebo možné problémy so zákonodarstvom niektorých krajín, hlavne antimonopolné zákony (Janatka a kol., 2017).

- Predaj tovaru a služieb do zahraničia so zapojením ďalšieho subjektu – jedná sa o tzv. „tretí subjekt“, ktorého úlohou je vyhľadať odberateľa tovaru a pripraviť zjednanie kúpnej zmluvy. Môže to byť napríklad komisionár, obchodný zástupca, sprostredkovatelia obchodu alebo distribútori.

Komisionársky obchodný vzťah sa zakladá komisionárskou zmluvou. Komisionár jedná vlastným menom pre komitenta na jeho účet a komitent sa zaväzuje zaplatiť mu úplatu (Halík, Fialová, 2016). *S obchodnými zástupcami* uzatvára predávajúci „zastupiteľskú zmluvu“ vo forme nevýhradného zastúpenia alebo vo forme výhradného zastúpenia. Obchodný zástupca (výhradný aj nevýhradný) vybavuje na zahraničnom trhu akvizíciu tovaru, pripravuje kúpnu zmluvu a jej uzatvorenie a za to na oplátku dostáva províziu zjednanú v zastupiteľskej zmluve. *U sprostredkovateľov* obchodu sa jedná väčšinou o jednorazový predaj tovaru za províziu pre sprostredkovateľa. V obchodnom vzťahu medzi *distribútorom* a výrobcom sa uzatvára distribútorská zmluva, kde sa výrobca zaväzuje, že zjednaný druh tovaru sa bude predávať distribútorovi pre presne zjednanú oblasť (územie) a na presne zjednané obdobie (dobu). Distribútor ďalej predáva tovar zákazníkom. Distribútor za túto službu dostáva províziu od výrobcu. Zmluva môže mať charakter výhradnej distribúcie alebo nevýhradnej distribúcie (môže spolupracovať aj s inými distribútormi) (Janatka a kol., 2017).

- Licencia – je jednou z ďalších foriem vstupu na zahraničný trh a význam slova licencia pochádza z latinského *licere* = *povoliť*. Licencia je teda povolenie od majiteľa nehmotného statku, k jeho užívaniu inou osobou. Toto právo majiteľa mu umožňuje zabrániť, aby ktokoľvek iný využíval tento nehmotný majetok napríklad pre účely zisku (Malý, 2002). V Českej republike podľa zák. č. 89/2012 Sb.,

občianskeho zákonníku, oddiel 5, § 2358 „*licenčnú zmluvu poskytuje poskytovateľ nadobúdateľovi oprávnenia k výkonu práva duševného vlastníctva (licenciu) v dohodnutom obmedzenom alebo neobmedzenom rozsahu a nadobúdateľ sa zaväzuje, ak nie je inak dohodnuté, poskytnúť poskytovateľovi odmenu.*“ Pri udeľovaní licencie sa rozlišuje licencia k využívaniu patentu, priemyselných vzorov, úžitkových vzorov, ochranných označení alebo licencia k využívaniu know-how (Machková, 2009).

Tabuľka 1 - Doba platnosti licencie

(Zdroj: Machková, 2009, str. 79)

Forma	Doba platnosti
Vynálezy – patenty	20 rokov od podania prihlášky
Priemyselné vzory (vonkajšia úprava výrobku)	5 rokov od podania prihlášky + 4 x 5 rokov predĺženie
Úžitkové vzory (technické riešenie výrobku)	4 roky od podania prihlášky + 2 x 3 roky predĺženie
Ochranné známky (právo k využitiu ochrannej známky/ obchodného mena firmy)	10 rokov od podania prihlášky + možnosť neobmedzeného predlžovania vždy o 10 rokov
Označenie pôvodu Na označenie pôvodu výrobku (zemepisný názov, oblasť, miesto odkiaľ výrobok pochádza) nemožno poskytnúť licenciu.	Časovo neobmedzená od podania prihlášky

- Kooperačné zmluvy – môžu mať rôzne formy a rôzne spôsoby využitia. Jednou z nich je takzvaný „**piggybacking**“, ktorého podstatou je zdieľanie distribučných sietí medzi firmami z rovnakého odboru. Väčšinou veľká firma poskytuje za úplatu menším firmám svoje zahraničné distribučné siete. Je to na jednu stranu užitočné pre malé firmy, ktoré získajú skúsenosti a mnoho iných služieb (jedná sa napr. o poistenie, vybavovanie objednávok) od veľkej firmy, na druhú stranu je to výhodné

aj pre veľké firmy, ktoré môžu rozšíriť svoj sortiment a prilákať tak viac zákazníkov (Halík, Fialová, 2016). Ďalšou formou kooperačnej zmluvy je medzinárodná **výrobná kooperácia**. Jedná sa o rozdelenie výrobného programu medzi výrobcov rôznych krajín. Hlavnou myšlienkou tejto kooperácie je zníženie výrobných nákladov adekvátnym rozdelením výroby u rôznych výrobcov v jednotlivých krajinách tak, aby konečný výrobok bol konkurencieschopný na medzinárodnom trhu (Janatka a kol., 2017).

- Franchising – je zmluvný vzťah, kedy franšízer (poskytovateľ), poskytuje svoju značku a právo užívať predmet k podnikaniu (zahŕňajúc logo spoločnosti, technológie, know-how) franšízantovi (nadobúdateľovi) za zmluvne zjednanú odmenu. Nadobúdateľ ostáva ako nezávislý subjekt (Janatka a kol., 2017). Touto zmluvnou dohodou dochádza ku združovaniu zdrojov, kedy franšízant poskytuje zdroje finančné, materiálne a ľudské, a franšízer vkladá svoje vlastné obchodné skúsenosti, určuje podnikateľskú stratégiu, zabezpečuje školenie zamestnancov a tak ďalej (Machková, 2009).

2.2.2.2 Vstup na zahraničný trh s kapitálovou účasťou

Vstup na zahraničný trh týmto spôsobom (kapitálovou účasťou) je častejšie pozorovaný u väčších firiem práve z dôvodu väčšej finančnej náročnosti a dá sa považovať za najvyšší stupeň internacionalizácie podnikových aktivít. Priama zahraničná investícia je charakteristická tým, že jej účelom je vytvorenie, získanie alebo rozšírenie trvalých ekonomických vzťahov medzi investorom v jednej krajine a podnikom sídliačim v inej krajine (Machková, 2009). Kapitálový vstup na zahraničný trh je možný niekoľkými spôsobmi:

- Spoločné podnikanie (Joint Venture) – jedná sa o spojenie dvoch alebo viacerých podnikateľských subjektov s účelom vykonávať určitý projekt (podnikateľský zámer) a spolupracovať na ňom. Zmyslom tohoto spojenia podnikateľských jednotiek je, že si **zdieľajú prostriedky** a sú dohodnuté na spoločnom vedení

projektu. Taktiež sa delia o zisk a stratu podľa dohody/zmluvy o spoločnom podnikaní (Murray, 2017).

- Akvizícia (takeover) – je prevzatie už existujúceho podniku kapitálovým vstupom. Môže sa jednať o priateľské a nepriateľské prevzatie podniku. **Priateľské** prevzatie je so zámerom posilniť podnik a **nepriateľské** prevzatie má naopak zámer zlikvidovať konkurenciu (Machková, 2009).
- Fúzia (merger) – Český občiansky zákonník, § 178 definuje fúziu ako spojenie alebo splynutie najmenej dvoch právnických osôb. Pri **zlúčení** najmenej jedna zo zúčastnených osôb zaniká a práva a povinnosti zanikajúcich osôb prechádzajú na jedinú zo zúčastnených osôb ako na nástupníku právnickú osobu. Pri **splynutí** zanikajú všetky zúčastnené osoby a na ich mieste vzniká nová právnická osoba ako osoba nástupníka a na ňu prechádzajú práva a povinnosti všetkých zanikajúcich osôb (Janatka a kol., 2017).
- Strategické aliancie – ide o spojenie väčšinou u firiem, ktoré spolu už nejaký čas spolupracovali. Takáto aliancia je vytvorená pomocou zmluvného vzťahu, kedy sa členovia aliance snažia dosiahnuť spoločného zámeru. Veľakrát pomáha členom aliance dosiahnuť ciele, ktoré by inak samostatne nemohli naplniť (Janatka a kol., 2017).
- Podnikateľské zoskupenia – vzniká najmä u veľkých nadnárodných spoločností, kedy uzavretím niekoľkých zmlúv vzniká spoločné podnikanie v oblasti výskumu a vývoja (research and development – R&D), ktorého výsledkom je nehmotný statok (napr. v telekomunikáciách, leteckom priemysle) (Janatka a kol., 2017).
- Investícia na zelenej lúke (greenfield investment) – sú novo založené a novo postavené podniky. Výhodou ich vstupu do krajiny je, že prinášajú so sebou kapitál, nové moderné technológie, podporujú konkurenciu na trhu a tvoria nové pracovné miesta (Machková, 2009).

2.3 Analýza vnútorného prostredia

Okrem analýzy vonkajšieho prostredia je dôležitá aj analýza vnútorného prostredia, ktorá je doplnením celkovej analýzy potrebnej pred vstupom na zahraničný trh. Pomôže odhaliť a pomenovať silné a slabé stránky potrebné k vytvoreniu SWOT analýzy.

2.3.1 McKinsey 7S model

Model 7S bol vyvinutý začiatkom 80. rokov Tomom Petersom a Robertom Watermanom, ktorí pracovali vo firme McKinsey & Company consulting ako konzultanti, ktorou analyzovali viac ako 70 veľkých spoločností tej doby (Alshaher, 2013).

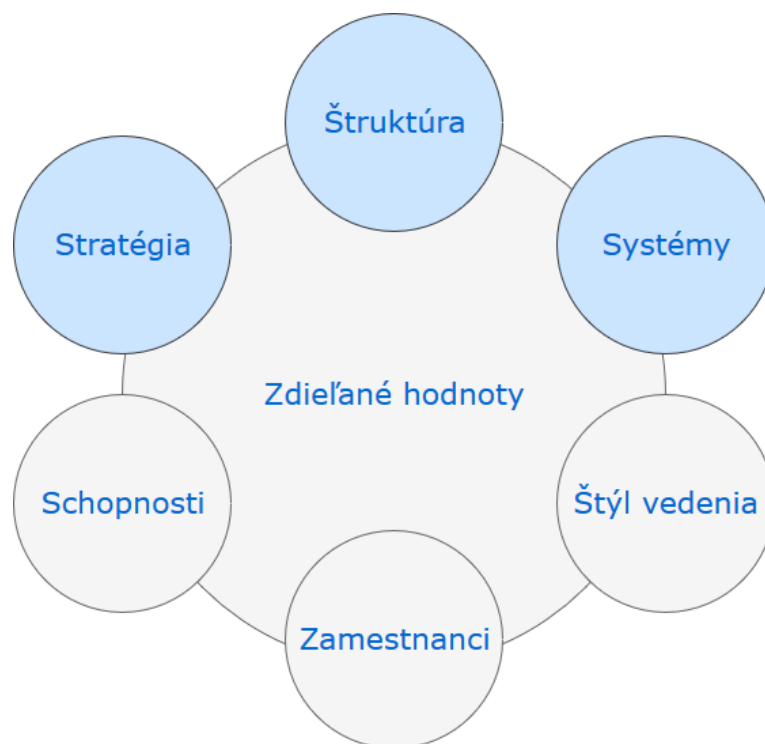
Predpokladom tohto modelu je sedem vnútorných aspektov podniku ktoré, musia byť usporiadané aby bol podnik úspešný. Tento model má niekoľko využití ako napríklad zlepšenie výkonnosti spoločnosti, zistenie pravdepodobných účinkov po zmene v spoločnosti, pomáha usporiadať procesy v podniku počas zlúčenia s inou spoločnosťou alebo počas akvizície, pomáha objasniť ako najlepšie implementovať požadovanú stratégiu. Tento model môže byť aplikovaný na zlepšenie jednotlivých článkov tímu firmy, ale rovnako aj na projekty realizované v podniku. 7S je rozdelených do dvoch kategórií a to na takzvané **tvrdé elementy** (Stratégia, Štruktúra, Systémy) a **jemné elementy** (Zdieľané hodnoty, Zručnosti, Štýl, Zamestnanci). Tvrdé elementy sú ľahšie definovateľné a management ich má schopnosť ľahšie ovplyvniť. Kdežto jemné elementy sú zložitejšie definovateľné pretože nie sú hmotné a sú ťažšie ovládateľné. Avšak všetky tieto elementy sú veľmi dôležité a vzájomne na sebe závislé, teda sa aj vzájomne ovplyvňujú (Mind Tools, 2017).

- **Strategy** (stratégia) – je dlhodobý plán firmy ako si vybudovať a udržať konkurenčnú výhodu. Dôležité je ale myslieť na to, že je súčasťou ďalších šiestich elementov modelu 7S a preto by mala byť stratégia upravená v závislosti aj na ostatných 6S.
- **Structure** (štruktúra) – vyjadruje ako ľudia v podniku spolupracujú, ako je organizácia štruktúrovaná a kto sa zodpovedá komu. Je to vlastne organizačná

štruktúra podniku. Toto S je taktiež najjednoduchšie meniteľnou zložkou celého modelu 7S (Strategic Management Insight, 2013).

- **Systems** (systémy) – sú to denné aktivity a procesy v podniku, ktoré vykonávajú spolupracovníci s cieľom naplniť svoju prácu a ukazuje aj ako sa robia rozhodnutia (Mind Tools, 2017). Management by im mal venovať najväčšiu pozornosť pri organizačnej zmene (Strategic Management Insight, 2013). Aby bol ich priebeh plynulý, predpokladom je pochopiť ako fungujú (Singh, 2013).
- **Skills** (schopnosti, zručnosti) – zručnosti a schopnosti zamestnancov podniku (Mind Tools, 2017).
- **Style** (štýl vedenia) – reprezentuje management ako jedná, ako riadi podnik so zámerom dosiahnuť želané ciele podniku (Spaho, 2014). Štýly vedenia sú rôzne a jedno z delení popisujúce štyri typy je nasledovné:
 - Direktívny štýl – veľmi aktívny vedúci, ktorý často vydáva rozkazy čo má byť ako spravené, oznamuje svoje rozhodnutia a nepýta sa na názor iných.
 - Demokratický štýl – v tomto type vedenia je manažér opäť aktívny, ale nie tak ako v direktívnom spôsobe. Tentokrát vedúci pracovník dáva priestor aj spolupracovníkom. Pýta sa ich na názory a návrhy.
 - Liberálny štýl – v tomto prípade je manažér neaktívny a nechce preberať zodpovednosť na seba. Rozhodovania sa z časti alebo úplne vzdáva a necháva ho na svojich podriadených.
 - Participatívny štýl – manažér nie je príliš aktívny a jeho cieľom je koučovať, povzbudzovať tím tak, aby sa rozvíjal. Dáva široký priestor svojim podriadeným bez výraznejšieho zasahovania do ich práce. Spoločne s vedúcim nakoniec diskutujú o výsledkoch a priebehu ich práce, čo sa podarilo dosiahnuť a čo naopak nie (Švec, 2017).

- Staff (zamestnanci) – zamestnanci a ich schopnosti, koľko zamestnancov podnik potrebuje pre svoje bežné fungovanie, ako bude vyzerat' ich nábor, ako ich bude podnik motivovať, školiť a ohodnocovať (Strategic Management Insight, 2013).
- Shared values (zdieľané hodnoty) – je jadro modelu a celej spoločnosti. Zdieľané hodnoty sú kultúra a etika v spoločnosti, to ako organizácia funguje a rieši problémy (Mind Tools, 2017). Táto časť 7S taktiež v sebe zahŕňa víziu (vision) a poslanie (mission) firmy (Singh, 2013).



Obrázok 2 – 7S McKinsey

(Zdroj: Strategic Management Insight, 2013)

2.3.2 Marketingový mix

Marketingový mix pozostáva zo štyroch hlavných ingrediencií, ktoré prezentujú značku a vyjadrujú jedinečnosť produktu, ktorou sa odlišuje od konkurenčných produktov (Purely

Branded, 2017). Sú to štyri taktické marketingové nástroje, ktorými sa firma snaží dosahovať svoje ciele.

Sú nazývané aj ako 4P podľa anglických slov začínajúcich na P a sú to (Kotler, Wong a kol., 2007):

- Produkt (Product) – je tovar, služba alebo nápad zahŕňajúc všetko čo sa toho týka, teda hmatateľné vlastnosti ako jadro (hlavná vlastnosť) produktu a jeho balenie, tak aj nehmatateľné charakteristiky produktu (značka, záruky) (Czinkota, Ronkainen, 2013). Pod pojmom produkt je možno predstaviť si hmotný, ale aj nehmotný tovar, ktorý uspokojuje užívateľove potreby, je k použitiu alebo ku spotrebe. Sú to napríklad predmety, služby, miesta, organizácie a iné (Kotler, Wong a kol., 2007). Je to všetko čo výrobca chce ponúknuť svojmu cieľovému trhu. Dôležité je myslieť na to, aby produkt či služba naplnili požiadavky a očakávania zákazníka. Preto by si mal predajca najskôr urobiť prieskum trhu (The Marketing Mix, 2017).

Produkt sa skladá z niekoľkých úrovní. Najnižšia úroveň je **základný produkt**, to čo zákazník naozaj kupuje, takzvané **jadro** a tvorí základné prínosy pre zákazníka, to čo mu rieši jeho problém. Ďalšou úrovňou je potom **vlastný produkt**, ktorý predstavuje kvalitu, dizajn, značku, balenie a ďalšie atribúty. Poslednou úrovňou je **rozšírený produkt**. Predstavuje doplnkové služby zákazníkovi ako je napríklad záruka, návod na používanie, bezplatná info-linka. Pre spotrebiteľa je toto dôležitou súčasťou základného a vlastného produktu (Kotler, Wong a kol., 2007).

- Cena (Price) – predstavuje čiastku peňazí, ktorú bude zákazník ochotný zaplatiť za produkt alebo službu (The Marketing Mix, 2017). Cena úzko súvisí s maržou, ponukou, dopytom a marketingovou stratégiou (Purely Branded, 2017). Správne stanovenie ceny má vplyv na hospodárenie firmy, ovplyvňuje dopyt po produkte, určuje postavenie firmy voči konkurencii a postavenie na trhu (Jakubíková, 2013). Je jediným „P“, ktoré generuje zisk a preto je dôležité na to myslieť. Cena musí byť tak akurát, aby pokryla náklady vynaložené na výrobu, propagáciu a predaj a zároveň,

aby bola na úrovni vytvárajúcej dopyt po tomto produkte/službe. Teda nemôže byť príliš nízka, ale ani príliš vysoká (Czinkota, Ronkainen, 2013).

- Distribúcia (Place) – hlavná funkcia distribúcie je zabezpečiť, aby sa produkt dostal k svojmu zákazníkovi (Kotler, Wong a kol., 2007). Presnejšie, cieľom distribúcie je zaistiť, aby bol produkt správnym spôsobom doručený na správne miesto, v čase v akom ho zákazník potrebuje mať k dispozícii, v množstve a kvalite akú požaduje (Jakubíková, 2013). Distribúcia je variabilné „P“ marketingového mixu a pozostáva z dvoch častí – spojovacia (z angl. channel) a logistická časť. Spojovací manažment (z angl. channel management) má na starosti celý proces cez výrobu, administratívu a medzičlánky (veľkoobchodníkov, maloobchodníkov, sprostredkovateľov). Logistický manažment sa zameriava na poskytnutie produktu v správny čas na správnom mieste (Czinkota, Ronkainen, 2013). Túto časť marketingového mixu nemožno meniť operatívne, ale je potrebné ju plánovať včasne dopredu (Foret, Foretová, 2001).
- Propagácia (Promotion) – propagácia alebo aj marketingová komunikácia je to ako firma komunikuje hodnoty a výhody produktu smerom k zákazníkovi. Môžu byť pri tom využité rôzne formy marketingu (priamy marketing, nepriamy marketing). Práve propagácia by mala pomôcť podniku odlíšiť sa od konkurencie (The Marketing Mix, 2017). Podobne aj autori Kotler a Keller (2013) popisujú, že propagácia je prostriedok, ktorým firmy informujú, presvedčujú a snažia sa upútať spotrebiteľovu pozornosť, či už priamo alebo nepriamo, na výrobky a značky, ktoré ponúkajú. Vďaka tomuto prostriedku môže firma komunikovať so svojim zákazníkom a tiež prispievať k zvyšovaniu hodnoty pre spotrebiteľa (Kotler, Keller, 2013). Model **AIDA** dobre popisuje čo je úlohou marketingovej komunikácie. Tento model je opäť zložený z akronym slov Attention (vzbudenie **pozornosti** k produktu/značke), Interest (vyvolanie **záujmu** o produkt/značku), Desire (**túžba** vlastniť produkt), Action (**akcia** – nákup produktu) (Jakubíková, 2013).

2.4 Analýza vonkajšieho prostredia

Pred vstupom na zahraničný trh je najskôr potrebná podrobná analýza makroprostredia. Tá dopredu môže vyhodnotiť možné riziká, ktoré bezprostredne súvisia s medzinárodným podnikaním.

2.4.1 PEST analýza

Analýza PEST popisuje štyri dôležité faktory vonkajšieho prostredia, ktoré vplyvajú na firmu buď to pozitívne alebo negatívne. Zo skratiek týchto faktorov vznikol názov analýzy a sú to politicko – legislatívne prostredie, ekonomické, sociálne a kultúrne prostredie a napokon technologické prostredie.

- Politicko – legislatívne prostredie – politické rovnako ako aj legislatívne prostredie sú tými najdôležitejšími faktormi, ktoré rozhodujú o tom či sa podnik rozhodne v danej krajine podnikáť a akú formu vstupu na trh zvolí. Stabilné prostredie motivuje investorov aj vývozcov k vstupu na zahraničný trh a taktiež pozitívne prispieva k začleneniu sa krajín do procesu internacionalizácie. Naopak nestabilné prostredie stavia krajinu do pozície ekonomickej izolácie. Pri skúmaní politického a legislatívneho prostredia zahraničného štátu sú skúmané hlavne tieto faktory – politický systém a jeho stabilita, či je daná krajina členom v regionálnych integračných zoskupeniach, čo prináša politické väzby na ďalšie štáty, postoj krajiny k zahraničným firmám, korupcia v krajine a snaha vlády riešiť ju, význam stakeholderov (ktorý môžu mať vplyv na politické rozhodovanie), vyjednávací sila odborov, legislatívne podmienky pre podnikateľov zo zahraničia (Machková, 2009).
- Ekonomické prostredie – analýza ekonomického prostredia väčšinou skúma hospodársku politiku vlády a jej prístup k obchodovaniu so zahraničnými subjektami, kurzovú politiku, základné makroekonomické ukazovatele a ich vývoj. Zo základných makroekonomických ukazovateľov sú najčastejšie analyzované napríklad vývoj a tempo rastu HDP (hrubý domáci produkt) na obyvateľa, miera

inflácie, miera nezamestnanosti a tak ďalej (Machková, 2009). Možno sem zaradiť aj daňový prieskum, ktorý je zaujímavý hlavne pre exportérov v súvislosti s daňou s pridanou hodnotou. Tá má dopad na výslednú cenu produktu a teda aj jeho konkurencieschopnosť na zahraničnom trhu (Svatoš a kol., 2009).

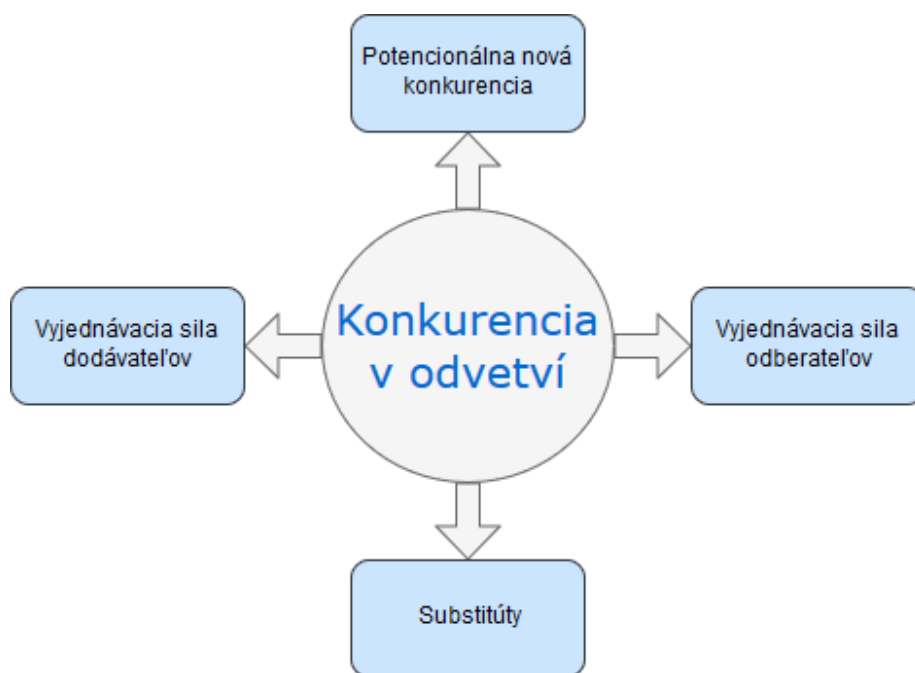
Taktiež je sem často zaradovaná analýza niektorých demografických ukazovateľov (počet obyvateľov danej krajiny, priemerná dĺžka života obyvateľstva, vzdelanostná a profesijná štruktúra) alebo aj analýza ukazovateľov spotreby a životnej úrovne (Machková, 2009).

- Sociálne a kultúrne prostredie – v sociálne kultúrnom prostredí hrajú veľmi dôležitú úlohu medziľudské vzťahy. Cieľom racionálneho obchodníka nie je len získať na jednej obchodnej operácii maximálny zisk, ale predovšetkým budovať si s obchodným partnerom dobré vzťahy a získať tak optimálne podmienky obchodovania pre obidve strany výhodné a tie udržiavať v dlhodobom časovom horizonte. Pre vytvorenie dobrých vzťahov je potrebná znalosť národných zvyklostí a kultúrnych špecifik ako aj náboženských tradícií, ktoré sú cestou k úspešnému zvládnutiu obchodných jednaní (Svatoš a kol., 2009).
- Technologické prostredie – rovnako ako aj ostatné vyššie popísané prostredia tak aj technologické prostredie má značný podiel na medzinárodnom podnikaní a prispelo k jeho globalizácii. Technologické prostredie poskytuje informácie o tom, ako sú jednotlivé krajiny technicky vyspelé a o možnostiach využívania jej vedecko-výskumného potenciálu. Pre analýzu tohto prostredia pri medzinárodných porovnávaniach sa využívajú napríklad ukazovateľ hrubých domácich výdajov na výskum a vývoj GERD (Gross Domestic Expenditure on R&D) alebo počet patentov, počet vedeckých pracovníkov a tak ďalej. Investície do vedy a výskumu ovplyvňujú priamo úmerne aj konkurencieschopnosť krajiny (čím viac investícií do vedy a výskumu, tým viac konkurencieschopná krajina). Rýchly rozvoj komunikačných technológií a informačných systémov značne prispel k tomu, že firmy prenášajú do

zahraničia nie len výrobné aktivity, ale dochádza aj k internacionalizácii služieb (Machková, 2009). Tieto dynamické technologické pokroky môžu byť pre podnik, ktorý tieto zmeny nesleduje veľkou hrozbou a naopak u firiem, ktoré sa tomuto prostrediu prispôbujú a včasne naň reagujú to často znamená náskok pred konkurenciou (Srpová, 2011).

2.4.2 Porterova analýza piatich hybných síl

Slúži pre analýzu príťažlivosti odvetvia z hľadiska ziskovosti. Podľa Portera (1985) ziskovosť odvetvia závisí na piatich faktoroch, ktoré ovplyvňujú ceny, náklady a investície (Grasseová a kol., 2012). Týchto päť faktorov je zobrazených na obrázku nižšie.



Obrázok 3 – Porterov model piatich hybných síl

(Zdroj: Grasseová a kol. 2012, str. 191)

Piatimi hybnými silami podľa Portera sú:

- Konkurencia v odvetví (hrozba silnej rivalry) – je to intenzita boja medzi konkurenciou v snahe získať čo najlepšiu pozíciu na trhu. Prejavuje sa tu ofenzívna

stratégia k získaniu lepšej trhovej pozície a zároveň defenzívne kroky k obrane stávajúcej pozície. Intenzita rivality závisí na niekoľkých faktoroch ako napríklad na počte a veľkosti konkurentov, miere rastu trhu, výstupných bariérach z odvetvia, fixných nákladoch (naplňovanie kapacít aj pri znížení ceny) (Sedláčková, Buchta, 2006).

- Vstup nových konkurentov – hrozba vstupu nových konkurentov predovšetkým závisí na výške vstupných a výstupných bariér trhu. Vstupnými bariérami sú úspory z rozsahu, kapitálová náročnosť vstupu, prístup k distribučným kanálom, legislatíva a vládne zásahy, očakávaná reakcia už existujúcich zavedených firiem, diferenciácia výrobku. Čím vyššie sú vstupné bariéry a čím nižšie výstupné bariéry tým je to lepšie pre existujúci podnik na trhu (Grasseová a kol., 2012).
- Hrozba vstupu substitútov na trh – môže sa stať, že na trhu sa objaví podobný produkt ako ponúka firma, ktorá bola na trhu skôr a zákazníci sa rozhodli odvrátiť priazeň od pôvodného výrobku a nakupovať tento substitút. Tak sa zákazník rozhoduje na základe relatívnej výšky ceny substitútu, nákladov na zmenu a diferenciácii substitútu (možnosť porovnať kvalitu, výkon, cenu) (Sedláčková, Buchta, 2006).
- Vyjednávacia sila dodávateľov – dodávatelia majú veľký vplyv na ziskovosť spoločnosti podľa toho v akej silnej pozícii sú pri určovaní si podmienok (cena, kvalita, množstvo). Vyjednávacia sila dodávateľov rastie keď sa jedná o monopol alebo len ojedinele vyskytujúceho sa dodávateľa, majú veľa iných zákazníkov, zmena dodávateľa by bola pre podnik nákladná, keď dodávajú niečo veľmi špecifické (Michaux, 2015).
- Vyjednávacia sila odberateľov – vplyv zákazníka v konkurenčnom odvetví závisí od jeho schopnosti vyjednávať. Ak majú dobrú pozíciu pre vyjednávanie, tlačia výrobcov do znižovania cien, požadujú lepšiu kvalitu výrobku alebo dodatočné služby a tlačia konkurentov proti sebe. Týmto krokmi priamo ovplyvňujú ziskovosť podnikov na trhu a náklady produktu. Vyjednávacia sila zákazníkov rastie keď je ich

len niekoľko a nakupujú veľké objemy, dostupnosť produktu na trhu je veľká aj od iných výrobcov s veľmi malými rozdielmi v produkte, preorientovanie sa z jedného dodávateľa na druhého nie je pre zákazníka nákladné (Michaux, 2015).

2.4.3 Analýza rizík exportných operácií

Podstatou analýzy rizík spojených so vstupom na zahraničný trh je prevencia proti ich vzniku a zaistenie včasnej reakcie ak by nastali.

- Zaistenie komerčného rizika – komerčné riziko sprevádza obchod od jeho počiatku (riziko výrobné) až po jeho predanie (riziko neodobrania objednaného tovaru a platobné riziko). Pre zaistenie týchto rizík proti ich vzniku je vhodné využiť platobne – zaist'ovací inštrument (dokumentárny akreditív § 2682–2693 občianskeho zákonníku) alebo niektorý zo zaist'ovacích nástrojov (poistenie, bankové záruky). Taktiež je možné využiť služby faktoringových alebo forfaitingových spoločností, ktoré vystupujú v medzinárodnom obchode ako tretia osoba na ktorú sa riziko prenáša (Svatoš a kol., 2009).
- Riadenie kurzového rizika – kurzovému riziku sa nevyhne žiadna firma obchodujúca na medzinárodnom trhu. Menové riziko sa líši v závislosti od volatility menového páru, v ktorom podnik obchoduje a taktiež je dôležitý časový faktor. V dlhšom časovom rozmedzí je riziko vyššie, vzhľadom ku kurzovým výkyvom, ako v kratšom časovom intervale (Janatka a kol., 2017). Zaistenie sa pred kurzovým rizikom je možné niekoľkými spôsobmi:
 - Prirodzený hedging – je najjednoduchšou formou, ale nie najlepšou, lebo neumožňuje úplnú elimináciu menového rizika. Spočíva v inkasovaní (pohľadávky) a vydávaní (záväzky) obdobnej čiastky v jednej mene, v približne rovnakých intervaloch (Taušer, 2005).
 - Leading a lagging – ide o načasovanie platieb podľa vývoja spotových menových kurzov. Leading = urýchľovanie platieb, lagging = oddiaľovanie platieb.

- Netting – vzájomný zápočet záväzkov a pohľadávok v jednej mene. Funguje u majetkovo prepojených podnikateľských subjektov.
- Zmena štruktúry aktív a pasív – na základe vzájomnej korelácie jednotlivých mien (pri používaní viac druhov cudzích mien je kurzové riziko tým nižšie, čím menej sú kurzy týchto mien navzájom korelované).
- Uzatvorenie devízovej pozície – spárovanie budúcich finančných tokov v cudzích menách (Janatka a kol., 2017).

Finančné inštrumenty na zaistenie kurzového rizika sú potom napríklad forward, menový swap alebo devízová (Janatka a kol., 2017). **Forward** je zmluva uzatvorená medzi dvoma stranami, o nákupe alebo predaji určitého aktíva za predom stanovenú cenu v budúcom presne dohodnutom dni (dátume) (Investopedia, 2018a). Rozdiel medzi forwardom a swapom je v tom, že swap je dohoda o niekoľkých budúcich platbách, kdežto forward je len jedna budúca dohodnutá platba (Investopedia, 2018b). **Menový swap** je dohoda o nákupe (predaji) jednej meny so spätným predajom (nákupom) v budúcom predom stanovenom termíne za predom stanovený kurz. U swapových dohôd je minimálny objem transakcie nižší ako je u forwardovej dohode alebo opcii (Ruml, 2008). **Devízová optia** je právo majiteľa (nie však povinnosť), v zjednanom termíne za predom zjednaný kurz kúpiť alebo predáť určitú čiastku (TraderGo, 2018).

2.5 Finančná analýza

Podstatou finančnej analýzy podniku je **vyhodnotenie** jeho **výkonnosti**. Výkonnosť podniku je silným kritériom hodnotenia jeho konkurencieschopnosti na trhu a určenia jeho atraktívnosti pre potenciálnych investorov. Finančná samostatnosť a schopnosť firmy je taktiež dôležitá pri určovaní silných a slabých stránok spoločnosti pre definovanie jej stratégie do budúcnosti (Kubíčková, Jindřichovská, 2015). Finančnú analýzu možno jednoducho charakterizovať ako systematický rozbor dát získaných z **účtových výkazov**. Tieto výkazy v sebe zahrnujú údaje z minulosti a súčasnosti, s ktorých pomocou je možno

predpovedať aj pravdepodobné budúce finančné podmienky (Růčková, 2015). Analyzovanie finančných podkladov firmy umožňuje pozorovať vzájomné vzťahy a príčinné súvislosti javov. Základným cieľom finančného riadenia je zaistenie „**finančného zdravia**“ podniku, ktorého dôkazom sú tieto tri predpoklady:

- zhodnocovanie vložených prostriedkov veriteľmi alebo/a vlastníkmi,
- finančná stabilita a sloboda vlastníkov v rozhodovaní bez obmedzovania veriteľmi,
- schopnosť uhrádzať svoje záväzky (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

Finančná analýza má hneď niekoľko užívateľov, ktorým poskytuje potrebné informácie pre rozhodovanie. Managementu podniku slúži pre zostavenie operatívnych a strategických plánov a riadenie procesov. Vlastníkom podniku, spoločníkom pre posúdenie zhodnotenia nimi vložených prostriedkov. Banke pre posúdenie poskytnutia úveru a ako záruka schopnosti splácania úveru firmou. Veriteľom taktiež ako ak banke pre hodnotenie schopnosti splácať dlh. Konkurencii pre porovnanie podmienok s ich vlastnými výsledkami. Odberateľom pre rozhodnutie sa o vhodnom dodávateľovi. Zamestnancom pre posúdenie stability firmy, v ktorej pracujú z hľadiska perspektívneho zamestnávateľa. Štátnym orgánom, regionálnym orgánom a verejnosti pre analytické a štatistické účely, z hľadiska rozvoja regiónu a pracovných miest v regióne (Vochozka, 2011).

Existuje niekoľko metód pre hodnotenie finančnej výkonnosti podniku a je preto dôležité primerane zvoliť tie metódy, ktoré sú pre daný podnik najvhodnejšie (každý podnik je odlišný a pre každý sa môže hodiť iná metóda) a voliť ich s ohľadom na budúci cieľ (Růčková, Roubíčková, 2012).

Rozdielový ukazovateľ:

- Čistý pracovný kapitál – je najčastejšie používaným pomerovým ukazovateľom a predstavuje časť obežných aktív, ktorá zabezpečuje bezproblémový chod

prevádzky podniku. Definovaný je ako rozdiel medzi Obežným majetkom a krátkodobými záväzkami (Knápková, Pavelková a kol., 2017).

$$\text{ČPK} = \text{OA} - \text{krátkodobé záväzky}$$

Pomerové ukazovatele:

Rentabilita:

- Rentabilita vlastného kapitálu ROE (return on equity) – vyjadruje mieru zhodnotenia vlastných zdrojov vložených do podnikania – koľko jednotiek čistého zisku, takzvaný EAT (alebo zisk pred zdanením a úrokmi EBIT) pripadá na jednu jednotku vloženého vlastného kapitálu (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007). Tento ukazovateľ teda predstavuje záujem vlastníkov, aby podnikanie prosperovalo. Často je používaný pre rozhodovanie sa o štruktúre kapitálových zdrojov (vhodnosť využívania vlastných zdrojov verzus cudzích zdrojov) (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

$$\text{ROE} = \frac{\text{zisk po zdanení}}{\text{vlastný kapitál}}$$

- Rentabilita aktív ROA (return on assets) – vyjadruje zhodnotenie celkového kapitálu využívaného v podniku. Pre jeho výpočet sú v menovateli celkové aktíva a v čitateli zisk pred zdanením a úrokmi (EBIT) alebo zisk po zdanení a úrokoch (EAT). Rozdiel je v tom, že pri použití EAT môže dochádzať ku miernej zmene hodnoty (vplyvom zloženia kapitálu), a preto sa nedá využiť pri porovnávaní s inými podnikmi. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015). Výhodou pri použití EAT je, že sa jedná o ukazovateľ nezávislý od charakteru zdrojov financovania a teda vyjadruje nie len ako vložené prostriedky vytvorili zisk, ale aj ako zarábajú na úhradu úrokov platených za cudzí kapitál (Růčková, 2015).

$$\text{ROA} = \frac{\text{zisk po zdanení}}{\text{celkové aktíva}}$$

- Rentabilita tržieb ROS (return on sales) – vyjadruje ako sa podieľajú tržby na tvorbe zisku. Je teda dôležitý z hľadiska efektívnosti podniku a vypočíta sa ako podiel zisku po zdanení EAT (alebo pred zdanením a úrokmi EBIT) k tržbám (Vochozka, 2011).

$$ROS = \frac{\text{zisk po zdanení}}{\text{tržby z predaja výrobkov a služieb, tovaru}}$$

Likvidita:

- Bežná likvidita – vyjadruje schopnosť podniku uhrádzať svoje splatné záväzky, a teda solventnosť podniku (z krátkodobého hľadiska). Ukazuje koľko jednotiek obežných aktív je potrebných ku krytiu jednej jednotky krátkodobých záväzkov podniku. Rozmedzie tohto ukazovateľa by malo byť na hodnote medzi 1,5 – 2,5 a čím vyššia je hodnota v rámci tohto rozmedzia, tým vyššia je pravdepodobnosť, že podnik si zachováva svoju platobnú schopnosť. Vypovedáciu schopnosť toho ukazovateľa však obmedzuje to, že ukazovateľ neberie do úvahy rôznorodosť štruktúry obežných aktív z pohľadu likvidnosti a tiež štruktúru krátkodobých záväzkov z pohľadu ich doby splatnosti. Tieto fakty je preto dobré pri výpočte preskúmať a začleniť k analýze (Růčková, 2015).

$$\text{Bežná likvidita} = \frac{\text{obežné aktíva}}{\text{krátkodobé záväzky}}$$

- Okamžitá likvidita – je označovaná aj ako likvidita 1. stupňa, pretože je najužšie vymedzená likvidita (najlikvidnejšie položky zo súvahy). V čitateli sú to všetky okamžite použiteľné peňažné prostriedky ako peniaze na bežnom účte, na pokladni, voľne obchodovateľné cenné papiere, šeky (ekvivalenty hotovosti) (Růčková, 2015). V menovateli sú potom opäť krátkodobé záväzky. Rozpätie hodnôt sa pohybuje obvykle od 0,2 do 1,0. Ak sú hodnoty blízko hornej hranice rozmedzia, môže to byť

spôsobené hodnotou krátkodobých záväzkov, ktorých splatnosť je rôzna (v intervale celého roku) (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

$$\text{Okamžitá (peňažná) likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finančný majetok}}{\text{krátkodobé záväzky}}$$

Zadlženost':

- Celková zadlženost' – nazývaný aj ukazovateľ veriteľského rizika je pomerom celkových záväzkov k celkovým aktívam. Všeobecne platí, že čím vyššia je výsledná hodnota, tým vyššie je aj riziko pre veriteľov. Môže byť ale aj situácia, že u finančne stabilného podniku rast zadlženosti viedol k zvýšeniu rentability vložených prostriedkov (Růčková, 2015).

$$\text{Celková zadlženost'} = \frac{\text{cudzí kapitál}}{\text{celkové aktíva}}$$

Aktivita:

Ukazovatele aktivity merajú ako je podnik schopný využívať investované finančné prostriedky a vyjadruje viazanosť jednotlivých zložiek kapitálu v rôznych druhoch aktív a pasív. Tieto ukazovatele teda odкрývajú ako podnik hospodári s jednotlivými zložkami aktív a aký to má vplyv na výnosnosť a likviditu (Růčková, 2015).

- Obrat celkových aktív – alebo aj rýchlosť obratu aktív, vyjadruje koľkokrát je podnik schopný obnoviť celkové aktíva z ich ročných tržieb. Rast ukazovateľa (v rokoch) signalizuje lepšie využívanie aktív, avšak treba analyzovať, ktorý zo vstupných údajov na rast pôsobil. Taktiež je dôležité dodať, že hodnota ukazovateľa závisí a líši sa od odboru činnosti (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

$$\text{Obrat celkových aktív} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktíva}}$$

- Doba obratu pohľadávok – vyjadruje interval (počet dní), za ktorý sa pohľadávky premenia do peňažnej formy alebo z iného pohľadu je to priemerná doba uhradzovania pohľadávok v danom období. Čím kratšia je táto doba, tým rýchlejšie podnik získava peňažné prostriedky viazané v pohľadávkach, ktoré môže znova použiť. Tento ukazovateľ sa používa väčšinou u pohľadávok z obchodných vzťahov (Kubičková, Jindřichovská, 2015).

$$\text{Doba obratu pohľadávok} = \frac{\text{pohľadávky z obchodných vzťahov}}{\text{tržby}} * 365$$

- Doba obratu záväzkov – vypovedá o tom za akú priemernú dobu (počet dní) sú uhradzované krátkodobé záväzky. Vo výpočte sa položka krátkodobé záväzky skladá z krátkodobých záväzkov a krátkodobých úverov (Kubičková, Jindřichovská, 2015).

$$\text{Doba obratu záväzkov} = \frac{\text{krátkodobé záväzky}}{\text{tržby}} * 365$$

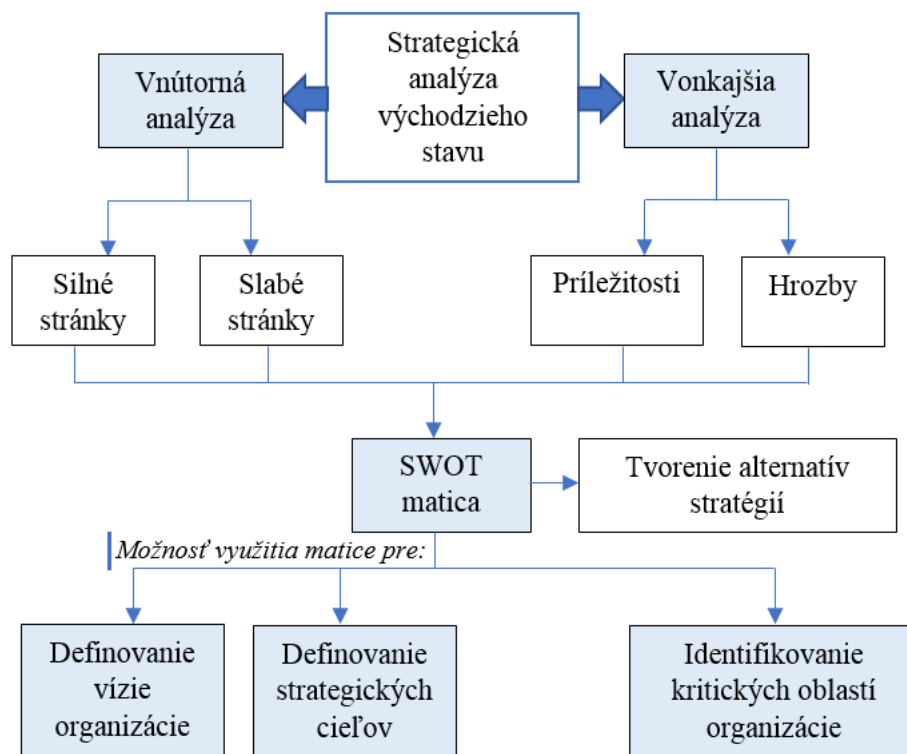
2.6 SWOT analýza

SWOT analýza, ktorá je asi najznámejšia a najčastejšie používaná z analytických metód, bola prvý krát vytvorená na Stanfordskej univerzite Albertom Humphrey (Grasseová a kol., 2012). Táto metóda pomáha firmám jednoducho identifikovať **vnútorné aj vonkajšie faktory v prostredí** podniku, ktoré na ňu bezprostredne vplývajú. Analýza sa používa ako nástroj pre jednoduchšie rozhodovanie a pre podporu tvorby strategických plánov. Jej veľkou výhodou je jednoduchosť použitia, ako aj interpretovania verejnosti (Seth, 2015). SWOT je akronymom zo štyroch anglických slov: **S**trengths – silné stránky podniku, **W**eaknesses – slabé stránky, **O**pportunities – príležitosti, **T**hreats – hrozby. Silné a slabé stránky vychádzajú z analýzy vnútorného prostredia, a príležitosti a hrozby z analýzy vonkajšieho prostredia organizácie. Vzájomne sú prepojené všetky tieto štyri kvadranty (Grasseová a kol., 2012).

Pri skúmaní faktorov makroprostredia (vonkajšie prostredie) sú významné faktory zahraničného a národného prostredia. Pokiaľ sa jedná o firmu pôsobiacu globálne a jej

strategický zámer súvisí s týmto prostredím je dôležité toto zahrnúť do analýz, pretože to má podstatný vplyv na stratégiu v dôsledku procesu globalizácie a integrácie (Fotr, Vacík a kol., 2012).

Silné stránky z vnútornej analýzy môžu byť nejaké fakty čo prinášajú výhody spoločnosti a teda aj jej zákazníkom. K slabým stránkam bude patriť to čo firma nerobí správne alebo konkurencia robí lepšie. Z vonkajšej analýzy budú vyplývať príležitosti, ktoré sa ponúkajú a mohli by zlepšiť servis pre zákazníkov a zvýšiť tak dopyt. Naopak hrozby budú vplývať na podnik negatívne a môže spôsobovať zníženie dopytu po ich produktoch alebo službách (Jakubíková, 2013).



Obrázok 4 – Využitie SWOT analýzy

(Zdroj: Grasseová a kol., 2012, str. 297)

Hlavným dôvod tvorby SWOT analýzy je jej konečné využitie. Dôkladnou analýzou interných slabých a silných stránok podniku, tak ako aj príležitostí a hrozieb z externého

prostredia sa vykryštalizujú **štyri rôzne stratégie**, z ktorých je jedna najvhodnejšie využiteľná pre daný podnik. V krátkosti by sa dalo povedať, že ide o vyzdvihnutie silných stránok a príležitostí k neutralizovaniu hrozieb a vyhnutiu sa (k náprave) slabých stránok (Griffin, 2012).

K zisteniu, ktorá zo štyroch možných stratégií je pre konkrétny podnik najvhodnejšia, sa musí najskôr vypracovať hodnotenie **faktorov internej analýzy** (matica IFE) a hodnotenie **faktorov externej analýzy** (matica EFE). Aplikácia tejto metódy je nasledovná:

- Hodnotenie faktorov internej analýzy (IFE – Internal Factor Evaluation) – predstavuje zostavenie tabuľky s položkami silných (S) a slabých stránok (W), ktoré boli zistené na základe predošlých analýz vnútorného prostredia, a ich hodnotenie. Hodnotenie sa vypočítava priradením váh jednotlivým faktorom podľa ich dôležitosti (suma váh za každý jeden kvadrant S, W, O, T sa musí rovnať 1 teda 100 %). Ďalším krokom je ohodnotenie faktorov, podľa toho aký vplyv majú na strategický zámer (Fotr, Vacík a kol., 2012). Toto ohodnotenie sa pohybuje na škále od 1 do 5 (zvolenie rozsahu škály je individuálne), kde:

- 1 = zanedbateľný vplyv,
- 2 = málo významný vplyv,
- 3 = pomerne významný vplyv,
- 4 = dosť významný vplyv,
- 5 = veľmi významný vplyv (Grasseová a kol., 2012).

Pri každom faktore sa vynásobí priradená váha s jeho stupňom vplyvu, čím dostaneme vážené hodnotenie jednotlivých faktorov (skóre). Posledný krok je výpočet celkového hodnotenia osobitne u silných a slabých stránok, ako súčet jednotlivých skóre faktorov. Následne si vieme porovnať výsledok u silných

a slabých stránok a povedať čo prevažuje z vnútorného prostredia (Fotr, Vacík a kol., 2012).

- Hodnotenie faktorov externej analýzy (EFE – External Factor Evaluation) – taktiež ako u internej analýzy sa bude postupovať pri externej analýze. Najskôr si vytvoríme tabuľku s príležitosťami a hrozbami zistenými z aplikovania vonkajšej analýzy. Jednotlivým faktorom priradíme váhy a hodnoty, ich súčinom zistíme skóre pre jednotlivé faktory. Nakoniec sa vypočíta celkové vážené skóre faktorov za skupinu príležitostí a skupinu hrozieb, aby sme vyhodnotili čo má v externom prostredí prevahu (hrozby alebo príležitosti) (Fotr, Vacík a kol., 2012).

Vyhodnotenie celkovej SWOT matice sa finalizuje porovnaním celkových skóre faktorov u jednotlivých kvadrantov S, W, O, T a vybratím najvhodnejšej stratégie, podľa najvyššieho skóre, z možných alternatív kombinácií:

- **S-O** (Strengths–Opportunities) – použiť silné stránky z interného prostredia na využitie výhod, ktoré poskytujú príležitosti. Táto stratégia nazývaná aj ako „**maxi-maxi**“ je agresívne rastovo orientovaná.
- **S-T** (Strengths-Threats) – využiť silné stránky k minimalizovaniu hrozieb z okolia. Je to tzv. „**min-max**“ stratégia.
- **W-O** (Weaknesses-Opportunities) – nazývaná aj „**max-min**“ stratégia, ktorej úlohou je zlepšovať alebo naprávať slabé stránky využívaním príležitostí z okolia. Táto stratégia sa teda snaží maximalizovať príležitosti a tak prekonať slabé stránky.
- **W-T** (Weaknesses-Threats) – je stratégia „**min-min**“, v ktorej sa podnik snaží eliminovať slabé stránky, aby sa vyhol hrozbám. Je to teda obranná/defenzívna stratégia (Bplans, 2015; Sedláčková, Buchta, 2006).

3. Analýza problému a súčasnej situácie

Táto kapitola sa zaoberá podrobnou analýzou súčasnej situácie zvoleného podniku a pojednáva o možnosti a vhodnosti vstupu na konkrétny vytipovaný zahraničný trh. Analýzou súčasného prostredia, finančného stavu spoločnosti a zahraničného trhu zvoleného pre vstup, práca postupne rieši pojednávaný problém a to, či je pre podnik vhodné vstúpiť na tento vytipovaný trh.

3.1 Predstavenie spoločnosti



Obrázok 5 – Logo Kentico

(Zdroj: Kentico – Logotype, 2017)

Tabuľka 2 - Informácie o spoločnosti

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Kurzy.cz, 2017; Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2015)

Názov spoločnosti	Kentico software s.r.o.
Predmet podnikania	Poskytovanie software a poradenstvo v oblasti hardware a software
Adresa	Nové sady 996/25, Staré Brno, 602 00 Brno
Dátum vzniku	4.6.2004
Počet zamestnancov	250 (z toho 50 pracuje v zahraničí)

Spoločnosť Kentico s.r.o. bola založená v roku 2004 Petrom Palasom v Českej republike v Brne. Spoločnosť sa zaoberá vývojom, poskytovaním softwaru a poradenstvom v oblasti hardware a software. Od začiatku firma fungovala bez cudzieho kapitálu, mala jedného zamestnanca (zakladateľa) a už v prvom roku existencie bola zisková. Získala niekoľko

ocenení od Deloitte za najrýchlejšie rastúcu technologickú firmu v českej republike a mnohé iné ocenenia (Kentico, 2017a).

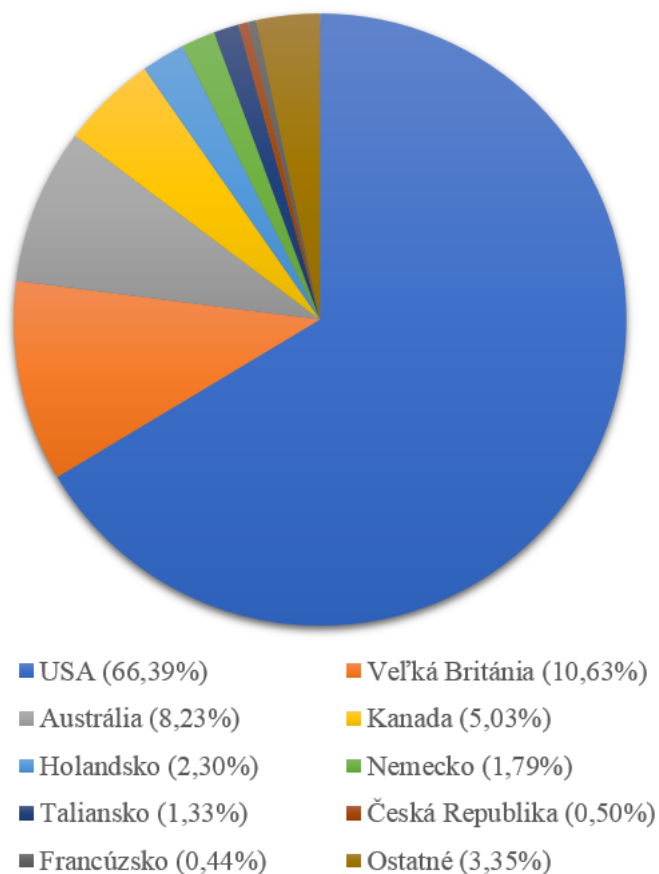
Hlavným produktom spoločnosti je Kentico EMS (enterprise marketing solution – podnikové marketingové riešenie) platforma poskytujúca CMS (content management system – systém pre správu obsahu), elektronický obchod a online marketing v jednom. Výhodou je, že všetky tieto služby sú poskytované jedným výrobcom (v rámci jednej firmy), je to teda ucelené riešenie, čo uľahčuje prácu zákazníkovi (Kentico, 2017d). Ich druhý novší produkt nesie pomenovanie Kentico Cloud, takzvané Headless CMS (Kentico Cloud, 2018). Skladá sa z troch komplementárnych produktov – Kentico Draft, Kentico Deliver, Kentico Engage (Thompson, 2016).

V rámci spomínaných **stratégií spoločností** či už na domácom alebo medzinárodnom trhu je spoločnosť Kentico podľa jej doterajšej činnosti zaradená nasledovne. Na základe delenia medzinárodných stratégií podľa Lymberskeho (2008) je Kentico zaradené do **nadnárodnej stratégie**, ktorá má tak trochu niečo z multidomácej aj z globálnej stratégie. Z tej multidomácej je to prispôsobivosť marketingových kampaní kultúrnym rozdielom v jednotlivých krajinách (byť prispôsobivý rôznym trhom). No a z globálnej stratégie je to časť týkajúca sa úspor zo získania výhod ich umiestnenia (vývojársky tím v Brne), ako aj COO spoločnosti povedal – chcú využiť výhodu trhu, ktorú poskytuje Brno, kde sú výborní vývojári a ich mzdy nie sú až tak vysoké ako je tomu v Amerike. Podľa ďalšieho delenia spomínaného v teoretickej časti, takzvané tri víťazné stratégie, Kentico patrí do **stratégie diferenciácie**, pretože sa snaží svoj produkt neustále inovovať (flexibilitnosť a zaistovanie kvality produktu), a tak sa svojim produktom diferencovať od konkurencie. V rámci posledného delenia definovaného Philipom Kotlerom (2007) je spoločnosť Kentico v pozícii takzvaného **vyzývateľa**. Toto zaradenie bolo stanovené podľa svetovej výskumnej a poradenskej spoločnosti Gartner, v hodnotení Web Content Management na trhu, ktoré bude ešte bližšie spomínané v praktickej časti neskôr (Mac Comascaigh, Murphy, 2017).

3.2 Internacionalizácia

Spoločnosť Kentico je na trhu už 14 rokov, má kancelárie v Spojených štátoch amerických, vo Veľkej Británii, v Českej republike, Holandsku a Austrálii. Má viac ako 1000 partnerov v 80 rôznych krajinách (Kentico, 2017b). Ročný obrat spoločnosti dosahuje hodnoty cez 400 miliónov korún, z čoho 98 % je tvorené z exportu. Z toho 50 % tvorí Severná Amerika, necelých 30 % Európa a 14 % Ázia (BusinessInfo, 2017a).

Z ďalšieho zdroja je taktiež vidieť medzinárodnú pôsobnosť spoločnosti Kentico. Na obrázku nižšie je vyobrazené percentuálne rozdelenie využívania technológie Kentico CMS v rôznych krajinách.



Obrázok 6 – Zákazníci Kentico

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa BuiltWith, 2018)

3.2.1 Born global model

Už od samého začiatku podnikania spoločnosť **cielila na zahraničný trh**. Ich prvým zákazníkom bola firma Gibson Musical Instruments z USA, výrobca hudobných nástrojov, ktorý k nim prišiel cez katalóg softwaru na internete. Tento zákazník im ako prvá referencia pomohol pri zavádzaní na zahraničný trh (BusinessInfo, 2016).

Chceli **predávať celosvetovo** ako povedal Antonín Moravec, COO (Chief Operating Officer) spoločnosti. Chceli využiť výhodu trhu, ktorú poskytuje Brno, kde sú výborní vývojári a ich mzdy nie sú až tak vysoké ako je tomu v Amerike. Už od prvých začiatkov spoločnosti Kentico, sa všetka dokumentácia, interné dokumenty a testy písali v angličtine, pre prípad keď sa v budúcnosti do firmy najmú nejakí zahraniční zamestnanci, ako sa aj stalo.

Veľký krok vpred, bol ich prvý zamestnanec v Amerike. Momentálne má firma už 200 zamestnancov v Českej republike a 50 zamestnancov v zahraničných kanceláriách. Ako je vidieť, Kentico nikdy nebolo plánované ako produkt len pre český trh. Dôkazom toho je aj ich prvý zákazník, ako už bolo vyššie spomínané, Gibson Musical Instruments z USA. Dnes už majorita ich zákazníkov sídli v anglicky hovoriacich krajinách – USA, Kanada, Veľká Británia, Austrália. Kentico má v dnešnej dobe štyri medzinárodné kancelárie a otvára piatu, kde sú zamestnanci zodpovední za zákazníkov, či už ide o predaj, podporu, konzultácie a iné. Zvyšní zamestnanci pracujú v Brne.

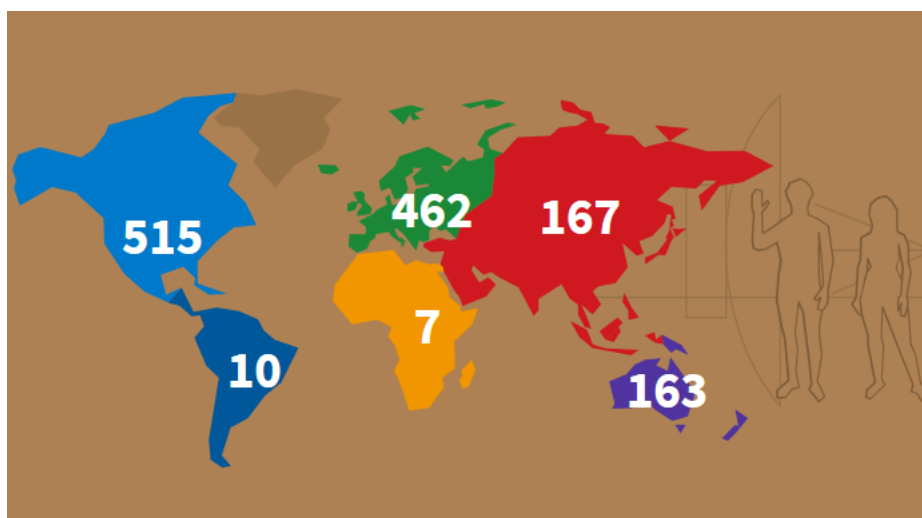
Najdôležitejšia bola ich prvá otvorená pobočka v Spojených štátoch amerických v roku 2008, kde zo začiatku mali len jedného zamestnanca a PO box. Neskôr otvorili kanceláriu v Seattle a potom taktiež v Bedforde (New Hampshire). Pohyb medzi pobrežiami bol potrebný kvôli časovému posunu (Moravec, 2018).

3.2.2 Forma vstupu na zahraničný trh

Spoločnosť predáva svoj software nie len v Českej republike ale hlavne v zahraničí a to prostredníctvom svojich partnerov, ktorých má vyše 1000 po celom svete (Kentico, 2017c). Jedná sa teda o formu vstupu na zahraničný trh **bez kapitálovej účasti** ako **predaj tovaru**

a služieb do zahraničia so zapojením ďalšieho subjektu, a to **distribútora (partnera)**. Software sa predáva zákazníkom cez partnerov ako licencia na určité obdobie, v rôznom rozsahu (od jednej webovej licencie až po neobmedzený počet webových stránok na neobmedzenom počte serverov) s licenčným kľúčom (Kentico, 2016a).

Pre získanie partnerov si musela spoločnosť najskôr vybudovať dobré meno a silnú značku, aby mohli zákazníci dôverovať ich produktu. Začínali najskôr jednoduchším riešením za nižšiu cenu. Postupne sa produkt vyvíjal a dnes sa už používa pre náročnejšie projekty a vo veľkých globálnych firmách, kde je cena za licenciáciu vyššia (BusinessInfo, 2016).



Obrázok 7 – Partnerská sieť po celom svete

(Zdroj: Kentico, 2017e)

3.2.3 Segmentácia trhu a zvolená krajina pre vstup

V prípade spoločnosti Kentico Software s.r.o. a ňou ponúkaných produktov sa jedná o takzvaný **B2B (business to business) trh**. Obchodovanie prebieha medzi dvoma podnikateľskými subjektmi. Na jednej strane je Kentico, ktoré ponúka prevažne prostredníctvom svojich partnerov software pre iné podnikateľské subjekty na strane druhej. Tieto subjekty využívajú produkt Kentico pre tvorbu a správu svojich webových obsahov (CMS – content management system), ktoré slúžia predovšetkým ich koncovým zákazníkom.

Jedná sa o ziskové aj neziskové organizácie z rôznych odvetví (zdravotníctvo, školstvo, poľnohospodárstvo, strojárstvo, finančníctvo a mnoho iného). Na technológii Kentico bolo doteraz vytvorených viac než 25 000 webových stránok vo viac ako 100 krajinách sveta (Kentico, 2018a). Podľa A. Moravce COO (Chief Operating Officer) spoločnosti sa tento trh dá rozdeliť na **tri segmenty** – Enterprise, Midmarket a Open-source. Oni sa zamerali na **Midmarket**. Toto potvrdzuje aj svetová výskumná a poradenská spoločnosť Gartner v hodnotení Web Content Management (správa webového obsahu), kde u Kentico je v silných stránkach spomenuté, že ich WCM je atraktívna predovšetkým pre organizácie v rámci stredného trhu.

Pre potenciálny vstup na zahraničný trh bola zvolená **Litovská republika**. Preto aj analýzy vonkajšieho prostredia sa budú týkať prednostne tejto krajiny. Táto krajina bola zvolená z toho dôvodu, že Litva rovnako ako aj Česká republika patrí do Európskej únie (legislatívne podobné), kultúrne a historicky majú tieto dve krajiny k sebe celkom blízko (obidve krajiny boli súčasťou Sovietskeho zväzu) a ako bude aj nižšie spomínané, Litva v posledných rokoch dosť investuje do technologického rozvoja. Pritom všetkom je v tejto krajine stále lacnejšia pracovná sila ako v Českej republike.

3.3 Analýza vnútorného prostredia

Analýzou interného prostredia sa dajú poznať silné aj slabé stránky spoločnosti, ktoré možno nie sú len tak bežne postrehnuteľné alebo sa im nekladie väčší význam. Avšak aj tieto stránky interného prostredia sú veľmi podstatné pre podnik a dopĺňajú sa s príležitosťami a hrozbami analyzovanými z externého prostredia (SWOT analýza). Pre analýzu vnútorného prostredia firmy Kentico software s.r.o. boli využité Mc Kinsey 7S model a 4P marketingový mix.

3.3.1 Mc Kinsey 7S model

Tento model rozoberá sedem elementov firmy, ktoré sú rozdelené na tvrdé a jemné elementy.

- Strategy (stratégia) – podľa výročnej správy pre rok 2017 je plán spoločnosti na rok 2018 zamerať sa na vývoj produktu **Kentico EMS** a taktiež rozvoj **nového produktu Kentico Cloud**. V rámci nového produktu bude dôležité zameriavať sa na **aktívny marketing** a vybudovanie si stabilnej **zákazníckej základne** (Veřejný rejstřík a Sbíрка listin, 2015). Dôvod vytvorenia nového produktu Kentico Cloud bol ten, že spoločnosť si uvedomuje, že stávajúci produkt Kentico EMS je vo fáze životného cyklu, kedy je za vrcholom a bolo preto potrebné inovovať a prísť s niečím novým (je to úplne nový produkt nie nadstavba Kentico EMS), čo by taktiež možno viac vyhovovalo zákazníkom na základe ich potrieb. Keďže je podnik medzinárodný, požiadavky zákazníkov sú rôzne z dôvodu rôznej „vzrätosti“ krajín (USA, Veľká Británia a Austrália sú väčšinou napred o 2-3 roky čo sa týka trendov) (Moravec, 2018; Kentico Jobs, 2017a).

To či sú zákazníci spokojní s ich produktmi je sledované indexom Net Promoter Score (NPS), ktorý meria ochotu zákazníkov odporučiť produkt alebo službu ostatným. Tento index môže nadobúdať hodnôt v rozmedzí od -100 do 100 (Medallia, 2018). Spoločnosť Kentico Software by chcela pre rok 2018 dosiahnuť hodnoty **nad 50 bodov NPS** (Moravec, 2018).

Ďalším dôležitým bodom v roku 2018 bude splnenie podmienok zavedených Európskou úniou, takzvané **GDPR – General Data Protection Regulation** (nové nariadenie o ochrane osobných údajov).

- Structure (štruktúra) – organizačná štruktúra je kvôli jej obšírnosti uvedená v časti Prílohy ako príloha A.
- Systems (systémy) – vo vývojárskych tímoch sa využíva **agilná metodika**. Táto metóda zaisťuje lepšiu organizáciu práce – priebežné rozdeľovanie práce medzi

zamestnancami, operatívne plánovanie a sledovanie činností a úloh, ktoré boli vykonané a ktoré naopak ešte len budú naplánované. Prednosťou tejto metodiky je schopnosť včasne reagovať na nečakané zmeny v turbulentnom prostredí tak, aby firma dosahovala zisk (Knesl, 2009).

Pevne stanovené časové obdobie na splnenie nejakého počtu úloh sa nazýva „šprint“. Každý „šprint“ má trvanie dvoch týždňov, teda ako už bolo vyššie spomenuté jedná sa o operatívne plánovanie. V každom tíme je scrum master, ktorý sa zúčastňuje plánovania, priebežne sleduje postupy a na konci každého „šprintu“ s tímom spätne hodnotia – tzv. retrospektíva, prečo sa niečo podarilo splniť a prečo niečo nie a ako sa tomu dá v budúcnosti predísť. Samotný scrum master, ale nie je zodpovedný za to, čo tím na konci „šprintu“ doručí. Za to zodpovedá product owner (resp. produktový manažér) (Šebestová, 2018). Scrum master v tíme plní teda niekoľko funkcií – moderuje stretnutia tímov, snaží sa tím spájať, viesť a vytvárať mu priaznivé pracovné prostredie (Kentico Jobs, 2017b). Aké systémy, programovacie jazyky a iné sa konkrétne v spoločnosti Kentico software používajú je vyobrazené v prílohe B.

- **Skills** (schopnosti, zručnosti) – pre popísanie vyžadovaných zručností boli vybrané dve konkrétne vývojárske pozície vhodné **pre vývoj produktu Kentico Cloud**, keďže je to nový produkt spoločnosti.

Front-end developer: chuť sa učiť nové veci, dokázať pracovať samostatne ale aj v tíme, dobrá znalosť angličtiny. Vyžadované technologické zručnosti sú React + Redux; Jasmine, Mocha a Jest pre automatizované testy; LESS pre štylovanie (Kentico Jobs, 2018c).

Full-stack developer: chuť sa učiť nové veci, dokázať pracovať samostatne ale aj v tíme, dobrá znalosť angličtiny. Vyžadované technologické zručnosti sú na front-end hlavne React + Redux; Mocha + Jasmine, Jest a na back-end je to najnovšia verzia jazyka C#, skúsenosti s vývojom RESTful back-endu na .NET frameworku, ASP.NET WebAPI 2 + ASP.NET Core, Azure cloud services (Kentico Jobs. 2018d).

- **Style** (štýl vedenia) – štýl vedenia vo firme sa nedá stanoviť jeden, pretože sa líši od situácie, od role v podniku a tak ďalej. Všeobecne by sa dalo povedať, že prevažuje **participatívny štýl** vedenia (Moravec, 2018). Prevažovanie tohto štýlu potvrdzuje aj vyššie spomínaná (pozn. Systems – systémy) agilná metodika využívaná vo firme.

Práca, postupy a rozhodnutia sa komunikujú s jednotlivými oddeleniami a ich členmi. Komunikácia často prebieha aj prostredníctvom leaderov tímov alebo takzvaných influencerov, ktorí predávajú informácie vo svojom tíme. COO spoločnosti taktiež zdôrazňuje, že je dôležité prispôbiť informácie potrebné pre každý tím ich obsahovej činnosti. Teda napríklad marketingovému tímu sa podá tá časť informácie, ktorá je pre nich podstatná a taktiež sa použijú iné jazykové prostriedky (musí sa to prerozprávať jazykom daného tímu) ako pri komunikácii s vývojárskym tímom.

Každý má právo vyjadriť svoj názor alebo nápad a tým prispieť k riešeniu danej situácie, čo je niekedy **výhoda**, pretože každý môže prísť s dobrým nápadom a nemusí to byť zásadne len niekto z vedenia. V niektorých prípadoch to však býva aj **nevýhoda**, keď sa každý chce ku všetkému vyjadriť (aj keď sa v diskutovanej problematike nevyzná) a to môže priebeh spomaľovať.

Ďalší využívaný štýl vedenia je **direktívny** a to len v okrajových prípadoch ako sú napríklad financie spoločnosti (Moravec, 2018). O tých rozhoduje finančné oddelenie a vedenie, a nepýta sa na názory ostatných zamestnancov, ale vychádza z interných dokumentov o financiách.

- **Staff** (zamestnanci) – ako už bolo spomenuté spoločnosť má 200 zamestnancov v ČR a 50 zamestnancov v zahraničí (Kurzy.cz, 2017). **Náboru zamestnancov** sa zvyčajne zúčastňuje jeden člen z oddelenia ľudských zdrojov a jeden alebo dve osoby z daného tímu, do ktorého sa hľadá vhodný zamestnanec.

Spoločnosť poskytuje aj niekoľko benefitov pre zamestnancov, ale je dôležité podotknúť, ako community manažérka spoločnosti hovorí, že Kentico v porovnaní s ostatnými technologickými firmami poskytuje relatívne málo benefitov. Je to spôsobené aj tým, že nemajú externého investora. Preto je vidieť, že nový zamestnanec, ktorý k nim príde si zvolia Kentico nie pre benefity, ale pre to čo spoločnosť robí, vyvíja, ako sa jej darí nie len na domácom trhu, ale aj na svetovom (Šebestová, 2018). **Benefity**, ktoré spoločnosť poskytuje v Českej republike pre motiváciu zamestnancov sú napríklad innovation time (inovčný čas – 20 % pracovnej doby môže zamestnanec venovať samovzdelávaniu), voľná pracovná doba (výhodné hlavne pre rodičov malých detí), možnosť pracovať na polovičný úväzok (vhodné pre študentov), pohodové pracovné prostredie (možnosť nosiť si domáce zvieratko do práce, relax zóny a iné), karta na športoviská po celej ČR, otcovská dovolenka dva týždne (mimo zákonom stanovenú otcovskú dovolenku platnú od februára 2018 poskytuje firma ďalšie dva týždne). V rámci **školenia** zamestnancov je možnosť prihlásiť sa na vybrané konferencie v zahraničí alebo možnosť získania certifikácie vo firme a lekcie anglického jazyka taktiež priamo vo firme (Kentico Jobs. 2018c). Ako community manažérka spoločnosti zdôrazňuje, benefity a výhody pre zamestnancov sa líšia od krajiny a jej **kultúrnych zvyklostí**. Preto napríklad v kanceláriách v USA poskytujú odlišné benefity, ktoré sú nastavené podľa trendov a preferencií zamestnancov danej krajiny (Šebestová, 2018).

- **Shared values** (zdieľané hodnoty) – zahŕňa víziu, poslanie a hodnoty spoločnosti, ktoré sú nasledovné. Všetky tieto zdieľané hodnoty spoločne hovoria o tom čo firma vlastne robí a prečo, vyjadruje teda zmysel ich pôsobenia.

Vízia: „Najlepší spôsob, ako pracovať s obsahom.“

V priebehu 14 rokov, odkedy existuje Kentico sa postupne jeho produkt Kentico EMS (enterprise marketing solution) vyvíjal na základe toho aké boli požiadavky zákazníkov, ako sa menil trh a požiadavky na CMS (content management system).

Práve z tohto dôvodu, sa EMS za tak dlhú dobu rozvinulo do šírky v tom zmysle, že pokrývalo veľa aspektov (e-commerce, social media, online marketing), ale jadrom CMS je vždy „obsah“ (content). Preto vízia musí byť úzko zviazaná s „obsahom“. Po skúsenosti s EMS, ktoré sa rozvinulo veľmi do šírky, sa chcú viac zamerať práve na jadro produktu a zdokonaľovať ho, pretože to je najpodstatnejšia časť EMS a tiež požiadavka užívateľa (bezproblémová funkčnosť) (Moravec, 2018).

Poslanie: „*Pomáhame ľuďom rozprávať príbehy, ktoré menia svet.*“

Hovorí o tom, čo vlastne chce spoločnosť dosiahnuť, čo chce zmeniť, čomu chcú pomôcť. Pretože väčšina firiem má nejaký dobrý úmysel (to čo vyrábajú, vyrábajú pre naplnenie požiadaviek a úžitku zákazníka), každá značka hovorí svoj „príbeh“ (niečo o svojom produkte, ako zlepšujú život svojim zákazníkom tým čo im ponúkajú). Tento „príbeh“ sa premietne do toho ako je komunikovaný na ich webovej stránke. A práve Kentico je ten prostriedok, ktorý umožňuje tieto „príbehy“ prerozprávať zákazníkom firiem, ktoré Kentico používajú (Moravec, 2018).

Hodnoty:

Hodnoty sú rozdelené na základné hodnoty a aspiračné hodnoty (Moravec, 2018).

Základné hodnoty:

Vznikali participatívne, formou brainstormingu so zamestnancami z jednotlivých oddelení spoločnosti Kentico.

- „*Byť ľudský – nezaobchádzame so zamestnancami ako s robotmi a so zákazníkmi ako s číslami.*“
- „*Byť transparentný – zdieľame naše vzostupy a pády, aby sme mohli robiť veci lepšie.*“

- „*Robiť zmenu – každý môže a mal by robiť veci lepšie.*“
- „*Zákazníci na prvom mieste – sme úspešní len vtedy, keď sú zákazníci úspešní.*“

Aspiračné hodnoty:

- „*Usilovať sa o dokonalosť – uvedomujeme si naše silné stránky* a snažíme sa o dokonalosť v týchto oblastiach.*“

*(silné stránky z ich pohľadu – popísané v kapitole 3.6 SWOT analýza)

- „*Jedno Kentico – spoločne zdieľame jeden cieľ bez ohľadu na to, v ktorom oddelení Kentico pracujeme.*“

3.3.2 Marketingový mix

Marketingový mix alebo aj takzvané 4P, popisuje štyri prvky alebo nástroje, ktorými sa podnik snaží naplňovať svoje strategické ciele. Prvým takýmto prvkom je produkt, ktorý firma ponúka svojim zákazníkom a je podstatou činnosti podnikateľského subjektu. Druhým prvkom je cena, ktorá tvorí hodnotu pre podnik. Potom je to miesto alebo spôsob distribúcie produktu zákazníkovi a nakoniec propagácia výrobku.

- Produkt (Product) – spoločnosť má momentálne dva produkty (duálna produktová stratégia) – Kentico EMS a Kentico Cloud. Pretože firma vie, že ich prvý produkt Kentico EMS je už za vrcholom svojho životného cyklu, začali vyvíjať nový produkt Kentico Cloud (Moravec, 2018).

Prvým produktom spoločnosti je teda **Kentico EMS**¹ (enterprise marketing solution – podnikové marketingové riešenie) platforma poskytujúca CMS (content

¹ Viac o produkte Kentico EMS na stránke: <https://www.kentico.com/product/overview>

management system – systém pre správu obsahu), elektronický obchod a online marketing v jednom (Kentico, 2017d).

Ich druhým produktom je **Kentico Cloud**², cloudové riešenie pre vývojárov a marketérov, ktorí s ním budú pracovať. Nie je to nadstavba Kentico CMS, ale je to úplne nový produkt (Kentico Jobs, 2017a). Kentico Cloud alebo aj takzvané Headless CMS sa skladá z troch komplementárnych produktov – Kentico Draft, Kentico Deliver, Kentico Engage (Thompson, 2016). Rozdiel medzi klasickým CMS a headless CMS je, že tradičné CMS bolo vyvíjané predovšetkým pre vytváranie a správu obsahu webu, ale v dnešnej dobe je možné obsah prijať a zobraziť na rôznych zariadeniach v rôznych formátoch a preto bolo potrebné zmeniť prístup. „Headless“ – z angl. neobsahuje hlavu respektíve jadro, ktoré vyobrazuje webovú stránku ako klasické CMS. Pozornosť sa sústreďuje len na tvorbu obsahu, ktorý je následne distribuovaný pomocou API (Application Programming Interface). V názve nového produktu je slovo cloud, pretože kombinuje prvky cloud-first CMS (backend a všetky dáta sú prístupné v cloude – úložisku) a headless CMS (Kentico Jobs, 2017e).

- Základný produkt (jadro) – software na tvorbu a správu obsahu webu.
- Vlastný produkt – software od spoločnosti Kentico software s.r.o., ktorá pôsobí na domácom (Česká republika), ale aj zahraničnom trhu už 14 rokov. Má po celom svete vyše 1000 partnerov, vyše 25 000 stránok bolo vytvorených s použitím technológie Kentico (Kentico, 2018a). Získali taktiež niekoľko ocenení – boli menovaní výskumnou poradenskou spoločnosťou Gartner ako vyzývateľia v magickom kvadrante pre WCM (Web Content Management – správa webového obsahu) medzi hlavnou konkurenciou za rok 2016 a 2017.

² Viac o produkte Kentico Cloud na stránke: https://kenticocloud.com/?utm_expid=110269241-0.n9tE3532TBieyvmi6lXBEw.0&utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.cz%2F

Deloitte ich menovalo za najrýchlejšie rastúcu technologickú firmu v Českej republike a mnohé iné (Mac Comascaigh, Murphy, 2017; Kentico, 2017a).

- Rozšírený produkt – k základnému a vlastnému produktu patria aj doplnkové služby ako napríklad technická podpora 24 hodín denne 7 dní v týždni; tréningy pre vývojárov, marketérov a správcov obsahu; odborné konzultácie; možnosť certifikácie vývojárov a marketérov; a taktiež je možnosť vyskúšať si produkt na nečisto prostredníctvom voľne dostupnej demo verzie (Kentico, 2018b).
- o Cena (Price) – ako už bolo zmienené, dnes už konateľ spoločnosti začínal vyvíjať produkt sám. Zo začiatku sa jednalo o pomerne jednoduchú verziu za nižšiu cenu. Postupne si spoločnosť vytvorila svoje miesto na trhu a image, produkt sa začal predávať celosvetovo a využívať vo veľkých firmách a cena licencie sa zdvihla. Spoločnosť sa snaží ponúkať konkurencieschopný produkt (inovovanie produktu) za podobnú alebo nižšiu cenu.

Produkt sa predáva ako produktová licencia a dá sa zakúpiť v šiestich rôznych menách – české koruny, eurá, libry, austrálske doláre, americké doláre, japonský jen. Je možné sa rozhodnúť medzi tromi rôznymi levelmi. Prvý je Kentico CMS Base, druhý Kentico CMS Ultimate a tretí Kentico EMS. Ďalej si zákazník môže svoju licenciu konfigurovať na základe svojich požiadaviek (business, technologické).

Spoločnosť taktiež ponúka možnosť zakúpenia údržby k jednotlivým licenciám, konzultačné služby, tréningy, skúšky na certifikáty a auditné služby (zaistenie spĺňania Kentico štandardov) (Kentico, 2016b; Kentico, 2016c).

- o Distribúcia (Place) – produkt sa predáva predovšetkým prostredníctvom tretej osoby zapojenej do distribučného procesu, a to distribútora respektíve **partnera**. Spoločnosť Kentico má po celom svete vo viac ako 80 krajinách (pozn. v Litve partnera nemajú) vyše 1000 partnerov, čo sú najčastejšie webové agentúry. Tieto

agentúry, ktoré by mohli na danom trhu implementovať ich software, spoločnosť aktívne vyhľadáva.

Sú tri možné situácie ako sa zákazník dostane k produktu:

- Jeden zo spôsobov je, že zákazník príde za partnerom a ten mu navrhne, aby svoj projekt riešil pomocou Kentico software. V tomto prípade dostane partner zľavu z ceny licencie, teda svoj zisk a zákazníkovi implementuje projekt.
- Ďalšia možnosť je, že zákazník žiada softwarový produkt od spoločnosti Kentico prostredníctvom oddelenia predaja, ale nemá svoj vývojový tím. Firma zákazníka posunie jednému zo svojich partnerov, ktorý mu následne vytvorí projekt na Kentico software.
- A posledná a najmenšia časť prípadov je zákazník, ktorý má svoj vývojový tím a žiada produkt opäť od spoločnosti prostredníctvom oddelenia predaja, kde získa licenčný kľúč (Moravec, 2018).

○ Propagácia (Promotion)

Vzhľadom k tomu, že propagácia je široký pojem, ktorý v sebe zahŕňa mnoho aktivít, sú tieto aktivity rôzne rozdelené na základe toho, v akom štádiu je kontakt s potenciálnym zákazníkom.

Zákazníkov si možno predstaviť v takzvanom lieviku. Vo vrchnej časti lievika sú potenciálni zákazníci, ktorí ešte iba získavajú povedomie o značke a produkte. V užšej časti sa nachádzajú záujemci, ktorí majú už niekoľko vybraných firiem na základe ich požiadaviek a rozhodujú sa pre jednu konkrétnu. V najužšej časti lievika sú už zákazníci spoločnosti Kentico, ktorí sa k nim vracajú a opakovane uskutočňujú nákup ich produktu.

Pre každú časť zákazníkov v tomto lieviku sa používa iný spôsob propagácie, ktorý je pre danú skupinu najvhodnejší. Jedným zo spôsobov propagácie je účasť na konferenciách. Tento spôsob sa najčastejšie používa na vzbudenie povedomia o značke a produkte v zákazníkovi (vrchná časť lievika). Nie vždy ale získajú povedomie o spoločnosti prostredníctvom konferencie. Môže to byť taktiež vyhľadávaním CMS riešenia pre firmu cez internet a teda navštívením ich stránok. Taktiež sa k ich stránkam môžu dostať cez reklamu alebo cez špecializované zameraný blog (napr. Hacker Noon). Na stránkach spoločnosti Kentico zákazník získava bližšie informácie. Týmto sa dostáva do užšej časti lievika.

Marketingové oddelenie získava informácie a kontakty na potenciálnych zákazníkov. Vyvíja aktivity, aby podporovali ich záujem o produkt a posúvali ich ďalej v procese výberu. Dostatočne kvalifikované kontakty predáva obchodnému zástupcovi a ten sa ich snaží presvedčiť, že produkt Kentico im vyrieši ich problém/potrebu.

Ďalšou možnosťou propagácie je špecializovaný web zaoberajúci sa CMS riešeniami, kde môže mať firma reklamu a ponúkať „platený“ obsah – Kentico vloží obsah na web (napr. dokument ako si vybrať CMS) a pre jeho stiahnutie musí používateľ zadať svoje kontaktné údaje. Tento spôsob sa nazýva cost per lead. V tomto príklade je jasné, že používateľ je už v rozhodovacom procese a takýto kontakt je pre spoločnosť veľmi užitočný (Moravec, 2018).

3.4 Analýza vonkajšieho prostredia

Táto kapitola je venovaná analýze vonkajšieho prostredia spoločnosti, kde bude najskôr popísaná PEST analýza a následne aj Porterova analýza 5 hybných síl v odvetví. V tejto kapitole je taktiež zahrnutá analýza rizík exportných operácií pretože priamo súvisí so vstupom na zahraničný trh, ktorý na podnik aj takto vplýva.

3.4.1 PEST analýza

V nasledujúcej PEST analýze je podrobne rozobraných päť dôležitých externých faktorov ovplyvňujúcich podnikanie.

Politicko – legislatívne prostredie – v roku 1990 Litva získala svoju nezávislosť a začal sa rozpadat' Sovietsky zväz. O štrnásť rokov neskôr sa Litovská republika vstúpila do **Európskej únie** (EÚ) rovnako ako aj Česká republika, kedy došlo k najväčšiemu rozšíreniu Európskej únie (BBC, 2018). Od roku 2007 sú súčasťou **Schengenského priestoru**, čo uľahčilo pohyb osôb ale aj tovaru medzi krajinami v tomto členstve. Ďalší významný krok bol vstup Litvy do **eurozóny** začiatkom roku 2015, ktorý taktiež uľahčil obchodovanie so zahraničnými krajinami predovšetkým tými v eurozóne (Európska únia, 2018). Litva podpísala dohody o zamedzení dvojitého zdanenia s 53 najväčšími trhmi sveta a to aj s Čínou, Ruskom a USA. Je jednou z krajín, ktorá proaktívne **využíva príležitosti poskytujúce EÚ (e-government)**. To novo začínajúcim spoločnostiam v tejto krajine uľahčuje vstup na trh, napríklad tým, že spoločnosť môže byť založená už za tri dni a zaregistrovaná prostredníctvom e-mailu. Litva má 7 voľných hospodárskych zón, kde sa uplatňuje 0 % daň za zdaňovanie ziskov, dividend a nehnuteľností po dobu prvých 6 mesiacov podnikania. Za veľkú výhodu sa dá považovať aj možnosť až trikrát v jednom zdaňovacom období **odčítat' náklady vynaložené na výskum a vývoj** z príjmu a tak znížiť svoju daňovú povinnosť (Restored Lithuania 100, 2017d; PwC,2018). Uplatňuje sa 15 % daň z príjmu právnických osôb (Restored Lithuania 100, 2017a). Úradný a oficiálny jazyk je litovština, ale taktiež sa vyskytuje ruština, poľština a bieloruština. Hlavným mestom je Vilnius. Prvou a stávajúcou prezidentkou v Litve je Dalia Grybauskaitė, ktorá bola zvolená v roku 2009 a znovuzvolená v roku 2014 (BBC, 2018). V rámci Európskej únie sa tohto roku od 25. mája zavádza nové nariadenie, ktoré musia splňať všetky podnikateľské subjekty. Jedná sa o takzvané **GDPR** – general data protection regulation, čiže **ochrana osobných údajov**. Toto

nariadenie teda platí ako pre Českú republiku tak aj pre Litvu a spoločnosť Kentico sa na zmeny už pripravuje.

Čo sa týka legislatívnych podmienok, sú pre porovnanie Litvy a Českej republiky, najpodstatnejšie týkajúce sa pracovného práva vypísané v tabuľke v prílohe C. Rozdiely v **pracovnom práve** v Litve a v Českej republike nie sú veľmi odlišné, čo určite súvisí aj s tým, že obe tieto krajiny patria do Európskej únie, ale majú aj kultúrne k sebe celkom blízko. Zásadné rozdiely sú v maximálnej dĺžke obdobia jednej zmluvy na dobu určitú, kde v ČR je na 3 roky a v Litve je to až na 60 mesiacov, teda skoro o polovicu dlhšie. V Litve je možné za týždeň pracovať maximálne 5,5 dňa kdežto v ČR 6 dní. Najzásadnejšie rozdiely, ktoré sú negatívne z pohľadu zamestnávateľa (firmy) sú príplatky za prácu cez noc, prácu cez víkend a nadčasy. Tie sú podstatne vyššie v Litve ako v ČR. Za pozitívne z pohľadu zamestnávateľa by sa dala považovať minimálna dĺžka materskej dovolenky, ktorá je v Litve o 70 kalendárnych dní kratšia. Na druhú stranu, v Litve zamestnancovi pracujúcemu 10 a viac rokov prináleží nie 20 dní dovolenky, ale 22 dní (o dva dni viac ako v ČR). (Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, 2007; The World Bank, 2018).

- Ekonomické prostredie – v Litve žije 2 810 100 obyvateľov, z toho 103 100 nezamestnaných obyvateľov a miera nezamestnanosti je **7,1 %** (údaje ku koncu roku 2017). Hrubý domáci produkt v bežných cenách za rok 2017 je 41 857 miliónov Eur a medziročný rast je 8,25 % (Official Statistics Portal, 2018a). V Českej republike je tento medziročný rast 5,2 %. Miera nezamestnanosti v ČR je **2,4 %** (Český statistický úrad, 2018a).

Priemerná hrubá mesačná mzda na jedného zamestnanca v Litve v poslednom štvrtroku 2017 činila 884,8 Eur (Official Statistics Portal, 2018a) čo je podľa prepočtu na stránke ČNB na české koruny 22 487 Kč (k 8.3.2018) (Česká národní banka, 2018). V Českej republike táto mzda (tiež posledný štvrtrok 2017) činila 31 646 Kč (Český statistický úrad, 2018c). V odvetví Informačných

a komunikačných technológií (podľa odvetvového rozdelenia NACE) priemerná hrubá mesačná mzda za posledný štvrťrok 2017 predstavuje 1 514,4 Eur, čo je opäť po prepočte na české koruny **38 488 Kč** (Official Statistics Portal, 2018b). V Českej republike bola priemerná hrubá mesačná mzda v poslednom štvrťroku 2017 v tomto odbore (podľa CZ – NACE) **52 859 Kč** (Český statistický úřad, 2018d). **Zdravotné poistenie** hradené zamestnávateľom je v Českej republike **9 %** a v Litve je to **3 %**. **Sociálne poistenie** hradené zamestnávateľom v Českej republike je **25 %** a v Litve **27,98 %** (BusinessInfo, 2017b; Finance.cz, 2017). V tabuľke nižšie je vidieť, že podľa Litovského štatistického úradu bolo v roku 2017 na základe tohto istého rozdelenia odvetví (NACE) v odbore Komunikačných a informačných technológií zamestnaných **28 100** ľudí, čo predstavuje **2,1 %** z celkom zamestnaných ľudí (Official Statistics Portal, 2018d). V Českej republike bolo v roku 2017 v tomto odbore zamestnaných 111 700 ľudí a to je 2,8 % z celkom zamestnaných ľudí. Podľa percentuálneho porovnania je vidieť, že rozdiel zamestnaných v tomto odbore v ČR a v Litve nie je až taký veľký, čo vypovedá o tom, že záujem pracovať s informačnými a komunikačnými technológiami je podobný v Litve ako v ČR. Taktiež je možné vypožorovať rastúcu tendenciu v počte zamestnaných ľudí v tomto odbore.

Tabuľka 3 - Počet zamestnaných v Informačnej a komunikačnej činnosti

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Official Statistics Portal, 2018d, 2018e; Český statistický úřad, 2017; Český statistický úřad, 2018b)

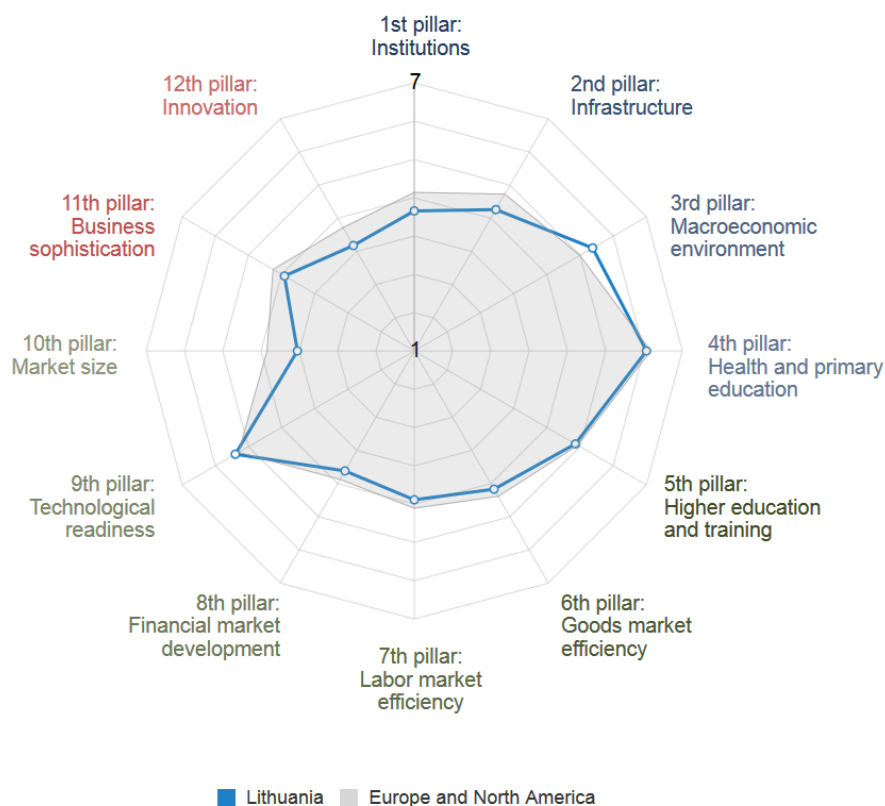
		Klasifikácia NACE		2013	2014	2015	2016	2017
Litva	Muži aj ženy, (vekové kategórie celkom)	Komunikačné a informačné technológie	tis.	24,8	23,9	27,2	28,7	28,1
			%	1,9	1,8	2,0	2,1	2,1
	Muži aj ženy, (vekové kategórie celkom)	Zamestnaní celkom/Miera zamestnanosti	tis.	1 292,8	1 319,0	1 334,9	1 361,4	1 354,8
			%	51,2	52,6	53,8	55,6	56,3
Česká republika	Muži aj ženy, (vekové kategórie celkom)	Komunikačné a informačné technológie	tis.	97,4	99,3	102,9	106,2	111,7
			%	2,6	2,6	2,7	2,7	2,8
	Muži aj ženy, (vekové kategórie celkom)	Zamestnaní celkom/Miera zamestnanosti	tis.	3 764,2	3 791,4	3 868,5	3 929,5	4 012,3
			%	55,2	55,7	56,4	57,6	-

- Sociálne a kultúrne prostredie – v Litve je celkom **25 bakalárskych** programov (najviac vo Vilniuse – 8) a **8 magisterských** programov (najviac vo Vilniuse a Kaunase – 3) štúdiá so zameraním na **počítačové vedy a IT** (study.EU, 2018). Ďalší zdroj píše, že Litva za posledných dvadsať rokov značne investovala do obyvateľov svojej krajiny, aby boli schopní hovoriť „obchodným jazykom“. To znamená, že študenti stredných škôl sú **počítačovo gramotní**, a krajina má **najvyšší počet IT absolventov** v porovnaní s ostatnými pobaltskými štátmi. Od roku 2005 sa každoročne zvyšujú **investície do vývoja a výskumu**. Čo je tiež veľmi dôležité, že **takmer každý mladý človek v Litve ovláda plynule anglický jazyk**, dve tretiny

hovorí aj rusky, 250 000 občanov hovorí nemecky a desiatky tisíc hovorí aj románskymi a severskými jazykmi (Restored Lithuania 100, 2017b).

Litva svojou polohou poskytuje **dosah do niekoľkých krajín** a ich hlavných miest s cestou niekoľko málo hodín. Má letisko v hlavnom meste Vilnius aj v meste Kaunas, ktoré poskytujú pravidelné lety do niekoľkých európskych miest (letisko vo Vilniuse: 57 letísk = 48 rôznych miest = 26 krajín; letisko v Kaunase: cca. 23 miest = 12 krajín) (Vilnius Airport, 2018; Kauno Oro Uostas, 2018). Podľa indexu Mercer Cost of Living v roku 2015 je Vilnius jedným z piatich **najmenej nákladných miest** v Európe, v ktorých žijú cudzinci (imigranti) (Restored Lithuania 100, 2017c). Podľa rebríčka Mercer Cost of Living za rok 2017 je Litva – Vilnius v poradí až 167. najdrahšie mesto pre život a Česká republika – Praha je na 132. mieste, čo znamená, že životné náklady v Prahe sú vyššie (mesto Brno v rebríčku zaradené nebolo). V rebríčku za rok 2017 bolo hodnotených 209 miest sveta (Mercer, 2017). Vilnius, rovnako ako Kodaň, Barcelona alebo Kapské mesto bolo zaradené podľa New York Times ako dobre riadené mesto pre život. Litva a predovšetkým jej tri najväčšie mestá (Vilnius, Kaunas, Klaipėda) ponúkajú po celý rok široký výber medzinárodných kultúrnych akcií (Restored Lithuania 100, 2017c). Čo sa týka zdravého životného prostredia v Litve, Vilnius bolo zaradené podľa Green City Index na 13. miesto v Európe (z 30 hodnotených hlavných miest Európy) a pre porovnanie Česká republika, Praha obsadila až 24. miesto. Vilnius má teda najlepšie životné prostredie spomedzi krajín východnej Európy. Jednotlivé kvantitatívne a kvalitatívne faktory, ktoré sú hodnotené v tomto prieskume sú znázornené v prílohe D tejto práce (Siemens AG, 2012). V zdravotnej starostlivosti je Litva na veľmi vysokej úrovni. Štát má rozvinutú zdravotnícku infraštruktúru na svetovej úrovni s najväčším počtom lekárov na jedného obyvateľa v strednej a východnej Európe. Väčšina doktorov ovláda cudzí jazyk a majú skúsenosti zo zahraničia. Litva má taktiež vysoko konkurencieschopný súkromný systém zdravotnej starostlivosti (Restored Lithuania 100, 2017c).

- Technologické prostredie – podľa World Economic Forum, kde sa každoročne zverejňujú výsledky z prieskumu o globálnej konkurencieschopnosti jednotlivých krajín zo 137 hodnotených (v roku 2017) je Litva na 41. mieste a Česká Republika má 31. miesto. V tomto prieskume sa hodnotí 12 takzvaných pilierov a to inštitúcie, infraštruktúra, makroekonomické prostredie, zdravotná starostlivosť a základné vzdelanie, vyššie vzdelanie a školenia v práci, efektívnosť na trhu tovaru, efektívnosť pracovného trhu, rozvoj finančného trhu, technologická pripravenosť, veľkosť trhu, úroveň obchodu a posledný pilier inovácie. Nasledujúci obrázok súhrnne znázorňuje ako sa krajine darí v jednotlivých pilieroch. Každý pilier je hodnotený na škále od 1 do 7, kedy sedem je najlepšie možné hodnotenie. Znamená to teda, že čím je modrá čiara bližšie k okrajom pavučiny tým si krajina vedie lepšie oproti ostatným.



Obrázok 8 – Pavučina globálnej konkurencieschopnosti – Litva 2016

(Zdroj: World Economic Forum, 2016a)

Z tohto svetového rebríčka budú bližšie popísané dva piliere spadajúce do technologického prostredia a to **technologická pripravenosť a inovácie**. Táto štatistika (zdroj) nebola využitá v predošlých bodoch tejto analýzy (ekonomické, sociálne a kultúrne prostredie) z dôvodu použitia pre tieto body komplexnejších a lepšie filtrovateľných informácií dostupných z Litovského štatistického úradu.

V deviatom pilieri – technologická pripravenosť, dosahuje Litva pomerne vysokú hodnotu. Je to konkrétne 5,6 zo 7, čo je vidieť z obrázku 9. Tento deviaty pilier hovorí o tom ako je krajina schopná pružne reagovať na inovácie a využiť ich v prospech zvýšenia produktivity v priemyselnom odvetví, ale taktiež ako využíva informačno-komunikačné technológie (ICT) v každodennom výrobnom procese a tak dosahuje konkurencieschopnosti (World Economic Forum, 2016c).



Obrázok 9 – Technická pripravenosť – Litva 2016

(Zdroj: World Economic Forum, 2016a)

Čo sa týka využívania informačno-komunikačných technológií (ICT), dosahuje Litva hodnoty 6 zo 7 a je ako 32. v poradí zo 137 hodnotených krajín. Podľa malého grafu napravo od hodnôt je vidieť že využívanie týchto technológií je každým rokom na vyššej úrovni. Taktiež užívatelia internetu stále pribúdajú a aj užívatelia mobilného internetu (World Economic Forum, 2016a). Čo je podstatné dodať je, že v Litve sú podstatne lacnejšie mobilné paušály (volania, SMS a internet v mobile). Napríklad paušál s 1,5 GB dátami stojí necelých 115 Kč (Ežys, 2017).

Ďalšie položky v 9. pilieri sú porovnané s Českou republikou v tabuľke v prílohe E. V Litve využíva internet 74,38 % osôb čo je o 2,1 percentného bodu menej oproti ČR. Naopak, ale pevné širokopásmové internetové pripojenie má v Litve o 1,05 percentného bodu viac obyvateľov ako v ČR. Podľa hodnotenia medzinárodnej šírky pásma internetu na jedného obyvateľa sa Litva umiestnila na 18. mieste a ČR na 24. mieste (World Economic Forum, 2016b).

Podľa údajov z Litovského štatistického úradu **100 % podnikov** využíva širokopásmové internetové pripojenie a 82,1 % podnikov využíva aj širokopásmové mobilné pripojenie (Official Statistics Portal, 2018c). Taktiež Litva bola niekoľko rokov po sebe **lídrom** v Európe v rozširovaní **optického internetu** čoho dôsledkom bolo, že sa stala silným konkurentom na trhu kvôli nízkym cenám poskytovaných služieb. Infraštruktúra vybudovaná za pomoci vysokých investícií poskytuje **konkurenčnú výhodu** Litovským firmám vo svete (Invest Lithuania, 2015). Tento fakt potvrdzuje aj ďalší zdroj, ktorý hovorí, že Litva je európska jednotka v oblasti vývoja optických vlákien, taktiež svetovou jednotkou v poskytovaní najlepšieho verejného internetu, svetovou jednotkou v komunikačných technológiách a na **4. mieste celosvetovo v zručnosti v oblasti informačných technológií**. Behom 10 rokov sa priemerná rýchlosť internetu v Litve zvýšila 45 krát (Restored Lithuania 100, 2017a).

Podľa grafu v prílohe F, kde je znázornené poradie krajiny v hodnotení dostupnosti najnovších technológií v posledných 5 rokoch, sa dá vypožorovať, že v poslednom sledovanom období sa Litva dostala z 28. miesta na 31. (pohoršila si). V porovnaní s ČR, je ale v tejto kategórii Litva za posledných 5 rokov na tom lepšie. Znamená to teda, že **Litva má trvale lepšiu dostupnosť k najnovším technológiám ako Česká republika** (World Economic Forum, 2016b).

	 12th pillar: Innovation 1-7 (best)	41	3.7			
	Capacity for innovation 1-7 (best)	33	4.8			
	Quality of scientific research institutions 1-7 (best)	39	4.5			
	Company spending on R&D 1-7 (best)	37	3.9			
	University-industry collaboration in R&D 1-7 (best)	37	4.1			
	Gov't procurement of advanced technology products 1-7 (best)	101	2.9			
	Availability of scientists and engineers 1-7 (best)	57	4.1			
	PCT patents applications/million pop.	32	15.9			

Obrázok 10 – Inovácie – Litva 2016

Zdroj: World Economic Forum (2016a)

Podľa obrázku vyššie – **12. Pilier Inovácie**, je vidieť, že skoro všetky faktory hodnotené v prieskume dosahujú dobrú pozíciu v rebríčku až na jednu a to podpora vlády pri rozhodovaní o nákupe inovácií. Porovnanie týchto faktorov s Českou republikou je v prílohe G, kde možno pozorovať rozdielnosť napríklad v dostupnosti vedcov a inžinierov, ktorá je lepšia v Litve ako v ČR (LT – 57. miesto kdežto ČR – 73. miesto). Ďalej potom spolupráca univerzít s podnikmi na výskume a vývoji je na vyššej úrovni v Litve ako v ČR (LT – 37. miesto, ČR – 41. miesto) (World Economic Forum, 2016b).

3.4.2 Porterova analýza 5 hybných síl

Päť hybných síl podľa Portera analyzuje päť dôležitých faktorov vplývajúcich na podnik z odvetvia, v ktorom podniká.

- Konkurencia stávajúca – Kentico je podľa svetovej výskumnej a poradenskej spoločnosti Gartner, v hodnotení **Web Content Management** (správa webového obsahu) na trhu v pozícii **vyzývateľa** (obrázok 11). Ako bolo už v teoretickej časti popísané a vysvetlené, stratégia vyzývateľa znamená, že spoločnosť sa snaží útočiť na tržného vodcu a zároveň si strážiť svoju stávajúcu pozíciu. V prípade spoločnosti Kentico je útočenie založené na vyvíjaní akostného produktu a neustáleho inovovania.



Obrázok 11 – Gartner Magický Kvadrant pre WCM (správu webového obsahu)

(Zdroj: Mac Comascaigh, Murphy, 2017)

Z obrázku kvadrantov je vidieť, že existuje niekoľko podobne úspešných firiem v oblasti vyzývateľov (Challengers) a potom samozrejme aj firmy na lepšej pozícii z oblasti takzvaných vodcov (Leaders). Priamymi konkurentmi spoločnosti Kentico sú, ale len niektoré z nich, ktoré sa zaoberajú hlavne vývojom WMS (pretože napríklad spoločnosť IBM má širší odbor záujmu).

Ako sám A. Moravec COO (Chief Operating Officer) spoločnosti Kentico Software povedal, tento trh sa dá rozdeliť na tri segmenty – Enterprise, Midmarket a Open-source. Oni sa zamerali na stred a teda **Midmarket**, čo potvrdzuje aj Gartner

v hodnotení spoločnosti, kde v silných stránkach je spomenuté aj to, že ich WCM je atraktívna predovšetkým pre organizácie v rámci stredného trhu. Postupom času na nich začal z oboch strán tlačiť Open-source a Enterprise, a tak pribúdalo viac konkurentov. Z Enterprise segmentu sú to organizácie z prvého kvadrantu – **Sitecore, Adobe a Episerver**. Z Midmarketu je to potom spoločnosť zo štvrtého kvadrantu – **Progress (Sitefinity)** a nakoniec z Open-source segmentu sú to **DNN software (.NET nuke) a Drupal** (Moravec, 2018).

- Nová konkurencia – to či sa objaví na trhu nová konkurencia závisí predovšetkým od prístupnosti tohto trhu. Záleží teda na vstupných bariérach v tomto odvetví. Jednou zo vstupných bariér a asi aj najdôležitejšou v tomto odvetví je **know-how** a s ním súvisiace neustále inovovanie produktu (byť flexibilný). Spoločnosť Kentico sa toto snaží naplňovať, čo vypovedá o jej stratégii diferenciacie spomínanej v teoretickej aj v úvode praktickej časti. Pokiaľ sa bude jednať o konkurenciu pôsobiacu v medzinárodnom prostredí, je tiež dôležité poznať **kultúrne rozdiely a zvyklosti** danej krajiny a prispôbovať im aj svoje podnikanie (napr. marketingové kampane). To isté sa týka aj **legislatívnych podmienok** (v každej krajine iné). Ďalšou podstatnou vstupnou bariérou je potreba vybudovať si **distribučné kanály**. V prípade firmy Kentico, je to široko rozvinutá medzinárodná sieť partnerov prostredníctvom, ktorých predávajú svoj produkt, vytvorená za 14 rokov svojej existencie. **Ľudský kapitál**, a teda kvalifikovaní zamestnanci v odbore IT sú taktiež jednou z podstatných súčastí pre podnikanie v tomto odbore. Pre zmiernenie tejto vstupnej bariéry je dobré vybrať si trh, kde je veľká koncentrácia vysokých škôl zameraných na IT a absolventov z týchto odborov. Z vyššie spomenutého je jasné, že vstup do tohto odvetvia je relatívne náročný.
- Substitút – substitúty možno nájsť v treťom spomínanom segmente Open-source, kde patria práve lacnejšie alebo voľne stiahnuteľné software. Sú to napríklad DNN software (.NET nuke), Drupal, Webnode alebo aj Joomla. V tomto prípade aj Kentico ponúka možnosť voľne stiahnuteľnej verzie, ktorá má určité obmedzenia, ale pre

menšie weby je použiteľná a dostačujúca. U týchto voľne stiahnuteľných substitútov je síce úvodná investícia nižšia respektíve nulová, ale je dôležité myslieť aj na **TCO – total cost of ownership** (celkové náklady vlastníctva). TCO predstavujú následné potrebné investície do prevádzky, zaškolenia, podpory a tak ďalej. Z počiatku sa Open-source javí ako lacnejšia verzia, ale koniec koncov môže byť nákladnejšia práve v dôsledku TCO (Moravec, 2018).

- Vyjednávací sila dodávateľov – medzi dodávateľov firmy Kentico spadajú dodávatelia hlavného vybavenia pre samotné fungovanie firmy a potom dodávatelia energií a príslušenstva. Z prvej skupiny sú to výrobcovia počítačov, ich komponentov a súčastí. Ďalej sem patria výrobcovia antivírusových, komunikačných software, špecifických software pre dizajn a marketing alebo iné. V druhej skupine sú to potom dodávatelia energií (elektrina a plyn), vody, občerstvenia a iného vybavenia v spoločných priestoroch a taktiež dodávatelia nábytku. Všetkých týchto spomenutých dodávateľov je na trhu mnoho a preto je ich vyjednávací sila slabá. V prípade nespokojnosti s niektorým z dodávateľov ho firma môže vymeniť za iného.
- Vyjednávací sila odberateľov – spoločnosť má najviac odberateľov zo zahraničia a to predovšetkým v USA, Veľkej Británii a Austrálii. Keďže sa jedná o B2B (business to business) trh sú to firmy pôsobiace v rôznych odvetviach ako školstvo, IT, strojárstvo, zdravotníctvo, poľnohospodárstvo, potravinárstvo, doprava, ale aj vláda a neziskové organizácie (Kentico, 2018c). Firiem poskytujúcich WCM (správu webového obsahu) produkty je na trhu pomerne dosť. Výhodou Kentico EMS (podnikové marketingové riešenie) je, že sa jedná o komplexnejší produkt, ktorý ponúka nie len CMS (správu obsahu), ale aj e-commerce a online marketing v jednom. Podobne aj Kentico Cloud je novším produktom spĺňajúcim nové požiadavky tohto trhu, inováciou firmy. Aj napriek tomu záleží predovšetkým na kritériách zákazníka, a ktorá služba je pre daný projekt najvhodnejšia. Vyjednávací sila odberateľov je teda pomerne vysoká. Zákazníci kladú vysoké nároky pri voľbe produktu a majú možnosť výberu medzi mnohými dodávateľmi.

3.4.3 Analýza rizík exportných operácií

Každá firma, ktorá sa rozhodne vstúpiť na zahraničný trh (mimo navzájom obchodujúcich krajín eurozóny) sa potýka s kurzovým rizikom, ale aj s komerčným rizikom. Tieto dve možné riziká sú popísané vzhľadom k zvolenej spoločnosti nižšie.

- Zaistenie komerčného rizika – spoločnosť sa nedostáva pri obchodovaní so svojim produktom do komerčného rizika, pretože predaj funguje prostredníctvom nákupu licencie, ku ktorej zákazník dostane dočasný licenčný kľúč, ktorý sa predĺži iba po zaplatení faktúry.

Za jediné riziko by sa dalo považovať nelegálne sťahovanie softwaru, o ktorom firma vie, je to minimálne a firma na to nemá vplyv. Takéto nelegálne sťahovanie ale firmu nijak výrazne nepoškodzuje (Moravec, 2018).

- Riadenie kurzového rizika – firma inkasuje pohľadávky najčastejšie v dolároch, eurách, austrálskych dolároch a librách. Preto ich zaujíma najviac vývoj kurzu týchto mien s českou korunou. Napríklad v čase oznámenia Brexitu vo Veľkej Británii bolo výrazné posilnenie libry voči českej korune, čo spôsobilo pokles ceny za software približne o 20 – 30 %. V tej dobe firma musela ceny v UK zdvihnúť, aby neprišli o veľké zisky.

Spoločnosť taktiež využíva zaistenie na určité obdobie na určitú sumu peňazí, čo trochu zmierňuje tieto výkyvy. Toto zaistenie, je ale len dočasné a nezaručí úplnú istotu, pretože ako COO (Chief Operating Officer) spoločnosti Kentico hovorí, že v prípade výrazného posilnenia niektorej z najviac obchodovaných mien, sa toto premietne ako medziročné zvýšenie nákladov. Pokiaľ by nastala situácia, že by sa kurzy výrazne zmenili v ich neprospech, znamenalo by to zdražovanie produktu (Moravec, 2018).

3.5 Finančná analýza spoločnosti Kentico

Finančná analýza spoločnosti Kentico Software s.r.o. pozostáva z vybraných (pre firmu použiteľných) rozdielových a pomerových finančných ukazovateľov. Analýza je počítaná za posledné tri roky – účtovné obdobia (účtovné obdobie 1.7. – 30.6.) spoločnosti.

Rozdielový ukazovateľ:

Z rozdielových ukazovateľov bol pre finančnú analýzu vybraný čistý pracovný kapitál, ktorého úlohou je zabezpečovať bezproblémový chod prevádzky podniku v prípade nečakaných väčších výdajov.

- Čistý pracovný kapitál – by mal nadobúdať kladných hodnôt, čo spoločnosť v priebehu sledovaných rokov spĺňa. Od roku 2015 do roku 2017 sa hodnota výrazne zvýšila aj napriek malému poklesu v roku 2016, ktorý bol spôsobený výraznejším navýšením krátkodobých záväzkov. Tie tvoria v tomto roku najväčším podielom záväzky z obchodných vzťahov, ktorých bolo 99,22 % splatených v dobe splatnosti (údaj z výročnej správy podniku).

Tabuľka 4 – Čistý pracovný kapitál

(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe Verejný rejstřík a sbírka listin, 2015)

(v tis. Kč)	2015	2016	2017
ČPK	97897	92404	135822

Pomerové ukazovatele:

V rámci pomerových ukazovateľov budú analyzované rentabilita (rentabilita vlastného, kapitálu, rentabilita aktív a tržieb), likvidita (bežná a okamžitá likvidita), zadlženosť (celková zadlženosť) a aktivita (obrat celkových aktív, doba obratu pohľadávok a záväzkov).

Rentabilita:

Vyjadruje schopnosť podniku generovať zisk z vloženého kapitálu, teda koľko korún zisku vytvorí jedna koruna vložená do podnikania. Dá sa teda všeobecne povedať, že čím vyššia je hodnota rentability tým je to lepšie pre podnik.

Tabuľka 5 – Rentabilita

(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2015)

(v %)	2015	2016	2017
ROA	16,26	7,65	26,01
ROE	19,13	9,86	27,87
ROS	9,06	5,38	18,09

- Rentabilita aktív ROA (return on assets) – vyjadruje zhodnotenie celkového kapitálu využívaného v podniku. Z tabuľky rentabilít je vidieť, že najlepším rokom kedy celkové aktíva najviac prispievali k tvorbe zisku zo sledovaných období je posledný rok 2017. Vtedy sa 1 Kč vloženého kapitálu zhodnotila na 1,26 Kč. Naopak najslabším rokom zo sledovaných, bol rok 2016 kedy zhodnotenie bolo 7,65 %, čo spôsobil pokles čistého zisku v tomto roku.
- Rentabilita vlastného kapitálu ROE (return on equity) – vyjadruje mieru zhodnotenia vlastných zdrojov vložených do podnikania, čo zaujíma hlavne vlastníkov podniku. Podobne ako u rentability aktív aj tu maximálna hodnota bola dosiahnutá v poslednom sledovanom roku a najnižšia hodnota je v roku 2016 a to 9,86 %. To znamená, že 1 Kč investovaného kapitálu vytvorila zisk 0,0986 Kč. Toto je opäť spôsobené výrazne nižšou hodnotou čistého zisku oproti ďalším dvom rokom.
- Rentabilita tržieb ROS (return on sales) – vyjadruje ako sa podieľajú tržby na tvorbe zisku. Aj tu sa hodnoty pohybujú podobne ako u rentability aktív a rentability

vlastného kapitálu – v roku 2016 dosahovala rentabilita tržieb najnižšiu hodnotu 5,38 % a najvyššiu hodnotu 18,09 % dosahovala v poslednom sledovanom roku.

Likvidita:

Likvidita vyjadruje ako rýchlo je podnik schopný premeniť svoje aktíva na peňažné prostriedky potrebné k úhrade splatných záväzkov. Likvidita má tri stupne podľa toho aké aktíva sú brané do úvahy. Bežná likvidita (III. stupňa), pohotová likvidita (II. stupňa) a okamžitá alebo peňažná likvidita (I. stupňa). V analýze je vynechaná pohotová likvidita z dôvodu neexistencie zásob v podniku, ktoré sú pre jej výpočet potrebné.

Tabuľka 6 – Likvidita

(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe Verejný rejstřík a sbírka listin, 2015)

	2015	2016	2017
Bežná likvidita	8,32	2,63	8,36
Okamžitá likvidita	4,21	0,74	5,28

- Bežná likvidita – podľa hodnôt vyšších ako je doporučené rozmedzie pre bežnú likviditu v teoretickej časti je znateľné, že podnik nemá problém uhrádzať svoje splatné záväzky, a teda z krátkodobého pohľadu sa jedná o solventný podnik. V prvom a poslednom sledovanom roku sú hodnoty veľmi podobné. Podnik v prípade potreby by bol schopný uspokojiť svojich veriteľov až 8,36 krát čo sa týka roku 2017 po premene obežných aktív na peňažné prostriedky. V roku 2016 je to 2,63 krát, čo je postačujúce. Táto, v porovnaní s ďalšími dvoma rokmi nízka hodnota, je dôsledkom výrazne vyšších krátkodobých záväzkov pri mierne sa zvyšujúcich obežných aktívach.

Ako bolo spomínané v praktickej časti, vypovedacia schopnosť tohto ukazovateľa je obmedzená vzhľadom k tomu, že neberie do úvahy rôznorodosť štruktúry obežných aktív z pohľadu likvidnosti a štruktúru krátkodobých záväzkov z pohľadu ich doby splatnosti. Obežné aktíva podniku tvoria prevažne peňažné prostriedky, respektíve krátkodobý finančný majetok (v pokladni a na účtoch – v roku 2015 je to 50,59 %

a v roku 2017 je to 63,19 % z obežných aktív) a krátkodobé pohľadávky (hlavne pohľadávky z obchodných vzťahov – v roku 2016 je to 63 %) – čiže pomerne likvidná časť obežných aktív (žiadne dlhodobé pohľadávky). Skutočnú dobu splatnosti krátkodobých záväzkov je možné zistiť (z výročnej správy podniku) iba u záväzkov z obchodných vzťahov, ktoré tvoria podstatnú časť krátkodobých záväzkov len v roku 2016. V tomto roku bolo 99,22 % týchto záväzkov splatených v dobe splatnosti, takže likvidita bola zaistená aj v tomto roku.

- Okamžitá likvidita – to, že obežné aktíva, použité pre výpočet bežnej likvidity, tvorí prevažne krátkodobý finančný majetok (hlavne v roku 2015 je to 50,59 % a v roku 2017 je to 63,19 %) sa odzrkadľuje aj na hodnotách okamžitej likvidity. Hodnoty týchto dvoch rokov (2015, 2017) sú opäť väčšie ako je doporučený interval hodnôt, čo dokazuje, že podnik nemá problém uhradiť svoje splatné záväzky aj len z najlikvidnejších a najrýchlejšie dostupných finančných prostriedkov. V roku 2016 je hodnota okamžitej likvidity síce nižšia 0,74, ale nachádza sa v rozpätí hodnôt doporučeného intervalu.

Zadlženosť:

Z ukazovateľov zadlženosti bola vybraná pre analýzu celková zadlženosť, ktorá je základným z týchto ukazovateľov.

- Celková zadlženosť – vyjadruje v akom pomere sú aktíva financované cudzím kapitálom. Čím je vyššia táto hodnota, tým vyššie vzniká riziko pre veriteľov. V prípade analyzovanej firmy dosahuje celková zadlženosť pomerne nízke hodnoty. To znamená, že väčšinu aktív si podnik financuje vlastnými zdrojmi. Len v roku 2016 je hodnota výrazne vyššia ako v ďalších dvoch sledovaných rokoch a to z dôvodu výrazne vyšších krátkodobých záväzkov v tomto roku.

Tabuľka 7 – Zadlženosť

(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe Verejný rejstřík a sbírka listin, 2015)

(v %)	2015	2016	2017
Celková zadlženosť	5,31	19,62	5,60

Aktivita:

Tieto ukazovatele vyjadrujú viazanosť jednotlivých zložiek kapitálu v rôznych druhoch aktív a ozrejmuje ako podnik hospodári s týmito jednotlivými zložkami aktív a aký to má vplyv na výnosnosť a likviditu.

Tabuľka 8 – Aktivita

(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe Verejný rejstřík a sbírka listin, 2015)

*(v dňoch)	2015	2016	2017
Obrat aktív	1,79	1,42	1,44
Doba obratu pohľadávok*	29,22	83,47	36,29
Doba obratu záväzkov*	10,77	50,31	14,22

- Obrat celkových aktív – podľa tabuľky bol obrat aktív podniku najlepší v roku 2015 kedy dosahoval hodnoty 1,79. Pokles hodnoty v roku 2016 bol spôsobený poklesom tržieb a zároveň rastom celkových aktív. V teoretickej časti je spomenuté, že hodnota ukazovateľa sa líši od odboru činnosti. V roku 2016 (za 4 štvrtroky priemerne) bola hodnota obratu aktív v odbore Informačných a komunikačných činností 0,54 a v roku 2015 to bolo 0,64 (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017). V porovnaní s výsledkami za odvetvie je teda hodnota obratu aktív podniku na lepšej úrovni.
- Doba obratu pohľadávok – priemerná doba inkasovania pohľadávok bola v roku 2016 na najvyššej úrovni a to 83,47 dní. Zapríčinil to pokles tržieb a súčasný významný nárast pohľadávok z obchodných vzťahov v tomto roku.

- Doba obratu záväzkov – vyjadruje za akú priemernú dobu spoločnosť uhradza svoje záväzky. Keďže sú vo výpočte podľa teoretickej časti zahrnuté krátkodobé záväzky (celkovo), ktoré v sebe obsahujú viac položiek pasív ako len krátkodobé záväzky z obchodných vzťahov, u ktorých je takmer okamžitá splatnosť napríklad v roku 2016 ako už bolo vyššie spomínané, je tu doba obratu záväzkov vyššia a to 50,31 dní. Toto je najvyššia doba obratu zo sledovaných a je to opäť rovnako ako pri dobe obratu pohľadávok spôsobené poklesom tržieb a zároveň výrazným nárastom krátkodobých záväzkov v tomto roku.

Zo sledovaných období je vidieť, že doba obratu záväzkov je vždy nižšia ako doba obratu pohľadávok, takže spoločnosť uhradza svoje záväzky rýchlejšie ako inkasovala svoje pohľadávky od odberateľov.

3.6 SWOT analýza

V SWOT analýze budú vybrané jednotlivé silné a slabé stránky z aplikovaných interných analýz a taktiež príležitosti a hrozby zistené z analýz vonkajšieho prostredia. Následne budú tieto faktory bodované a zaradené do matice, pomocou ktorej sa vyhodnotí výsledok a k nemu stanovená príslušná stratégia pre podnik.

3.6.1 Výsledky internej analýzy

Strengths – silné stránky:

- Široko rozvinutá partnerská sieť po celom svete (čo uviedol ako silnú stránku aj prieskum od spoločnosti Gartner) (Mac Comascaigh, Murphy, 2017).
- V porovnaní s konkurenciou majú pomerne nízke ceny (Mac Comascaigh, Murphy, 2017).
- Komplementárny rozsah produktu Kentico EMS – správa webového obsahu, digitálny obchod, marketingová platforma.

- Duálna produktová stratégia – Kentico EMS a Kentico Cloud. Pretože firma vie, že ich prvý produkt Kentico EMS je už za vrcholom svojho životného cyklu, začali vyvíjať nový produkt Kentico Cloud – snaha inovovať a prispôbovať sa trhu (Moravec, 2018).
- Vyjednávacía sila dodávateľov je pomerne malá.
- Podnik sa podľa finančnej analýzy javí ako „finančne zdravý“ a výkonný.

Z pohľadu firmy samotnej:

- Priateľské vzťahy vybudované s niektorými partnermi a zákazníkmi.
- Česko-slovenský management (nie sú výrazné kultúrne rozdiely, čo pozitívne prispieva k súrodosti a zhode v rozhodovacích činnostiach a celkovo dohadovanie je podstatne kratšie ako keby bol management medzinárodne zložený, nevznikajú nejasnosti a nedorozumenia).
- Žiadny externý investor a teda sloboda v rozhodovaní, nikto im nediktuje požiadavky (dosiahnuť určitý obrat, zisk alebo tak podobne), a tak nemajú tlak externého investora a môžu sa sústrediť na to čo je podstatné dlhodobo (požiadavky zákazníka) (Moravec, 2018).

Weaknesses – slabé stránky:

- Slabé kurzové zaistenie.
- Vyjednávacía sila odberateľov je celkom veľká.
- Veľké peňažné zostatky v pokladni a na účtoch.

Z pohľadu firmy:

- Súvisí so silnou stránkou, samostatného financovania spoločnosti. V prípade, že by na firmu prišli „horšie časy“, nemajú externého investora, na ktorého sa môžu spoľahnúť, aby im toto obdobie pomohol preklenúť. Na všetko čo firma dnes má si musela zarobiť sama (Moravec, 2018).

3.6.2 Výsledky externej analýzy

Opportunities – príležitosti:

- Litva je členom EÚ a eurozóny, Schengenského priestoru – uľahčenie obchodovania.
- Litva využíva príležitosti poskytujúce EÚ (e-government) – uľahčenie vstupu na trh novo začínajúcim spoločnostiam (spoločnosť môže byť založená už za tri dni a zaregistrovaná prostredníctvom e-mailu).
- Od roku 2005 sa v Litve každoročne zvyšujú investície do vývoja a výskumu. Je možnosť až trikrát v jednom zdaňovacom období odčítať náklady vynaložené na výskum a vývoj z príjmu a tak znížiť svoju daňovú povinnosť.
- V Litve je podstatne nižšia priemerná hrubá mesačná mzda v odvetví Informačných a komunikačných technológií (podľa odvetvového rozdelenia NACE). Rovnako aj nižšie odvody na zdravotné a sociálne poistenie hradené zamestnávateľom (ZP v Českej republike 9 % a v Litve 3 %, SP v Českej republike 25 % a v Litve 27,98 %) – úspory zo získania výhod umiestnenia/trhu (nižšie mzdové náklady – vývojársky tím v Litve).
- Litva je veľmi technologicky vyspelá krajina (využívanie informačno-komunikačných technológií na vysokej úrovni, líder v Európe v rozširovaní optického internetu – silná konkurenčná výhoda na trhu).

- V Litve je celkom 25 bakalárskych a 8 magisterských programov štúdia so zameraním na počítačové vedy a IT.
- Dobrá jazyková vybavenosť predovšetkým u mladých ľudí.
- Dobrá dopravná dostupnosť.
- Nízke životné náklady s pomerne vysokým životným štandardom (hlavne v meste Vilnius).
- Pomerne náročný vstup novej konkurencie do tohto odvetvia.

Threats – hrozby:

- Nutnosť prispôsobovania sa kultúrnym zvyklostiam danej krajiny (napr. marketingové kampane).
- GDPR – General Data Protection Regulation (nové nariadenie Európskej únie o ochrane osobných údajov).
- Nevýhody plynúce z pracovného práva v Litve (vyššie minimálne príplatky za nadčasy a o dva dni viac dovolenky pre zamestnancov, ktorí majú odpracovaných viac ako 10 rokov).
- Veľká konkurencia na trhu WCM (web content management – správa webového obsahu).

3.6.3 Vyhodnotenie SWOT matice

V nasledujúcej tabuľke sú ohodnotené jednotlivé faktory silných a slabých stránok vyplývajúcich z aplikovanej internej analýzy a príležitostí a hrozieb vyplývajúcich z externej analýzy.

Z výpočtu celkového stavu interných a externých faktorov, kde externé faktory majú vyššiu výslednú hodnotu vyplýva, že podnik by sa mal zamerať na ich posilňovanie a to predovšetkým u príležitostí (vyššia dosiahnutá hodnota ako u hrozieb). V interných faktoroch prevažujú silné stránky. Na základe výsledných hodnôt je zvolená **stratégia S-O** a teda „**maxi-maxi**“. Podnik by mal použiť silné stránky z interného prostredia na využitie výhod, ktoré poskytujú príležitosti. Táto stratégia je agresívne rastovo orientovaná.

Výpočet stavu pre internú a externú analýzu:

- Interné faktory (IFE) = $3,65 + 2,95 = 6,6$
- Externé faktory (EFE) = $3,85 + 2,95 = 6,8$

Tabuľka 9 – Vyhodnotenie SWOT matice

(Vlastné spracovanie)

S - W	Váha (%)	Hodnotenie	Skóre (V*H)
Silné stránky			
Široko rozvinutá partnerská sieť (a dobré vzťahy)	20	5	1
V porovnaní s konkurenciou majú pomerne nízke ceny	15	2	0,3
Komplementárny rozsah produktu Kentico EMS	10	2	0,2
Duálna produktová stratégia	10	3	0,3
Malá vyjednávací sila dodávateľov	5	1	0,05
Finančne zdravý a výkonný podnik	20	5	1
Žiadny externý investor (nemusia naplňovať požiadavky veriteľov)	20	4	0,8
Súčet	100 %		3,65
Slabé stránky			
Slabé kurzové zaistenie	30	4	1,2
Veľká vyjednávací sila odberateľov	15	2	0,3
Veľké peňažné zostatky v pokladni a na účtoch	25	1	0,25
Žiadny externý investor (žiadne prostriedky externého financovania v prípade "horších časov")	30	4	1,2
Súčet	100 %		2,95

O - T	Váha (%)	Hodnotenie	Skóre (V*H)
Príležitosti			
Litva členom EÚ a eurozóny, Schengenského priestoru	10	3	0,3
Príležitosti poskytujúce EÚ (e-government) – uľahčenie vstupu na trh novo začínajúcim spoločnostiam	5	3	0,15
Možnosť až trikrát odčítať náklady vynaložené na výskum a vývoj z príjmu	10	3	0,3
Úspory zo získania výhod trhu (nižšie mzdové náklady)	15	5	0,75
Litva je veľmi technologicky vyspelá krajina	15	5	0,75
V Litve je 25 bakalárskych a 8 magisterských programov so zameraním na počítačové vedy a IT.	15	4	0,6
Dobrá jazyková vybavenosť v Litve	10	4	0,4
Dobrá dopravná dostupnosť v Litve	5	4	0,2
Nízke životné náklady s pomerne vysokým životným štandardom	10	3	0,3
Náročný vstup novej konkurencie do tohto odvetvia	5	2	0,1
Súčet	100 %		3,85
Hrozby			
Nutnosť prispôbovania sa kultúrnym zvyklostiam	25	3	0,75
GDPR - nové nariadenie Európskej únie o ochrane osobných údajov	5	2	0,1
Nevýhody plynúce z pracovného práva v Litve	35	4	1,4
Veľká konkurencia na trhu WCM	35	2	0,7
Súčet	100 %		2,95

4 Vlastné návrhy a riešenie

Táto kapitola sumarizuje poznatky získané z celkovej SWOT analýzy, odporúčenia vyведенé zo záverov analýz a nakoniec ekonomické zhodnotenie aplikovaním týchto odporúčaní.

4.1 Zhrnutie a odporúčenia

Výsledná stratégia pre zámer expanzie podniku zo SWOT matice je **S-O („maxi-maxi“)**. V prípade tejto stratégie je doporučené použiť silné stránky z interného prostredia na využitie výhod, ktoré poskytujú príležitosti. **Návrhom** je teda **využiť potenciál trhu** v Litve, ktorý ponúka najmä priaznivé podmienky pre **otvorenie pobočky pre vývojárov**. Analýzy dokázali, že podnik má už dosť široko rozvinutú sieť partnerov, ktorí zabezpečujú distribúciu produktu a preto nie je potrebné otvárať kanceláriu sprostredkujúcu predaj. V tomto bode by bolo vhodné aj naďalej udržiavať dobré vzťahy so svojimi súčasnými partnermi. To je možné zaistiť napríklad väčšou poskytnutou zľavou (cena z licencie – zisk pre partnera) alebo odstupňovaním zľavy na licenciu od množstva predaných licencií za rok.

Príležitostí ponúkaných zvolenou krajinou je hneď niekoľko. V zmysle spomenutej expanzie pobočky pre vývojárov do Litvy je to príležitosť **získania úspor z umiestnenia**. Priemerné hrubé mzdy vývojárov (podľa klasifikácie NACE) ako aj odvody na zdravotné a sociálne poistenie za zamestnanca v tejto krajine sú podstatne nižšie ako v Českej republike, čo znamená **úsporu v mzdových nákladoch**. Mzdové náklady samozrejme závisia aj od iných faktorov a to spomínanej hrozby trhu – nevýhod plynúcich z pracovného práva v Litve. Tie sú ale z časti ovplyvniteľné zamestnávateľom – zamestnávateľ sám stanoví, či sa nadčasy budú alebo nebudú robiť.

Druhým odporúčením pre stratégiu vstupu na litovský trh je zamerať sa na **vývoj nového produktu** Kentico Cloud, pretože to je budúcnosť spoločnosti. Pre vývoj a zlepšovanie tohto produktu firma potrebuje nových vývojárov a nová kancelária by bola pre to vhodná. Litva za posledných dvadsať rokov značne investuje do vzdelávania. Študenti stredných škôl sú

počítačovo gramotní, a krajina má **najvyšší počet IT absolventov** v porovnaní s ostatnými pobaltskými štátmi. Počet vysokoškolských programov zameraných na **počítačové vedy a IT** v Litve (**25 bakalárskych a 8 magisterských**) naznačuje tomu, že nábor zamestnancov nebude veľký problém. Z analýz bol vypozerovaný aj **rastúci záujem pracovať v odbore ICT** – informačných a komunikačných technológií za posledných päť rokov. **Najviac** týchto odborov je situovaných **v hlavnom meste** Vilnius a potom v druhom najväčšom meste, 100 km vzdialenom Kaunase. **Jazyková vybavenosť** obyvateľstva je **na vysokej úrovni**, čo je pre medzinárodnú spoločnosť ako je Kentico veľmi dôležité. Analýzy ukázali, že takmer každý mladý človek v Litve ovláda plynule anglický jazyk, dve tretiny hovorí aj rusky, 250 000 občanov hovorí nemecky a desiatky tisíc hovorí aj románskymi a severskými jazykmi.

Ďalším odporúčením pre podnik je zvoliť hlavné mesto **Vilnius pre vstup na litovský trh**. Vilnius má **dobrú dopravnú dostupnosť** do niekoľkých hlavných miest priľahlých krajín. V krajine sa nachádzajú dve letiská, vo Vilniuse a Kaunase. Letiská poskytujú pravidelné lety do niekoľkých európskych miest (letisko vo Vilniuse: 57 letísk = 48 rôznych miest = 26 krajín; letisko v Kaunase: cca. 23 miest = 12 krajín). Životné náklady v Litve sú celkom nízke s pomerne **vysokým životným štandardom**. Predovšetkým tri najväčšie mestá (Vilnius, Kaunas, Klaipėda) ponúkajú po celý rok široký výber medzinárodných kultúrnych akcií. Životné prostredie v Litve je jedno z najlepších spomedzi hodnotených krajín Európy (konkrétne údaje v PEST analýze).

Litva je technologicky vyspelá krajina a investície do vývoja a výskumu sa od roku 2005 každoročne zvyšujú. V jednom zdaňovacom období je možnosť až **trikrát odčítať náklady** z príjmu vynaložené na výskum a vývoj a tak znížiť daňovú povinnosť. Pre firmu je to veľký prínos a príležitosť, ktorú český trh neponúka. Litva je členom EÚ, eurozóny a Schengenského priestoru, čo **uľahčuje podmienky vstupu na tento trh**. Jednou z výhod je e-government, ktorý zjednodušuje vstup na trh novým firmám. Ďalším kladom je členstvo v eurozóne, pretože euro je jedna z mien v ktorých Kentico obchoduje.

Posledným návrhom je neopomenúť slabé stránky a hrozby vplývajúce na podnik, preto sú následne **definované možné riziká** z nich vyplývajúce a **opatrenia proti nim**. Tieto riziká a ich pravdepodobnosť výskytu sú vyobrazené v tabuľke nižšie, kde R1 znamená Riziko 1) a analogicky.

Tabuľka 10 – Pravdepodobnosť výskytu rizík

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Hnilica, Fotr, 2009)

Pravdepodobnosť výskytu	Intenzita negatívnych dopadov				
	Zvlášť vysoká 5	Vysoká 4	Stredná 3	Malá 2	Veľmi malá 1
Zvlášť vysoká 5		R1			
Vysoká 4					R3
Stredná 3					
Malá 2		R4		R2	
Veľmi malá 1			R5, R6	R7	

Riziko 1) – Slabé kurzové zaistenie/kurzové riziko – v rozhovore s COO spoločnosti bolo spomínané, že spoločnosť nijak zvlášť nerieši kurzové zaistenie a výraznejšie výkyvy v kurze vyrovnáva zvyšovaním cien produktov. To by mohlo odlákať potenciálnych zákazníkov. Firma by sa preto mohla zaistiť proti kurzovému riziku napríklad **menovými swapmi** (dohoda s bankou o nákupe/predaji určitého objemu jednej meny za inú s budúcim spätným predajom/nákupom vo vopred dohodnutom termíne za predom dohodnutý kurz) v prípade, keď spoločnosť nemá potrebné finančné prostriedky v jednej mene na uhradenie záväzkov a pritom súčasne má potrebné prostriedky v inej mene. Ďalšou možnosťou je **menová diverzifikácia aktív a pasív** (je už čiastočne aplikované), kedy podnik riadi kurzové riziko v závislosti na korelácii jednotlivých mien. Vtedy platí, že ak má podnik na strane aktív (pasív) viac cudzích mien, riziko sa znižuje tým viac čím menej sú tieto meny navzájom korelované (diverzifikácia rizika). Naopak platí, že kurzové riziko je tým nižšie čím vyššia je korelácia dvoch mien, ak má podnik aktíva denominované v jednej cudzej mene a pasíva v inej (BusinessInfo, 2009). U spoločnosti Kentico vznikajú pohľadávky väčšinou v šiestich cudzích menách a záväzky sú z väčšej časti hradené v českej korune. **Prirodzený hedging** je tiež jednou z možností, kedy firma zámerne ovplyvňuje svoje obchodné aktivity, tak aby to bolo pre ňu kurzovo výhodné (BusinessInfo, 2009). **V prípade** Kentico by to bolo

práve, ak by **otvorila pobočku pre vývojárov** v Litve a teda by sa jej tvorili záväzky v eurách (záväzky k zamestnancom – mzdy).

Riziko 2) – Veľká vyjednávacía sila odberateľov a teda riziko prechodu ku konkurencii – tomuto riziku je možno sa vyhnúť udržovaním dobrých vzťahov so zákazníkmi. Keďže predaj produktu zaisťujú predajné oddelenia spoločnosti alebo partneri, je vhodné ich pravidelne preškoľovať a vzdelávať v starostlivosti o zákazníkov. Spoločnosť by mala neustále sledovať požiadavky trhu, udržiavať krok s trendami a aj naďalej vylepšovať svoje produkty.

Riziko 3) – Veľké peňažné zostatky v pokladni a na účtoch predstavujú riziko znehodnocovania týchto krátkodobých finančných prostriedkov – výsledky bežnej a okamžitej likvidity z finančnej analýzy dokazujú, že firma nemá problémy s likviditou. Hodnoty likvidity niekoľkonásobne prevyšujú literatúrou odporúčané intervaly. Spoločnosť by mohla časť týchto prostriedkov investovať do cenných papierov, prípadne uložiť na vyššie úročený sporiaci účet kde by sa zhodnocovali. Takáto vysoká hodnota krátkodobých finančných prostriedkov môže byť ale aj úmyselná finančná rezerva firmy v prípade nečakaných udalostí, keďže nemajú externého investora na ktorého by sa mohli obrátiť.

Riziko 4) – Žiadny externý investor predstavuje pre firmu riziko, že v prípade "horších časov" nemajú žiadne prostriedky externého financovania, ktoré by im toto obdobie pomohli preklenúť. Spoločnosť by mohla preto zvážiť využitie externého financovania a teda aj využívanie takzvaného „daňového štítu“. V Českej republike a aj v mnohých ďalších krajinách sú úroky platené za využívanie cudzieho kapitálu náklad pre podnik. Náklad pochopiteľne znižuje zisk, z ktorého sa odvádza daň – daňový efekt. Využívanie cudzieho kapitálu tak zvyšuje rentabilitu vlastného kapitálu (Synek, 2011).

Riziko 5) – Nutnosť prispôsobovania sa kultúrnym zvyklostiam – v prípade otvorenia pobočky pre vývojárov v Litve sa budú musieť spĺňať kultúrne štandardy len v rámci legislatívnych podmienok krajiny a ponúkaných benefitov. Benefity by mali byť porovnateľné s benefitmi ponúkanými v technologických firmách vo Vilniuse. V rozhovore

s community manažérkou spoločnosti Kentico zaznelo, že si prieskum benefitov ostatných technologických firiem pred vstupom na trh robia.

Riziko 6) – GDPR – nové nariadenie Európskej únie o ochrane osobných údajov a riziko nesplňania týchto požiadaviek – Kentico sa na nové zmeny o ochrane osobných údajov pripravuje.

Riziko 7) – Veľká konkurencia na trhu WCM (správa webového obsahu) – riziko straty časti podielu na trhu. Spoločnosť Kentico už s touto hrozbou pracuje a o tom svedčí napríklad duálna produktová stratégia (Kentico EMS, Kentico Cloud), komplementárny produkt Kentico EMS a pomerne nízke ceny v porovnaní s konkurenciou na trhu WCM.

4.2 Ekonomické zhodnotenie

Po zohľadnení vyššie spomenutých návrhov a odporúčení je následne vypočítaný pesimistický a optimistický variant ekonomického zhodnotenia. Porovnané sú celkové mesačné náklady na prevádzku novej vývojárskej pobočky v Českej republike a v Litve. V prvom rade sú porovnávané odhadované mesačné mzdové náklady, keďže táto položka bude tvoriť najväčšiu časť celkových mesačných nákladov. Pre vývojársku pobočku je odhadovaná potreba 3 vývojárskych tímov, celkovo 23 zamestnancov. Každý tím sa skladá z jedného senior developera, troch junior developerov, jedného QA (quality assurance) engineer, jedného scrum mastera, jedného senior QA engineer. Spoločne tieto tri tímy budú mať jedného IT architekta a jedného system administrátora. Mzdy pre každú pozíciu v Českej republike sú zisťované podľa uvedených zdrojov nad tabuľkou (pre čo najpresnejší odhad je použitých viac zdrojov). Pri každej pozícii je uvedené rozpätie miezd. Na základe zistených relatívnych odchýlok rozpätí miezd od hrubej priemernej mesačnej mzdy, uvádzanej českým štatistickým úradom v odbore informačných a komunikačných technológií, sú následne vypočítané rozpätia miezd v Litve (relatívnou odchýlkou od hrubej priemernej mesačnej mzdy v Litve uvádzanej v tom istom období a odbore litovským štatistickým úradom).

Tabuľka 11 – Odhadované mesačné náklady na mzdy v ČR

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Glassdoor, 2018; Jirásko, 2017; Platy.cz, 2018)

Česká republika	Zamestnanec	Dolné rozpätie mzdy (v tis. Kč)	Horné rozpätie mzdy (v tis. Kč)	Počet zamestnancov	Mzda celkom dolné rozpätie (v tis. Kč)	Mzda celkom horné rozpätie (v tis. Kč)
	Senior developer	60	90	3	180	270
	Junior developer	28	45	9	252	405
	QA engineer	30	40	3	90	120
	Scrum master	30	50	3	90	150
	Senior QA engineer	50	60	3	150	180
	IT architekt	60	100	1	60	100
	System administrator	35	50	1	35	50
	Celkom			23	857	1275

Tabuľka 12 – Odhadované mesačné náklady na mzdy v LTU

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Litva	Zamestnanec	Dolné rozpätie mzdy (v tis. Kč)	Horné rozpätie mzdy (v tis. Kč)	Počet zamestnancov	Mzda celkom dolné rozpätie (v tis. Kč)	Mzda celkom horné rozpätie (v tis. Kč)
	Senior developer ³	43,02	64,53	3	129,06	193,58
	Junior developer	20,08	32,26	9	180,68	290,38
	QA engineer	21,51	28,68	3	64,53	86,04
	Scrum master ³	21,51	35,85	3	64,53	107,55
	Senior QA engineer ³	35,85	43,02	3	107,55	129,06
	IT architekt ³	43,02	71,70	1	43,02	71,70
	System administrator	25,09	35,85	1	25,09	35,85
	Celkom			23	614,45	914,15

³ Zamestnanci s viac ako 10 odpracovanými rokmi.

Z porovnania celkových mesačných miezd na pobočku je vidieť, že nižšie náklady sú dosahované na pobočke v Litve. Je ale potrebné zobrať do úvahy spomínanú nevýhodu vyplývajúcu z pracovného práva v Litve, ktorú zamestnávateľ nemá možnosť ovplyvniť. Sú to dva dni dovolenky navyše oproti ČR pre zamestnancov, ktorí majú odpracovaných viac ako 10 rokov. Vo výpočte celkových mesačných nákladov sa preto berie do úvahy, že 10 zamestnancov má odpracovaných viac ako 10 rokov. Je to odhad podľa vybraných pozícií a predpokladu, že u zvyšných pozícií môžu byť zamestnaní absolventi vysokých škôl.

Zohľadnené je aj kurzové riziko ak by sa pobočka otvorila v ČR, ktoré sa v prípade pobočky v Litve dá znížiť vďaka využitiu navrhovaného kurzového zaistenia prirodzeným hedgingom. Kurzové riziko je odhadované na základe volatility kurzu EUR/CZK za posledný polrok (príloha H). Je uvažované len obdobie posledných šesť mesiacov z dôvodu intervencií Českou národnou bankou (oslabovanie CZK) do začiatku apríla minulého roku a teda snahy vyradiť z výpočtov extrémne hodnoty (postupné posilňovanie CZK v priebehu niekoľkých ďalších mesiacov) (Strnad, 2017). Na základe dát o volatilitě kurzu EUR/CZK vo zvolenom období je vypočítaná priemerná hodnota a relatívny rozdiel minimálnej hodnoty kurzu od priemernej hodnoty. S pomocou relatívneho kurzového rozdielu sú potom počítané odhadované kurzové náklady vyplývajúce z mzdových nákladov.

Keďže v posledných troch sledovaných účtovných obdobiach mala vybraná spoločnosť vďaka odpočtu nákladov vynaložených na výskum a vývoj (odčítateľná položka) v Českej republike nulovú daňovú povinnosť, nie je to porovnávané v odhade celkových mesačných nákladov. V Litve je tento odpočet v jednom zdaňovacom období možný až tri krát, čo by potom taktiež predstavovalo nulovú daňovú povinnosť pre spoločnosť.

Tabuľka 13 – Odhadované celkové mesačné náklady v ČR

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Česká republika	Náklady (v tis. Kč)	Pesimistický variant	Optimistický variant
	Mzdy	1275	857
	SP (25 %)	318,75	214,25
	ZP (9 %)	114,75	77,13
	Relatívny kurzový rozdiel od priemerného kurzu	1,27 %	
	- kurzový rozdiel mzdy	16,24	10,92
	- kurzový rozdiel SP	4,06	2,73
	- kurzový rozdiel ZP	1,46	0,98
	Kurzový rozdiel celkom	21,76	14,63
	Celkom	1730,26	1163,01

Tabuľka 14 – Odhadované celkové mesačné náklady v LTU

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Litva	Náklady (v tis. Kč)	Pesimistický variant	Optimistický variant
	Mzdy	914,15	614,45
	SP (27,98 %)	255,78	171,92
	ZP (3 %)	27,42	18,43
	Dovolenka (o 2 dni viac u zamestnanca pracujúceho 10 a viac rokov)	1,79	1,19
	Celkom	1199,15	806,01

Z porovnania celkových mesačných nákladov je vidieť, že v pesimistickom aj optimistickom variante sú tieto **náklady nižšie** v prípade otvorenia vývojárskej pobočky **v Litve**. U pesimistického variantu je to celkový mesačný rozdiel v nákladoch 531 115 Kč a u optimistického variantu 357 003 Kč. Tieto výsledky potvrdzujú potenciál a výhody využitia litovského trhu.

Záver

Cieľom diplomovej práce bolo na základe analýz vnútorného a vonkajšieho prostredia odporučiť vhodnú stratégiu pre expanziu spoločnosti Kentico Software s.r.o. Výsledná stratégia S-O („maxi-maxi“) vzišla zo súhrnnej SWOT analýzy na základe hodnotenia jednotlivých faktorov podľa toho, aký majú vplyv na strategický zámer. Táto stratégia odporúča zamerať sa na silné stránky z interného prostredia a využiť výhody, ktoré poskytujú príležitosti vybraného trhu.

Najpodstatnejšími silnými stránkami spoločnosti sú nezávislosť na externom investorovi, finančné zdravie podniku a partneri, ktorých majú po celom svete už vyše tisíc. V rámci expanzie sa javí ako najvhodnejšie vybudovať vývojársku pobočku, ktorá by sa zaoberala vývojom nového produktu Kentico Cloud, ktorý je budúcnosťou spoločnosti. Na základe aj týchto silných stránok bolo odporúčené využiť príležitosti poskytované analyzovaným vonkajším prostredím a vstúpiť na litovský trh.

Litva ponúka priaznivé podmienky pre technologické firmy. Od roku 2005 sa tu každoročne zvyšujú investície do výskumu a vývoja. Analýzy ukázali, že technologická vyspelosť krajiny je na vysokej úrovni, čo vytvára silnú konkurenčnú výhodu na trhu pre tu pôsobiace spoločnosti. Litva je členom Európskej únie, Schengenského priestoru a eurozóny. Pre Kentico to predstavuje uľahčenie vstupu na trh a možnosť znížiť kurzové riziko využitím prirodzeného hedgingu. Ďalšou príležitosťou tohto trhu sú podstatne nižšie priemerné hrubé mesačné mzdy v odbore ICT (informačno-komunikačných technológií), a teda nižšie mzdové náklady. S hľadaním zamestnancov by podľa analýz nemal byť problém, pretože Litva má najvyšší počet IT absolventov v porovnaní s ostatnými pobaltskými štátmi, krajina vykazuje rastúcu tendenciu záujmu pracovať v odbore ICT a jazyková gramotnosť obyvateľstva je na veľmi dobrej úrovni. Ako vhodné pre expanziu bolo zvolené hlavné mesto Vilnius, v ktorom je situovaný najväčší počet vysokoškolských programov v IT, má dobrú dopravnú dostupnosť do priľahlých krajín a je tu aj letisko s pravidelnými letmi do

niekoľkých európskych miest. Životné náklady v Litve sú celkom nízke s pomerne vysokým životným štandardom, predovšetkým vo Vilniuse.

V závere práce boli porovnané predpokladané celkové mesačné náklady na vývojársku pobočku v Litve a v Českej republike. V porovnaní boli brané do úvahy dva varianty – pesimistický a optimistický. V oboch prípadoch vyšli celkové mesačné náklady na pobočku nižšie v Litve. U pesimistického variantu bol rozdiel 531 115 Kč a u optimistického variantu 357 003 Kč. Tieto výsledky a ostatné spomenuté nekvantifikovateľné príležitosti litovského trhu potvrdzujú **vhodnosť expanzie na tento trh prostredníctvom otvorenia vývojárskej pobočky.**

Literatúra

ALSHAHHER, Ali Abdul-Fattah. 2013. The Mckinsey 7s Model Framework For E-Learning System Readiness Assessment. *International Journal of Advances in Engineering & Technology*. vol. 6, no. 5, pp. 1948-1966. [cit. 2017-10-13]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/openview/e6c2e4ceb5d98e47aeb5d92d15a9129e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1486350>

AMD LAW GROUP. 2012. *What is the definition of a “Born Global” firm?* *International Business Law* [online]. AMD Law, [cit. 2017-11-03]. Dostupné z: <http://www.amdlawgroup.com/what-is-the-definition-of-a-born-global-firm-international-business-law-case-study-2/>

BBC. 2018. World. *Lithuania country profile* [online]. BBC [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <http://www.bbc.com/news/world-europe-17536867>

BPLANS. 2015. Business planning. *SWOT Analysis Challenge Day 5. Turning Your SWOT Analysis into Actionable Strategies* [online]. [cit. 2017-09-04]. Dostupné z: <http://articles.bplans.com/swot-analysis-challenge-day-5-turning-swot-analysis-actionable-strategies/>

BUILTWITH. 2018. Trends. *Kentico Customers* [online]. BuiltWith®. [cit. 2018-03-04]. Dostupné z: <https://trends.builtwith.com/cms/Kentico/Market-Share>

BUSINESSINFO. 2009. *Zajištění kurzového rizika* [online]. CzechTrade [cit. 2018-05-08]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zajisteni-kurzoveho-rizika-7686.html>

BUSINESSINFO. 2016. Podnikatelské prostředí. *Webové stránky největších firem světa běží na systému od brněnské firmy* [online]. CzechTrade. [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/webove-stranky-nejvetsich-firem-sveta-bezi-na-systemu-od-brnenske-firmy-76285.html>

BUSINESSINFO. 2017a. Fáze podnikání. *Šance pro ICT firmy jsou mimo EU, konkurence je tam menší* [online]. CzechTrade. [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/sance-pro-ict-firmy-jsou-mimo-eu-konkurence-je-tam-mensi-95007.html>

BUSINESSINFO. 2017b. *Litva: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled* [online]. CzechTrade. [cit. 2018-03-08]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/litva-zakladni-charakteristika-teritoria-17532.html>

CAVUSGIL S. Tamer, Gary KNIGHT. 2009. *Born global firms a new international enterprise*. [New York, N.Y.] (222 East 46th Street, New York, NY 10017): Business Expert Press. ISBN 9781606490136.

CZINKOTA, Michael R. a Ilkka A. RONKAINEN. 2013. *International Marketing*. 10th ed. South- Western: Cengage Learning. ISBN 9781285687162.

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. 2018. [online]. © Česká národní banka. [cit. 2018-03-08]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/index.html>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2017. Vydáváme. *Česká republika od roku 1989 v číslech - 2016. Trh Práce*. [online]. Český statistický úřad. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech-w0i9dxmghn#05>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2018a. Úvod. *Nejnovější ekonomické údaje* [online]. Český statistický úřad. [cit. 2018-03-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2018b. Vydáváme. *Průměrné mzdy - 3. čtvrtletí 2017* [online]. Český statistický úřad. [cit. 2018-03-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-3-ctvrtleti-2017>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2018c. Vydáváme. *Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2017* [online]. Český statistický úřad. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2017>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2018d. Vydáváme. *Mzdy, náklady práce - časové řady* [online]. Český statistický úřad. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr

EURÓPSKA ÚNIA. 2018. Litva. *Prehľad* [online]. Europa.eu [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/lithuania_sk

EŽYS. 2017. Choose plans. *Choose calling and internet plans* [online]. Ežys. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.ezys.lt/en/plans>

FINANCE.CZ. 2017. *Jak se bude v roce 2018 počítat čistá mzda v ČR a jak na Slovensku?* [online]. Mladá fronta [cit. 2018-03-08]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/501827-cista-mzda-2018-cr-sr/>

FORET, Miroslav. a Věra. FORETOVÁ. 2001. *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. Praha: Grada Publishing. ISBN isbn9788024702070.

FOTR, Jiří, Emil VACEK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. ISBN isbn978-80-247-3985-4.

GLASSDOOR. 2018. Salaries. *Search salaries and compensation*. [online]. Glassdoor. [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: <https://www.glassdoor.com/Salaries/index.htm>

GLOBAL NEGOTIATOR. 2017. *Dictionary of International Trade* [online]. [cit. 2017-11-03]. Dostupné z: <http://www.globalnegotiator.com/international-trade/dictionary/born-global/>

- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. 2012. *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.
- GRIFFIN, Ricky W. 2012. *Fundamentals of management*. 6th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning. ISBN 0538478756.
- HALÍK, Jaroslav a Helena FIALOVÁ. 2016. *Strategie vstupu firem na zahraniční trhy*. Praha: Metropolitan University Prague Press. ISBN 978-80-87956-51-9.
- HNILICA, J., FOTR, J. 2009. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2560-4.
- INVESTOPEDIA. 2018a. *Forward Contract* [online]. Investopedia, LLC. [cit. 2018-03-09]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/f/forwardcontract.asp>
- INVESTOPEDIA. 2018b. *Swaps* [online]. Investopedia, LLC. [cit. 2018-03-09]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/exam-guide/cfa-level-1/derivatives/swaps.asp>
- INVEST LITHUANIA. 2015. Technology. *Lithuania Europe's No. 1 in fibre-optic internet penetration* [online]. Invest Lithuania [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://investlithuania.com/news/lithuania-europes-no-1-in-fibre-optic-internet-penetration/>
- IRELAND, R. Duane, Robert E. HOSKISSON a Michael A. HITT. 2008. *Understanding business strategy: concepts and cases*. 2nd ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning. ISBN 9780324578997.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- JANATKA, František a kolektiv. 2017. *Podnikání v globalizovaném světě*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-754-7.

JIRÁSKO, Tomáš. 2017. ITBiz. *Mzdy v IT a telekomunikacích ukazují velké regionální rozdíly* [online]. Nitemedia [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: <http://www.itbiz.cz/clanky/mzdy-v-it-a-telekomunikacich-ukazuji-velke-regionalni-rozdily>

KAUNO ORO UOSTAS. 2018. *Destination Map* [online]. SE Lithuanian Airports Kaunas branch [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: https://www.kaunas-airport.lt/index.php?lang=en&page=destination_map

KENTICO. 2016a. Purchase. *Product License Pricelist* [online]. Kentico Software. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://www.kentico.com/purchase/price-list/product-license-pricelist>

KENTICO. 2016b. Purchase. *Maintenance* [online]. Kentico Software. [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <https://www.kentico.com/purchase/price-list/maintenance>

KENTICO. 2016c. Purchase. *Services Price List* [online]. Kentico Software. [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <https://www.kentico.com/purchase/price-list/services>

KENTICO. 2017a. Company. *History* [online]. Kentico Software. [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: <https://www.kentico.com/company/history>

KENTICO. 2017b. *Experience Kentico's ASP.NET CMS Platform* [online]. Kentico Software. [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <https://www.kentico.com/specials/campaigns/download-trial>

KENTICO. 2017c. Partners. *More than 1,000 partners worldwide rely on Kentico* [online]. Kentico Software. [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: <https://www.kentico.com/partners>

KENTICO. 2017d. Product. *Everything Digital Success Demands... in Half the Time* [online]. Kentico Software. [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <https://www.kentico.com/product/overview>

KENTICO. 2017e. *More than 1,000 Partners Worldwide* [online]. Kentico Software. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.kentico.com/agencies#partners>

KENTICO. 2018a. *Meet Our Customers* [online]. Kentico Software [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://www.kentico.com/customers>

KENTICO. 2018b. *Services Overview* [online]. Kentico Software [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://www.kentico.com/services>

KENTICO. 2018c. *Choose Customer Projects Like Yours* [online]. Kentico Software [cit. 2018-05-05]. Dostupné z: <https://www.kentico.com/customers/customer-projects>

KENTICO JOBS. 2017a. *Produktem technologické firmy je inovace* [online]. Kentico Software. [cit. 2018-03-16]. Dostupné z: <https://jobs.kentico.com/blog/produktem-technologicke-firmy-je-inovace>

KENTICO JOBS. 2017b. *Naše práce může být někdy neviditelná* [online]. Kentico Software [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <https://jobs.kentico.com/blog/nase-prace-muze-byt-nekdy-neviditelna>

KENTICO JOBS. 2018c. *Front-end developer* [online]. Kentico Software [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://jobs.kentico.com/volna-mista/front-end-developer>

KENTICO JOBS. 2018d. *Full-stack developer* [online]. Kentico Software [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://jobs.kentico.com/volna-mista/full-stack-developer>

KENTICO JOBS. 2017e. *Seznamte se, Cloud-first Headless CMS* [online]. Kentico Software [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://jobs.kentico.com/blog/seznamte-se-cloud-first-headless-cms>

KENTICO CLOUD. 2018. *Cloud-first Headless CMS* [online]. Kentico Software [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <https://kenticocloud.com/>

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 9788027105632.

KNESL, Jiří. 2009. Zdrojak.cz. *Agilní vývoj: Úvod* [online]. Devel.cz Lab. [cit. 2018-02-23]. Dostupné z: <https://www.zdrojak.cz/clanky/agilni-vyvoj-uvod/>

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. 2007. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press. Praxe podnikatele. ISBN 9788025116050.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada. ISBN isbn978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS, Gary ARMSTRONG. 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, ISBN isbn978-80-247-1545-2.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.

KUNEŠOVÁ, Hana. 2006. *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy*. 2., dopl. a přeprac. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 8071794554.

KURZY.CZ. 2017. *Kentico software s.r.o., IČO 26930943 - data ze statistického úřadu* [online]. Kurzy.cz, spol. s. r. o., AliaWeb, spol. s. r. o. [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <http://rejstrik-firem.kurzy.cz/26930943/kentico-software-sro/statisticky-urad/>

KURZY.CZ. 2018. *Graf EUR / Kč od 12.5.2017 do 11.5.2018, ČNB, grafy kurzů měn* [online]. Kurzy.cz, spol. s. r. o., AliaWeb, spol. s. r. o. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR/od-12.5.2017/>

LYMBERSKY, Christoph. 2008. *Market entry strategies text, cases and readings in market entry management*. Hamburg: Management Laboratory Press. ISBN 9783981216202.

MAC COMASCAIGH, Mick & Jim MURPHY. 2017. Gartner. *Magic Quadrant for Web Content Management* [online]. ©Gartner. [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-47PLGD1&ct=170727&st=sb>

MACHKOVÁ, Hana. 2009. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 8024729865.

MALÝ, Josef. 2002. *Obchod nehmotnými statky: patenty, vynálezy, know-how, ochranné známky*. Praha: C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793205.

MEDALLIA. 2018. Net Promoter Score® [online]. Medallia Inc. [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <https://www.medallia.com/net-promoter-score/>

MERCER. 2017. Cost of Living Rankings. *2017 City Rankings* [online]. ©2017 Mercer LLC [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <https://mobilityexchange.mercer.com/Portals/0/Content/Rankings/rankings/col2017a986532/index.html>

MICHAUX, Stéphanie. 2015. *Porter's Five Forces: Understand competitive forces and stay ahead of the competition*. 50MINUTES.COM – Business. Rues Lemaitre 6, BE- 5000 Namur: Plurilingua Publishing. ISBN 9782806268389.

MIND TOOLS. 2017. Strategy Tools. Organization design. *The McKinsey 7-S Framework: Ensuring That All Parts of Your Organization Work in Harmony* [online]. Mind Tools Ltd. [cit. 2017-10-13]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. 2017. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2016--228985/>

MORAVEC, A. 2018. *Interview*. Kentico Software s.r.o. Nové sady 996/25, Staré Brno, 602 00 Brno. 2.3.2018.

MURRAY, Jean. 2017. The Balance. Business Law & Taxes. *What is a Joint Venture and How Does It Work?* [online]. The balance. [cit. 2017-10-02]. Dostupné z: <https://www.thebalance.com/what-is-a-joint-venture-and-how-does-it-work-397540>

OFFICIAL STATISTICS PORTAL. 2018a. All indicators. *Main Lithuanian indicators* [online]. Statistics Lithuania. [cit. 2018-03-04]. Dostupné z: <https://osp.stat.gov.lt/pagrindiniai-salies-rodikliai#Average%20earnings%20>

OFFICIAL STATISTICS PORTAL. 2018b. Population and social statistics. *Average earnings (monthly)* [online]. Statistics Lithuania. [cit. 2018-03-08]. Dostupné z: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=b878641e-9978-470a-83ba-349c713ee4b1#/>

OFFICIAL STATISTICS PORTAL. 2018c. Science and technology. *Types of Internet connection in enterprises* [online]. Statistics Lithuania. [cit. 2018-03-08]. Dostupné z: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=b878641e-9978-470a-83ba-349c713ee4b1#/>

OFFICIAL STATISTICS PORTAL. 2018d. Population and social statistics. *Employed persons by economic activity and sex* [online]. Statistics Lithuania. [cit. 2018-03-09]. Dostupné z: <https://osp.stat.gov.lt/en/statistiniu-rodikliu-analize?hash=464c768f-fd8d-4c46-84b7-b8dd7ae1e959#/>

OFFICIAL STATISTICS PORTAL. 2018e. Population and social statistics. *Employed persons and employment rate by age group and sex* [online]. Statistics Lithuania. [cit. 2018-03-09]. Dostupné z: <https://osp.stat.gov.lt/en/statistiniu-rodikliu-analize?hash=5ab5f098-85a0-41dd-a961-6953f9db9da5#/>

PARLAMENT ČESKEJ REPUBLIKY. 2007. Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce nabývá účinnosti dnem 1. ledna 2007.

PARLAMENT ČESKEJ REPUBLIKY. 2017. Zákon č. 89/2012 Sb., Nový občanský zákoník aktuální úplné znění od 28. února 2017.

PENG, Mike W. 2013. *Global strategy*. 3rd ed. Mason, Ohio: South-Western. ISBN 9781133964612.

PLATY.CZ. 2018. *Platy v kategorii: Informační technologie* [online]. Profesia [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/informacni-technologie>

PREECE, Christopher N., Krisen MOODLEY, Paul SMITH. 2003. *Construction business development: meeting new challenges, seeking opportunity*. Oxford, England: Butterworth-Heinemann. ISBN 0750651091.

PURELY BRANDED. 2017. *The 4Ps of Marketing* [online]. Purely Branded Web Design Company. [cit. 2017-11-03]. Dostupné z: <http://www.purelybranded.com/insights/the-four-ps-of-marketing/>

PWC. 2018. *Lithuania: Corporate - Tax credits and incentives* [online]. PwC. [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <http://taxsummaries.pwc.com/ID/Lithuania-Corporate-Tax-credits-and-incentives>

RESTORED LITHUANIA 100. 2017a. *Facts about business* [online]. © Lietuvos Respublikos Vyriausybės Oficiali svetainė. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <http://www.lietuva.lt/100/en/do-business-in-lithuania/facts-about-business>

RESTORED LITHUANIA 100. 2017b. *Talents and skills* [online]. © Lietuvos Respublikos Vyriausybės Oficiali svetainė. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <http://www.lietuva.lt/100/en/do-business-in-lithuania/talents-and-skills>

RESTORED LITHUANIA 100. 2017c. *Quality of life* [online]. © Lietuvos Respublikos Vyriausybės Oficiali svetainė. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <http://www.lietuva.lt/100/en/do-business-in-lithuania/quality-of-life>

RESTORED LITHUANIA 100. 2017d. *Business conditions* [online]. © Lietuvos Respublikos Vyriausybės Oficiali svetainė [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <http://www.lietuva.lt/100/en/do-business-in-lithuania/business-conditions>

RUML, Michal. 2008. Finance.cz. *Měnový swap - nástroj k zajištění kurzového rizika* [online]. Mladá fronta. [cit. 2018-03-09]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/zpravy/finance/174408-menovy-swap-nastroj-k-zajisteni-kurzoveho-rizika/>

RŮČKOVÁ, Petra. 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. 2012. *Finanční management*. Praha: Grada Publishing, Finance (Grada). ISBN 9788024740478.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793671.

SETH, Cristophe. 2015. *The SWOT Analysis: A key tool for developing your business strategy*. 50MINUTES.COM – Business. Rues Lemaitre 6, BE- 5000 Namur: Plurilingua Publishing. ISBN 9782806265838.

SIEMENS AG. 2012. The Green City Index. IN: *Corporate Communications and Government Affairs* [online]. Munich, Germany [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: http://etms.espon.eu/rankings/2012_European_Green_City_Index_sum_report.pdf

SINGH, Ashu. 2013. *A Study of Role of McKinsey's 7S Framework in Achieving Organizational Excellence*, Organization Development Journal. [online]. EBSCO Industries, Inc. [cit. 2017-10-13]. Dostupné z: <https://bit.ly/2JUQPfy>

SPAHO, Kenan. 2014. 7s model as a framework for project management. *Varazdin Development and Entrepreneurship Agency (VADEA)*, Dec 19, 2014. [online]. ProQuest LLC. [cit. 2017-10-13]. Dostupné z:

<https://search.proquest.com/openview/5efafec296b76a312ead86f159f8235/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2033472>

SRPOVÁ, Jitka. 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

STACK SHARE. 2018. *Kentico Cloud* [online]. StackShare, Inc. [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <https://stackshare.io/kentico-software-sro/kentico-cloud>

STRATEGIC MANAGEMENT INSIGHT. 2013. Strategy Tools. *McKinsey 7s Model* [online]. [cit. 2017-10-13]. Dostupné z: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html>

STRNAD, František. 2017. Idnes.cz. *Ekonomika. Intervence České národní banky skončily. Koruna posílila* [online]. MAFRA a.s. [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/cnb-intervence-konec-kurz-euro-koruna-d88-/ekonomika.aspx?c=A170406_123343_ekonomika_rts

STUDY.EU. 2018. *Search study programmes in Europe* [online]. [cit. 2018-03-08]. Dostupné z: https://www.study.eu/search?utf8=%E2%9C%93&page=1&sort=name&search=&disciplines=30&level=master&countries=lt&tuition_eea_min=0&tuition_eea_max=25000¤cy=EUR&tuition_term=annual&tuition_region=eea&duration_months_min=0&duration_months_max=72

SVATOŠ, Miroslav a kolektiv. 2009. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha: Grada. ISBN 8024727080.

SYNEK, Miloslav. 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024734941.

ŠEBESTOVÁ, M. 2018. *Interview*. Kentico Software s.r.o. Nové sady 996/25, Staré Brno, 602 00 Brno. 16.3.2018.

ŠVEC, Jakub. 2017. Interquality. *Styl vedení lidí závisí na situaci* [online]. Interquality, spol. s.r.o. [cit. 2017-10-13]. Dostupné z: <http://www.interquality.cz/%C4%8CL%C3%81NKY/tabid/67/ItemId/11/View/Details/AMID/431/Default.aspx>

TAUŠER, Josef. 2005. Byznys: *Měnové riziko lze snížit zajištěním*. Hospodářské noviny IHNED.cz. [online]. Economia. [cit. 2017-10-13]. ISSN 1213-7693 Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-15689700-menove-riziko-lze-snizit-zajistenim>

THE MARKETING MIX. 2017. *The 4Ps of Marketing* [online]. WordPress by VA Themes. [cit. 2017-11-03]. Dostupné z: <http://marketingmix.co.uk/4ps-marketing/>

THE WORLD BANK. 2018. Doing Business. *Economy profile – Lithuania*. [online]. The World Bank Group [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Profiles/Country/LTU.pdf>

THOMPSON, Andy. 2016. Get Started. *What is Kentico Cloud? And why should I care?* [online]. Get Started [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <https://www.getstarted.com.au/Blog/November-2016/Kentico-Cloud-Headless-CMS-Explained>

TRADERGO. 2018. *Slovník pojmů* [online]. © TRADERGO [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <https://www.tradergo.cz/devizova-opce.html>

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. 2015. *Sbírka listin - Kentico software s.r.o.* [online]. Brno: Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=617738>

VILNIUS AIRPORT. 2018. *Flight Map* [online]. State Enterprise Lithuanian Airports [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <http://www.vilnius-airport.lt/en/planning-a-trip/flight-map/>

VOCHOZKA, Marek. 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.

WORLD ECONOMIC FORUM. 2016a. Reports. *Global Competitiveness Index 2017-2018 edition, Country / Economy Profiles – Lithuania*. [online]. World Economic Forum. [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/countryeconomy-profiles/#economy=LTU>

WORLD ECONOMIC FORUM. 2016b. Reports. *Global Competitiveness Index 2017-2018, Downloads*. [online]. World Economic Forum. [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/downloads/>

WORLD ECONOMIC FORUM. 2016c. Reports. *Global Competitiveness Index 2017-2018, Appendix A: Methodology and Computation of the GCI 2017–2018* [online]. World Economic Forum. [cit. 2018-03-04]. Dostupné z: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/appendix-a-methodology-and-computation-of-the-global-competitiveness-index-2017-2018/>

ZAMAZALOVÁ, Marcela. 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 8074001156.

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 - Doba platnosti licencie.....	19
Tabuľka 2 - Informácie o spoločnosti.....	41
Tabuľka 3 - Počet zamestnaných v Informačnej a komunikačnej činnosti	60
Tabuľka 4 – Čistý pracovný kapitál.....	70
Tabuľka 5 – Rentabilita	71
Tabuľka 6 – Likvidita	72
Tabuľka 7 – Zadlženosť.....	74
Tabuľka 8 – Aktivita.....	74
Tabuľka 9 – Vyhodnotenie SWOT matice	79
Tabuľka 10 – Pravdepodobnosť výskytu rizík	83
Tabuľka 11 – Odhadované mesačné náklady na mzdy v ČR	86
Tabuľka 12 – Odhadované mesačné náklady na mzdy v LTU.....	86
Tabuľka 13 – Odhadované celkové mesačné náklady v ČR	88
Tabuľka 14 – Odhadované celkové mesačné náklady v LTU	88
Tabuľka 15 – Porovnanie legislatívnych podmienok v ČR a LTU	vi
Tabuľka 16 – Technologická pripravenosť za rok 2016 porovnanie ČR a LTU.....	viii
Tabuľka 17 – Inovácie za rok 2016 porovnanie ČR a LTU	x

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 – Štyri druhy medzinárodných stratégií vstupu na trh	13
Obrázok 2 – 7S McKinsey	24
Obrázok 3 – Porterov model piatich hybných síl	29
Obrázok 4 – Využitie SWOT analýzy	38
Obrázok 5 – Logo Kentico.....	41
Obrázok 6 – Zákazníci Kentico	43
Obrázok 7 – Partnerská sieť po celom svete.....	45
Obrázok 8 – Pavučina globálnej konkurencieschopnosti – Litva 2016.....	62
Obrázok 9 – Technická pripravenosť – Litva 2016	63
Obrázok 10 – Inovácie – Litva 2016	65
Obrázok 11 – Gartner Magický Kvadrant pre WCM (správu webového obsahu)	66
Obrázok 12 – Systémy používané v spoločnosti Kentico.....	v
Obrázok 13 – Green City Index.....	vii
Obrázok 14 – Maximálna hodnota kurzu EUR/CZK za posledný polrok.....	xi
Obrázok 15 – Minimálna hodnota kurzu EUR/CZK za posledný polrok.....	xi

Prílohy

A) Príloha – Organizačná štruktúra spoločnosti Kentico Software s.r.o.

- **Chief Executive Officer (CEO)**
 - **Administration**
 - Chief Administrative Officer
 - HR & Office Manager
 - **Operations**
 - COO
 - **Development**
 - VP Engineering
 - **Kentico Cloud**
 - Customer Education Leader
 - **DevOps**
 - **Security**
 - **Architecture**
 - **Research**
 - **Kentico Draft/Deliver/Compose/Engage**
(Scrum Master, Developer, Technical Writer)
 - **E-commerce, Platform 2**
(Scrum Master, Developers, Technical Leader, QA Engineer)
 - **Kentico Academy**
(Senior Scrum Master, Developers, Senior Developer)
 - **Kentico EMS**
(Scrum Master Leader, Scrum Master)
 - **Platform 1 + 3, Content Management 1 + 2**
(Scrum Master, Developers, Senior QA Engineer, Technical Leader, QA Engineers, Technical Writer)
- **Internal Services**
 - CIO
 - Administration Support
 - **Internal team**
(Senior Scrum Master, BI Developer, Internal Services Developer, Internal Systems QA Engineer, Technical Leader)
 - **IT**
(IT Manager, Systems Administrator)
- **Customer Success Department**

VP Customer Success

- **Customer Success Management**
(Customer Success Management Leader, Customer Success Managers)
- **Support**
(Head of Support and Consulting Services, Technical Support Team Lead)
- **Support CZ**
(Technical Support Team Lead, Cloud Support Specialists, Support Engineers)
- **Support US**
(Support Specialists, Support Engineers)
- **Consulting**
(Head of Support and Consulting Services, Consulting Team Lead)
 - **Consulting CZ**
(Marketing Implementation Specialist, Senior Solution Architect)
 - **Consulting US**
Solution Architects
 - **Consulting APAC**
Solution Architects
- **Developers Community**
(Developer Community Leader, Developer Advocate)
- **Customer Education**
(Customer Education Leader, Training Specialist, Lead Technical Writer, Technical Writers, Content Developers, Education Specialist, Training Administrator)
- **User Experience**
(UX Leader, Lead UX Designer, UX Designers)
- **Marketing**
COO
(Director of PR and Analyst Relations, Scrum Master, Marketing Team Leader, Marketing Channel Administration, Senior Campaign Manager, Marketing Data Analyst, Junior Campaign Specialist, Events Manager, Marketing Intern, Graphic Designers, Marketing Team Leader, Content Strategy Manager, Marketing Implementation Specialist, Technical Leader, Web Developers, Marketing Manager)
- **Product Management**
VP Product
(Product Management Team Lead, Product Owners, Technical Evangelist, Product Managers)
 - **Sales**

VP Global Sales

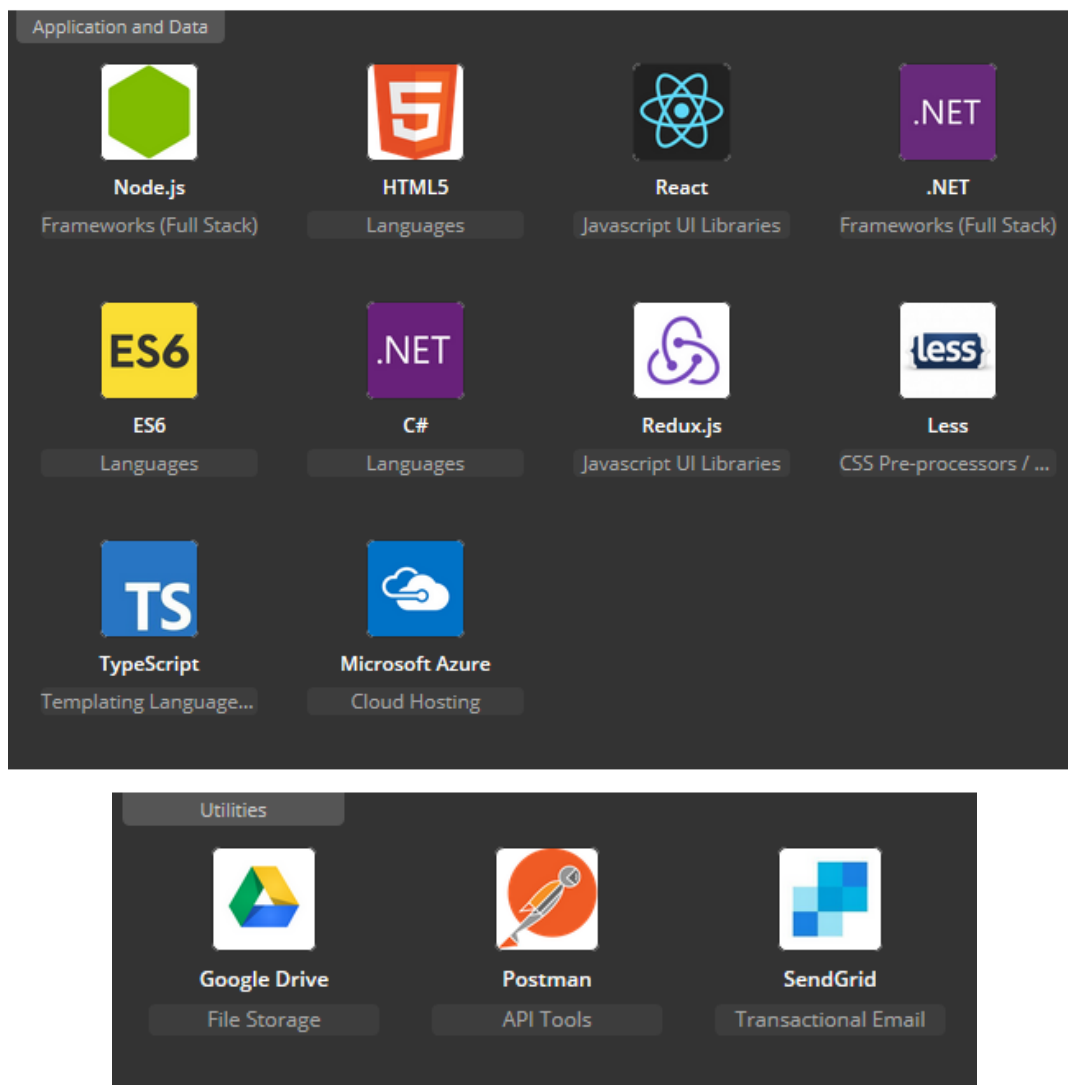
(Cloud Sales Executive - Kentico Draft, Account Executive)

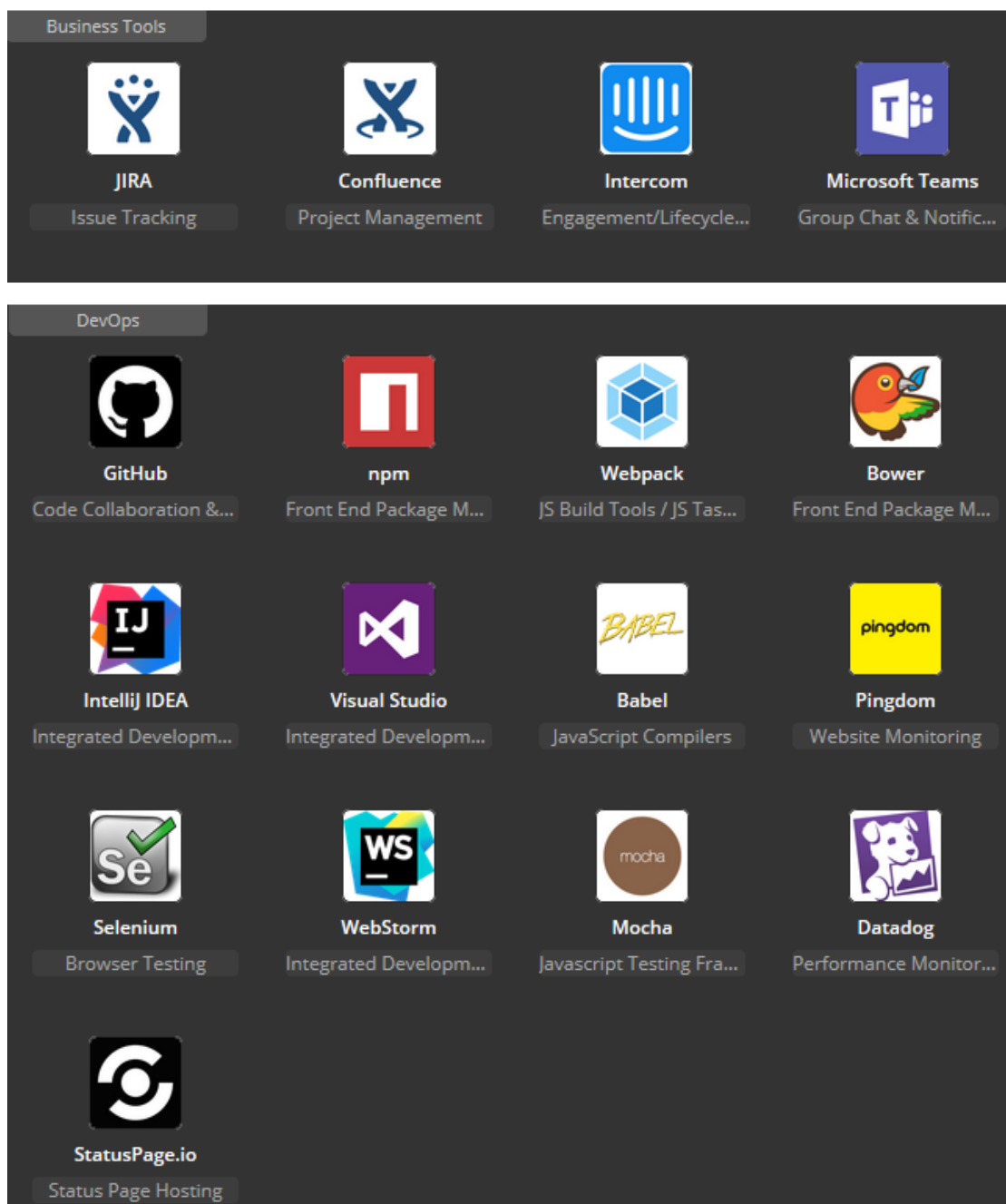
- **Sales Operations Team**
(Sales Operations Manager, Sales & Partner Program Assistant, Sales Operations Coordinator, Customer Insights Specialist, Partner Program Coordinator)
- **Sales NA**
VP Sales NA
(Territory Sales Managers, Account Executives, Account Managers)
- **Sales EMEA + SA**
(Territory Sales Managers, Account Managers)
- **Sales APAC**
(Director of APAC Operations, Territory Sales Managers, Account Managers)

Použité akronymá:

- NA = North America
- EMEA = Europe, Middle East and Africa
- SA = South America
- APAC = Asia Pacific
- UKI = United Kingdom and Ireland

B) Príloha – Systémy





Obrázok 12 – Systémy používané v spoločnosti Kentico

Zdroj: StackShare (2018)

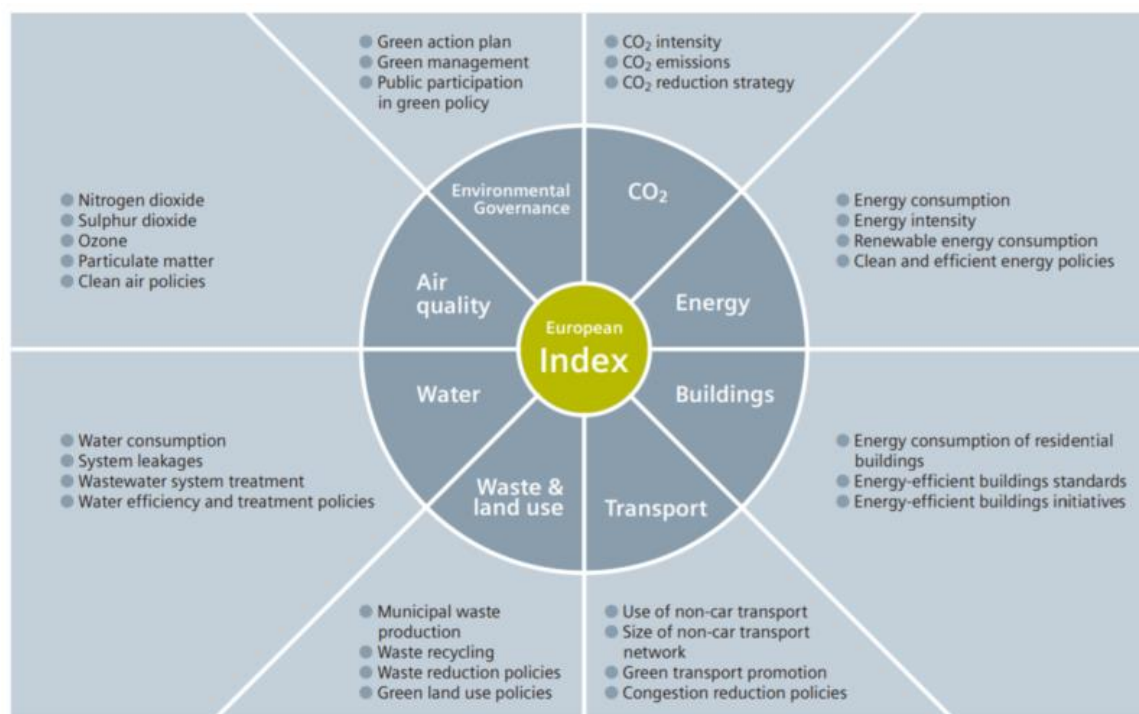
C) Príloha – Legislatívne prostredie, pracovné právo

Tabuľka 15 – Porovnanie legislatívnych podmienok v ČR a LTU

(Zdroj: The World Bank, 2018; Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoníka práce, 2007)

Podmienka	Litva	Česká republika
Maximálna dĺžka skúšobnej lehoty	3 mesiace	3 mesiace
Maximálna dĺžka jednej zmluvy na dobu určitú	60 mesiacov	36 mesiacov
Maximálna dĺžka zmlúv na dobu určitú vrátane obnovení	60 mesiacov	108 mesiacov
Štandardný pracovný deň	8 hodín	8 hodín
Maximum pracovných dní za týždeň	5,5	6
Príplatok za prácu cez noc najmenej (% priemernej hodinovej mzdy)	50	10
Príplatok za prácu v sobotu a v nedeľu najmenej (% priemernej hodinovej mzdy)	100	10
Príplatok za nadčas najmenej (% priemernej hodinovej mzdy)	50	25
Platená ročná dovolenka pre pracovníka pracujúceho do 10 rokov	20 dní	20 dní
Platená ročná dovolenka pre pracovníka pracujúceho 10 a viac rokov	22 dní	20 dní
Minimálna dĺžka materskej dovolenky (v kalendárnych dňoch)	126	196
Získanie 100 % mzdy na materskej dovolenke?	Áno	Nie
Päť plne zaplatených dní nemocenskej dovolenky za rok?	Áno	Nie

D) Príloha – Green City Index – kvantitatívne a kvalitatívne faktory



The European Green City Index evaluates 16 quantitative and 14 qualitative indicators. The methodology for Europe was adapted for the other regional indexes

Obrázok 13 – Green City Index

Zdroj: Siemens AG (2012)

E) Príloha – Globálna konkurencieschopnosť – Technologická pripravenosť (9. pilier)

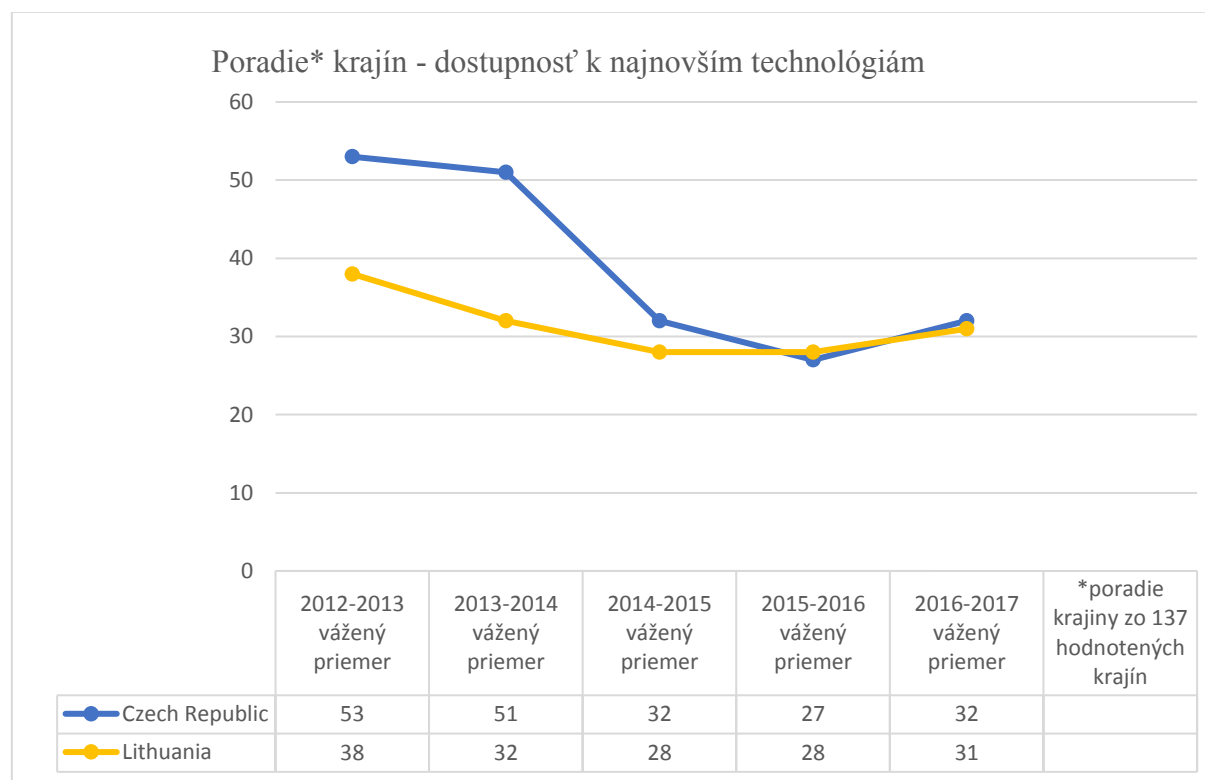
Tabuľka 16 – Technologická pripravenosť za rok 2016 porovnanie ČR a LTU

Zdroj: World Economic Forum (2016b)

*poradie krajiny zo 137 hodnotených krajín

9. pilier - Technologická pripravenosť	Atribút	Česká republika	Litva
9.04 Percento osôb využívajúcich internet	Hodnota	76,48	74,38
9.04 Percento osôb využívajúcich internet	Poradie*	37	44
9.05 Pevné širokopásmové internetové predplatné na 100 obyvateľov.	Hodnota	27,65	28,70
9.05 Pevné širokopásmové internetové predplatné na 100 obyvateľov.	Poradie*	32	27
9.06 Medzinárodná šírka pásma internetu (kb/s) na jedného používateľa	Hodnota	180,70	198,56
9.06 Medzinárodná šírka pásma internetu (kb/s) na jedného používateľa	Poradie*	24	18
9.07 Aktívne mobilné širokopásmové predplatné na 100 obyvateľov	Hodnota	76,02	76,80
9.07 Aktívne mobilné širokopásmové predplatné na 100 obyvateľov	Poradie*	46	45

F) Príloha – Globálna konkurencieschopnosť – Dostupnosť najnovších technológií (časť z 9. piliera)



Graf 1 – Dostupnosť najnovších technológií

Zdroj: World Economic Forum (2016b)

G) Príloha – Globálna konkurencieschopnosť – Inovácie (12. pilier)

Tabuľka 17 – Inovácie za rok 2016 porovnanie ČR a LTU

Zdroj: World Economic Forum (2016b)

*poradie krajiny zo 137 hodnotených krajín

12. pilier – Inovácie	Atribút	Česká republika	Litva
12.01 Schopnosť firmy inovovať, 1-7 (do značnej miery)	Hodnota	4,91	4,82
12.01 Schopnosť firmy inovovať	Hodnotenie*	27	33
12.02 Kvalita vedecko-výskumných inštitúcií, 1-7 (extrémne dobré)	Hodnota	5,02	4,54
12.02 Kvalita vedecko-výskumných inštitúcií	Hodnotenie*	27	39
12.03 Výdaje firiem na výskum a vývoj, 1-7 (investujú značne)	Hodnota	4,21	3,88
12.03 Výdaje firiem na výskum a vývoj	Hodnotenie*	34	37
12.04 Spolupráca univerzít a podnikov na výskume a vývoji, 1-7 (rozsiahla spolupráca)	Hodnota	3,86	4,05
12.04 Spolupráca univerzít a podnikov na výskume a vývoji	Hodnotenie*	41	37
12.05 Podpora vlády pri rozhodnutí o nákupe inovácií, 1-7 (do značnej miery)	Hodnota	2,97	2,93
12.05 Podpora vlády pri rozhodnutí o nákupe inovácií	Hodnotenie*	97	101
12.06 Dostupnosť vedcov a inžinierov, 1-7 (všeobecne dostupní)	Hodnota	3,83	4,11
12.06 Dostupnosť vedcov a inžinierov	Hodnotenie*	73	57
12.07 Počet žiadostí podaných podľa Zmluvy o patentovej spolupráci (PCT) na milión obyvateľov	Hodnota	24,42	15,90
12.07 Počet žiadostí podaných podľa Zmluvy o patentovej spolupráci (PCT) na milión obyvateľov	Hodnotenie*	29	32

H) Príloha – Vývoj kurzu EUR/CZK za posledný polrok



Obrázok 14 – Maximálna hodnota kurzu EUR/CZK za posledný polrok

Zdroj: Kurzy.cz, 2018



Obrázok 15 – Minimálna hodnota kurzu EUR/CZK za posledný polrok

Zdroj: Kurzy.cz, 2018