



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH EXPANZE SPOLEČNOSTI NA VYBRANÝ
ZAHRANIČNÍ TRH**

PROPOSAL OF THE COMPANY EXPANSION TO SELECTED FOREIGN MARKET

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Andrea Urbánková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2022

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Bc. Andrea Urbánková**
Vedoucí práce: **doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.**
Akademický rok: 2021/22
Studijní program: Mezinárodní ekonomika a obchod

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

Návrh expanze společnosti na vybraný zahraniční trh

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup řešení

Teoretický přístup k řešenému problému (nejnovější poznatky v oblasti řízení podniku a přípravě expanze na zahraniční trhy)

Analytická část (analýza vnějšího a vnitřního prostředí, analýza poptávky na vybraných trzích, analýza zdrojů, rizik a kapacit v souladu s vymezeným problémem)

Návrh expanze na vybraný zahraniční trh (trhy), včetně ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je vytvořit návrh expanze prodejních automatů společnosti AD Vending s.r.o. na zahraniční trh.

Základní literární prameny:

JOHNSON, G. A K. SCHOLLES. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KALÍNSKÁ, E. Mezinárodní obchod v 21. století. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3396-8

KOTLER, P. a K., L. KELLER. Marketing management. 15. vyd. Praha: Grada, 2017. 814 s. ISBN-10 978-93-3258-740-3.

McGRUER, D. Dynamic digital marketing: master the world of online and social media marketing to grow your business. Chichester: Wiley, 2020. 412s. ISBN 978-11-1963-588-8.

WESTWOOD, J. Sestavte dobrý marketingový plán: jak správně stanovit strategii, efektivně plánovat a dosahovat marketingových cílů. Brno: Lingea s.r.o., 2020. 174s. ISBN : 978-80-7508-624-2.

ŠTĚRBOVÁ, L. Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4694-4.

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

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

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

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Předmětem diplomové práce je vytvořit návrh expanze společnosti AD Vending, s.r.o. na slovenský trh. Předmětem podnikání společnosti je provoz a správa prodejních automatů nabízející sortiment společnosti Americandrinks. Práce je rozdělena do čtyř hlavních částí. Úvodní část vymezuje danou problematiku, cíle práce a metody s postupy zpracování. Teoretická část vymezuje základní pojmy dané problematiky. Na tuto část navazuje analytická část analyzující vnitřní a vnější prostředí společnosti. Poslední část obsahuje vlastní návrhy formy vstupu společnosti na zahraniční trh a zhodnocení jednotlivých variant.

Abstract

The subject of the diploma thesis is to create a proposal for the expansion of the company AD Vending, s.r.o. on the Slovak market. The company's main business is the operation and management of vending machines offering the Americandrinks range. The work is divided into four main parts. The introductory part defines the issue, the objectives of the work and methods with processing procedures. The theoretical part defines the basic concepts of the issue. This part is followed by an analytical part analyzing the internal and external environment of the company. The last part contains its own proposals for the form of the company's entry into the foreign market and evaluation of individual variants.

Klíčová slova

expanze, analýza vnějšího a vnitřního prostředí, formy vstupu na zahraniční trh, SWOT analýza, Slovenská republika

Key words

expansion, analysis of external and internal environment, forms of entering foreign market, SWOT analysis, Slovak republic

Bibliografická citace

URBÁNKOVÁ, Andrea. *Návrh expanze společnosti na vybraný zahraniční trh*. Brno, 2022. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/143017>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Iveta Šimberová.

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

.....

Bc. Andrea Urbánková

Poděkování

Tímto bych zde ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za odborné vedení práce a její věnovaný čas. Také bych chtěla poděkovat vedení společnosti AD Vending, s.r.o. za věnovaný čas a poskytnutí veškerých informací potřebných ke zpracování práce.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP ZPRACOVÁNÍ.....	12
1.1 CÍLE PRÁCE.....	12
1.2 POSTUP A METODY ZPRACOVÁNÍ	13
1.2.1 Analýza vnějšího prostředí	13
1.2.2 Analýza odvětví	13
1.2.3 Analýza vnitřního prostředí	16
1.2.4 Analýza vybraných finančních ukazatelů	18
1.2.5 Analýza rizik.....	21
1.2.6 Marketingový mix 4P	21
1.2.7 SWOT Analýza.....	21
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	24
2.1 ZAHRANIČNÍ OBCHOD	24
2.1.1 Význam zahraničního obchodu	24
2.1.2 Funkce zahraničního obchodu	25
2.2 DŮVODY VSTUPU FIREM NA ZAHRANIČNÍ TRH	25
2.3 FORMY VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRH.....	26
2.3.1 Vývozní a dovozní operace.....	26
2.3.2 Formy nenáročné na kapitálové investice.....	29
2.3.3 Kapitálové vstupy společnosti na zahraniční trhy	30
2.4 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VOLBU FORMY VSTUPU NA MEZINÁRODNÍ TRH.....	31
2.5 RIZIKA VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRH	32
2.6 MARKETINGOVÝ MIX	34
2.7 ANALÝZA RIZIK	38
2.8 FINANČNÍ PLÁN.....	39
2.9 METODY FINANCOVÁNÍ ZAHRANIČNÍHO OBCHODU	40
2.10 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	41
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	45

3.1	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	45
3.2	ZÁKLADNÍ INFORMACE O STÁTU	48
3.3	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	49
3.3.1	Analýza PESTLE.....	49
3.4	ANALÝZA ODVĚTVÍ.....	59
3.4.1	Analýza trhu.....	59
3.4.2	Porterova analýza konkurenčních sil	68
3.5	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	71
3.5.1	Model 7S.....	71
3.5.2	Analýza zdrojů.....	74
3.5.3	Marketingový mix	75
3.6	ANALÝZA VYBRANÝCH FINANČNÍCH UKAZATELŮ	78
3.6.1	Ukazatele rentability	79
3.6.2	Ukazatele likvidity	80
3.6.3	Ukazatele zadluženosti	80
3.6.4	Ukazatele aktivity	81
3.7	SWOT ANALÝZA	82
3.7.1	Hodnocení SWOT analýzy	85
3.7.2	Volba strategie formy vstupu.....	89
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	91
4.1	FORMA VSTUPU SPOLEČNOSTI NA SLOVENSKÝ TRH.....	92
4.1.1	Proces založení společnosti s.r.o. ve Slovenské republice	92
4.1.2	Proces a podmínky Franchisingu.....	95
4.2	MARKETINGOVÝ MIX.....	96
4.2.1	Produkt.....	96
4.2.2	Cena	96
4.2.3	Distribuce.....	98
4.2.4	Komunikace	99
4.3	FINANČNÍ PLÁN.....	102
4.3.1	Stanovení nákladů a výnosů – pesimistická, realistická a optimistická varianta prodeje.....	105
4.3.2	Shrnutí odhadovaných výnosů a nákladů	108

4.4	HARMONOGRAM ČINNOSTÍ	110
4.5	ANALÝZA RIZIK	111
4.6	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ	119
ZÁVĚR		121
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		123
SEZNAM GRAFŮ		129
SEZNAM OBRÁZKŮ		130
SEZNAM TABULEK		131
SEZNAM VZORCŮ		133
SEZNAM PŘÍLOH		134

ÚVOD

Expanze společností na zahraniční trh je krokem, který je uskutečňovaný zejména z důvodu oslovení nových potencionálních zákazníků, zvýšení povědomí o společnosti či zvýšení tržeb. Důležitým momentem pro české společnosti byl vstup České republiky do Evropské unie, jelikož rozšířil možnosti podnikání společností na trzích zahraničních a pomohl odstranit mnohé dřívější bariéry, které komplikovaly expanzi. Mnoho společností tak opouští pohodlí tuzemského trhu a expanduje na trh zahraniční. Úspěch na trhu domácím není zárukou úspěchu na trhu zahraničním. Je tedy nutné promyslet trh, na který společnost vstoupí. Základním faktorem úspěchu je průzkum a znalost trhu, zákazníků, konkurence, ale i substitučních výrobků. Požadavky potencionálních zákazníků se mohou na každém trhu patřičně lišit a nerespektování těchto odlišných požadavků bývá častou příčinou neúspěchu. Vybraný slovenský trh představuje pro společnost AD Vending, s.r.o. potenciál, jelikož se jedná o trh blízký a jazyková bariéra je zde minimální.

Společnost AD Vending, s.r.o. se zabývá provozem prodejních automatů nabízejících širokou škálu nápojů a pochutin dovážených ze Spojených států amerických. Za roky jejího působení se postupně prodejní automaty rozšířili z Brna, kde společnost sídlí, po celé České republice. Expanze na slovenský trh do města Bratislava k nákupnímu centru Eurovea je tak příležitostí z hlediska dostupnosti, jelikož si velkou část automatů společnost spravuje sama. Zbylé množství je obstaráváno formou franšízy, a proto budou zhotoveny návrhy pro obě formy expanze společnosti na zahraniční trh a zhodnoceno, která z možností představuje pro společnost lepší variantu formy vstupu.

Diplomová práce formuluje návrh expanze vybrané společnosti na slovenský trh a je rozdělena do čtyř základních částí. První část obsahuje vymezení problému, cíle práce a metody s postupy jejich zpracování. Druhá část je tvořena teoretickými východisky týkající se dané problematiky. Ve třetí části je zhotovena analýza vnitřního, oborového a vnějšího prostředí společnosti a čtvrtou část tvoří vlastní návrhy řešení možnosti expanze společnosti na slovenský trh.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP ZPRACOVÁNÍ

Tato část práce se zabývá vymezením zkoumaného problému, cílem práce a následně stanovením metod a postupů pro vypracování.

Každá společnost, která je již dobře uvedená na tuzemském trhu a chce nadále růst by měla zvážit možnost expanze na zahraniční trh. Vstup firem na zahraniční trh není jednoduchý, mnoho firem podceňuje svoji přípravu na expanzi a vstupuje na zahraniční trh příliš brzy. Je tedy nutné, aby firma byla nejdříve efektivní na domácím trhu a poté může zvažovat vstup na trh zahraniční.

Pro tuto diplomovou práci byla zvolena společnost AD Vending, s.r.o., která na trhu působí poměrně krátce a jejíž hlavní náplní je provoz prodejních automatů s americkými drinky a sladkostmi. Za 3 roky jejího působení se postupně rozšiřuje počet automatů nejen po Brně, kde společnost sídlí, ale i po celé České republice. Od svého vzniku se počet automatů díky vzrůstající poptávce neustále zvyšuje, a proto by společnost chtěla expandovat na zahraniční trh, konkrétně do Slovenské republiky. Některé automaty jsou po České republice umístěny formou franšízy, jiné společnost obstarává sama, proto expanze na slovenský trh představuje jednu z možností, kde by firma mohla uvažovat o vlastní správě automatů, jelikož se jedná o trh blízký. Je důležité zvážit obě možnosti formy vstupu na zahraniční trh a zjistit, která by pro společnost byla přínosnější. Expanzí na zahraniční trh by tak společnost získala nové zákazníky a současně by došlo ke zvýšení povědomí o amerických nápojích či sladkostech, které její mateřská společnost nabízí i velkoobchodně.

1.1 Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit návrh expanze prodejních automatů společnosti AD Vending, s.r.o. na zahraniční trh, konkrétně se jedná o Slovenskou republiku. K naplnění hlavního cíle byly stanoveny jednotlivé dílčí cíle:

- Průzkum a analýza zahraničního trhu
- Zjištění bariér a identifikace možných legislativních překážek
- Zjištění tržního potenciálu

- Identifikace konkurence
- Zhodnocení vnitřní situace podniku
- Stanovení nástrojů marketingového mixu – produktu, cenové politiky, distribučních cest a propagace
- Analýza rizik a stanovení opatření k jejich eliminaci
- Sestavení návrhu expanze společnosti AD vending, s.r.o. na slovenský trh

1.2 Postup a metody zpracování

Diplomová práce je rozdělená do čtyř částí. První část práce se zabývá vymezením problému, stanovením hlavního a dílčích cílů a uvedením potřebných metod a postupů pro její zpracování. Druhá část práce obsahuje teoretická východiska a přibližuje základní pojmy z oblasti dané problematiky. Třetí část představuje společnost a jsou v ní provedeny analýzy uvedené v teoretické části práce. Poslední část práce je věnována vlastním návrhům expanze společnosti AD Vending, s.r.o. na slovenský trh.

1.2.1 Analýza vnějšího prostředí

Před expanzí na zahraniční trh je potřeba analyzovat okolní prostředí společnosti. Jaké vnější vlivy na podnik působí a zda by mohli ovlivnit případný vstup na zahraniční trh. Jedná se o identifikaci možných bariér vstupu či legislativních překážek. Pro analýzu vnějšího prostředí byla zvolena analýza PESTLE, která slouží k průzkumu zahraničního prostředí a současně odhalí možné příležitosti či hrozby společnosti. (Mallya, 2007)

Analýza PESTLE

Analýza PESTLE znázorňuje důležitost faktorů politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických, které ovlivňují vnější prostředí společnosti. Cílem analýzy je identifikace faktorů, které by společnost mohly ovlivnit při expanzi na slovenský trh. (Johnson, Scholes, 2000)

1.2.2 Analýza odvětví

Analýza odvětví zahrnuje analýzu trhu, na který chce společnost expandovat a poskytne celkové informace o trhu a dalších subjektech, které na něm působí. Bude odhalen tržní potenciál trhu a využít Porterův model pěti konkurenčních sil, který umožní zjistit pozici

společnosti na slovenském trhu vzhledem k její konkurenci. Analýza odvětví současně slouží k určení možných příležitostí či hrozeb v odvětví, ve kterém společnost působí. (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

Analýza trhu

Při analýze trhu rozlišujeme tři sektory oborového okolí společnosti. Jedná se o sektor zákazníků, dodavatelů a konkurentů. Trh představuje prostor, kde se nachází skuteční i potencionální kupující daného produktu.

○ Sektor zákazníků

Střed zájmu představuje zákazník a jeho poptávka. Společnost musí v první řadě znát, kdo představuje jejich zákazníky a jaké potřeby a očekávání od společnosti mají. Dále by měla vědět, kdo se může stát jejich potencionálním zákazníkem a jaké trendy by mohly vést zákazníky ke změnám požadavků či chování. Při analýze sektoru zákazníků je nutné se zejména zaměřit na identifikaci kupujících, demografické faktory a geografické faktory. (Kozel, 2011)

○ Sektor dodavatelů

Sílu dodavatelů vůči zákazníkům lze zhodnotit pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Síla odběratele je velká v případě, když odběratel tvoří významnou část obchodu dodavatele a současně může představovat zpětnou vertikální integraci. Naopak síla odběratele je malá, pokud se společnost nachází v silně konkurenčním prostředí a pokud dodavatel může představovat dopřednou vertikální integraci. (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

○ Sektor konkurentů

Při sektoru konkurentů je nutné zjistit, jaká je současná pozice společnosti vůči konkurenci, vývoj konkurence, rentabilitu odvětví vůči srovnatelným odvětvím a zda vstupují noví konkurenti do stejného oboru. Vstup společnosti do odvětví je současně závislý na bariérách vstupu, dle Portera představují bariéry diferenciací výrobku, rozsah produkce, distribuční kanály, absolutní výhody v celkových nákladech a reakce současných podniků na vstup nového konkurenta. (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

V analýze trhu bude zhotoven průzkum preferencí slovenských zákazníků v oblasti nabízeného sortimentu společnosti, jelikož prodejní automaty nemohou nabízet veškerý sortiment a je nutné ho zúžit vůči preferencím daného trhu.

Porterova analýza konkurenčních sil

Významnou část odvětví představují konkurenční síly, které v něm působí. Konkurenční síly mají bezprostřední vliv na úspěšnost podniku a jeho konkurenční pozici. Porterova analýza konkurenčních sil představuje model pro zkoumání konkurenčního prostředí. Cílem modelu je pochopit síly, které v konkurenčním prostředí působí a identifikovat ty, které mají na společnost z hlediska budoucího vývoje největší vliv. (Sedláčková, 2000)

Tento model popisuje faktory:

- **Rivalita mezi konkurenty v odvětví**

Základem analýzy stávajících konkurentů v odvětví je porozumění konkurenčním pravidlům odvětví a odhadnutí intenzity konkurenční rivalry, kterou ovlivňuje řada faktorů. Mezi tyto faktory řadíme například: počet a velikost konkurentů konkurenčního prostředí, míru růstu trhu, vysoké fixní náklady, diferenciací produktu a výstupní bariéry odvětví. (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

- **Hrozba substitučních výrobků**

Společnosti ve stejných oborech jsou ohroženy substituty. Konkurenční síla, která vyplývá z hrozby substitučních výrobků je ovlivněná faktory: relativní výše cen substitutů, diferenciací substitutů a náklady na změnu. (Sedláčková, 2000)

- **Hrozba vstupu potencionálních konkurentů**

Hrozba vstupu potencionálních konkurentů do odvětví závisí zpravidla na bariérách vstupu a očekávané reakci konkurence. Nízké bariéry pro vstup do odvětví představují vysokou hrozbu potenciální konkurence. Existuje celá řada vstupních bariér, například: legislativní opatření či státní, kapitálová náročnost, znalost značky a oddanost, absolutní nákladové, technologie a speciální know-how a přístup k distribučním kanálům.

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Čím větší je vyjednávací síla dodavatelů, tím vyšší je jejich vliv. Vliv a vyjednávací síla dodavatelů představuje důležitý ekonomický faktor, jelikož může být důvodem snížení

ziskovosti. Silní dodavatelé tvoří hrozbu snížení zisků odběratelů díky zvyšování cen vstupů či snížením jejich kvality. (Sedláčková, 2000)

- **Vyjednávací síla kupujících**

Silní zákazníci podobně jako silní dodavatelé mohou ovlivnit konkurenční podmínky v odvětví a mohou způsobit snížení zisků podniků. Zákazník má silnou pozici vůči dodavateli, pokud může snadno přejít ke konkurenci, uskutečnit zpětnou integraci nebo zde existují snadno dostupné substituty. (Keřkovský, 2002)

1.2.3 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí se soustředí na kontrolovatelné prvky uvnitř společnosti a jejím cílem je odhalení silných a slabých stránek společnosti spolu s její konkurenční výhodou. K identifikaci silných a slabých stránek je nezbytné analyzovat faktory marketingové, distribuční, výrobní, rozpočtové, finanční, a faktory technického rozvoje či podnikových a pracovních zdrojů. Při analýze vnitřního prostředí bude využit McKinseyho model 7S a analýza zdrojů. (Srpová, 2011)

Analýza 7S

Jedním z hlavních cílů analýzy vnitřního prostředí je odhalení tzv. klíčových faktorů úspěchu, které podmiňují úspěch společnosti. Model 7S napomáhá k odhalení těchto faktorů a je nazýván 7S, jelikož zahrnuje sedm faktorů začínajících na písmeno S. (Hanzelková a spol., 2013)

Strategie vyjadřuje schopnost společnosti dosáhnout svých vizí a znázorňuje, jak reaguje na příležitosti a hrozby v daném odvětví. Je charakteristická dlouhodobou orientací směřující k cíli. Cílem je zpravidla dosažení konkurenčních výhod vedoucích k uspokojení trhu. (Rais, 2007)

Strukturou je chápána funkční a obsahová náplň organizačního uspořádání společnosti, ve smyslu podřízenosti, nadřízenosti, spolupráce či kontrolních mechanismů. (Mallya, 2007)

Systémy řízení představují prostředky, systémy a procedury, které umožňují řízení každodenních aktivit společnosti. Například systémy informační, manažerské,

komunikační, kontrolní, dopravní, inovační a systémy alokace zdrojů. (Hanzelková a spol., 2013)

Spolupracovníci charakterizují lidské zdroje, kterými společnost disponuje spolu s jejich rozvojem, školením, vzájemnými vztahy, funkcemi, motivací a chování vůči společnosti.

Schopnostmi je vnímána profesionální zdatnost a kompetence pracovníků společnosti. Nelze sčítat kvalifikace jednotlivých pracovníků, ale je nutné brát na vědomí kladné a záporné synergické efekty. (Hanzelková a spol., 2013)

Styl vyjadřuje schopnost managementu přistupovat k řízení a řešení problémů společnosti. Je nutné si uvědomit existenci rozdílů formálních a neformálních stránek řízení. (Mallya, 2007)

Sdílené hodnoty odrážejí ideje, principy a skutečnosti uznávané pracovníky společnosti a dalšími subjekty zainteresovanými do chodu společnosti. (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

Analýza zdrojů

Analýza zdrojů představuje jeden z výchozích bodů vedoucí k pochopení strategické způsobilosti společnosti. Napomáhá určit velikost zdrojové základny – kvantitu dostupných zdrojů, povahu zdrojů, míru unikátnosti a obtížnost napodobení těchto zdrojů. Analýza by měla obsahovat veškeré zdroje, které je společnost schopna zpřístupnit a podpořit tak svoji strategii formy vstupu společnosti na zahraniční trh. Zdroje nejčastěji dělíme na hmotné a nehmotné. (Johnson, Scholes, 2000)

Hmotné zdroje

- **Fyzické zdroje** – Jedná se o výčet hmotných zdrojů, například budovy či stroje, nesmíme však opomenout stáří těchto fyzických zdrojů.
- **Lidské zdroje** – V současné době představují nejvýznamnější zdroje společnosti, jelikož právě lidé dokážou vytvořit nenapodobitelné konkurenční výhody. Při analýze lidských zdrojů je zkoumáno množství těchto zdrojů, ale i jejich kvalifikace, flexibilita, motivace, postoj k dalšímu vzdělávání, komunikativnost a mnohé další.
- **Finanční zdroje** – Do této kategorie spadají zdroje, ze kterých plynou příjmy, ale i jejich využití. Například spravování hotovosti, rezervy, kontrola dlužníků a věřitelů a možnosti investice.

Nehmotné zdroje

Nehmotné zdroje mají svoji hodnotu, jedná se například o licence, patenty, pověst společnosti a její image. Při expanzi na zahraniční trh, může právě pověst společnosti představovat důležitý faktor, ovlivňující prvotní zájem zákazníků. (Johnson, Scholes, 2000)

1.2.4 Analýza vybraných finančních ukazatelů

Analýza vybraných finančních ukazatelů slouží k zjištění finanční situace firmy. Tvoří základ pro budoucí vývoj společnosti. Analýza umožní posoudit finanční zdraví podniku, které bude potřebné při definici formy expanze. Budou však použity pouze vybrané finanční ukazatele, a to ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

Finanční analýza spadá mezi nástroje hodnocení finanční situace společnosti a je uskutečňována za účelem nalezení silných či slabých stránek podniku, které napomáhají při stanovení strategických cílů. Finanční analýza představuje rozbor údajů o dané společnosti, jejíž hlavní zdroj představuje účetnictví. To je chápáno jako uspořádané zaznamenávání spolu s kvantifikací ekonomických procesů, které probíhají ve společnosti prostřednictvím údajů o stavu majetku, závazcích a kapitálu či jeho změn za dané období. (Kubíčková, 2015)

Data, která jsou získána finanční analýzou jsou předmětem zájmu pro management společnosti, ale i pro investory, věřitele, banky, odběratele, státní orgány, konkurenci či zaměstnance. (Muláčová, 2013)

ROA – Ukazatel rentability celkového kapitálu představuje pohled managementu podniku. Celkový kapitál značí všechny zdroje, které společnost užívá k financování všech prostředků. Je posuzována výkonnost veškerého kapitálu podniku bez ohledu na jeho původ. EBIT odpovídá zisku před zdaněním a odečtením úroků. (Kubíčková, 2015)

$$ROA = \frac{Zisk\ (EBIT)}{Celková\ aktiva}$$

Vzorec č. 1: Ukazatel rentability celkového kapitálu
(Zdroj: Kubíčková, 2015)

ROE – Ukazatel rentability vlastního kapitálu představuje zájem vlastníků, jelikož zjišťuje návratnost plynoucí z podnikové činnosti. Zisk je zde brán na úrovni zisku po zdanění (EAT), jelikož značí konečný efekt, který je přinášén vlastníkům. (Růčková, 2019)

$$ROE = \frac{Zisk (EAT)}{Vlastní kapitál}$$

Vzorec č. 2: Ukazatel rentability vlastního kapitálu

(Zdroj: Růčková, 2019)

ROS – Ukazatel rentability tržeb měří schopnost podniku dosahovat zisk při stanovené úrovni tržeb. Vyjadřuje, kolik dokáže společnost vyprodukovat v jedné koruně tržeb. Čím vyšší je ukazatel rentability tržeb, tím je situace společnosti v rámci její produkce lepší. EAT představuje zisk po zdanění. (Růčková, 2019)

$$ROS = \frac{Zisk (EAT)}{tržby}$$

Vzorec č. 3: Ukazatel rentability tržeb

(Zdroj: Růčková, 2019)

Běžná likvidita – Představuje schopnost společnosti uhradit své splatné závazky do jednoho roku a za prostředky schopné uhradit závazky se pokládají oběžná aktiva. (Kubíčková, 2015) Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je pravděpodobnost zachování platební schopnosti podniku. Doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí od 1,5 -2,5. (Kubíčková, 2015)

$$Běžná likvidita = \frac{Oběžná aktiva}{Krátkodobé závazky}$$

Vzorec č. 4: Běžná likvidita

(Zdroj: Kubíčková, 2015)

Pohotová likvidita – Vyjadřuje schopnost společnosti uhradit krátkodobé závazky z celkových oběžných a krátkodobých aktiv, které jsou sníženy o zásoby. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí od 0,5 – 1,5. (Knápková a spol., 2017)

$$\text{Pohotov\'a likvidita} = \frac{\text{Ob\text{e}žn\'a aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Kr\'atkokodob\'e z\'avazky}}$$

Vzorec č. 5: Pohotov\'a likvidita

(Zdroj: Knápkov\'a a spol., 2017)

Okamžit\'a likvidita – Je ukazatel m\text{e}řící schopnost podniku hradit své právě splatné dluhy. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele se pohybují v rozmezí od 0,2 – 1,1. (Růčková, 2019)

$$\text{Okamžit\'a likvidita} = \frac{\text{Kr\'atkokodobý finanční majetek}}{\text{Kr\'atkokodob\'e z\'avazky}}$$

Vzorec č. 6: Okamžit\'a likvidita

(Zdroj: Kubičková, 2015)

Celková zadluženost – Vyjadřuje poměr celkových závazků k celkovým aktivům. S vyšší hodnotou tohoto ukazatele roste riziko věřitelům, kteří preferují nižší hodnoty ukazatele. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 30–60 %. (Růčková, 2019)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Vzorec č. 7: Celková zadluženost

(Zdroj: Kubičková, 2015)

Koeficient samofinancování – Je doplňkovým ukazatelem k celkové zadluženosti. Jejich součet by měl dát hodnotu 1.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Vzorec č. 8: Koeficient samofinancování

(Zdroj: Kubičková, 2015)

Obrat celkových aktiv – Je ukazatel vyjadřující kolikrát je společnost schopná obnovit celková aktiva z ročních tržeb. Čím vyšší je ukazatel, tím lépe společnost využívá svá aktiva.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Vzorec č. 9: Obrat celkových aktiv

(Zdroj: Kubičková, 2015)

Doba obratu pohledávek – Představuje ukazatel, jehož hodnota vyjadřuje dobu, za kterou jsou pohledávky v průměru splaceny. Čím nižší je hodnota ukazatele, tím dříve podnik získá peněžní prostředky vázané v aktivech. (Kubíčková, 2015)

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{Pohledávky}{Tržby} \times 360 \text{ (365)}$$

Vzorec č. 10: Doba obratu pohledávek

(Zdroj: Kubíčková, 2015)

Doba obratu závazků – Měří dobu, za kterou jsou v průměru uhrazeny krátkodobé závazky a kolikrát je společnost schopna z dosažených tržeb uhradit aktuální krátkodobé závazky.

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{Krátkodobé\ závazky}{Tržby} \times 360 \text{ (365)}$$

Vzorec č. 11: Doba obratu závazků

(Zdroj: Kubíčková, 2015)

1.2.5 Analýza rizik

Analýza rizik pomůže identifikovat možná rizika, jejichž výskyt hrozí při expanzi na slovenský trh a vytváří nenahraditelné podklady pro včasnou a efektivní prevenci. V návrhové části poté budou stanoveny návrhy opatření k eliminaci těchto rizik.

1.2.6 Marketingový mix 4P

Marketingový mix 4P představuje taktické kroky ke zvýšení poptávky po produktech společnosti. Je důležité zákazníkovi poskytnout maximální hodnotu a současně splnit veškeré marketingové cíle mixu. Jedná se o produkt a jeho vlastnosti vzhledem k zákazníkovi, cenovou politiku produktu, způsob distribuce produktu ke konečnému zákazníkovi a propagaci produktu.

1.2.7 SWOT Analýza

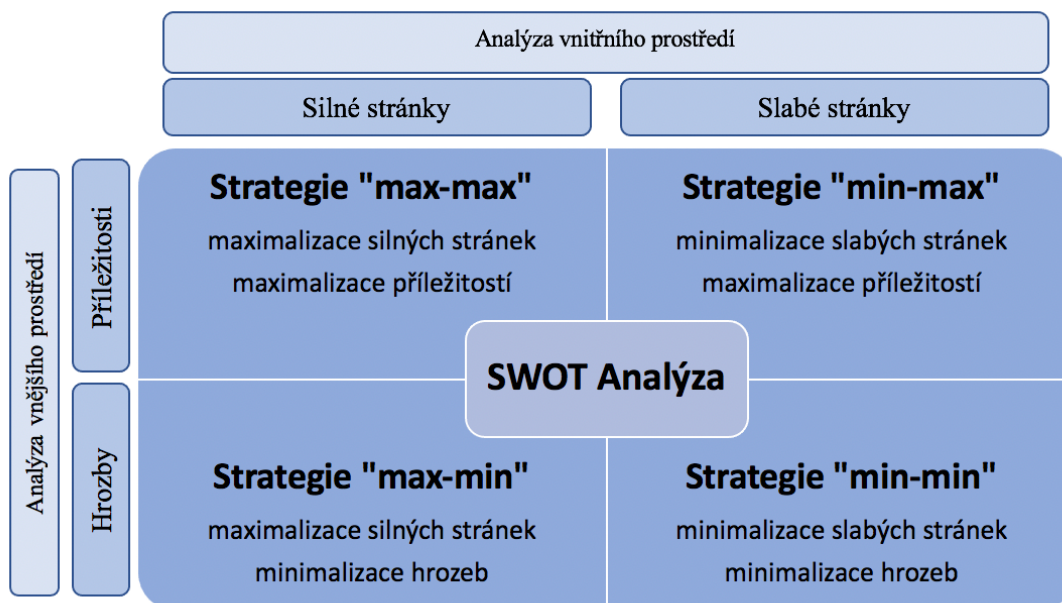
Analýza SWOT sumarizuje veškeré předchozí analýzy. Z analýzy vnitřního prostředí vycházejí silné a slabé stránky společnosti. Příležitosti a hrozby poté vycházejí z analýzy vnějšího prostředí. Výsledky SWOT analýzy slouží k určení vhodné strategie vedoucí k návrhům expanze společnosti na zahraniční trh.

Analýza SWOT se zpravidla provádí za účelem hodnocení postavení společnosti na daném trhu včetně možnosti vstupu na trh zahraniční. Analýza je prováděna na základě zhodnocení současného stavu společnosti a hodnotí zejména její vnitřní silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, tržní příležitosti (Opportunities) a možné hrozby (Threats). Silné a slabé stránky vycházejí z vnitřního prostředí, oproti tomu hrozby a příležitosti vycházející z vnějšího prostředí společnosti. (Šimková, 2005)

Faktory (silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby) se zapisují do čtyř kvadrantů. Při určení nejdůležitějších faktorů je nutné definovat jejich důležitost a pravděpodobnost možného výskytu. Dále je vykonán rozsah hodnotící stupnice faktorů a jejich součet poté představuje odhad důležitosti jednotlivých faktorů. (Kozel, 2006)

Po aplikaci SWOT analýzy společnost musí rozhodnout jakou strategii zvolí pro následnou formu expanze na zahraniční trh. Jedná se o následující strategie:

- Strategie S-O – jedná se o strategii Strengths a Opportunities neboli strategii „max-max“, ve které dochází k maximalizaci silných stránek a příležitostí. Tato situace představuje cíl všech společností, jelikož představuje soulad silných stránek spolu s jejich příležitostmi.
- Strategie O-W – představuje strategii Opportunities a Weaknesses neboli strategii „min – max“. Tato strategie klade důraz na maximalizaci příležitostí, které vedou k minimalizaci slabých stránek.
- Strategie S-T – je strategie Strengths a Threats neboli strategie „max-min“, při které dochází k maximalizaci silných stránek a minimalizaci hrozeb plynoucích z expanze na zahraniční trh.
- Strategie W-T – je strategií Weaknesses a Threats neboli strategií „min-min“. Představuje nejméně vlídnou strategii (obrannou strategii), jelikož se zde nachází značné množství rizikových faktorů, které je nutno eliminovat a současně společnost disponuje velkým množstvím slabých stránek. (Sedláčková, Buchta, 2006)



Obrázek č. 1: SWOT analýza – typy strategií
 (Zdroj: Vlastní zpracování)

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V následujících podkapitolách budou vysvětlena jednotlivá teoretická východiska potřebná pro danou problematiku.

2.1 Zahraniční obchod

Zahraniční obchod a jeho studie byly zmiňovány již v 17.–18. století, v této době převažovalo merkantilistické ekonomické myšlení. Mezi hlavní úvahy merkantilistického myšlení patří myšlenka o národních zájmech. Ranní merkantilisté ztotožňovali peníze s národním bohatstvím, pozdní již viděli smysl v tom, že příliv peněz do země zlevňuje úvěr. Tyto jejich názory, přivedly merkantilisty k závěru, že hlavní zdroj bohatství národa představuje zahraniční obchod. (Svatoš, 2009)

Zahraniční obchod lze formulovat jako obchod hmotných či nehmotných statků jednoho státu se státy jinými, ale také jako nástroj sloužící k budování kvalitních a nepřetržitých vztahů mezi jednotlivými zeměmi. (Štěrbová, 2013)

2.1.1 Význam zahraničního obchodu

K hodnocení zahraničního obchodu v ekonomice jednotlivých zemí využíváme několik hledisek:

- Efektivnost – Představuje snahu koncentrovat se v exportní politice na výrobky, kde země dosahuje největších úspor společenské práce. Na tyto výrobky je pak soustředěn výzkum, vývoj a propagační úsilí. Čím je ekonomika menší a otevřenější, tím důraznější by mělo být soustředění sil na zvýšení a udržení konkurenceschopnosti.
- Proporcionalita – Jen malé množství zemí na světě má dostatečně velký domácí trh s průmyslovou základnou, která by byla schopná soběstačného vývoje. Jedná se o země, které mají komplexní surovinou základnu a pokryjí potřeby domácí průmyslové výroby. (Svatoš, 2009)
- Demonstrativní efekt – Vývozní program jednotlivé země tvoří vizitku pro úroveň rozvoje ekonomiky dané země. Dovozní program poté představuje způsob získání užitečných hodnot, které zemi scházejí. Současně také zajišťuje ekonomický rozvoj dovážející země. Cílem může být i transfer světových trendů, například bezpečnost

práce, šíření ekologických prvků, nové tendence v balení či náhrada energetických zdrojů. (Svatoš, 2009)

Podle Kalínské (2010) lze význam zahraničního obchodu vidět i v provázanosti dvou nebo více zemí. Čím větší totiž vzájemná hospodářská provázanost zemí je, tím stabilnější jsou celkové vztahy těchto zemí. Vnější ekonomické vztahy silně podporují spolupráci a současně snižují rizika konfliktu. U sousedících zemí je zahraniční obchod prostředkem budování kvalitních a trvalých sousedských vztahů. Zahraniční obchod přispívá i k růstu vzdělanosti, jelikož obyvatelé nutí ke studiu technických novinek, jazyků a forem zahraničního obchodu.

2.1.2 Funkce zahraničního obchodu

Správné fungování zahraničního obchodu souvisí s ekonomickou vyspělostí dané země. Přesto jsou stanoveny obecné funkce, které zahraniční obchod splňuje, a to:

- Transformační funkce – Zahraniční obchod transformuje strukturu domácí produkce. Domácí zdroje a výroba mohou být nahrazeny dovozem zboží či zahraničních výrobních faktorů. Transformační funkce představuje vlivy zahraničního obchodu, které mají dopad na tvorbu vnitřní ekonomické rovnováhy země.
- Růstová funkce – Vyjadřuje, že začlenění do mezinárodní dělby práce vede k úsporám práce národní a současně přispívá k navýšení tempa růstu nad rozvojové možnosti uvnitř izolované národní ekonomiky.
- Bariérová funkce – Za určitých podmínek zahraniční obchod působí jako bariéra růstu ekonomiky domácí. Zpravidla se jedná o odvětví v počáteční fázi vývoje, jelikož není schopné čelit zahraniční konkurenci. Řešení představuje protekcionismus ze strany státu do doby, než dané odvětví dosáhne zralosti. (Šimková, 2005)

2.2 Důvody vstupu firem na zahraniční trh

Ze strategického hlediska, určujeme 4 základní důvody vstupu firem na zahraniční trh:

- Zvyšování prodejů – Objem prodeje společnosti závisí převážně na dvou faktorech, první faktor představuje poptávka po výrobcích či službách a druhým faktorem je kupní síla spotřebitelů na cílovém trhu. Množství spotřebitelů a jejich kupní síla je nesrovnatelně vyšší na mezinárodních trzích než na trhu jedné země, proto vstupem

na zahraniční trh se společností otvírají možnosti zvyšování prodejů. (Westwood, 2020)

- Získávání nových zdrojů – Zpravidla za účelem dosažení komparativních výhod, vyhledávají společnosti ekonomicky nejvýhodnější zdroje v zahraničí, a to z hlediska dostupnosti, ceny a dalších faktorů. Na základě velikosti výhod poté přesouvají nákupní, výrobní či prodejní kapacity na místo, kde mohou dosáhnout nejvyšších ziskových marží. (Šimková, 2005)
- Diverzifikace dodavatelů a odběratelů – Společnosti se snaží být nezávislé na jednom či omezeném množství odběratelů či dodavatelů a vytvářejí portfolia těchto subjektů. Předchází tak výpadkům v dodavatelsko-odběratelských vztazích a mohou v krátké době eliminovat vzniklé problémy.
- Minimalizace konkurenčních rizik – Velké množství firem vstupuje na globální trhy kvůli minimalizaci konkurenčních rizik na trhu domácím. Výsledkem je zkrácení životního cyklu výrobku na trhu a zvýšení frekvence inovačních cyklů. Cílem je zisk výhod oproti konkurenci a úspěch v tvrdém konkurenčním boji. (Šimková, 2005)

2.3 Formy vstupu na zahraniční trh

Klíčové rozhodnutí představuje způsob, jakým daná společnost vstoupí na zahraniční trh. Způsob vstupu na zahraniční trh ovlivňují zejména faktory investiční náročnosti vstupu, potenciál cílového trhu, dostupnost potřebných zdrojů, schopnost kontroly podnikatelských aktivit na zahraničním trhu, rizikovost podnikání a celková konkurenceschopnost. Rozlišujeme 3 základní kategorie forem vstupu na zahraniční trh: vývozní a dovozní operace, formy nenáročné na kapitálové investice a kapitálové vstupy společnosti na zahraniční trhy. (Machková, 2010)

2.3.1 Vývozní a dovozní operace

Představují nejjednodušší formu vstupu na zahraniční trh, při které aby společnost uspěla musí investovat do mezinárodního marketingu a výzkumu zahraničního trhu. Je nutné přizpůsobit výrobkovou politiku, distribuční cesty, cenovou strategii a komunikační politiku podmínkám, které jsou na zahraničním trhu. Při vývozních a dovozních operacích jsou obchody zpravidla realizovány na základě smluv s obchodními partnery (obchodními zástupci, prostředníky, výhradními partnery, mandatáři, komisionáři

a různými dalšími subjekty. V případě, že se jedná o výhradní zastoupení a prodej lze použít vzorové smlouvy Mezinárodní obchodní komory, tzv. ICC Models Contracts. (Machková, 2010)

Formy vývozních a dovozních operací:

Obchodní zastoupení – Smlouvy o obchodním zastoupení zavazují zástupce k dlouhodobému vykonávání činností, které směřují ke sjednávání či uzavírání obchodů jménem zastoupeného. Před uzavřením smlouvy je nutné vymezit obsah působení obchodního zástupce, jelikož do jeho pravomocí poté spadá zastupování jiných osob či uzavírání obchodů. Obchodní zástupci by měli dosahovat požadovaných minimálních obrátů, které byly stanoveny ve smlouvě, z čehož získávají provize. Smlouva o obchodním zastoupení bývá uzavírána na dobu určitou i neurčitou, závazek obchodního zástupce zaniká uplynutím stanovené doby. Méně častým typem smlouvy o obchodním zastoupení je výhradní obchodní zastoupení, ve kterém je zastoupený povinen pro daný okruh obchodů ve stanovené územní oblasti nepoužívat jiného obchodního zástupce. A obchodní zástupce nemá oprávnění v tomto rozsahu k zastoupení jiných osob nebo uzavírat obchody na vlastní účet či účet jiné osoby. (Machková, 2010)

Výhodou je informativnost zástupců o vývoji trhu, dále poskytují i další služby, například poradenské, servisní a skladovací. (Šimková, 2005)

Prostřednické vztahy – Prostřednické vztahy jsou využívány zejména malými a středními podniky, jelikož vývoz či dovoz je pro ně příliš nákladný. Prostředníci nakoupené zboží prodávají dalším odběratelům a jejich odměnou je cenová marže, tedy rozdíl mezi prodejní a nákupní cenou. Výhodami prostřednických vztahů jsou nižší náklady oběhu či snížení rizik plynoucích z mezinárodního obchodu. Značnou nevýhodou je pak ztráta kontaktu se zákazníkem či nízká kontrola mezinárodní marketingové strategie. (Machková, 2010)

Smlouvy o výhradním prodeji – Smlouva o výhradním prodeji, často označována jako smlouva o výhradní distribuci zavazuje dodavatele k dodávání zboží pouze výhradnímu prodejci. Ve smlouvě musí být uvedená oblast a druh zboží, o které se jedná. Výhodou je, že společnost prodává zboží, v již vytvořených distribučních cestách a jelikož distributor kupuje zboží na vlastní náklady, je omezeno i riziko platební neschopnosti konečných zahraničních zákazníků. Nevýhodou představuje opět ztráta bezprostředního

kontraktu se zákazníky a eventuální blokáce vstupu na zahraniční trh, z důvodu nesplnění distributorova předpokladu.

Mandátní smlouvy – Mandátní smlouva představuje závazek mandátáře zařídit na účet mandanta konkrétní obchodní záležitost splněním právních úkonů či jiných činností jménem mandanta. Mandátní smlouvu lze uzavřít pouze mezi podnikateli. Pokud vyžadují některé záležitosti uskutečnění právních úkonů mandantem, je mandant povinen včas zhotovit mandatáři písemně plnou moc. Ve smlouvě musí být jasně stanoveny obchodní záležitosti, které má mandatář vykonat, a to buď uskutečněním právních úkonů či určitou praktickou činností. Mandatář za splnění závazku přejatého třetí osobou neručí. (Machková, 2010)

Komisionářské smlouvy – Komisionářskou smlouvou se zavazuje komisionář (na účet komitenta) vlastním jménem k zařizení určité obchodní záležitosti. Komisionářská smlouva se liší od mandátní smlouvy tím, že mandatář jedná vždy jménem mandanta, ale komisionář jedná svým jménem. Zákonem není předepsána písemná forma pro komisionářskou smlouvu, podstatné náležitosti představují předmět smlouvy a určení stran komisionáře a komitenta. Výhodu využití služeb komisionáře představuje zejména kontrola nad cenami, jelikož ceny jsou stanovené komitentem. Naopak příliš velká samostatnost komisionáře může být značnou nevýhodou. (Machková, 2010)

Přímý vývoz – Nejčastěji se používá při vývozu výrobních zařízení, průmyslových výrobků a investičních celků, jelikož je k dodávkám nutno poskytnout řadu odborných služeb. Výhodu představuje kontrola nad realizací vlastní strategie na zahraniční trh. Nevýhodou přímé obchodní metody je poté odpovědnost za zabezpečující realizaci spojenou s náklady a riziky mezinárodního obchodu. Přímé vývozy jsou uskutečňovány na základě kupních smluv. (Šimková, 2005)

Piggyback – Jde o spolupráci více společností v jednom oboru v oblasti vývozu. Zpravidla větší společnosti poskytují za úplaty menším společnostem své distribuční cesty. Pro menší společnosti piggyback často představuje výhodu, jelikož využívají zkušeností větších podniků. Pro ty je však nevýhodou, když menší firmy nedodrží své termíny dodání. Naopak pro malé firmy může být nevýhodou nátlak silnějších partnerů na nižší ceny, vysoké nároky na kvalitu dodávek a logistiku či nevýhodné platební podmínky. (Šimková, 2005)

Vývozní aliance – Vývozní aliance, často označována jako sdružení vývozců je výhodná pro menší a střední podniky. Aliance je sdružení firem podnikajících v podobném oboru, jejichž služby a výrobky se vzájemně doplňují. Jejich cílem je společný vstup a působení na zahraničních trzích. Právní forma aliance se odvíjí podle právního řádu a zvyklostí dané země. Výhodou je snížení nákladů, omezení exportních rizik a překonání nevýhod vyplívajících z nedostatečné velikosti firem. Naopak nevýhodu představuje ztráta samostatnosti a nerovnost v rámci sdružení. (Machková, 2010)

2.3.2 Formy nenáročné na kapitálové investice

Tyto formy vstupu na zahraniční trh jsou nejčastěji využívány v případě, že firma nemá zájem na zahraničním trhu investovat. Účelem je se pouze zviditelnit na cílovém trhu. Nejčastějšími formami jsou franchising, licence a smlouvy o řízení.

Franchising – Je smluvní vztah mezi poskytovatelem franšízy (franšízor) a jeho nabyvatelem (franšízant). Franšízor opravňuje a zavazuje franšízanta užívat obchodní jméno, know – how, ochrannou známku a obchodních metod. Franšízant se naopak zavazuje k plnění a dodržení jednotlivých bodů smlouvy a k placení smluvně stanovené odměny. Franchising má obdobné základy jako licence, avšak jde o užší vztah mezi smluvními partnery z důvodu závazku dodržení jednotné obchodní politiky. Ve vyspělých zemích zpravidla nabyvatel franšízy platí předem stanovený jednorázový poplatek, jakožto ocenění know-how poskytovatele a případně zaškolení personálu. V případě že je ve smlouvě zahrnuto právo výhradního prodeje je poplatek podstatně vyšší. Franchising se nejčastěji používá v hotelnictví, maloobchodě a v oblasti rychlého občerstvení. Hlavní důvodem franšízy je oboustranná výhodnost pro velké firmy, malé firmy, ale i živnostníky, kteří jsou nabyvateli franšízy a tvoří franchisingovou síť. Výhody představují nižší náklady a omezení některých podnikatelských rizik.

Licence – Představuje povolení k činnosti či užití nehmotného statku jinou osobou. Nejčastěji se jedná o licence k využití patentů, licenci k využití know-how, ochranných označení a průmyslových vzorů. Licence se pro mnoho podniků, které vyrábějí spotřební zboží stává významným zdrojem příjmů. Rozšířenou možností je vzájemné poskytování licencí mezi světovými firmami, aby například předešly ztrátám z duplicitního výzkumu či vývoje. Další možnost představuje tzv. výlučná licence, kterou se poskytovatel

zavazuje, že neposkytne pro dané území licenci na daný výrobek třetí osobě a současně nebude předmětné právo užívat ani on sám. Licence jsou mnohdy součástí nehmotného vkladu společného podnikání. (Šimková, 2005)

Smlouva o řízení – Je zvláštní typ smluv, který užívají zpravidla firmy průmyslově vyspělých zemí. Společnost uzavřením smlouvy o řízení získá znalosti manažerů v oblasti řízení služeb, výroby či poradenské služby. Příkladem je řízení v oblasti služeb, výrobního závodu nebo poradenské služby. Tento smluvní typ obsahuje obdobné rysy jako franšíza. Odměnou pak bývají procenta z obrátu, zisku nebo získání akcií. Manažerské know-how je bráno jako nehmotný vklad do podnikání. (Machková, 2010)

Mezinárodní výrobní kooperace – Výrobní program je rozdělen mezi výrobce jednotlivých zemí. Konečný výrobek je komplementován jedním nebo oběma výrobci. Spolupráce zpravidla probíhá na různých úrovních. Smlouva o mezinárodní výrobní kooperaci představuje tzv. nepojmenovanou smlouvu, jejíž obsah závisí na dohodě mezi oběma smluvními partnery. Partneři užívají rozdílů v nákladovosti komponentů, v dostupnosti potřebných výrobních zdrojů, ve zdrojích financování, specifickém know-how, daňovém a celním zatížení daných zemí. Mezinárodní spolupráce se často využívá ke zvýšení konkurenceschopnosti na mezinárodních trzích a snížení celkových nákladů. (Machková, 2010)

2.3.3 Kapitálové vstupy společnosti na zahraniční trhy

Jelikož se jedná o investičně náročné operace, využívají tento vstup na zahraniční trh převážně velké firmy. Vstup je uskutečněn formou přímých či portfoliových investic. Přímé investice jsou uskutečňovány za účelem založení, rozšíření či získání trvalých ekonomických vztahů mezi podnikem se sídlem v jedné zemi a investorem se sídlem v zemi druhé. Portfoliové investice jsou formou nákupu akcií nebo dalších cenných papírů. (Šimková, 2005)

Merger – Neboli fúze může mít formu sloučení či splynutí. Splynutím je myšleno spojení obchodních společností, čímž vzniká nový právní subjekt a splývající společnosti zanikají. U sloučení dochází ke spojení obchodních společností, při kterém slučovaná společnost zaniká bez likvidace aktiv a pasiv, jelikož přecházejí na společnost, se kterou se slučuje. V oblasti mezinárodního podnikání jsou identifikovány tři základní typy fúzí,

a to horizontální fúze, při níž dochází ke spojení firem stejného oboru a jejíž hlavním cílem jsou úspory z rozsahu spolu se zvýšením podílu na světovém trhu. Vertikální fúze, jejíž cílem je posílení kontroly nad odběrateli či dodavateli. A konglomerátní fúze, při níž dochází ke spojení firem různých oborů a hlavním cílem je diverzifikace firemních aktivit či rozklad podnikatelských rizik. (Šimková, 2005)

Takeover – Neboli akvizice představuje převzetí fungujícího podniku nebo jeho části s cílem likvidace konkurence nebo posílení pozice společnosti. V praxi se setkáváme s tzv. přátelským převzetím, jehož hlavním cílem je posílit pozici firmy na trhu nebo s tzv. nepřátelským převzetím, jehož cílem je likvidace konkurence.

Joint Venture – Pro společné podnikání je typické spojení dvou či více subjektů do společného vlastnictví za účelem stejného podnikatelského záměru. V mezinárodním prostředí jsou zpravidla užívané dvě formy společného podnikání, a to smluvní společné podnikání a společné podnikání založené na kapitálových investicích. Výhodu společného podnikání představuje využití kontaktů, povědomí o trhu místního partnera a rychlejší vstup na trhy zahraniční. Nevýhodu představuje společné řízení. (Machková, 2010)

2.4 Faktory ovlivňující volbu formy vstupu na mezinárodní trh

Podnikání na mezinárodním trhu zahrnuje celou řadu specifik. Klade důraz na finanční, obchodní, marketingové kapacity a vyžaduje rozšíření či adaptaci výrobního sortimentu dle podmínek cílového trhu. Současně změny v oblasti lidských zdrojů, například jazyková vybavenost pracovníků či zkušenosti zaměstnanců na úrovni mezinárodního obchodu jsou nedílnou součástí. Při volbě formy expanze na zahraniční trh je nutné zohlednit celou řadu specifických faktorů. Jedná se zejména o:

- **Obchodněpolitické podmínky** – celní a devízový režim, kurzová politika, cla, množstevní omezení, přírážky, minimální ceny, dovozní depozita
- **Ekonomické prostředí** – míra inflace, hospodářský růst, míra nezaměstnanosti, platební bilance, růst průmyslové výroby, demografický vývoj
- **Politické prostředí** – politická stabilita, politický systém, politické vazby k jiným státům, vztah k zahraničním firmám

- **Právní prostředí** – legislativní prostředí, podmínky pro zahraniční podnikatelské subjekty, možnost kontroly vlastnictví
- **Charakteristika výrobku** – zemědělské výrobky, průmyslové výrobky, spotřební zboží dlouhodobé či krátkodobé spotřeby
- **Obchodní partner** – právní forma společnosti a její vlastnická struktura, velikost firmy, ručení, postavení na trhu
- **Efektivnost vybrané formy podnikání** – návratnost vložených prostředků, poměr vynaložených nákladů a rizik (Machková, 2010)

2.5 Rizika vstupu na zahraniční trh

Všechny oblasti podnikání jsou spojeny s řadou rizik. Některá rizika jsou specifická pro dané odvětví podnikání jiná mají širokou působnost, příkladem může být změna tržní situace. Vzhledem k mezinárodnímu obchodu jsou typická rizika kurzová, přepravní, komerční, teritoriální či politická. (Machková, 2003)

Kurzová rizika

Kurzová rizika plynou z kolísání vývoje kurzů jednotlivých měn. Je tedy možné, že účastník mezinárodních ekonomických vztahů bude muset v důsledku proměnlivosti kurzů měn vydat oproti prvotním předpokladům více hodnot. Kurzové změny mohou mít i opačný charakter a působit tak pozitivně. Změny kurzů působící na ekonomiku firem často nejsou jednostranné. Je nutné brát v potaz směr vývoje kurzu měny domácí vůči jednotlivým zahraničním měnám.

Placení v mezinárodním obchodě se u České republiky uskutečňuje převážně v měně zahraniční. Pro společnost hraje roli, jakou úhradu získá v měně domácí, tato částka je přímo ovlivněná poklesem či vzestupem kurzu měny platební. (Machková, 2003)

Tržní rizika

Tržní rizika představují hrozbu, jelikož je možné, že změnou tržních podmínek společnost nedosáhne předpokládaných výsledků nebo dosáhne ztráty. Změny tržní situace můžou být způsobeny příčinami změn celkové konjunkturální situace v dané zemi, změnou vztahu mezi poptávkou a nabídkou po zboží, změnou postavení odběratelů či dodavatelů, změnou technologií, změnou prodejní či nákupní politiky nebo i sezónními výkyvy.

Následkem může být růst nákladů, změna cenových relací i neprodejnost výrobku. (Machková, 2003)

Komerční rizika

Rizika komerční představují rizika, která plynou z nesplnění závazku obchodním partnerem. Týkají se vztahů mezi importérem a exportérem, ale i doprovodných služeb souvisejících s obchodem. Intenzita dopadu komerčních rizik na jednotlivé výsledky je ovlivněna výběrem obchodního partnera. Při volbě je nutno zvážit právní a vlastnickou strukturu společnosti, obchodní zdatnost, finanční situaci a technické předpoklady pro uskutečnění daných závazků. Další významný faktor představuje právní zajištění konkrétního závazkového vztahu, především smluvní sjednání a podmínky stanovené obchodními partnery. Prevenci před komerčními riziky lze uskutečnit soustavným získáváním informací o účastnících trhu, finanční situaci a profesní zdatnosti. (Machková, 2003)

Přepravní rizika

Rizika přepravní vznikají při mezinárodních obchodních operacích s hmotným zbožím. Jejich přepravou vzniká riziko poškození či ztráty, které nese prodávající nebo kupující. Přejed rizika poškození či ztráty je zpravidla sjednám v kontraktu stanovením dodacích podmínek. Riziko nese i dopravce nebo speditér, jelikož přebírají odpovědnost za zboží během jeho přepravy. Prevenci představuje jasné stanovení dodacích podmínek (okamžik přechodu rizika poškození či ztráty zboží z prodávajícího na kupujícího) v kupní smlouvě. Přepravní rizika se zpravidla v mezinárodním obchodě pojišťují. (Machková, 2003)

Teritoriální rizika

Teritoriální rizika jsou spojena s nejistým makroekonomickým a politickým vývojem dané země. Mají vliv na výsledky obchodních transakcí a na uskutečnění podnikatelských záměrů v dané zemi s ohledem na budoucnost. Tato rizika jsou stěží měřitelná. Nejvíce se projevují rizika politická, která vedou k narušení hospodářských vztahů a následným škodám. Teritoriální rizika se netýkají jen mezinárodního obchodu, ale i veškerých ostatních forem podnikání v mezinárodním měřítku. Nejefektivnější opatření představuje získání informací o daných zemích, které jsou předmětem zájmu. Tyto informace lze

získat ze statistických podkladů, mezinárodních zpráv organizací, zastupitelských úřadů apod. (Machková, 2003)

2.6 Marketingový mix

Před vstupem společnosti na zahraniční trh je nutné rozhodnutí vhodné marketingové strategie. Je nutné stanovení cílového segmentu a následně přizpůsobit marketingový mix podmínkám zahraničního trhu. Marketingový mix dělíme na adaptovaný, kdy společnost přizpůsobuje prvky mixu jednotlivým trhům, což sebou nese podstatně vyšší náklady, ale i naději dosáhnout vyšší výnosnosti a podílu na trhu. A standardizovaný, který uplatňuje stejné prvky marketingového mixu po celém světě. O tom, jaký marketingový mix zvolit rozhodují podmínky na cílovém trhu, kam chce společnost expandovat. (Kotler, 2007)

Marketingový mix představuje souhrn vnitřních nástrojů společnosti, díky nimž je možné ovlivňovat chování spotřebitele. Tyto nástroje by měly být vzájemně kombinovány a harmonizovány tak, aby co nejvíce odpovídali vnějším podmínkám trhu. (Zamazalová, 2009)

Jedná se o nástroje výrobové, cenové, distribuční a komunikační politiky, díky nimž společnost upravuje nabídku na základě přání a potřeb zákazníků cílového trhu. Nástroje lze utřídit do čtyř základních skupin, tzv. 4P. (Kotler, Armstrong, 2004)

Marketingové prostředí úzce souvisí průzkumem daného trhu, kam chce společnost expandovat. Je nutné vymezit potenciální zákazníky a zjistit velikost trhu, jeho vlastnosti, stav, distribuční kanály, metody komunikace, finanční aspekty, právní aspekty a vývoj trhu. (Westwood, 2020)

Product (Produkt) je nejdůležitějším prvkem marketingového mixu představující výrobky či služby, které společnost nabízí na cílovém trhu a slouží k uspokojení přání a potřeb zákazníků. Komplexní výrobek poté představuje i hmotné atributy, jako například design, kvalitu, obal, značku, záruky a další doplňkové služby. (Kotler, Armstrong, 2004)

Produkt lze vnímat v 5 základních úrovních, a to jeho základní užitek, základní produkt, očekávaný produkt, vylepšený produkt a potenciální produkt. Poukazuje na skutečnost, že zákazníci se postupem času stávají vybíravější. To, co dnes vnímají jako nadstandartní, můžou další dny hodnotit jako součást tzv. očekávaného produktu. Konkurenční výhoda

v dnešní době představuje důležitou nezbytnost, je potřeba neustálých inovací. (Karlíček, 2013)

Existují 3 základní strategie přizpůsobení výrobku zahraničnímu trhu:

- Strategie přímého rozšíření produktu – jedná se o zavedení produktu na zvolený zahraniční trh bez jakékoliv změny. U této strategie není nutné vynaložit náklady na další vývoj, úpravu produktu či novou propagaci.
- Strategie adaptace produktu – znamená změnu a přizpůsobení produktu cílovému trhu. Je nutné přizpůsobit strategii i veškeré prvky marketingového mixu. Tato strategie je nákladnější, ale nese potenciál vyšší návratnosti a podílu na daném trhu.
- Strategie vývoje nových produktů – představuje strategii vývoje nového produktu pro cílový zahraniční trh. Tato strategie je nejvíce nákladná, ale umožňuje přesně přizpůsobit produkt přáním a požadavkům daného trhu. (Kotler, 2017)

Price (Cena) je jediný prvek marketingového mixu generující příjmy pro společnost. Představuje částku, kterou zákazník vynaloží pro získání výrobku. Při stanovení ceny je nutné zahrnout hodnotu vnímanou zákazníky, ceny konkurentů a náklady na zhotovení výrobku, prodej a distribuci. Tyto náklady stanovují nejnižší hranici ceny produktu. (Karlíček, 2013)

Při stanovení cen pro zahraničí jsou obecně užívány tři možnosti. První představuje cenová standardizace, při níž je stanovená jednotlivá cena ve všech zemích. Další možností je cenová diferenciaci, při které je cena stanovena na základě situace v jednotlivých zemích (nebývá v potaz odlišnost skutečných nákladů společnosti v jednotlivých zemích). Poslední možností je stanovení ceny dle vynaložených nákladů v jednotlivých zemích. (Kotler, 2017)

Následující tabulka představuje přehled faktorů, které ovlivňují rozhodování o cenové standardizaci či cenové diferenciaci.

Tabulka č. 1: Faktory ovlivňující rozhodování o cenové standardizaci či cenové diferenciaci
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Machková, 2009)

Cenová diferenciacie	Cenová standardizace
Odlišnost ve spotřebním chování a Odlišnost v kupní síle spotřebitelů	Tendence k homogenizaci potřeb
Rostoucí konkurence na světových trzích Snaha o odlišení se od konkurence	Nákupní centrály, elektronická tržiště a další formy centralizovaných nákupů
Odlišná výše zahraničněobchodních nákladů	Snižování nákladů na mezinárodní logistiku
Různé míry inflace na zahraničních trzích	Rozvoj informačních technologií Snadná dostupnost informací
Nestabilita devízových kurzů	Zavedení eura ve většině zemí EU
Obchodněpolitické nástroje	Liberalizace světového obchodu Odstraňování obchodněpolitických překážek

Pro udržení produktu na trhu je nutné zvolit správnou cenovou strategii. Obecně jsou využívány tyto mezinárodní cenové strategie:

- Strategie cenového zužitkování (Skimming) – Tato strategie je také nazývána jako strategie sbírání smetany a je založena na principu stanovení vysoké ceny v krátkém časovém období. Je nejvíce využívána při zavádění zcela nového produktu na světový trh. Společnost často získává díky novému produktu monopolní výhodu. S příchodem konkurence potom dochází ke snižování cen.
- Strategie prémiové ceny – Je strategií využívanou v případě zájmu dlouhodobého udržování vysoké cenové hladiny po dobu životního cyklu výrobku. Cílem strategie je zhodnotit vysokou kvalitu a prestiž výrobku. (Westwood, 2020)
- Strategie cenového pronikání na trh – Při této strategii jsou nastaveny nízké ceny s cílem proniknutí na zahraniční trh spolu s dosažením velkého tržního podílu a rychlého obrátu. Častý problém představuje nízká důvěryhodnost zákazníků, z důvodu nízké ceny, která je spojována s nízkou kvalitou produktů.
- Strategie expanzionistických cen – Tuto strategii využívá mnoho firem na mezinárodních trzích, zejména z východoasijských zemí. Avšak použití

expansionistických cen v mnoha případech vede k antidumpingovým řízením od vyspělých zemí a zpravidla má negativní vliv na podnikatelské aktivity dané společnosti v zahraničí či na obchodní vztahy mezi danými zeměmi.

- Strategie využívání transferových cen – Je strategie, kterou zpravidla využívají velké mezinárodní firmy, jelikož mají výrobní aktivity v mnoha zemích a mohou užívat výhod rozdílných cen vstupů. Značná část obchodních operací je realizována v rámci vnitrofiremního obchodu. Hlavním důvodem využití strategie je maximalizace zisků v rámci celé společnosti a ochrana proti možným rizikům zahraničního trhu. Společnost zpravidla akumuluje vysoké zisky v zemích, kde je nízké daňové zatížení a tvoří uměle nízké zisky v zemích s vysokými daněmi. Tento princip funguje obdobně i v případě vysokých celních poplatků. (Machková, 2009)

Promotion (Marketingová komunikace) představuje řízené informování či přesvědčování cílových segmentů, díky nimž jsou uskutečňovány marketingové cíle společnosti. Komunikační strategie je založena na aktivitách přesvědčujících zákazníka o koupi produktu. Důležitou část marketingové komunikace představuje komunikační mix. Jedná se o soubor komunikačních nástrojů, díky kterým společnost dosahuje zvolených cílů. Mezi hlavní nástroje komunikačního mixu patří zejména reklamy, direct marketing, podpora prodeje, public relations, eventy, sponzoringy a osobní prodej. (Karlíček, 2013)

V mezinárodním prostředí jsou zpravidla používány tři strategie:

- Globální komunikační strategie – Tato strategie používá totožné slogany po celém světě a lze ji použít jen u vybraných produktů.
- Interkulturní strategie – Při této strategii je zvolena základní koncepce, motivy a jednotný styl, avšak bývá lehce pozměněna v rámci daného trhu.
- Tuzemská komunikační strategie – Je strategie přizpůsobená konkrétnímu zahraničnímu trhu. (Machková, 2009)

Dle McGruer (2020) je důležité sjednocení strategického webového designu spolu s konceptem podobných sloganů. Tento design by se měl projevovat i na všech sociálních sítích využívaných společnostmi, jelikož tak dochází k lepšímu spojení a zapamatování si

společnosti z pohledu zákazníka. Online marketing a marketing na sociálních sítích je dnes pro růst podnikání též nepostradatelný.

Standartním elementem marketingové komunikace je v dnešní době také digitální marketing, jelikož zahrnuje veškerou marketingovou komunikaci, která komunikuje prostřednictvím digitálních technologií, jež jsou v dnešní době nedílnou součástí většiny životů každého z nás. Jedná se tedy o nástroje v oblasti mobilní komunikace, internetu a digitálních komunikačních prostředků. Mezi hlavní výhody digitálního marketingu spadají:

- Cílení a možnost individuálního výběru – reklamy umístěné na internetu umožňují přesné zacílení na potencionální zákazníky.
- Měření a monitorování – možnost měření ukazatelů, jako například počty návštěvníků na profilu či počet shlédnutí reklam.
- Remarketing – jednou z největších výhod je možnost znovu zacílení na potencionální zákazníky (McGruer, 2020)

Place (Distribuce) znázorňuje způsob, jakým se produkt dostává k cílovým zákazníkům. Součástí celkové hodnoty, kterou společnost nabízí je právě rychlost, jednoduchost a pohodlí, díky kterému zákazník produkt získá. Pokud není produkt pro cílovou skupinu dobře dostupný, veškeré ostatní marketingové snažení může být téměř zbytečné. Správně zvolené umístění provozovny a jeho dostupnost zpravidla představuje klíčovou konkurenční výhodu. Naopak špatné umístění může být v mnoha případech i likvidační. Nedílnou součástí distribuce jsou i distribuční cesty. Přímé distribuční cesty znamenají přímý kontakt společnosti se zákazníky, například formou e-shopu, obchodních zástupců či prodejních automatů. Výhodu představuje neustálá kontrola společnosti nad produkty. Naopak nepřímé distribuční cesty využívají distribuční mezičlánky a jejich výhodou jsou nulové náklady k vytvoření distribučních cest. Nevýhodou je nulový kontakt se zákazníky a fixace na marketingovou strategii distributorů. (Karlíček, 2013)

2.7 Analýza rizik

Zjistit pravděpodobnou návratnost dané strategie expanze na zahraniční trh představuje významnou míru pro její přijetí. Značnou překážku však mohou tvořit rizika, kterým je společnost vystavená při uskutečnění dané strategie. (Johnson, Scholes)

Základním krokem vedoucím k eliminaci rizik je jejich analýza. Ta je definována jako proces určování hrozeb, stanovení pravděpodobností jejich uskutečnění a dopadu na společnost. Analýza rizik zpravidla zahrnuje následující kroky:

- **Identifikace aktiv** – popis aktiv, které společnost vlastní a vymezení posuzovaného subjektu.
- **Stanovení hodnoty aktiv** – vytyčení hodnoty aktiv a stanovení významu pro subjekt, určení možného dopadu při jejich ztrátě či poškození.
- **Identifikace hrozeb a slabin** – určení událostí či akcí, které mohou mít negativní vliv na hodnotu aktiv. Stanovení slabých míst subjektu, které mohou způsobit působení hrozeb.
- **Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti** – stanovení pravděpodobností výskytu hrozeb a jejich míry zranitelnosti společnosti vůči dané hrozbě.

Kvalitní řešení problémů, které mohou nastat při expanzi společnosti na zahraniční trh je zpravidla vždy postaveno na kvalitní analýze rizik, která představuje první krok pro následné řízení rizik. (Smejkal, Rais, 2003)

2.8 Finanční plán

Finanční plán je nedílnou součástí managementu spojující strategické a finanční řízení. Zobrazuje budoucí situaci společnosti v případě realizace daného plánu. Kvalita finančního plánování ovlivňuje fungování společnosti jako celku a lze jej definovat jako soubor činností, jejichž výsledek představuje předpověď budoucích efektů finančních a investičních rozhodnutí společnosti neboli finanční plán. (Růčková, Roubíčková, 2012)

Finanční plány zpravidla dělíme podle časového horizontu na krátkodobé a dlouhodobé. Dlouhodobé představují plánované období v časovém rozmezí pěti až desíti let, zatímco krátkodobé lze sestavit za kratší časový úsek, zpravidla do jednoho roku. (Muláčová, 2013)

Obsahem finančního plánu bývá plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztrát, plánovaný cash-flow či plánování peněžních výnosů a nákladů. (Růčková, Roubíčková, 2012)

2.9 Metody financování zahraničního obchodu

Při volbě metody financování v mezinárodních obchodních operacích vychází společnost z vlastní finanční situace. Hodnotí možnosti, které má k dispozici, metody financování, jimiž disponuje obchodní partner, možnosti na národních a mezinárodních finančních trzích a metody, které využívá jejich konkurence. Některé země díky ekonomické situaci a opatřením hospodářské politiky značně zužují výběr variant financování zahraničního obchodu. Společnost tak může být limitována stupněm rozvoje finančního trhu, charakterem mezinárodního platebního styku, daňovými či obchodněpolitickými předpisy.

Při volbě jednotlivých metod financování nejčastěji rozhoduje výše finančních prostředků a náklady, se kterými jsou dané metody spojeny. Rizika, rychlost dosažení finančních prostředků, náročnost, daňové důsledky a mnohé další.

Metody krátkodobého financování

Metody krátkodobého financování se většinou neliší od metod, které společnosti používají při financování prodejních, výrobních či hospodářských činností na tuzemském trhu. Dané aplikace metod závisí na právních předpisech i zvyklostech dané země. Krátkodobé financování poskytují finanční instituce či banky rámcově nebo v některých případech pro jednotlivou operaci. Metody krátkodobého financování představují vlastní zdroje, kontokorentní úvěry, eskont směnek, zálohování exportních pohledávek, dokumentární akreditiv a půjčky na finančním trhu. (Machková a spol., 2010)

Metody střednědobého a dlouhodobého financování

Rozdíl oproti krátkodobému financování představují metody získávání finančních zdrojů vázané zpravidla na jednotlivé obchodní transakce. Díky vysoké rizikovosti střednědobého či dlouhodobého financování jsou zajišťovány jistoty úhrady, například formou pojištění, záruk či krytím pohledávek bonitními cennými papíry. Nejčastěji jsou zde využívány národní systémy financování exportních úvěrů s podporou státu, střednědobé a dlouhodobé půjčky na finančním trhu a projektové financování.

Alternativní metody financování

Tyto metody zpravidla urychlují finanční toky společnosti a mají příznivý vliv na jeho likviditu. Většinu služeb poskytují specializované finanční subjekty. Mezi alternativní metody financování patří faktoring, forfaiting a leasing. (Machková a spol., 2010)

2.10 Shrnutí teoretické části

Tato podkapitola souhrnně popisuje teoretická východiska, které vytvářejí základ pro volbu následné formy expanze na slovenský trh. Jednotlivé části spolu souvisejí a navzájem se doplňují. Níže uvedené schéma představuje metody a postup zpracování.

Popis schéma

První krok obsahuje poskytnutí teoretických východisek potřebných k uskutečnění expanze společnosti na zahraniční trh. Tato kapitola obsahuje popis zahraničního obchodu, důvody k expanzi, formy vstupu na zahraniční trh a další důležitá teoretická východiska, ze kterých se v analytické části vychází.

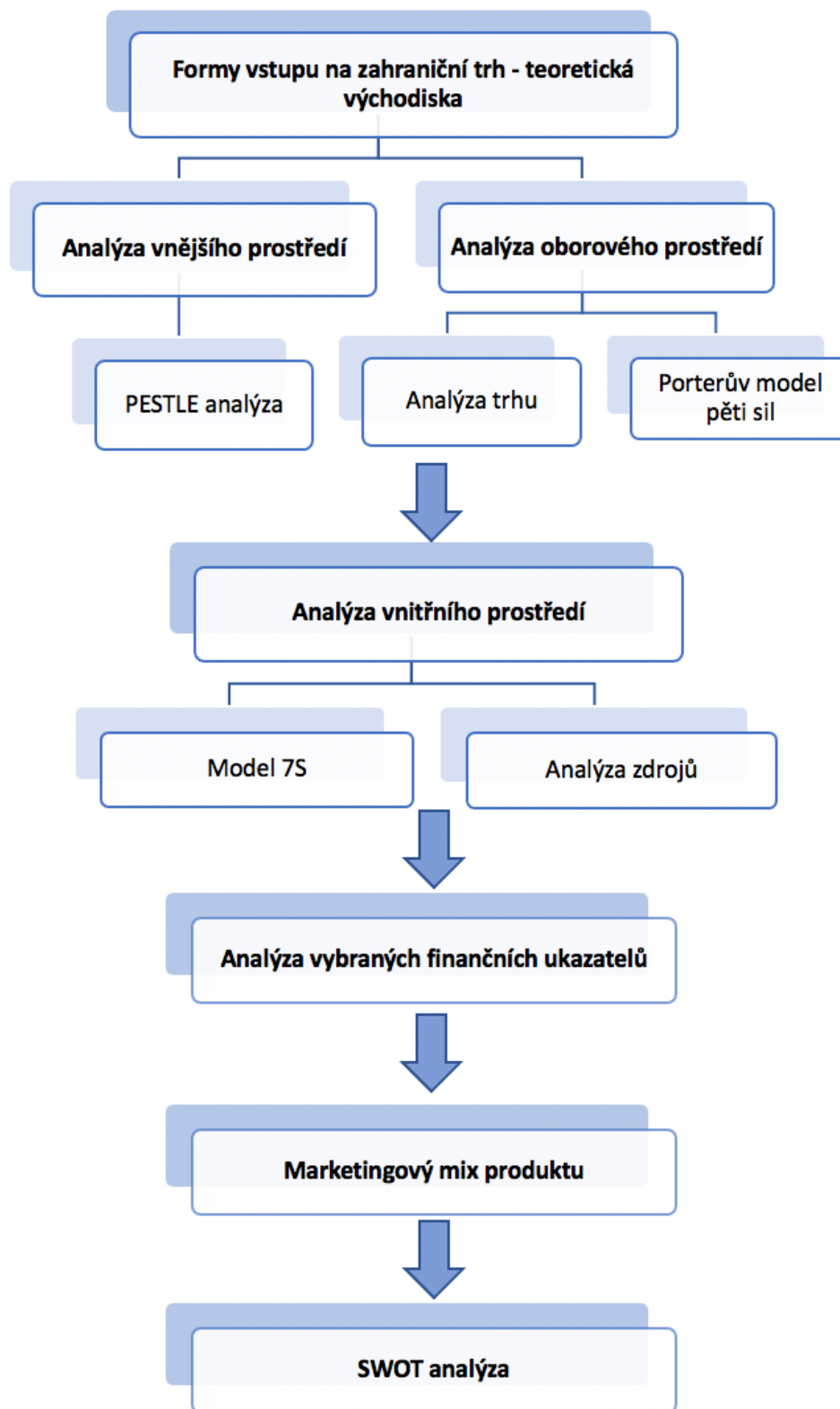
Před expanzí na slovenský trh je nutná důkladná analýza. V této části budou analyzovány vlivy vnějšího prostředí pomocí PESTLE analýzy, které by mohly ovlivnit expanzi na zahraniční trh. Dále bude analyzován slovenský trh spolu s jeho tržním potenciálem pro společnost AD Vending, s.r.o. a zhotoven průzkum týkající se preferencí slovenských zákazníků v oblasti nabízeného sortimentu společnosti. V neposlední řadě bude využit Porterův model pěti konkurenčních sil k získání informací o postavení zahraniční konkurence na cílovém trhu. Veškeré analýzy slouží i k odhalení možných příležitostí a hrozeb z hlediska trhu a konkurence.

Následující část zahrnuje analýzu vnitřního prostředí společnosti. McKinseyho modelem 7S společnost provede analýzu sloužící k vyhodnocení kritických faktorů společnosti spolu s jejími silnými stránkami. Analýza zdrojů umožní odhadnutí zdrojové základny společnosti a pomocí marketingového mixu 4P budou získány informace týkající se produktu, ceny, distribuce a komunikace na tuzemském trhu, které pak vytvoří podklad při sestavení marketingového mixu pro trh slovenský.

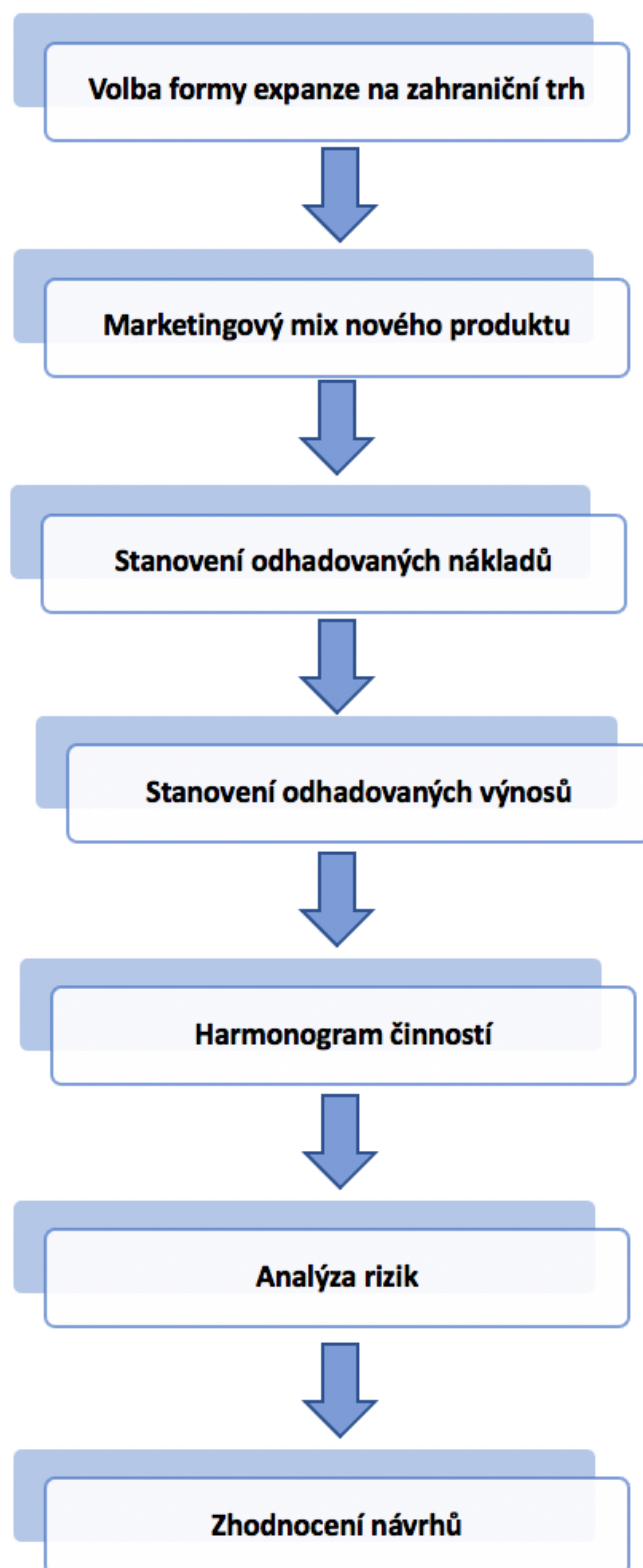
Zhodnocením finanční situace podniku budou získána data o finančních prostředcích, kterými společnost disponuje a může je vynaložit k expanzi na slovenský trh. V případě

nedostatku finančních prostředků bude zvolena metoda financování zahraničního styku. Analýza SWOT sumarizuje výsledky veškerých předchozích analýz (silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby) a slouží k určení volby formy vstupu společnosti na zahraniční trh.

Na základě volby bude vytvořen nový marketingový mix, stanoveny odhadované náklady a výnosy pro všechny varianty prodeje, sepsán harmonogram činností potřebných pro realizaci návrhu, analyzována rizika a stanovena opatření pro jejich eliminaci. Poté budou zhodnoceny návrhy forem vstupu společnosti na zahraniční trh.



Obrázek č. 2: Schéma– shrnutí teoretické části a uvedených metod pro analytickou část
(Zdroj: Vlastní zpracování)



Obrázek č. 3: Schéma– shrnutí teoretické části a uvedených metod pro návrhovou část
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3 Analýza současného stavu

V analytické části práce jsou využita teoretická východiska vedoucí k dosažení hlavního cíle. Na začátku bude představena společnost, pro kterou je vytvářen návrh expanze na zahraniční trh. Následně bude provedena analýza vnějšího prostředí, kde bude využita analýza PESTLE. V analýze oborového prostředí bude využita analýza trhu, Porterův model pěti konkurenčních sil a proveden průzkum, jehož cílem je zjistit preference slovenských zákazníků v oblasti sortimentu, který společnost nabízí. Při analýze vnitřního prostředí bude použit McKinseyho model 7S spolu s marketingovým mixem a analýzou vybraných finančních ukazatelů. Výsledky všech analýz poté poslouží při sestavení SWOT analýzy, která tvoří podklad pro následnou návrhovou část.

3.1 Charakteristika společnosti

AD Vending s.r.o. je společnost se sídlem v Brně, která byla založená v roce 2019. Hlavním předmětem podnikání společnosti je provoz a správa prodejních automatů prodávající sortiment společnosti Americandrinks. Jedná se o produkty nabízené na B2C trhu (business to costumer), které jsou dováženy ze Spojených států amerických a zpravidla nejsou jinde v České republice dostupné. Z počátku byly automaty provozovány osobou samostatně výdělečně činnou a první automat byl v Brně umístěn již v roce 2016. Koncept provozování automatů tedy spadá již do roku 2016. Mezi sortiment, který společnost v automatech nabízí patří zejména nápoje a pochutiny celosvětově známých značek, jako například Arizona, Coca Cola, Pepsi, Fanta, Dr Pepper, Reese's, Hershey's, Nerds, M&M's, Flipz, ale i mnohé další produkty méně známých značek.

Produktová spolupráce

Již od začátku působení společnost AD Vending, s.r.o. spolupracuje s mateřskou firmou BORRO CZECH, spol. s r.o., která působí na trhu přes 20 let. Tato společnost dříve obchodovala pouze s cukrovinkami, ale od roku 2012 začala navíc dovážet i nealkoholické nápoje. Zboží je importováno ze Spojených států amerických do České republiky, konkrétně do Brna, kde vlastní společnost celkem 3 sklady.

Cukrovinky, které společnost dříve dovážela jsou známe pod názvem společnosti BORRO CZECH, avšak pro dovážené nealkoholické nápoje byl stanoven v roce 2012 nový název AmericanDrinks, pod kterým jsou současně pochutiny také prodávány. Tento název společnosti je všeobecně po celé České republice více známý, a proto je užíván i na prodejních automatech.



Obrázek č. 4: Logo společnosti BORRO CZECH spol. s r.o.
(Zdroj: Interní zdroje společnosti BORRO CZECH, spol. s r.o.)



Obrázek č. 5: Logo společnosti umístěvané na prodejních automatech
(Zdroj: Interní zdroje společnosti AD Vending s.r.o.)

Základní informace o společnosti

Název subjektu: AD Vending, s.r.o.

Identifikační číslo: 07905220

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 1000,- Kč

Sídlo společnosti: Kaštanová 529/75, Brno, 620 00

Datum vzniku a zápisu: 18. únor 2019

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Prodejní automaty

Jak již bylo zmíněno koncept prodejních automatů spadá již do roku 2016, kdy byly provozovány osobou samostatně výdělečně činnou. První automat byl umístěn přímo před sklad s nápoji společnosti AmericanDrinks. Díky vzrůstající poptávce se automaty postupně rozšiřovaly po Brně a následně i do dalších měst České republiky. Automaty jsou nejvíce umisťovány v blízkém okolí nákupních center, jelikož zde dosahují největších odběrů. Nyní má společnost v České republice umístěno 14 prodejních automatů ve vlastní správě a 18 prodejních automatů formou franšizy. Nejvíce prodejních automatů se však stále nachází ve městě Brně. Podrobný přehled umístění a správy prodejních automatů je zobrazen v příloze číslo 2.

Jedná se o spirálové automaty typu Azkoyen Mistral H85 pro výdej kusového zboží. Každý automat obsahuje 100 prodejních míst, ve kterých jsou umístěny nejprodávanější produkty od společnosti Americandrinks. Jelikož tato společnost nabízí téměř 700 různých druhů produktů, bylo nutné je zúžit právě na ty, které zákazníci nejvíce preferují.

Všechny automaty obsahují speciální polepy, aby na první pohled zaujaly a přilákaly potencionální zákazníky, viz obrázek číslo 6. Některé automaty mají i speciální konstrukci, tu však z hlediska podmínek pronajímatele nelze vždy umístit.



Obrázek č. 6: Prodejní automaty AmericanDrinks
(Zdroj: Interní zdroje společnosti AD Vending s.r.o.)

3.2 Základní informace o státu

Slovensko, oficiálním názvem Slovenská republika vzniklo 1.ledna roku 1993 zánikem České a Slovenské Federativní republiky. Jedná se vnitrozemský stát ležící ve střední Evropě a sousedící s Českou republikou, Rakouskem, Maďarskem, Polskem a Ukrajinou. Slovensko je parlamentní republikou s demokratickými institucemi v čele s paní prezidentkou Zuzanou Čaputovou a je tvořeno osmi kraji, viz obrázek číslo 7 – Bratislavský, Trnavský, Trenčinský, Nitranský, Žilinský, Banskobystrický, Prešovský a Košický kraj. Úředním jazykem je slovenština, západoslovanský jazyk, který je nevíce podobný právě jazyku českému. Národnostní složení republiky tvoří 85,8 % Slováci, 9,7 % Maďaři, 1,7 % Romové, 0,8 % Češi a zbytek jiné menšinové národnosti. Počet obyvatel Slovenské republiky je 5,45 milionů a domácí měnou je euro. Ekonomiku Slovenska lze hodnotit jako úspěšnou, v posledních letech patří mezi jednu z nejrychleji rostoucích ekonomik zemí EU. Díky společné historii obou států, blízkosti a podobnosti obou úředních jazyků se společnost rozhodla expandovat právě do Slovenské republiky, konkrétně by chtěla prodejní automat umístit v hlavním městě Bratislava. Na obrázku číslo 7 lze vidět dostupnost mezi oběma městy, červený bod znázorňuje sídlo společnosti a modrý bod hlavní město Bratislava. Další výhodou představují obchodní zvyklosti obou zemí, které se také zásadně neliší, a proto představuje Slovenská republika vhodný stát pro rozšíření působnosti společnosti AD Vending, s.r.o.



Obrázek č. 7: Přehled krajů Slovenské republiky
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3 Analýza vnějšího prostředí

Před vstupem společnosti na slovenský trh je nutné provést analýzu vnějšího prostředí. Bude využita analýza PESTLE, která identifikuje možné politické, ekonomické, socio-kulturní, technologické, legislativní a ekologické faktory. Současně pomůže odhalit bariéry či příležitosti, které by mohli ovlivnit případnou expanzi společnosti.

3.3.1 Analýza PESTLE

Politické faktory

Slovenská republika je parlamentní demokracií v čele s prezidentem, který je volen přímou volbou slovenských občanů na pětileté funkční období. Nejvyšší orgán moci a představitele politického systému Slovenské republiky tvoří Národní rada Slovenské republiky, vláda a prezident Slovenské republiky. Moc ve Slovenské republice je rozdělena na tři nezávislé složky, výkonnou, zákonodárnou a soudní, které se navzájem doplňují. Výkonnou mocí je vláda v čele s premiérem, který je jmenován prezidentem. Vláda rozhoduje především o nařízeních vlády, programu vlády, návrzích zákonů, mezinárodních smlouvách, otázkách vnitřní a zahraniční politiky a o návrhu státního rozpočtu. (Euroskop, 2022)

Zákonodárnou moc představuje jednokomorový parlament (tzv. Národní rada Slovenské republiky), při němž zasedá 150 poslanců, kteří jsou voleni občany Slovenské republiky v přímých, všeobecných volbách poměrným volebním systémem. Národní rada Slovenské republiky schvaluje státní rozpočet, zákony, ústavu, dohlíží na vládní činnost a mnohé další.

Soudní moc tvoří desetičlenný Ústavní soud. Soudce Ústavního soudu jmenuje na sedm let prezident republiky. Ve Slovenské republice funguje i systém okresních či krajských soudů, které jsou doplněny trestními a vojenskými soudy. (Eurydice, 2021)

Aktuální politická situace

S nadpoloviční většinou hlasů v roce 2019 vyhrála prezidentské volby paní Zuzana Čaputová. Premiérem je od dubna roku 2021 Eduard Heger. Při volbách do Národní rady roku 2020 se stalo vítězem opoziční hnutí obyčejní lidé a nezávislé osobnosti (OL'aNO) s předsedou hnutí Igorem Matovičem.

Při aktuální situaci týkající se koronaviru se slovenská vláda rozhodla poskytnout kompenzaci negativních dopadů pandemie podnikatelům či firmám. Jedná se o kompenzaci až 80 % celkových nákladů práce a uhrazení části povinných odvodů podnikatelům či firmám, které musely z důvodů karanténních opatření uzavřít své provozovny.

Nelze však opomenout válečný konflikt mezi Ruskem a Ukrajinou na území Ukrajiny. Aktuální nárůst uprchlíků je stále vyšší. Válka již zasáhla Slovensko v podobě zdražování paliva, základních komodit i služeb. Prosperita části slovenské ekonomiky stojí na levných ruských surovinách (ropa, plyn). Případné přerušení dodávek z východu dovážených surovin může značně zasáhnout domácí průmysl.

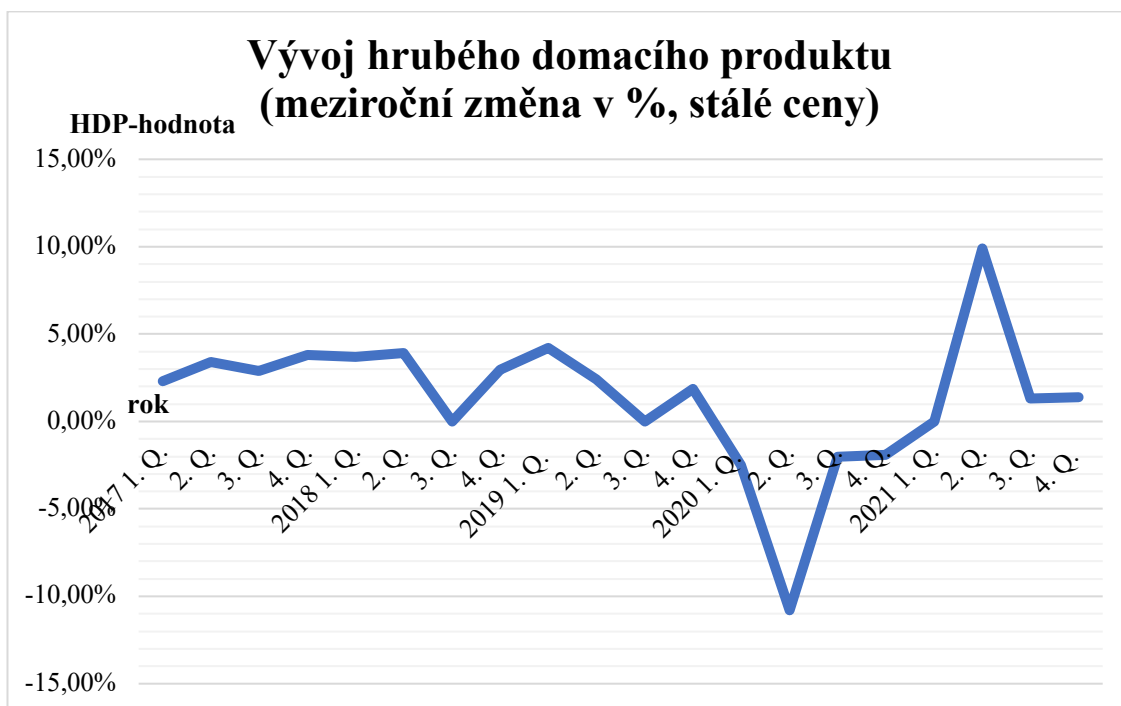
Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory, které ovlivňují expanzi na zahraniční trh a podnikání společnosti řadíme růst HDP, míru inflace, měnový kurz, nezaměstnanost a sazby daně. Před vstupem na zahraniční trh je proto nutné zanalyzovat, jak se jednotlivé faktory vyvíjí.

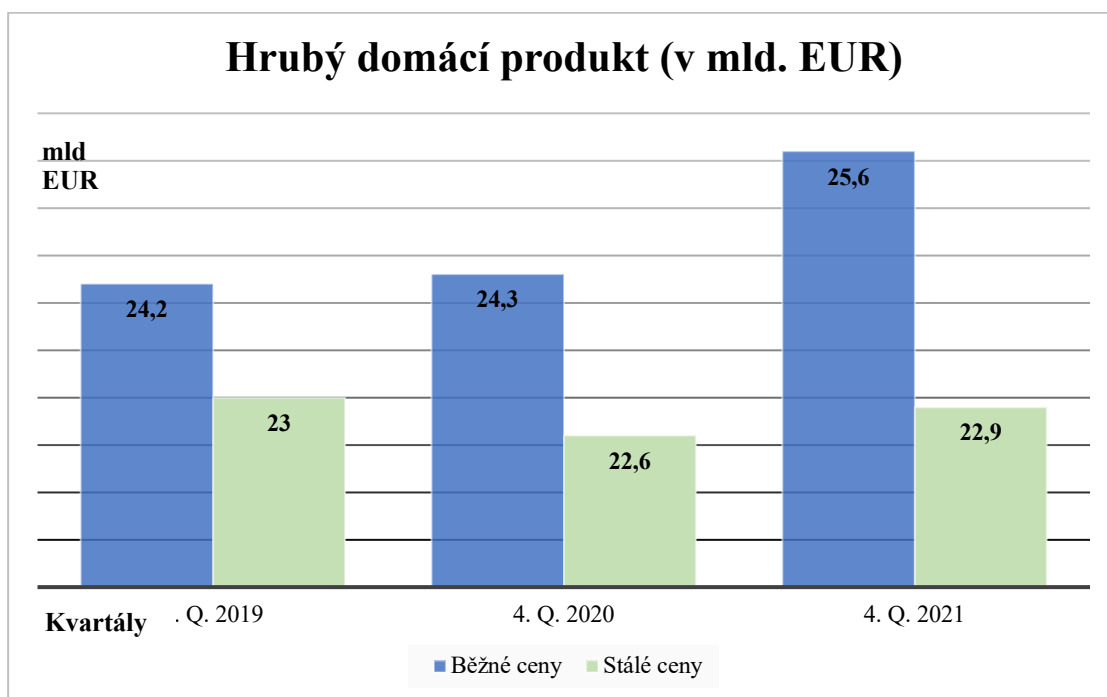
HDP

Hrubý domácí produkt ve čtvrtém čtvrtletí roku 2021 meziročně vzrostl o 1,4 % (ve stálých cenách, sezóně neočištěný) a zůstal tak v kladných číslech, což zapříčinila pandemie Covid- 19, jelikož minulý rok byl poznamenán propadem o 2 %. Aktuální meziroční vývoj byl ovlivněný zejména poklesem zahraniční poptávky, avšak HDP táhla především vyšší poptávka domácností.

Ve srovnání se 3 čtvrtletím roku 2021 po sezónním očištění HDP bylo reálně vyšší o 0,3 %. Objem HDP dosáhl v běžných cenách 25,6 miliard eur. Pro výsledné zhodnocení, zda již ekonomika překonala újmu zapříčiněnou pandemií Covid – 19 je nutné porovnat hodnoty HDP ve stálých cenách. Ty značí, že k dosažení úrovně posledního čtvrtletí roku 2019 slovenské ekonomice chybí necelých 100 milionů eur. (Štatistický úrad Slovenskej republiky A, 2022)



Graf č. 1: Vývoj hrubého domácího produktu v procentech
(Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky A, 2022)



Graf č. 2: Srovnání HDP ve 4. čtvrtletí posledních tří let
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Štatistický úrad Slovenskej republiky A, 2022)

Inflace

Po 3 letech (2014–2016) mírné deflace došlo k opětovnému růstu inflace. V prosinci roku 2021 však inflace dosáhla 5,8 %. K zrychlení míry inflace nejvíce přispělo zvyšování cen potravin a tržních služeb. Čistá inflace očištěná o pohonné hmoty však nadále překračuje dlouhodobá maxima. Od konce druhé vlny pandemie Covid-19 se ve zrychlení cen navíc promítá při vysoké poptávce domácností nedostatek meziproductů a značný růst importních cen.

V důsledku války na Ukrajině se tempo meziroční míry inflace v březnu roku 2022 zrychlilo na 10,4 % oproti hodnotám v únoru (9 %). Došlo tak k největšímu zdražení zboží a služeb od roku 2000.

Následující tabulka představuje přehled vývoje míry inflace měřenou indexem spotřebitelských cen od roku 2017. Čísla představují průměrné hodnoty jednotlivých let oproti hodnotám let minulých. (Národní Banka Slovenska, 2022)

Tabulka č. 2: Míra inflace (%)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2022)

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Míra Inflace	1, 3 %	2, 5 %	2, 7 %	1, 9 %	3, 2 %

Průměrná měsíční mzda

Tabulka číslo 3 představuje vývoj průměrné měsíční nominální mzdy zaměstnanců ve všech 19 sledovaných odvětvích hospodářství od roku 2017. V porovnání se čtvrtým čtvrtletím minulého roku vzrostla průměrná měsíční mzda o 6,88 %, což představuje 78 euro. Tempo růstu oproti stejnému období minulého roku se zrychlilo o 2,3 procentního bodu. Z důvodu vyšší inflace, která pohltila část zvyšování mezd, došlo ke snížení tempa růstu, avšak přesto byl udržen rostoucí trend a reálná mzda meziročně vzrostla o 2,5 %.

Tabulka č. 3: Vývoj průměrné měsíční nominální mzdy

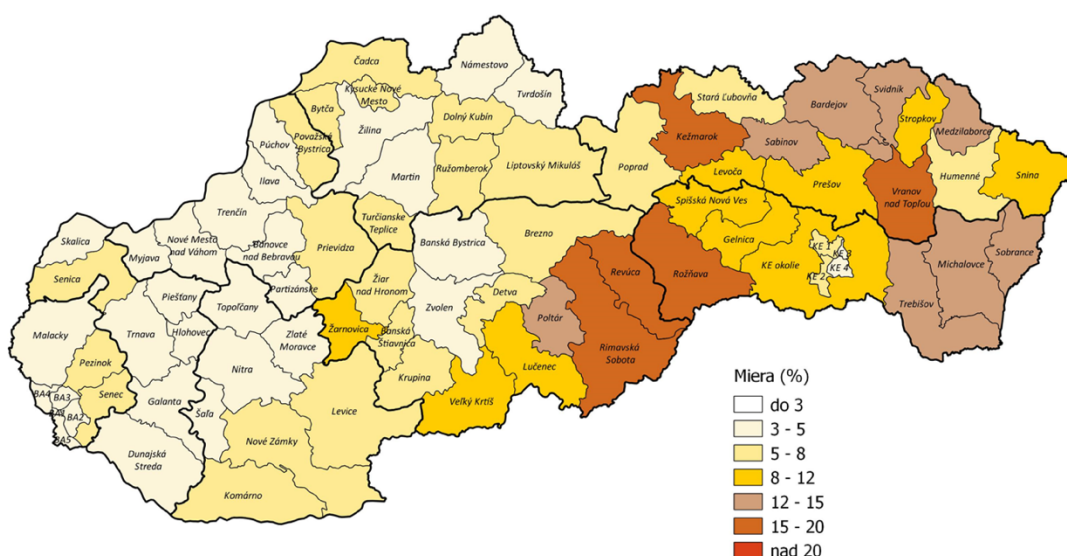
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Štatistický úrad Slovenskej republiky B, 2022)

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Mzda (€)	954	1013	1092	1133	1211

Nezaměstnanost

Během 3. čtvrtletí roku 2021 se zastavil růst nezaměstnanosti a počet lidí bez práce se poprvé za rok 2021 snížil (míra nezaměstnanosti dosáhla hodnoty 6,8 %). Aktuálně ke 4. čtvrtletí roku 2021 míra nezaměstnanosti dosáhla hodnoty 6,96 %. Nejvíce rostl počet dlouhodobě nezaměstnaných, a to o 41 % více než ve stejném období minulého roku. Z důvodu metodických změn nelze porovnávat aktuální data se situací před pandemií Covid - 19, jelikož údaje pocházející od roku 2021 nejsou kompatibilní s předchozími obdobími.

Jak lze vidět na obrázku číslo 8 míra nezaměstnanosti v okolí města Bratislavy se pohybuje nejčastěji na úrovni od 3–5 %, což představuje značnou výhodu pro umístění automatu právě do této lokality.



Obrázek č. 8: Míra evidované nezaměstnanosti v okresech Slovenské republiky k 31.12.2021

(Zdroj: Ministerstvo práce, sociálních věcí a rodiny Slovenské republiky, 2022)

Měnový kurz

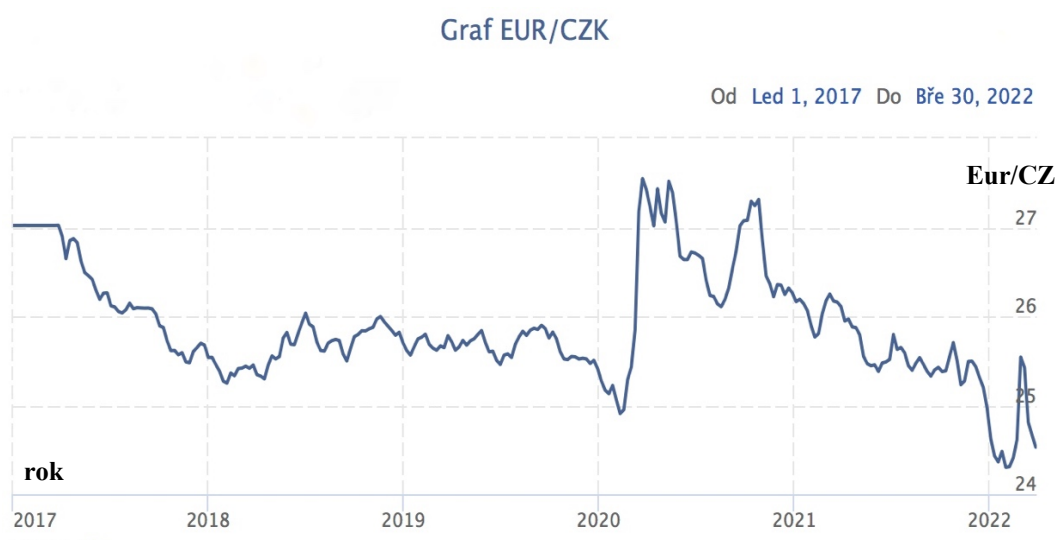
Výsledky společnosti do značné míry ovlivňuje i vývoj měnového kurzu, jelikož společnost bude expandovat produkty na území Slovenské republiky. Je proto nutné sledovat vývoj kurzu eura oproti České koruně. Následující tabulka představuje průměrné hodnoty kurzů za jednotlivé roky. Lze vidět, že v roce 2020 došlo k posílení eura vůči České koruně, avšak v roce 2021 došlo opět k jeho poklesu. Aktuální kurz eura pro začátek roku 2022 opět poklesl, a to na 24,48 korun českých. (KurzyCZ A, 2022)

Tabulka č. 4: Průměrný kurz v jednotlivých letech (EUR/CZK)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle KurzyCZ A, 2022)

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Průměrný kurz	26,33	25,64	25,67	26,44	25,65

Graf číslo 3 zobrazuje vývoj měnového kurzu od konce roku 2017 až po konec března roku 2022. Lze vidět, že nejvyšších hodnot euro dosahovalo v březnu roku 2020 a nejnižší začátkem února roku 2022. (KurzyCZ B, 2022)



Graf č. 3: Vývoj měnového kurzu v letech 2017-2022 (EUR/CZK)

(Zdroj: KurzyCZ B, 2022)

Sazby daně

Od 1.1.2021 na území Slovenské republiky došlo ke změně podmínek pro uplatnění nižší sazby daně z příjmu právnických osob. Daň ve výši 15 % bude platná pouze pro firmy mající roční příjem méně než 49 790 euro. Tato výše příjmu je propojená se zákonem o dani z přidané hodnoty, kdy stejná výše limitující maximální příjem současně zakládá podnikatelskému subjektu povinnost registrace plátce DPH. V roce 2020 platila daň ve výši 15 % do ročního příjmu 100 000 euro, došlo tak ke snížení o více než polovinu.

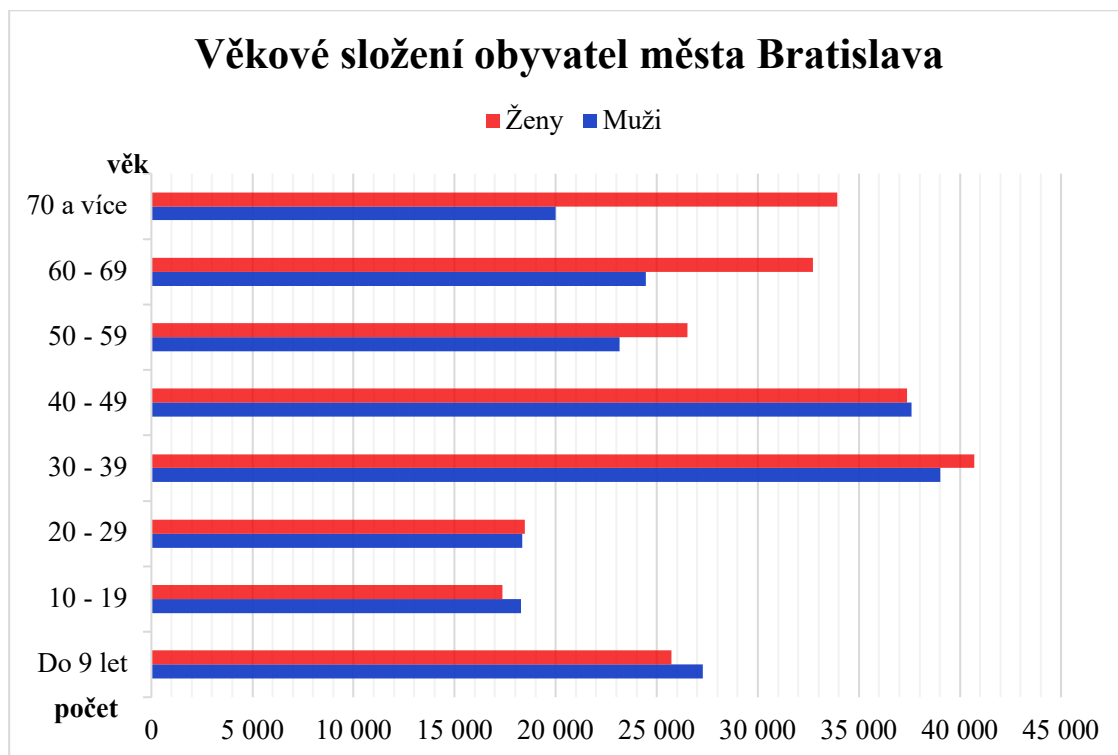
Sociální faktory

Počet obyvatel

Vývoj počtu obyvatel žijících v Bratislavě má od roku 2011 rostoucí tendenci. Počet obyvatel města Bratislava činí 440 948 (údaj pocházející z roku 2020), z toho 208 132

mužů a 232 815 žen. Graf číslo 4 zobrazuje věkové složení obyvatel města Bratislava dle jejich pohlaví.

Na domácím trhu tvoří hlavní cílovou skupinu zákazníci ve věku 12–50 let, dle statistik představuje toto věkové složení nadpoloviční většinu obyvatel města Bratislava.



Graf č. 4: Věkové složení dle pohlaví města Bratislava

(Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky C, 2022)

Průměrný věk

Z následující tabulky je zřejmé, že průměrný věk obyvatel byl v letech 2017-2019 neměnný, v roce 2020 došlo k převýšení počtu seniorů oproti počtu dětí a průměrný věk dosahoval čísla 40,8. V roce 2021 došlo opět k jeho snížení. (Štatistický úrad Slovenskej republiky C, 2022)

Tabulka č. 5: Průměrný věk obyvatel (2017-2021)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2022)

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Průměrný věk	39,6	39,6	39,6	40,8	38,7

Technologické faktory

Mezi technologickými faktory budou zkoumány technologie a vývoj prodejních automatů spolu s elektronickou evidencí tržeb.

Elektronická evidence tržeb

V červenci roku 2019 zavedla Slovenská republika systém elektronické evidence tržeb systémem eKasa. Důvodem bylo snížení daňových úniků a navýšení výběru daní. Povinnost užívat k evidenci tržeb systém eKasa mají fyzické nebo právnické osoby, které na základě oprávnění k podnikání na území Slovenské republiky prodává zboží či poskytuje služby. Evidenci tržeb podléhají pouze platby přijaté z prodeje zboží či poskytnuté služby v hotovosti nebo ostatními platebními prostředky nahrazující hotovost, například platební karta či poukázka. (Finančná správa Slovenská republika A, 2022)

Vývoj prodejních automatů

Při výrobě prodejních automatů dochází neustále k jejich technologickému rozvoji. Mezi novější trendy patří například možnost placení kartou či čidla rozpoznání nevydaného zboží, které zajišťují, že zákazník nikdy neodejde bez vrácených peněz či zboží. Nově jsou do automatů místo klasických spirálových systémů umísťovány dopravníkové pásy či výtahy, jelikož zajišťují větší spolehlivost výdeje zboží. Je nutné sledovat technologický vývoj prodejních automatů, aby nedocházelo k zastarávání systémů oproti konkurenci.

Dostupnost k internetu

Důležitým faktorem je dostupnost i aktivita na internetu či sociálních sítích, jelikož se mobilní telefony staly nedílnou součástí téměř každého člověka, často umístování reklam probíhá právě touto formou. Následující tabulka zobrazuje, že v roce 2020 mělo přístup k internetu téměř 90 % populace. Pro rok 2021 nebyli údaje zatím zveřejněny, statistiky odhadují, že došlo k jejich nárůstu. (The World Bank, 2022)

Tabulka č. 6: Přístup obyvatel Slovenské republiky k internetu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: The World Bank, 2022)

Rok	2017	2018	2019	2020
Počet (%)	81,6	80,4	82,9	89,9

Legislativní faktory

Každá společnost, která chce působit na území Slovenské republiky se musí řídit zákony dané země v oblasti obchodních zákonů, daňových zákonů, občanského zákoníku či zákoníku práce. Legislativní faktory mají značný vliv na kvalitu podnikatelského prostředí. Slovenská republika nemá zákon upravující franchising, ani žádné zvláštní ustanovení obchodního či občanského zákoníku, který by tento smluvní typ spolupráce nějak zásadně ovlivňoval. Franchisingové smlouvy jsou brány jako nepojmenované smlouvy, přičemž platí shodné stanovené zásady jako na území České republiky. Oficiálním reprezentantem franchisingu na Slovensku je Slovenská franchisingová asociace (SFA), která je současně partnerem národních franchisingových sdružení po celém světě. SFA garantuje dodržování evropské etiky podnikání v oblasti franchisingu na Slovensku a současně jej vyžaduje i od svých členů. Díky tomu členství v SFA přispívá k pozitivnímu vnímání v oblasti franchisingu. Pro obchodní partnery signalizuje subjekt, který se zavázal k dodržování etických pravidel evropského podnikání a nabízí otevřený franchisingový koncept. (Slovenská Franchisingová Asociácia, 2022)

Pro správu a provoz automatů společností samotnou, se firma musí řídit zákony dané země v následujících oblastech:

- 513/1991 Zb. – Obchodní zákoník
- 455/1991 Zb. – Živnostenský zákon
- 40/1964 Zb. – Občanský zákoník
- 222/2004 Z. z. – Zákon o dani z přidané hodnoty
- 595/2003 Z. z. – Zákon o dani z příjmu
- 147/2001 Z. z. – Zákon o reklamě
- 22/2004 Z. z. – Zákon o elektronickém obchodě
- 290/2016 Z. z. – Zákon o podpoře malého a středního podnikání
- 18/2018 Z. z. – Zákon o ochraně osobních údajů
- 102/2014 Z. z. – Zákon o ochraně spotřebitele při prodeji zboží nebo poskytování služeb na základě smlouvy uzavřené na dálku nebo smlouvy uzavřené mimo provozovnu prodávajícího a o změně některých zákonů

Ekologické faktory

Od 1.1.2022 bylo zavedeno na území Slovenské republiky zálohování na PET láhve a plechovky. Postupně se tak dostávají do oběhu PET láhve a plechovky s označením Z, které značí zálohu 15 centů na kus. Tyto zálohy by tak měly pomoci k vyššímu třídění odpadu. Doprodě PET láhví a plechovek bez označení je povolen pouze do 1.července roku 2022. Společnost tak nově bude muset na prodej nápojů přidávat polepku s označením Z. (Ministerstvo životného prostredia Slovenskej republiky, 2022)

Zhodnocení analýzy vnějšího prostředí

V této části dochází ke shrnutí závěrů vycházejících z jednotlivých faktorů PESTLE analýzy, které následně pomůžou při tvorbě analýzy SWOT.

Příležitosti

- Růst HDP
- Snižující se míra nezaměstnanosti
- Nízká míra nezaměstnanosti v oblasti a okolí města Bratislava
- Zvyšování průměrné měsíční mzdy
- Snížení sazeb daní
- Věkové zastoupení potencionálních zákazníků představuje nadpoloviční většina obyvatel Bratislavy
- Zvyšující se dostupnost obyvatel k internetu
- Zavedení povinné zálohy na plasty a plechovky

Hrozby

- Růst inflace
- Měnový kurz (Česká republika není členem eurozóny)
- Nejistota vývoje zapříčiněná pandemií Covid-19
- Zavedení EET
- Vývoj technologií prodejních automatů
- Dodržení veškerých zákonů, za případné nedodržení hrozí vysoké sankce.
- Zavedení povinné zálohy na plasty a plechovky

3.4 Analýza odvětví

V této části bude využita analýza trhu, která poskytne informace o trhu či dalších subjektech na něm působících. Dále bude provedena analýza pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil, díky které zjistíme pozici společnosti na slovenském trhu vzhledem ke konkurenci.

3.4.1 Analýza trhu

Analýza trhu je důležitou součástí při zjištění aktuální situace na daném trhu. Je důležité vědět, kdo představuje potenciální zákazníky a jaké potřeby či očekávání mají od společnosti. Současně je nutné vědět jaké nové trendy by zákazníci mohli vést ke změně jejich požadavků.

Při analýze trhu bude využita metoda segmentace trhu, která identifikuje zákazníky pomocí řady kritérií a pomůže tak odhalit cílovou skupinu potenciálních zákazníků. Na základě **geografického** kritéria je vymezena oblast města Bratislava, kde bude automat u nákupního centra Eurovea umístěn. Tato lokace byla zvolena na základě dostupnosti z Brna (pro případné zásobování) a také na základě vysoké denní návštěvnosti lidí. Z hlediska **demografického** se zaměříme na několik kritérií. Sortiment společnosti AmericanDrinks si v automatech na domácím trhu nejčastěji kupují osoby ve věku od 12-50 let. Do této věkové kategorie spadá 52 % (227 145) obyvatel města Bratislava. Druhým kritériem je pohlaví, které není nutné brát v úvahu, jelikož potenciální zákazníci představují jak muži, tak i ženy. Dalším důležitým kritériem je příjem, jelikož ne každý je ochoten utratit peníze za daný sortiment. Z tohoto důvodu bude dále v práci zkoumána maximální částka, kterou jsou potenciální zákazníci ochotni za daný sortiment utratit. Podle **psychografických** faktorů je nutné se zaměřit na životní styl zákazníků, cílovou skupinu představují spíše zákazníci bez vysokého zájmu o zdravý životní styl, jelikož se jedná o sladké nápoje či pochutiny.

Charakteristika trhu

Prodej zboží formou prodejních automatů se v dnešní době stává stále rozvíjejícím se trendem, z hlediska úpor nájmu a zaměstnanců. Malé prodejny či stánky jsou tak často nahrazovaný prodejními automaty. S tím však úzce souvisí i rozvíjející se technologie

v této oblasti. Je nutné držet krok s dobou a inovovat stroje za novější, výkonnější a méně poruchové. Dalším důležitým faktorem je sezónnost tohoto zboží. Vychlazené americké nápoje si zákazníci koupí převážně v letních měsících, je proto nutné zamyslet se nad tím, že by v zimních měsících docházelo k obměně nabízeného sortimentu.

3.4.1.1 Průzkum preferencí slovenských zákazníků

Základním faktorem úspěchu při expanzi na zahraniční trh je průzkum a znalost trhu, zákazníků, konkurence, ale i substitučních výrobků. Požadavky potencionálních zákazníků se mohou na každém trhu patřičně lišit a nerespektování těchto odlišných požadavků tak bývá častou příčinou neúspěchu. Tento průzkum se zabývá zjištěním preferencí slovenských zákazníků na B2C trhu v oblasti nabídky sortimentu, ceny a velikosti balení, které nabízí společnost AmericanDrinks.

Metodologie průzkumu

Cíl průzkumu představuje identifikace preferencí zvoleného cílového segmentu na B2C trhu v oblasti nabídky sortimentu společnosti AmericanDrinks. Společnost nabízí téměř 700 různých druhů produktů (nápojů či pochutin) dovážených ze Spojených států amerických. Je nutné tyto produkty zúžit v rámci preferencí zvoleného cílového segmentu, jelikož prodejní automaty nabízí pouze 100 prodejních míst.

Dalším dílčím cílem je ověření, zda jsou preference zákazníků na slovenském trhu stejné jako na trhu tuzemském. Jelikož se jedná o trh, který je tuzemskému trhu velice blízký, předpokládá společnost, že preference budou velice podobné jako na trhu českém. Avšak tuto skutečnost je nutné ověřit, jelikož je možné, že se dané preference obou trhů budou lišit. Po zjištění potřebných informací bude navržena úprava sortimentu, který bude společnost v prodejních automatech nabízet na cílovém trhu.

S ohledem na danou problematiku byla centrální výzkumná otázka stanovena následovně: „Jaké jsou preference zákazníků na slovenském trhu (B2C) v oblasti nabídky sortimentu společnosti AmericanDrinks?“ Následující tabulka představuje zdroje a způsob zjišťování dat.

Tabulka č. 7: Zdroje a způsob zjišťování dat
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Volba výzkumného přístupu	Kvantitativní
Vybraná výzkumná metoda	Standardizovaný dotazník
Technika sběru dat	Strukturovaný dotazník
Časový průběh realizace výzkumu	Říjen–Prosinec 2021
Zdroje dat	Online distribuce dotazníku na facebookových stránkách městských částí Bratislavy
Hladina pravděpodobnosti	95 % (5 % chybovost)
Návratnost	1,53 %

Základní soubor

Jelikož cílem společnosti je první automat na Slovensku umístit v Bratislavě u obchodního centra Eurovea představují základní soubor zákazníci žijící v Bratislavě. Dle populačních statistik žije v Bratislavě zhruba 430 tisíc obyvatel. Podle předem stanovených tabulek velikosti výběrového vzorku pro populaci a úrovně spolehlivosti je zřejmé, že pokud budeme požadovat 95 % míru spolehlivosti, tak pro populaci 100 000 – 1 000 000 je stejné množství výběrového vzorku, a to minimálně 384 respondentů.

Stěžejní data

Stěžejní data byla získána z průzkumu zákazníků zvoleného cílového segmentu. Jedná se o průzkum, který představuje nižší formu výzkumu a je dán zadavatelem. Tento průzkum slouží ke zjištění preferencí zvoleného cílového segmentu na B2C trhu v oblasti sortimentu společnosti AmericanDrinks a je založen na analýze primárních dat.

Dotazníkové šetření probíhalo od 15.12.- 28.12. a vyplnilo ho celkem 463 respondentů. Struktura dotazníku je umístěna v příloze číslo 5. První filtrační otázka zajistila, aby dotazník vyplňovaly pouze osoby žijící v Bratislavě, pokud nebyla splněna tato podmínka dotazník byl automaticky ukončen. Bratislavu tvoří celkem 17 městských částí a dotazník se podařilo umístit do devíti z nich (Čunovo, Jarovce, Nové mesto, Vrakuňa, Rača, Dubravka, Devínská Nová Ves, Záhorská Bystrica a Staré město Bratislava). Bohužel na zbylých stránkách městských částí nebylo umožněno dotazník zveřejnit. Celkově bylo ve

všech skupinách, kde byl dotazník umístěn 30 134 členů, procentuální návratnost byla pouze 1,53 %.

Dle zvolené centrální výzkumné otázky byly stanoveny následující předpoklady, které na základě výsledků dotazníkového šetření a analýzy na konci výzkumu buď přijmeme nebo zamítneme:

- Předpoklad 1: Alespoň 15 % oslovených respondentů bude znát produkty společnosti AmericanDrinks.
- Předpoklad 2: Více než 50 % respondentů bude mít nejraději čokoládové produkty.
- Předpoklad 3: Více než 50 % respondentů bude mít nejraději ledové čaje či neperlivé ovocné nápoje.
- Předpoklad 4: Více než 50 % respondentů bude ochotna utratit za produkty více než 1,5 eura.

Výsledky výzkumu

Cílový segment

Ze 463 respondentů odpovědělo celkem 72 respondentů (16 %), že znají produkty společnosti AmericanDrinks. Následující tabulka představuje vyhodnocení četností věkového zastoupení.

Tabulka č. 8: Vyhodnocení četností věkového zastoupení

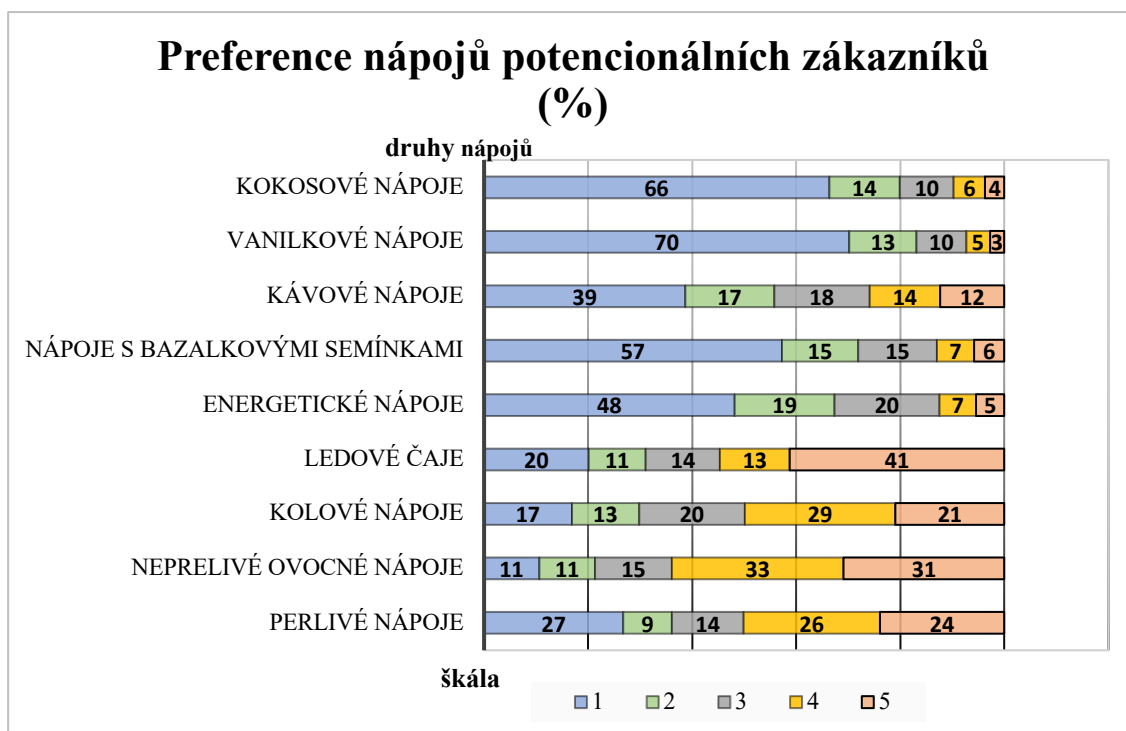
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Věk zákazníků	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Do 18 roků	55	11,90 %	55	11,90 %
18–25 roků	139	30 %	194	41,90 %
26–35 roků	96	20,70 %	290	62,63 %
35 roků a více	173	37,40 %	463	100 %

Preference cílových zákazníků – Sortiment

Tato část se věnuje preferencím cílových zákazníků v oblasti nabídky sortimentu společností AmericanDrinks. První otázka týkající se preferencí byla znázornit, jaké nápoje mají respondenti nejraději na škále 1–5, přičemž 1 = nejméně rád a 5 = nejvíce rád. Výsledky otázky jsou znázorněny v grafu číslo 5. Z grafu je zřejmé, že nejvíce

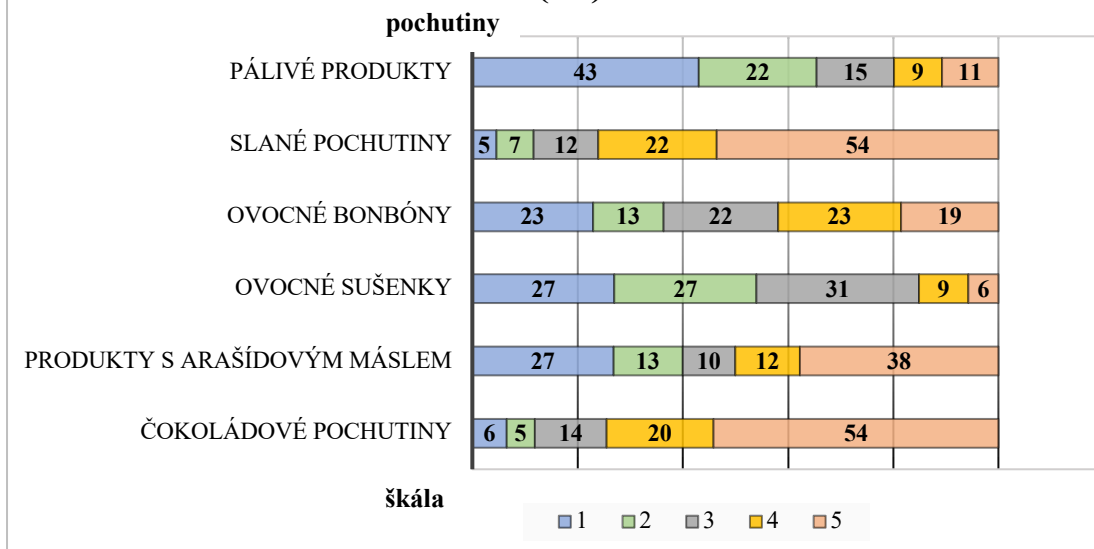
oblíbené nápoje jsou ledové čaje, neperlivé ovocné nápoje, džusy, perlivé ovocné nápoje a kolové nápoje. Naopak nejméně oblíbené jsou vanilkové nápoje, kokosové nápoje, nápoje s bazalkovými semínky, energetické nápoje či kávové nápoje.



Graf č. 5: Preference nápojů zvoleného cílového segmentu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dále bylo zjišťováno, které pochutiny mají respondenti nejraději, opět na totožné škále. Jak lze vidět na grafu číslo 6 mezi nejvíce oblíbené pochutiny patří čokoládové pochutiny, slané pochutiny a produkty s arašídovým máslem. Ovocné bonbóny jsou poté zhruba na pomezí a mezi nejméně oblíbené pochutiny patří ovocné sušenky a pálivé produkty.

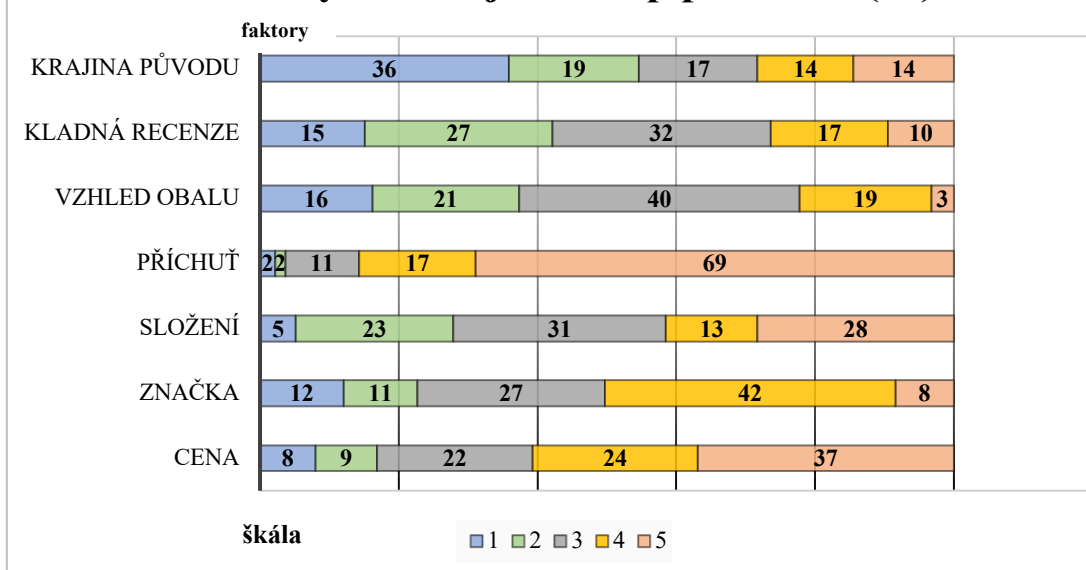
Preference pochutin potencionálních zákazníků (%)



Graf č. 6: Preference pochutin zvoleného cílového segmentu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dalším důležitým bodem bylo zjistit, které faktory u cílového segmentu ovlivňují nákup nápojů či pochutin. Opět na škále 1-5. Z grafu číslo 7 je zřejmé, že nejvíce důležité faktory při nákupu těchto produktů představují příchut', cena, složení a značka. Méně důležité faktory pak představují vzhled obalu, kladná recenze a krajina původu.

Faktory ovlivňující nákup produktů (%)



Graf č. 7: Faktory a jejich důležitost při nákupu produktů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Preference cílových zákazníků na základě vizuální stránky produktů

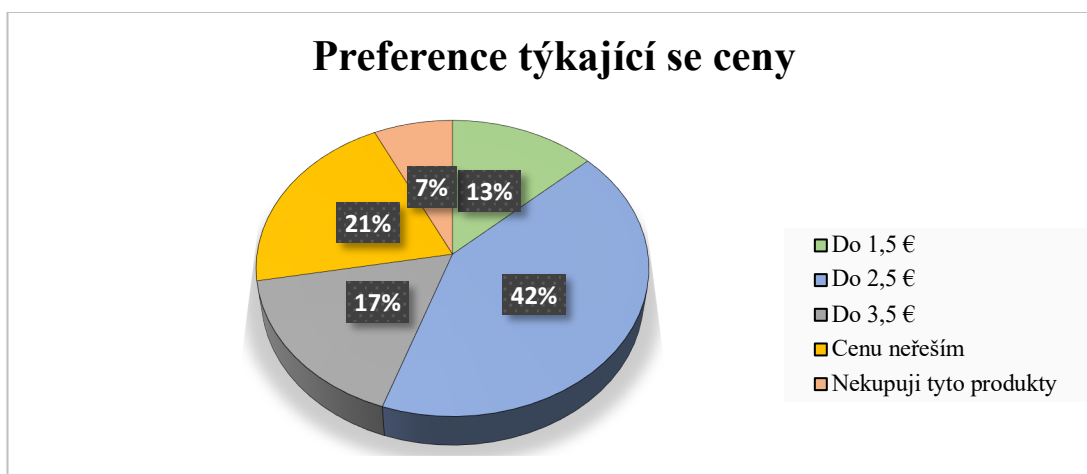
Součástí dotazníku bylo zjištění, které produkty by cílový segment nejraději vyzkoušel na základě jeho vizuální stránky. Na základě odpovědí bylo zjištěno, že mezi nápoje, které by chtěl cílový segment nejvíce vyzkoušet spadají fialově, modře, žlutě a růžově označené produkty a mezi pochutiny, které by chtěl cílový segment nejvíce vyzkoušet spadají fialově, žlutě a červeně označené produkty. Grafy četnosti zastoupení jsou uvedeny v příloze číslo 1.



Obrázek č. 9: Kategorie nápojů a pochutin nabízející společnosti AmericanDrinks
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Preference týkající se ceny a balení produktů

Poslední část dotazníku obsahovala otázky týkající se preferencí v oblasti balení produktů a jejich ceny. Graf číslo 8 zobrazuje přehled cen, které jsou potencionální zákazníci ochotni utratit za dané produkty.



Graf č. 8: Množství peněz, které jsou potencionální zákazníci ochotni utratit za dané produkty
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Poslední otázka se týkala velikosti balení. Společnost chtěla zjistit, zda zákazníci preferují větší balení za celkově výhodnější cenu či menší balení za cenu celkově dražší, případně zda neřeší velikost balení. Celkem 46 % respondentů preferuje větší balení za celkově nižší cenu, 9 % menší balení za celkově dražší cenu a 45 % respondentů neřeší velikost kupovaného produktu.

Shrnutí výsledků výzkumu

Následující tabulka představuje přehled preferencí cílových zákazníků na základě výsledků zjištěných dotazníkovým šetřením s relativní četností 20 % a více.

Tabulka č. 9: Shrnutí preferencí cílového segmentu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zkoumaná oblast	Preference potencionálních zákazníků	R.četnost
Preference nápojů	Ledové čaje	41 %
	Neperlivé ovocné nápoje / Džusy	31 %
	Perlivé ovocné nápoje	24 %
	Kolové nápoje	21 %
Preference pochutin	Čokoládové pochutiny	54 %
	Slané pochutiny	54 %
	Produkty s arašídovým máslem	38 %
Faktory ovlivňující nákup	Příchuť	69 %
	Cena	37 %
	Složení	28 %
Preference nápojů na základě vizuální stránky	Fialové produkty (ledové čaje/neperlivé ovocné nápoje)	43 %
	Žluté produkty (perlivé ovocné, kolové, vanilkové nápoje)	20 %
Preference pochutin na základě vizuální stránky	Fialové produkty (čokoládové produkty)	51 %
	Žluté produkty (čokoládové produkty s burákovým máslem)	42 %
	Červené produkty (Slané pochutiny)	31 %
Cena produktů	Do 2,5 eura	42 %
	Nad 2,5 eura	37,50 %
Velikost Balení	Větší balení za celkově nižší cenu	46 %
	Nezáleží na velikosti balení	45 %

Na začátku výzkumného projektu byly stanoveny 4 předpoklady. Tyto předpoklady byly konzultovány s majitelem společnosti. Předpoklady se týkají preferencí potencionálních slovenských zákazníků, pouze u prvního předpokladu společnost zajímalo, zda alespoň 15 % oslovených respondentů zná produkty společnosti AmericanDrinks.

Předpoklad 1 - Předpoklad 1 zněl: „Alespoň 15 % oslovených respondentů bude znát produkty společnosti AmericanDrinks“. Tento předpoklad byl stanoven hlavně z toho důvodu, že majitel společnosti chtěl zjistit, zda cílový segment zná produkty společnosti AmericanDrinks. Ze 463 oslovených respondentů zná 72 respondentů produkty, které nabízí společnost AmericanDrinks. To je 16 %. První předpoklad je tedy potvrzen, že produkty dané společnosti zná alespoň 15 % osloveného cílového segmentu.

Předpoklad 2 – Druhý předpoklad zněl následovně: „Více než 50 % respondentů bude mít nejraději čokoládové produkty.“ Tento předpoklad byl stanoven na základě ověření, zda i na slovenském trhu cílový segment preferuje nejvíce čokoládové produkty. Z celkového počtu 463 respondentů dalo na škále 1-5 (přičemž 1= nejméně rád a 5= nejvíce rád) 251 respondentů (52 %) číslo 5 a 94 respondentů číslo 4. Je tedy potvrzen předpoklad, že více než 50 % respondentů bude preferovat čokoládové produkty. Stejně je tomu i na tuzemském trhu, kde se čokoládové produkty řadí mezi nejprodávanější pochutiny ze sortimentu společnosti AmericanDrinks.

Předpoklad 3 - Třetí předpoklad zněl: „Více než 50 % respondentů bude mít nejraději ledové čaje či neperlivé ovocné nápoje.“ Tento předpoklad byl opět stanoven na základě ověření, zda i na slovenském trhu cílový segment preferuje nejvíce ledové čaje či neperlivé ovocné nápoje. Z celkového počtu 463 respondentů dalo 41 % respondentů, že má nejraději ledové čaje a 31 % respondentů, že má nejraději neperlivé ovocné nápoje. Celkově se tak tedy jedná o 72 % respondentů kteří preferují ledové čaje či neperlivé ovocné nápoje.

Předpoklad 4 - Čtvrtý předpoklad zněl následovně: „Více než 50 % respondentů bude ochotna utratit za produkty více než 1,5 eura.“ Tento předpoklad byl stanoven na základě ověření, zda jsou i potencionální zákazníci na slovenském trhu ochotni utratit stejně jako na trhu tuzemském více než 38 Kč (1,5 eura) za nápoje a pochutiny nabízející společností AmericanDrinks. Z celkového počtu 463 respondentů dalo 195 respondentů (42,1 %) možnost útraty do 2,5 eura za produkty, 78 respondentů (16,8 %) možnost útraty do

3,5 eura a 96 respondentů (20,7 %) dalo možnost, že cenu neřeší. Celkem tedy 369 respondentů (79,6 %) je ochotno utratit více než 1,5 eura za nápoje a pochutiny nabízející společností AmericanDrinks.

Závěr a limity výzkumu

V rámci výzkumu byly zkoumány preference potenciálních slovenských zákazníků na B2C trhu v oblasti sortimentu nabízející společností AmericanDrinks. Limitem tohoto výzkumu je podstatně menší počet respondentů, jejichž odpovědi byly aplikovány na velký počet populace. Avšak většina odpovědí respondentů se shodovala, proto výsledky budou použity k výběru sortimentu, který bude nabízen v prodejním automatu u nákupního centra Eurovea v Bratislavě. Dalšími limity výzkumu je jeho provedení na hladině spolehlivosti 95 %, hrozí tedy 5 % míra chybovosti a nemožnost širšího využití.

Na základě výsledků byly také zjištěny preference týkající se ceny těchto produktů, vizuální stránky produktů a velikosti balení. Preference a požadavky potenciálních zákazníků na slovenském trhu se ve většině shodují s preferencemi zákazníků na trhu tuzemském. Lze tak použít téměř totožné sestavení produktů v prodejních automatech, pouze bude omezen či úplně vyřazen prodej produktů, které potenciální zákazníci na slovenském trhu preferují nejméně. Je možné, že preference se téměř shodují, jelikož se jedná o trh blízký, avšak nelze to tvrdit. Díky těmto informacím bude společnost moci vymezit produkty na ty, které potenciální slovenští zákazníci nejvíce preferují, a naopak vyřadit z nabídky ty, které preferují nejméně.

3.4.2 Porterova analýza konkurenčních sil

Pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil zkoumáme konkurenční prostředí, jelikož konkurenční síly mají přímý vliv na úspěšnost podniku a jeho konkurenční pozici. Hlavním cílem je tedy identifikovat a pochopit síly, které mají z hlediska budoucího vývoje na společnost největší vliv.

Rivalita mezi konkurenty v odvětví

Trh je nutné vymezit pouze na podniky či společnosti nabízející stejný sortiment. V tomto případě se v Bratislavě nachází pouze jedna kamenná prodejna s názvem Candy Store. Jedná se o podnik, který taktéž prodává americké pochutiny a v menší míře i americké

nápoje. Dále se v městě Bratislava nacházejí pouze prodejny s cukrovinkami Pedro a Bon Manufaktur, které nabízejí odlišný sortiment, ale také se jedná o cukrovinky. Zřídka můžeme drinky najít i v restauracích například s americkou tematikou, tyto restaurace ale nemusíme považovat za přímé konkurenty. Mezi další konkurenty je nutné zařadit i e-shopy, které nabízejí stejný sortiment. Mezi tyto e-shopy patří taktéž kamenná prodejna Candy Store a e-shop nabízející americký sortiment Candymania. Nevýhodou těchto e-shopů je však doba doručení 2-3 dny.

Mezi výhody prodejního automatu spadá převážně možnost 24hodinové otevírací doby oproti podniku Candy Store, který má otevřeno pouze od pondělí do soboty (v sobotu navíc ve zkrácené otevírací době). Další příležitost představují vyšší ceny pochutin, které nabízí podnik Candy Store. Společnost tak bude nabízet stejně kvalitní zboží, avšak za nižší cenu. Srovnání cen bude podrobněji popsáno v podkapitole 4.2.2. Rivalita mezi konkurenty v odvětví je tak nízká z důvodu malého počtu konkurentů ve městě Bratislava. Dominujícím konkurentem pro společnost AD Vending, s.r.o. je tedy kamenná prodejna Candy Store.

Hrozba vstupu potencionálních konkurentů

Jelikož společnost BORRO CZECH, spol. s r.o. představuje jednoho z největších dovozců amerických drinků a nápojů v Evropě a dodává téměř do všech těchto maloobchodních prodejen, hrozba potencionální konkurence nepředstavuje vysoké riziko. Podnik, který by chtěl tento sortiment nabízet ve svých prodejnách by musel dovážet zboží na vlastní náklady ze Spojených států amerických. Pokud by měla vzniknout nová společnost či podnik na území Slovenské republiky, bude nejpravděpodobněji muset odebírat zboží právě od společnosti BORRO CZECH, spol. s r.o., jelikož bude vázána na její distribuční síť. Tento fakt představuje pro společnost AD Vending, s.r.o., jakožto dceřinou společností nízkou hrozbu vstupu potencionální konkurence, avšak nelze ji vyloučit.

Hrozba substitučních výrobků

Každý výrobek má svůj substitut. Mezi substituty amerických drinků a pochutin, které představují hrozbu pro společnost patří pochutiny a sladké nápoje s nízkým nebo žádným obsahem cukru, které jsou dostupné i v supermarketech či hypermarketech. Jelikož čím dál větší množství zákazníků má zájem o zdravý životní styl, toto riziko by mohlo snížit

prodej daného zboží. Hrozba substitučních výrobků z hlediska zdravého životního stylu zákazníků je poměrně vysoká. Je proto nutné do sortimentu zařadit i zboží s nízkým nebo žádným obsahem cukru pro tuto vybranou skupinu zákazníků.

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratel je klíčovým faktorem úspěchu společnosti, jelikož představuje koncového zákazníka. Bez odběratelů by společnost nedosahovala žádných zisků, vyjednávací síla odběratelů je tedy důležitou součástí chodu společnosti. Z tohoto důvodu byl proveden výzkum preferencí slovenských zákazníků v oblasti sortimentu společnosti, kde byly zjišťovány požadavky na sortiment, cenu i velikosti balení produktů. Zákazníci jsou citliví na cenu, složení zboží a v případě jejich zdražení, by mohl hrozit přechod ke konkurenci. Lze tedy vyjednávací sílu odběratelů považovat za velmi vysokou.

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost AD Vending, s.r.o. spolupracuje s větším počtem dodavatelů, přičemž každý z nich disponuje odlišnou vyjednávací silou. Vysokou vyjednávací sílu představují společnosti FOODEX s.r.o., dodávající prodejní automaty a společnost BORRO CZECH, spol. s r.o., od které společnost odebírá zboží. Změna cenové strategie těchto hlavních dvou dodavatelů by mohla mít velký vliv na chod společnosti AD Vending, s.r.o. Nižší vyjednávací silou poté disponuje společnost dodávající kovové konstrukce či firma zajišťující reklamní polepy automatů, jelikož těchto dodavatelů je na trhu značné množství.

Zhodnocení analýzy oborového prostředí

Příležitosti

- Nízký počet konkurentů ve městě Bratislava
- Hlavním dodavatelem zboží pro Evropu je mateřská společnost
- Příležitost expanze na slovenský trh
- Preference potencionálních zákazníků se téměř shodují s preferencemi na trhu tuzemském
- Celkem 79,6 % respondentů je ochotno utratit více než 1,5 eura za nápoje a pochutiny nabízející společností AmericanDrinks

Hrozby

- Rostoucí zájem o zdravý životní styl
- Změna cenové strategie hlavních dodavatelů
- Hrozba substitučních výrobků s nízkým obsahem cukru
- Sezónnost. (v letních měsících mnohonásobně vyšší odběr)
- Závislost na příjmu obyvatel

3.5 Analýza vnitřního prostředí

V rámci analýzy vnitřního prostředí bude použit McKinseyho model 7S, pomocí kterého dojde ke zhodnocení kritických faktorů, které by mohly výkonnost společnosti ohrozit. Kromě McKinseyho modelu 7S bude provedena analýza zdrojů, která pomáhá k určení zdrojové základny.

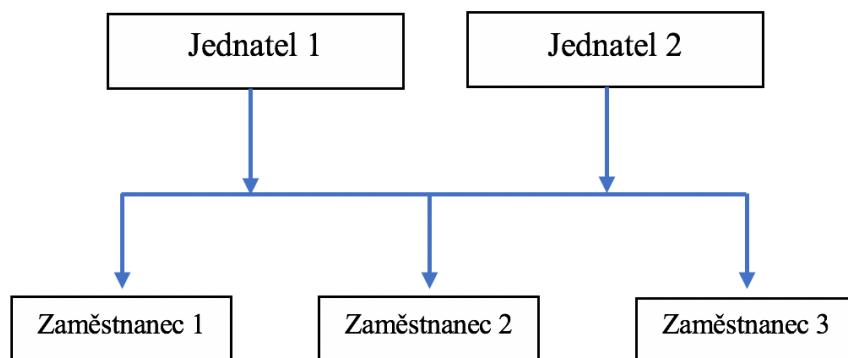
3.5.1 Model 7S

Pomocí modelu 7S bude analyzováno 7 jednotlivých faktorů, které souvisí s chodem společnosti. Závěry analýzy budou využity při sestavení SWOT analýzy.

Struktura

Společnost AD Vending, s.r.o. je tvořena dvěma jednatelem s rovným obchodním podílem ve výši 50 %. Způsob jednání každého jednatele samostatně je umožněn v případech, kdy právní hodnota jednání nepřevyšuje částku 500 000 Kč, pokud ano, jsou jednatele povinni zastupovat společnost společně. Jednatelé představují vedení společnosti, pod kterým se nachází pouze 3 zaměstnanci na hlavní pracovní poměr, kteří doplňují a spravují chod prodejních automatů. První pracovník má na starost přípravu zboží, které se odkupuje od mateřské společnosti. Zboží musí následně polepit českým překladem a podle systému nachystat do speciálních přepravek dle umístění automatu, který bude daným chybějícím zbožím doplněn. Druhý zaměstnanec má na starosti doplňování automatů po Brně a blízkém okolí. Aktuálně obstarává 14 automatů umístěných po Brně a blízkém okolí. Třetí zaměstnanec spravuje provoz prodejních automatů a napomáhá při případné instalaci. Provoz sociálních sítí a komunikaci se zákazníky zajišťuje jeden z jednatelů. V budoucnu, po umístění většího počtu prodejních automatů bude na tuto pozici přijat

nový zaměstnanec. Oba jednatele mají na starost plánování strategií pro umístění nových automatů a zabývají se personálními záležitostmi.



Obrázek č. 10: Organizační struktura společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti AD Vending s.r.o.)

Strategie

Strategií společnosti je rozšířit prodejní automaty po celé České i Slovenské republice. Za 3 roky svého působení si na území České republiky (převážně Brna) vybudovala silné jméno. Jejím cílem je však rozšířit toto povědomí i do dalších částí České i Slovenské republiky. Současně se společnost snaží nabídnout svým koncovým zákazníkům zboží, které si daný trh nejvíce žádá, a proto pravidelně obměňuje sortiment a podle počtu prodaných kusů si poté nechává v prodejních automatech ten, který se v dané lokalitě nejvíce prodává. Dále do strategie společnosti patří i neustálé sledování nových inovací a technologií v oblasti prodejních automatů.

Systémy

Hlavní systém, který je využíván pro správu a doplňování zboží je systém Nayax, který umožňuje neustálou kontrolu nad prodaným zbožím. Tento systém slouží mimo zásobování prodejních automatů, také k pravidelné kontrole počtu prodaných kusů daného sortimentu. Společnost tak sleduje, které zboží si daný trh nejvíce žádá a které by mohla zkusit obměnit za jiný produkt. Dále společnost využívá systémy, které jsou dnes nezbytnou součástí prodejních automatů, jako například platební bránu pro možnost platby kartou či možnost využití platby dárkovou poukázkou. Dále každý ze zaměstnanců má k dispozici vlastní firemní telefon, na který v případě nevydaného produktu či nefunkčnosti automatu mohou zákazníci volat 24 hodin denně.

Spolupracovníci

Společnost disponuje pouze malým počtem pracovníků, avšak jednatelé společnosti se na ně mohou v plné míře spolehnout. Aktuálně se jedná o 3 zaměstnance, kteří mají na starosti doplňování zboží spolu se správou prodejních automatů. Tento provozní úsek je zcela sjednocený a dokáže spolu spolupracovat. S dodavateli FOODEX s.r.o. i s firmou zajišťující polep automatů má společnost dobré vztahy z důvodu dlouhodobé spolupráce.

Schopnosti

Vždy po proškolení personálu jsou schopnosti pracovníků v oblasti chodu a řízení prodejních automatů na vysoké úrovni a je na ně spolehnutí. Jednatelé tak mohou nechat veškerou práci pouze na nich. Slabou stránku představují technické schopnosti v oblasti nově vyvíjejících se trendů. Personál nemá často snahu sledovat a učit se novým technologiím a v případě zavedení nových technologií musí vždy dojít k jejich přeškolení. Další slabou stránku představuje jazyková vybavenost zaměstnanců, nové technologie v oblasti prodejních automatů jsou často instalovány pouze v anglickém jazyce, je proto nutné, aby se zaměstnanci dorozuměli alespoň v této oblasti. Marketingové schopnosti společnosti také nepředstavují silnou stránku, jelikož veškeré sociální sítě obstarává jeden z jednatelů společnosti sám, bez zaškolení. Do budoucna chce však najmout školeného pracovníka s patřičnými marketingovými schopnosti.

Styl

Styl řízení ve společnosti je demokratický. Vedení společnosti má stále odpovědnost za výsledky, avšak dovoluje svým zaměstnancům začlenit se do rozhodovacího procesu. Doporučovala bych však zavedení pravidelných porad, kde by docházelo k vyjasnění veškerých problémů a nedostatků spolu s návrhy na vylepšení. Vedení společnosti poskytuje svým zaměstnancům benefit v podobě Multisport karty a veškeré produkty mohou zaměstnanci kupovat za nákupní ceny.

Sdílené hodnoty

Po konzultaci s vedením společnosti lze říct, že vizí společnosti je rozšíření prodejních automatů po celé České a Slovenské republice a současně zajistit jejich plynulý chod, a to pomocí svých zaměstnanců nebo formou franšízy. Dále chce neustále zlepšovat

technologie v oblasti prodejních automatů a pravidelně zjišťovat potřeby a přání zákazníků, aby docházelo k naplnění jejich uspokojení.

3.5.2 Analýza zdrojů

Hmotné zdroje

- Fyzické zdroje – Mezi fyzické zdroje nepochybně patří kancelářské prostory, kde sídlí vedení společnosti spolu se skladovými prostory, kde zaměstnanci chystají dané zboží. Dále zde můžeme zařadit veškeré IT vybavení pro zaměstnance, kterými jsou mobilní telefony, počítače a automobil potřebný pro doplňování a správu prodejních automatů. V neposlední řadě i informační systém Nayax pro vedení měsíčních prodejů a chystání zboží. Společnost také disponuje třemi nevyužitými prodejními automaty, které je možno využít při expanzi společnosti na zahraniční trh.
- Lidské zdroje – Lidské zdroje představují tři zaměstnanci společnosti, kteří jak již bylo zmíněno zajišťují správný chod a údržbu prodejních automatů.
- Finanční zdroje – Vedení společnosti si nepřálo zveřejnit množství finančních zdrojů, kterými disponuje.

Nehmotné zdroje

- Mezi nehmotné zdroje patří image společnosti. Díky dřívější účasti na prodejních festivalech (tzv. Burger festivaly) je nyní na území České i Slovenské republiky společnost AmericanDrinks i jejími produkty více známa. Tyto festivaly probíhaly v největších městech České republiky, na území Slovenské republiky pouze ve městě Bratislava.

Zhodnocení analýzy vnitřního prostředí

Silné stránky

- Propracované informační systémy
- Spolehlivý zaměstnanci
- Dobrá komunikace a spolupráce celé společnosti
- Dobré vztahy s dodavateli
- Možnost komunikace se zákazníky 24 hodin denně

Slabé stránky

- Sledování vývoje nových technologií
- Špatná jazyková vybavenost zaměstnanců
- Marketingové schopnosti na nízké úrovni

3.5.3 Marketingový mix

Pomocí marketingového mixu budou získány informace týkající se produktu, cenové politiky, distribuční politiky a komunikační politiky na tuzemském trhu. Tyto získané informace budou tvořit podklad při sestavení marketingového mixu pro trh slovenský.

Produkt

AD Vending, s.r.o. je společnost provozující prodejní automaty po České republice, ve kterých nabízí sortiment své mateřské společnosti. Jedná se o nápoje a pochutiny nejznámějších světových značek dovážených ze Spojených států amerických. Obecně je známo, že receptura světových značek jako například Coca Cola či Fanta má jiné složení v České republice než na trhu domácím. Společnost tak nabízí zákazníkům tu správnou kvalitu produktů vybraných značek. Současně se snaží do prodejních automatů umisťovat i limitované edice těchto produktů, jelikož je stále větší poptávka od sběratelů plechovek. V prodejních automatech nabízí také dárkové karty, které platí ve všech prodejních automatech po celé České republice.

Jak již bylo zmíněno mezi produkty, které společnost nabízí v prodejních automatech patří převážně nápoje světově známých značek – Arizona, Coca Cola, Dr. Pepper, Fanta, Mountain Dew, Peace Tea, Monster Energy a Pepsi. A pochutiny značek – Reese's, Hershey's, Flipz, Takis, Cheetos a Nerds. Přehled umístění prodejních automatů po České republice a forma jejich správy je uvedena v příloze číslo 1.

Cena

Při tvorbě cenové strategie produktů nabízených v prodejních automatech společnost zahrnuje náklady potřebné na získání produktu (cena zboží, přeprava, clo), hodnotu vnímanou zákazníky, ceny konkurence a náklady spojené s provozem prodejních automatů. Jelikož na domácím trhu je v dané oblasti pouze jeden významný konkurent, kterým je prodejna Candy Store, srovnávala společnost ceny pouze s touto prodejnou.

Tato prodejna má ceny daných produktů vždy alespoň o 10 % vyšší viz tabulka číslo 20 v podkapitole 4.2. Společnost Candy Store totiž provozuje pouze kamenné prodejny s čímž souvisí i vyšší náklady na provoz. Produkty tedy mají většinou vyšší přírážku, a to představuje příležitost pro stanovení srovnatelné či nižší ceny produktů. Společnost současně sledovala hodnoty, které jsou zákazníci ochotni za dané produkty utratit.

Ceny nápojů se pohybují od 30 do 60 korun českých a ceny pochutin od 30 do 70 korun českých. Stanovená cena se vždy odvíjí od pořizovacích nákladů, velikosti balení a značky daného produktu. (Interní dokumenty společnosti AD vending, s.r.o.)

Distribuce

Vhodně zvolené místo spolu s jeho dostupností představují hlavní faktory v distribuční politice společnosti. Špatná dostupnost prodejních automatů by mohla být likvidační. Společnost se snaží umísťovat prodejní automaty na rušná místa, kde je neustálý pohyb lidí. Automaty jsou v provozu 24 hodin denně. Největších zisků dosahují prodejní automaty umístěné u nákupních středisek či hypermarketů. V případě vlastní správy společnost využívá přímých distribučních cest formou prodejních automatů a nevyužívá mezičlánky. Výhodu představuje kontrola nad nabízenými produkty.

Komunikace

Hlavním cílem marketingové komunikace je informovat zákazníky o prodejních automatech. Společnost nejčastěji využívá reklam umístěných na sociálních sítích Facebook či Instagram, rádiové spoty či influence marketing. Reklamy umístěné na sociálních sítích si společnost spravuje sama, rádiové spoty obstarává najatá společnost. Influence marketing probíhá nejčastěji formou barteru, danému propagátorovi se zašle balíček s produkty, které následně propaguje, případně vytvoří soutěž na jeho profilu s cílem zvednout sledovanost profilu společnosti Americandrinks.

Společnost pořádá i časté soutěže o ceny formou umístění označených produktů do prodejních automatů. Ten, kdo daný produkt získá, vyhrává věrnostní kartu do prodejních automatů či výherní balíček. Tato forma soutěží vždy patřičně zvýší prodej produktů.

Na každém automatu je umístěn telefon pro komunikaci s personálem, v případě nevydání produktu či nevrácení zpětné částky. Tato telefonní linka funguje téměř 24 hodin denně s cílem zlepšování a zkvalitňování služeb zákazníkům.

Na sociálních sítích Facebook a Instagram společnost uvádí všechna místa prodejních automatů, tato místa se však nenachází na webových stránkách.

Každý prodejní automat má speciální reklamní polep, který vychází z jednotného designu. Hlavním symbolem je americká vlajka spolu s nápoji nejznámějších amerických značek. Cílem tohoto polepu je zaujmout zákazníka a tvořit reklamu pro společnost AmericanDrinks. V případě umístění konstrukce kolem prodejního automatu je také polepena speciálním reklamním polepem. Automobil pro zásobování automatů má taktéž reklamní polep, viz obrázek níže. (Interní zdroje společnosti AD Vending, s.r.o.)



Obrázek č. 11: Reklamní polep automatů

(Zdroj: Interní dokumenty společnosti AD Vending s.r.o.)



Obrázek č. 12: Reklamní polep auta pro zásobování
(Zdroj: Interní dokumenty společnosti AD Vending s.r.o.)

Zhodnocení marketingového mixu

Silné stránky

- Kvalitní receptura produktů
- Povědomí o společnosti
- Dostupnost prodejních automatů
- Komunikace se zákazníky

Slabé stránky

- Působnost pouze v České republice
- Lokace prodejních automatů – webové stránky
- Věrnostní program

3.6 Analýza vybraných finančních ukazatelů

Analýza vybraných finančních ukazatelů slouží k získání výsledků jednotlivých poměrových ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Veškerá data byla získána z výkazu zisku a ztrát či rozvahy od začátku činnosti společnosti AD Vending, s.r.o. Následující analýza je uskutečněna pro roky 2019 -2021.

3.6.1 Ukazatele rentability

Ukazatel rentability celkových aktiv (ROA) – slouží k zhodnocení výkonnosti veškerého kapitálu společnosti bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financována. Za celou dobu působení společnosti je ukazatel v záporných hodnotách, společnost negenerovala zisk z vloženého kapitálu a v roce 2021 se ukazatel ještě snížil. Jelikož společnost působí na trhu poměrně krátce je tato situace záporných hodnot z důvodu značného investování do podnikání.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) – Vyjadřuje míru zhodnocení vlastních zdrojů, které byly vloženy do podnikání. Jedná se o poměr výsledku hospodaření s vlastním kapitálem. Hodnoty ve všech třech letech dosahují kladných hodnot. Doporučená hodnota ROE je nad 0,08, kterou podnik ve všech třech letech svého působení převyšuje.

Ukazatel rentability tržeb (ROS) – ukazatel označující kolik korun čistého zisku připadá na korunu tržeb. Obecně platí, čím vyšší je rentabilita tržeb, tím je situace z hlediska produkce v podniku lepší. Rentabilita tržeb je ve všech třech letech záporná, podnik tedy negeneroval zisk, ale je ve ztrátě. Tato situace je z důvodu vysokých nákladů, potřebných pro pořízení veškerých prodejních automatů převyšujících přijaté prostředky. Je však očekáváno, že v následujících letech z důvodu umístění většiny prodejních automatů tržby stále porostou.

Tabulka č. 10: Ukazatele rentability (%)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele rentability	2019	2020	2021
ROA	-0,07	-0,06	-0,17
ROE	1,00	0,47	3,98
ROS	-0,21	-0,06	-0,13

3.6.2 Ukazatele likvidity

Běžná likvidita (likvidita III. stupně) – udává kolika korunami z celkových oběžných aktiv je pokryta 1 koruna krátkodobých závazků společnosti, respektive kolikrát je společnost schopna uspokojit své věřitele, kdyby v daný moment přeměnila oběžná aktiva na hotovost. Ani v jednom roce ve sledovaném období společnost nedosáhla doporučených hodnot (1,5 - 2,5). Ve všech letech je hodnota nižší než doporučená, z čehož plyne, že pokud by společnost přeměnila veškerá svá oběžná aktiva na hotovost, nebyla by schopna uspokojit své věřitele.

Pohotová likvidita (likvidita II. stupně) – je počítána bez zásob. Vyjadřuje tedy schopnost společnosti hradit své závazky, avšak bez prodeje zásob. Doporučené hodnoty pro pohotovou likviditu jsou v rozmezí 0,5 – 1,5. Společnost se ve všech třech letech drží pod doporučenou hodnotou, což představuje nadměrnou hodnotu zásob či dlouhodobých pohledávek v rozvaze.

Okamžitá likvidita (likvidita I. stupně) – udává schopnost zaplatit krátkodobé závazky společnosti. Jelikož společnost má krátkodobý finanční majetek roven 0, vychází pro celé sledované období hodnota ukazatele též 0, což je velmi nízká hodnota. Doporučené hodnoty jsou v rozmezí od 0,2-1,1.

Tabulka č. 11: Ukazatele likvidity

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele likvidity	2019	2020	2021
Běžná likvidita	0,41	0,41	0,43
Pohotová likvidita	0,39	0,39	0,39
Okamžitá likvidita	0,00	0,00	0,00

3.6.3 Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost – představuje základní ukazatel zadluženosti. Výsledná hodnota vyjadřuje podíl cizích zdrojů na celkových aktivech. V případě, kdy tento ukazatel dosahuje vyšších hodnot než 100 % společnost operuje se záporným vlastním kapitálem.

Koeficient samofinancování – tento koeficient by nám měl s celkovou zadlužeností vytvořit součet 100 % (hodnotu celkového financování). Jedná se o opak zadluženosti

udávající poměr vlastních zdrojů na celkových aktivech podniku. Jelikož všechny hodnoty vycházejí v záporných číslech, společnost nevyužívá vlastní zdroje financování.

Tabulka č. 12: Ukazatele zadluženosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele zadluženosti	2019	2020	2021
Celková zadluženost	107 %	112 %	104 %
Koeficient samofinancování	- 7 %	- 12 %	- 4 %

3.6.4 Ukazatele aktivity

Obrat celkových aktiv – je hodnota představující počet obrátek aktiv za rok. Měla by být vyšší než 1. Čím vyšší je ukazatel, tím lépe společnost využívá svá aktiva. Nejlepší variantu představuje zvyšující se trend v jednotlivých letech. Z následující tabulky je však zřejmé, že této hodnoty nebylo dosaženo pouze v roce 2019, následující roky byla dosažena požadovaná doporučená hodnota a byl dodržen zvyšující se trend.

Doba obratu pohledávek – je ukazatelem, jehož hodnota vyjadřuje dobu, za kterou jsou pohledávky průměrně splaceny. Čím nižší je hodnota ukazatele, tím je to pro společnost lepší, jelikož má v pohledávkách vázané peněžní prostředky. Nejvyšší hodnoty dosahovala společnost v roce 2020 a nejnižší poté v roce 2021.

Doba obratu závazků – určuje dobu, za kterou je společnost schopna uhradit své krátkodobé závazky z tržeb. Tento ukazatel by měl dosahovat alespoň hodnot, které vyšly u doby obratu pohledávek. V lepším případě by měly být lehce vyšší. Je zřejmé, že v žádném roce tato hodnota nesplňuje doporučené hodnoty, avšak dochází k neustálému snižování počtu dnů. Dlouhá doba obratu závazků z obchodního styku zpravidla signalizuje problémy společnosti v její likviditě.

Tabulka č. 13: Ukazatele aktivity

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele aktivity	2019	2020	2021
Obrat celkových aktiv	0,32	1,00	1,32
Doba obratu pohledávek (dny)	65,01	88,10	52,55
Doba obratu závazků (dny)	765,48	273,08	144,14

Zhodnocení finanční analýzy

Slabé stránky

- zadlužení společnosti

3.7 SWOT Analýza

Závěry veškerých předchozích analýz shrnuje následující analýza SWOT. Jedná se o nástroj umožňující shromáždit ucelené informace o společnosti a identifikovat tak její silné a slabé stránky, spolu s jejími příležitostmi a hrozbami. Zhodnocením jednotlivých faktorů jsou následně zvoleny možnosti formy expanze společnosti na zahraniční trh.

Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti nepochybně patří spolehlivý zaměstnanci a dobrá komunikace a spolupráce napříč celou společností. Dále odkup produktů od dceřiné společnosti za velkoobchodní ceny, celkově dobré vztahy s dodavateli zboží a prodejních automatů. Možnost komunikace s personálem 24 hod/denně, jelikož zákazníci často neprodleně potřebují řešit problém s nevydaným zbožím z automatu. Dobrá dispozice prodejních automatů, propracované informační systémy a celkové povědomí o společnosti lze také zařadit mezi její silné stránky.

Dále mezi silné stránky nepochybně patří receptura nabízených produktů. V různých státech Evropské unie je složení produktů odlišné. Například u produktu Coca Cola se při výrobě v České i Slovenské republice využívá sladidlo izoglukóza vyráběné z kukuřice. Ale naopak výroba v USA používá sacharózu, tedy cukr vyrobený z cukrové řepy nebo cukrové třtiny. (Asociace spotřebitelů Slovenska)

Slabé stránky

Nejslabší stránkou společnosti jsou špatné marketingové schopnosti společnosti. Společnost má sice webové stránky, ale informace o lokacích prodejních automatů se na nich nevyskytují. Dále mezi slabé stránky patří působnost pouze na území České republiky a zadlužení společnosti. Jazyková vybavenost zaměstnanců je také na nízké úrovni. Společnost dostatečně nesleduje vývoj nových technologií v oblasti prodejních automatů a některé způsoby prodeje jsou tak lehce zastaralé. Při opakovaném nákupu

zboží není možnost registrace do věrnostního programu, která v dnešní době představuje nedílnou součást podpory prodeje.

Příležitosti

Nízká konkurence ve městě Bratislava a jejím blízkém okolí představuje značnou příležitost expanze společnosti na slovenský trh. Dále vysoké náklady pro dovoz zboží ze Spojených států amerických jsou pro společnost AD Vending, s.r.o. příležitostí, jelikož ona odebírá zboží od mateřské společnosti, která je velkoobchodním distributorem v dané oblasti. Tato společnost jinak nenabízí možnost odběru kusového zboží.

Další příležitosti představují nízká míra nezaměstnanosti v oblasti města Bratislava, růst HDP, zvyšování průměrné měsíční mzdy, snížení sazeb daní, věkové zastoupení potencionálních zákazníků, neexistující jazyková bariéra a v případě vlastní správy prodejních automatů i dobrá dostupnost.

Hrozby

Závislost společnosti na příjmu obyvatel Slovenské republiky představuje hlavní hrozbu, jelikož cena produktů je pro potencionální zákazníky jeden z nejdůležitějších faktorů. Vyjednávací síla zákazníků je vysoká. Další významnou hrozbu představuje změna cenové strategie hlavních dvou dodavatelů. Současně se zvyšujícím se zájmem o zdravý životní styl stoupá i hrozba substitučních výrobků s nízkým obsahem cukru. Nově byla ve Slovenské republice zavedena povinná záloha na plasty a plechovky, tato skutečnost může představovat hrozbu z důvodu pocitu vyšší ceny produktů.

Mezi další hrozby nepochybně spadají růst inflace, vývoj měnového kurzu, technologický vývoj, sezónnost, sankce plynoucí z nedodržení zákonů a nejistota vývoje zapříčiněná pandemií Covid-19.

Tabulka č. 14: Shrnutí SWOT analýzy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	SILNÉ STRÁNKY (S)	SLABÉ STRÁNKY (W)
	• Kvalitní receptura produktů • Nízké ceny • Spolehlivý zaměstnanci • Dobrá komunikace a spolupráce • Zákaznická linka 24hod/denně • Dispozice a umístění prodejních automatů • Informační systémy	• Marketingové schopnosti zaměstnanců • Jazyková vybavenost zaměstnanců • Sledování technologického vývoje • Špatná informovanost o prodejních automatech • Působnost pouze v České republice • Sezónnost • Věrnostní program • Zadluženost společnosti
	PŘÍLEŽITOSTI (O)	HROZBY (T)
	• Expanze na slovenský trh • Nízká konkurence v Bratislavě a jejím okolí • Nízká míra nezaměstnanosti v oblasti a okolí města Bratislava • Dobrá dostupnost • Neexistující jazyková bariéra • Vysoké náklady pro konkurenci • Zvyšování průměrné měsíční mzdy • Snížení sazeb daní • Růst HDP	• Vyjednávací síla zákazníků • Hrozba substitučních výrobků s nízkým obsahem cukru • Změna cenové strategie dodavatelů • Vývoj technologií prodejních automatů • Růst inflace • Vývoj měnového kurzu • Zavedení povinné zálohy na PET lahve a plechovky • Sankce za nedodržení zákonů a vyhlášek

3.7.1 Hodnocení SWOT analýzy

Výsledná SWOT matice musí obsahovat stejný počet položek v jednotlivých kategoriích. Výběr položek je uskutečněn na základě jejich váhy oproti ostatním položkám a podle důležitosti dle následujících stupňů:

- Hodnota 1 – Znak je důležitější než porovnávaný
- Hodnota 0,5 – Znaky jsou stejné
- Hodnota 0 - Znak je méně důležitý než porovnávaný

Položky s nejvyšší váhou jsou poté zaneseny do konečné matice, na jejímž základě je zvolena strategie pro návrhovou část.

Tabulka č. 15: Analýza silných stránek (Strenghts)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	SILNÉ STRÁNKY	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	Σ	Váha (%)
S1	Receptura produktů	x	1	1	1	1	0,5	1	5,5	26,19
S2	Nízké ceny	0	x	1	1	1	0	1	4	19,05
S3	Spolehlivý zaměstnanci	0	0	x	1	1	0	0,5	2,5	11,90
S4	Komunikace a spolupráce	0	0	0	x	0,5	0	0,5	1	4,76
S5	Zákaznická linka 24 h/den	0	0	0	0,5	x	0	0	0,5	2,38
S6	Dispozice a umístění automatů	0,5	1	1	1	1	x	1	5,5	26,19
S7	Informační systémy	0	0	0,5	0,5	1	0	x	2	9,52

Z tabulky číslo 15 lze vyčíst, že mezi nejsilnější stránky společnosti patří kvalitní receptura produktů a možnost nabídky produktů za nižší ceny z důvodu odběru produktů od mateřské společnosti. Také umístění a dispozici prodejních automatů lze považovat za silnou stránku společnosti. Po Brně jsou automaty umístěny na rušných místech, avšak vždy s patřičnou vzdáleností od sebe, aby si vzájemně nekonkurovaly.

Tabulka č. 16: Analýza slabých stránek (Weaknesses)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	SLABÉ STRÁNKY	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	Σ	Váha (%)
W1	Marketingové schopnosti	x	1	1	0,5	0	1	1	0	4,5	16,07
W2	Jazyková vybavenost	0	x	0	0	0	0	0,5	0	0,5	1,79
W3	Nesledovanost technologického vývoje	0	1	x	0	0	0,5	1	0	2,5	8,93
W4	Špatná informovanost o prodejních automatech	0,5	1	1	x	0	1	1	0,5	5	17,86
W5	Působnost pouze na území ČR	1	1	1	1	x	1	1	0,5	6,5	23,21
W6	Sezónnost	0	1	0,5	0	0	x	1	0	2,5	8,93
W7	Věrnostní program	0	0,5	0	0	0	0	x	0	0,5	1,79
W8	Zadluženost společnosti	1	1	1	0,5	0,5	1	1	x	6	21,43

Dominantní slabé stránky společnosti představují působnost pouze na území České republiky, zadluženost společnosti a nemožnost vyhledání lokací prodejných automatů na webových stránkách společnosti. Zákazníci tak často nemají povědomí, kde se prodejní automaty ve městech nacházejí.

Tabulka č. 17: Analýza příležitostí (Opportunities)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	PŘÍLEŽITOSTI	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	Σ	Váha (%)
O1	Expanze na slovenský trh	x	0,5	1	1	1	1	1	1	1	7,5	20,83
O2	Nízká konkurence	0,5	x	1	1	1	1	1	1	1	7,5	20,83
O3	Nízká míra nezaměstnanosti	0	0	x	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	2	5,56
O4	Dobrá dostupnost	0	0	1	x	1	1	1	1	1	6	16,67
O5	Neexistující jazyková bariéra	0	0	0,5	0	x	0	0,5	0	0	1	2,78
O6	Vysoké náklady pro vstup konkurence	0	0	1	0	1	x	1	1	1	5	13,89
O7	Zvýšení průměrné měsíční mzdy	0	0	0,5	0	0,5	0	x	0,5	0,5	2	5,56
O8	Snížení sazeb daní	0	0	0,5	0	1	0	0,5	x	0,5	2,5	6,94
O9	Růst HDP	0	0	0,5	0	1	0	0,5	0,5	x	2,5	6,94

V analýze příležitostí vyšla nejlépe možnost expanze společnosti na slovenský trh, jelikož společnost působí pouze na území České republiky. Dále nízká konkurence v dané oblasti ve městě Bratislava a jejím okolí a dobrá dostupnost v případě vlastní správy prodejního automatu společností AD Vending s.r.o.

Tabulka č. 18: Analýza hrozeb (Threats)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	HROZBY	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	Σ	Váha (%)
T1	Vyjednávací síla zákazníků	x	1	1	1	1	1	1	1	7	25,00
T2	Substituční výrobky s nízkým obsahem cukru	0	x	0,5	1	1	1	1	1	5,5	19,64
T3	Změna cenové strategie dodavatelů	0	0,5	x	1	1	1	1	1	5,5	19,64
T4	Vývoj technologií prodejních automatů	0	0	0	x	0,5	0	0,5	0,5	1,5	5,36
T5	Růst inflace	0	0	0	0,5	x	0	1	0,5	2	7,14
T6	Vývoj měnového kurzu	0	0	0	1	1	x	1	1	4	14,29
T7	Zavedení povinné zálohy	0	0	0	0,5	0	0	x	0	0,5	1,79
T8	Sankce a pokuty	0	0	0	0,5	0,5	0	1	x	2	7,14

Za největší hrozbu lze jednoznačně považovat vyjednávací sílu zákazníků, společnost je závislá na příjmu slovenských obyvatel a jejich vyjednávací síle. Se vzrůstající poptávkou po zdravém životním stylu se zvyšuje riziko substitučních výrobků s nízkým

obsahem cukru. Kromě uvedených hrozeb lze za významnou hrozbu považovat změnu cenových strategií hlavních dodavatelů.

3.7.2 Volba strategie formy vstupu

Z tabulek číslo 15,16,17 a 18 byly vždy u jednotlivých kategorií vybrány 3 nejvýznamnější znaky. Následující znaky budou použity při numerickém hodnocení vzájemné intenzity vztahů a jejich významnosti. Škála pro hodnocení je stanovena v rozmezí (-3, 3). Vyšší hodnota značí užší vztah porovnávaných znaků. Dále znaménka před čísly představují následující:

- (+) Plus znaménko = pozitivní vztah mezi porovnávanými znaky
- (-) Míinus znaménko = negativní vztah mezi porovnávanými znaky

Tabulka č. 19: Vzájemné působení faktorů (SWOT matice)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

		SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS)				SLABÉ STRÁNKY (WEAKNESSES)			
		S 1	S 2	S 6	CELKEM	W 4	W 5	W 8	CELKE M
PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITIES)	O1	3	3	2	8	-3	3	-2	-2
	O2	3	3	1	7	0	3	0	3
	O4	0	0	2	2	-2	0	0	-2
	CELKEM	6	6	5	<u>17</u>	-5	-5	6	<u>-1</u>
HROZBY (THREATS)	T1	0	-3	0	-3	-2	-2	-1	-5
	T2	-2	0	0	-2	-1	0	0	-1
	T3	-1	-3	-2	-6	-1	-1	-2	-4
	CELKEM	-3	-6	-2	<u>-11</u>	-4	-3	-3	<u>-10</u>

Na základě výsledků vyplývajících z tabulky číslo 19 byla zvolena strategie „max-max“, při které dochází k maximalizaci silných stránek společnosti spolu s maximalizací jejích

příležitostí. Nejsilnější stránky podniku představují receptura nabízených produktů, umístění prodejních automatů a možnost nabízet produkty za nižší ceny. Za největší příležitosti společnosti jsou poté považovány možnost expanze společnosti na slovenský trh, nízká konkurence ve městě a okolí pro expanzi a dobrá dostupnost v případě vlastní správy prodejních automatů společností AD Vending, s.r.o.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část diplomové práce je věnována vlastním návrhům vedoucím k expanzi společnosti AD Vending, s.r.o. na slovenský trh. Návrhy vycházejí ze závěrů analýz, především z komplexní analýzy SWOT. V první řadě bude určena forma vstupu společnosti na zahraniční trh a následně proveden marketingový mix produktu. Dále bude stanoven finanční plán, harmonogram činností potřebných pro uskutečnění cíle, analýza rizik a opatření pro jejich eliminaci. Na závěr bude provedeno ekonomické zhodnocení jednotlivých variant.

Na základě výsledků byla zvolena forma vstupu na zahraniční trh pomocí strategie „max-max“, při které budou maximalizovány silné stránky společnosti spolu s maximalizací jejích příležitostí. Společnost obstarává řadu prodejních automatů vlastní správou, ale část i formou franšízy. Budou proto stanoveny dva návrhy formy vstupu společnosti na zahraniční trh. První návrh bude představovat založení společnosti s ručením omezeným na území Slovenské republiky pro vlastní správu prodejních automatů a druhý návrh bude formou franšízy. Návrh forem vstupu společnosti na zahraniční trh byl prokonzultován a schválen vedením společnosti.

Pro uskutečnění a implementaci návrhů vedoucích k expanzi společnosti na zahraniční trh je nutné provést následující kroky:

- Určit formy vstupu společnosti na zahraniční trh
- Marketingový mix produktu (výrobní, cenová, komunikační a distribuční politika)
- Finanční plán – Stanovení odhadu výnosů a nákladů pro pesimistickou, optimistickou a realistickou variantu pro obě formy vstupu na zahraniční trh
- Harmonogram činností
- Analýza rizik
- Návrhy pro eliminaci rizik
- Zhodnocení forem vstupu na zahraniční trh

4.1 Forma vstupu společnosti na slovenský trh

Při výběru formy vstupu společnosti na zahraniční trh je nutno zohlednit celou řadu faktorů. Pokud by společnost chtěla obstarávat prodejní automat na území Slovenské republiky sama, představuje nejlepší způsob založení společnosti s ručením omezeným na území slovenské republiky. V Evropské unii platí tzv. svoboda podnikání, která představuje možnost každého občana Evropské unie začít podnikat na území jiného členského státu. Pro registraci společnosti s ručením omezeným je nutné složit základní kapitál ve výši 5 000 euro (expertní odhad 122 150 Kč).

Jak již bylo zmíněno, společnost na území České republiky spravuje část prodejních automatů sama a část formou franšízy. Z tohoto důvodu budou stanoveny dva návrhy vstupu společnosti na slovenský trh. Je nutné obě tyto varianty ekonomicky zhodnotit a zjistit tak, která by byla pro společnost více přínosná.

Další navrhovanou formu vstupu společnosti na zahraniční trh představuje forma franšízy. Jelikož společnost tuto možnost na území České republiky aplikuje a smluvní podmínky na území Slovenské republiky se nijak oproti podmínkám na tuzemském trhu neliší, představuje tato forma vstupu na slovenský trh také možnou variantu.

4.1.1 Proces založení společnosti s.r.o. ve Slovenské republice

Proces založení společnosti s ručením omezeným je v obou státech velice podobný. Hlavním rozdílem je samotný proces založení, jelikož v České republice je možné kompletně založit firmu přes notářskou kancelář, včetně zápisu do obchodního rejstříku. Ve Slovenské republice se všechny žádosti podávají elektronicky a notář je potřeba pouze k ověření podpisů. Rychlost založení společnosti s ručením omezeným je tak ve Slovenské republice patřičně delší (v řádu týdnů) oproti založení společnosti na území České republiky (v rámci dnů) z důvodu stanovených lhůt.

Dalším významným rozdílem je minimální výše základního kapitálu, která v České republice činí 1 Kč, oproti Slovenské republice, kde je minimální výše 5 000 € (expertní odhad 122 150 Kč). (Office House, 2022)

Sazby daně z příjmů právnických osob se také v obou zemích liší. Pro Českou republiku je stanovena sazba ve výši 19 % oproti Slovenské republice, kde došlo od 1.ledna roku

2021 k jejímu snížení na 15 % pro společnosti, jejichž roční příjmy dosáhnou méně než 49 790 € (expertní odhad 1 216 370 Kč). Tato výše tvoří také hranici ročních příjmů, která stanovuje podnikatelskému subjektu povinnost k registraci jako plátce DPH. (KurzyCZ C, 2022)

Společnost s ručením omezeným vzniká zápisem do obchodního rejstříku. Jednatel a společníkem může být i cizinec, avšak u jednatele se musí jednat o občana Evropské unie, Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj či musí mít povolení k pobytu ve Slovenské republice. Jednatelé společnosti musejí mít čistý výpis rejstříků trestů. Osoby, které mají zápis v rejstříku trestů mohou být pouze společníky. (Office House, 2022)

Pro založení společnosti s ručením omezeným ve Slovenské republice je nutné uskutečnit následující kroky:

- Zhotovit obsah společenské smlouvy – Pokud by byla zakladatelem pouze jedna osoba je nutné sepsat zakladatelskou listinu.
- Ověření názvu společnosti – Každá společnost musí nést název, který nelze zaměnit s jiným názvem společnosti. K zjištění existence společnosti se stejným názvem lze využít obchodní registr Slovenské republiky.
- Notářské ověření – Je nutné založit u notáře společenskou smlouvu. Poplatek za ověření podpisu u notáře činí 1,99 - 2,87 € s DPH (expertní odhad 49-70 Kč). Ověření podpisu je povinné dle zákona o osvědčování listin a podpisů na listinách. (Zákon č. 599/2001 Z.z.)
- Čestné prohlášení – Základní kapitál pro založení společnosti s ručením omezeným je 5 000 € (zhruba 123 250 Kč). Do této výše je nutné základní kapitál splatit na bankovní účet, který je založen na danou společnost ve Slovenské republice. Správce vkladu je poté povinen vystavit písemné prohlášení o celkové výši splaceného vkladu.
- Ohlášení živnosti na živnostenském úřadě a zápis do obchodního rejstříku – Pro zahraniční osoby platí stejný formulář jako pro občany Slovenské republiky. K ohlášení živnosti je nutné připojit výpis z rejstříku trestů, společenskou smlouvu a přílohy povinné ze živnostenského zákona podnikání. (Zákon č. 455/1991 Zb.) Volná živnost je za poplatek 5 € (za každou řemeslnou či vázanou živnost se platí 15 €) v případě ohlášení na živnostenském úřadě. Pokud se jedná

o elektronické podání žádosti poté je volná živnost bez poplatku (za každou řemeslnou či vázanou živnost se platí polovina ceny, tedy 7,5 €). Rejstříkový soud poté zaeviduje zápis společnosti a dále se stará o registrační povinnost daně z příjmu. Po ohlášení živnosti, vydá okresní úřad osvědčení živnostenského oprávnění do maximálně 3 pracovních dnů. Dále zašle příslušnému obchodnímu rejstříku veškeré údaje a doklady včetně soudních poplatků vyžadovaných dle zvláštního zákona pro účely zápisu údajů do obchodního rejstříku. Sazby soudních poplatků ve věcech obchodního rejstříku upravuje zákon č.j. 71/1992 Sb. o soudních poplatcích ve své příloze Sazebník soudních poplatků, části I. položce 17. a části II. položce 24b. Jedná se o částku 150 € (expertní odhad 3 665 Kč). Soud poté zapíše společnost s ručením omezeným do dvou pracovních dnů do obchodního rejstříku. (Ministerstvo spravodlivosti Slovenskej republiky, 2022)

- Registrace k DPH– Zahraniční osoba, která nemá ve Slovenské republice sídlo, místo podnikání, bydliště či se ve Slovenské republice nezdržuje je povinna podat žádost o registraci k dani daňovému úřadu Bratislava před zahájením její činnosti, která je předmětem daně. Zahraniční osoba nemá stanovenou výši obratu ani žádný jiný limit pro registraci ve Slovenské republice. Registrace zahraniční osoby ve Slovenské republice je upravena v § 5 zákona o DPH. Daňový úřad Bratislava je poté povinen zahraniční osobu registrovat a přidělit identifikační číslo, nejpozději do sedmi pracovních dnů ode dne doručení žádosti. Dnem uvedeným v rozhodnutí o registraci pro daň se stává plátcem. Lhůta pro rozhodnutí o registraci nesmí být delší než 31 dnů od doručení žádosti. Jde-li o daňový subjekt, který má registrační povinnost a nemá trvalý pobyt nebo sídlo na území Slovenské republiky je povinen zvolit si zástupce pro doručování s trvalým pobytem či sídlem na území Slovenska. Jinak mohou být písemnosti uloženy u správce daně s účinky doručení v den jejich vydání. Popřípadě si musí vytvořit elektronickou schránku. Jedná se o virtuální poštovní schránku, která se zakládá za účelem doručování oficiálních písemností. Při přihlašování do elektronické schránky se nejčastěji využívá občanský průkaz s čipem spolu s osobním bezpečnostním kódem (tzv. BOK), případně doklad o pobytu na území Slovenské republiky s elektronickým čipem a BOK. Zahraniční osoby však

nemají možnost získat občanský průkaz s čipem, jelikož je vázán na občanství ve Slovenské republice. Pro zahraniční osoby, které nemají možnost získat občanský průkaz s čipem je možnost vydání dokladu o pobytu pro cizince. Nejlepší možností je však udělit oprávnění fyzické osobě, která je občanem Slovenské republiky a má občanský průkaz s elektronickým čipem a bezpečnostní kód BOK. Nyní je však možnost požádat o vydání alternativního autentifikátora. Jedná se o kartu s elektronickým čipem a bezpečnostním kódem. Její platnost je 3 roky a je vydána zdarma. (Finančná správa Slovenská republika B, 2022)

4.1.2 Proces a podmínky Franchisingu

Franchising představuje smluvní vztah mezi poskytovatelem franšízy (franšízor) a jeho nabyvatelem (franšízant). Franšízant je zavázán Franšízorem, který ho opravňuje užívat obchodní jméno, obchodních metod a know – how. Franšízant se také zavazuje k plnění jednotlivých bodů smlouvy a k placení poplatků či procent z prodeje. Mezi hlavní body smlouvy společnosti AD Vending s.r.o., které musí franšízant dodržovat patří:

- Práva a know-how – Franšízor je povinen poskytnout franšízantovi veškerá práva pro provozování jím vytvořený a v praxi odzkoušený koncept, včetně know-how a franšízant je povinen celý koncept dodržovat.
- Správa a zásobování – Franšízant je povinen dodržet stanovené zásobování prodejních automatů a při problémech týkajících se nákupu a výdeje produktů je neprodleně řešit.
- Zaplacení vratné kauce – Před začátkem užívání prodejního automatu je franšízant povinen zaplatit 50 % nákupní ceny automatu (tato částka je vratná po ukončení smluvního vztahu).
- Instalace – Franšízant je povinen zaplatit 50 % nákladů týkající se instalace a přepravy prodejního automatu. Při instalaci jsou mu předány veškeré informace potřebné ke správě prodejního automatu.
- Platit smluvně stanovené provize – Pro každý prodaný kus je stanovena provize 0,36 centů (expertní odhad 8,74 Kč).
- Náklady na propagaci – Tento bod smlouvy je dle domluvy, ale ve většině případech se na prvotní propagaci podílí franšízant a franšízor rovným dílem.

4.2 Marketingový mix

Na základě marketingového průzkumu budou pomocí nástrojů marketingového mixu stanoveny návrhy týkající se produktu, ceny, distribuce a marketingová komunikace. Hlavním cílem marketingového mixu je dostat produkt do povědomí co nejvíce zákazníků a zvýšit tak jeho poptávku.

4.2.1 Produkt

Výběr produktů, který je nabízen na českém trhu bude téměř ve stejném seskupení nabízen i na trhu slovenském. Dle výsledků vycházejících z průzkumu preferencí zvoleného cílového segmentu v oblasti produktů nabízející společností AD Vending s.r.o. budou ze sortimentu vyřazeny nebo zúženy na nižší počet pozic nápoje s bazalkovými semínky, vanilkové, kokosové a energetické nápoje. Z řady pochutin budou vyřazeny ovocné sušenky a pálivé produkty, o které neměl cílový segment téměř žádný zájem. Do automatů budou umístěny především ledové čaje, neperlivé ovocné nápoje, džusy, perlivé ovocné nápoje, kolové nápoje, čokoládové pochutiny, slané pochutiny a produkty s arašídovým máslem. Jedná se tedy o strategii adaptace produktu, kdy je nutné produkty přizpůsobit cílovému trhu. Další nedílnou součástí je nutnost přeložení složení produktů do slovenského jazyka.

Výsledky průzkumu dále poukazují i na velikost balení produktů. Produkty jsou často vyráběny ve více velikostech. Na základě výsledků cílového segmentu budou do prodejních automatů umístovány větší velikosti balení produktů za celkově nižší cenu, namísto menších balení za cenu vyšší.

4.2.2 Cena

Z marketingového průzkumu vyplývá, že právě cena představuje jeden z nejdůležitějších faktorů ovlivňující nákup produktu. Je proto nutné v rámci cenové marketingové strategie, stanovit takovou cenu, která neodradí potencionální zákazníky a zároveň nebude pro společnost ztrátová. Cena bude stanovena na základě průzkumu cen konkurence, propočením nákladů a přidáním minimální marže společností. Následující tabulka představuje srovnání cen s jediným konkurentem ve městě Bratislava. Ke srovnání byly vybrány nejžádanější produkty potencionálními zákazníky. Ceny jsou

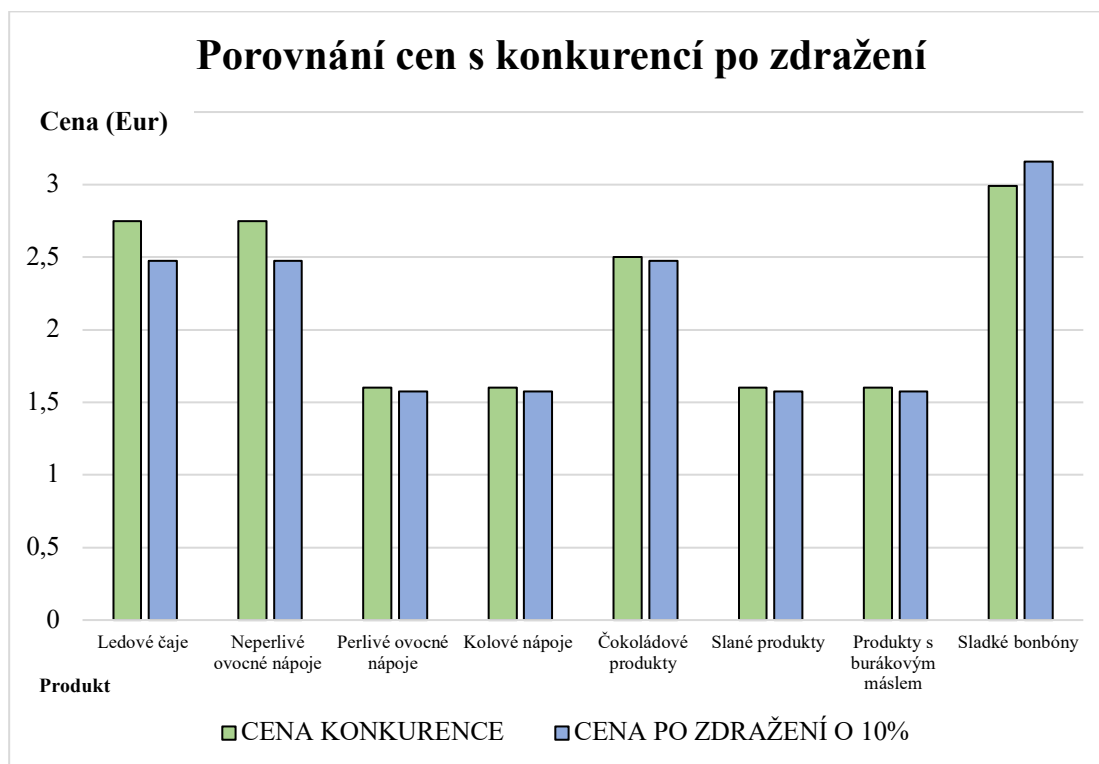
srovnávány s aktuálními cenami stanovenými na českém trhu, které jsou přepočítány dle aktuálního kurzu eura.

Tabulka č. 20: Srovnání cen s konkurencí (v €)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti)

NÁZEV A OBSAH PRODUKTU	AmericanDrinks	Konkurence
Ledové čaje Arizona 680 ml	2,25	2,75
Neperlivé ovocné nápoje Arizona 680 ml	2,25	2,75
Džusy AmericanDrinks 330 ml	1,43	nenabízí
Perlivé ovocné nápoje (Fanta, Chupa Chups a jiné) 355 ml	1,43	1,60
Kolové nápoje (Coca Cola, Dr Pepper, Pepsi a jiné) 355 ml	1,43	1,60
Čokoládové produkty značky Flipz 90 g	2,25	2,50
Čokoládové produkty značky m&m's 40 g	1,43	nenabízí
Slané produkty značky Cheetos 35 g	1,43	1,60
Produkty s burákovým máslem značky Reese's 42 g	1,43	1,60
Sladké bonbóny značky Nerds 142 g	2,87	2,99

Při stanovení ceny pro zahraničí bude využita strategie stanovení ceny dle vynaložených nákladů v jednotlivých zemích. Společnost by nejraději zachovala cenovou standardizaci ve všech zemích, to však z hlediska odlišnosti nákladů není možné. Po stanovení nákladů viz. kapitola 4.3. a konzultaci s vedením společnosti budou ceny v případě vlastní správy i franšízy prodejných automatů na slovenském trhu zvýšeny o 10 % oproti cenám na trhu domácím. Následující graf představuje srovnání cen nejžádanějších produktů dle marketingového průzkumu s konkurencí po zdražení o 10 %.



Graf č. 9: Porovnání cen s konkurencí po zdražení o 10 %

(Zdroj: Vlastní zpracování)

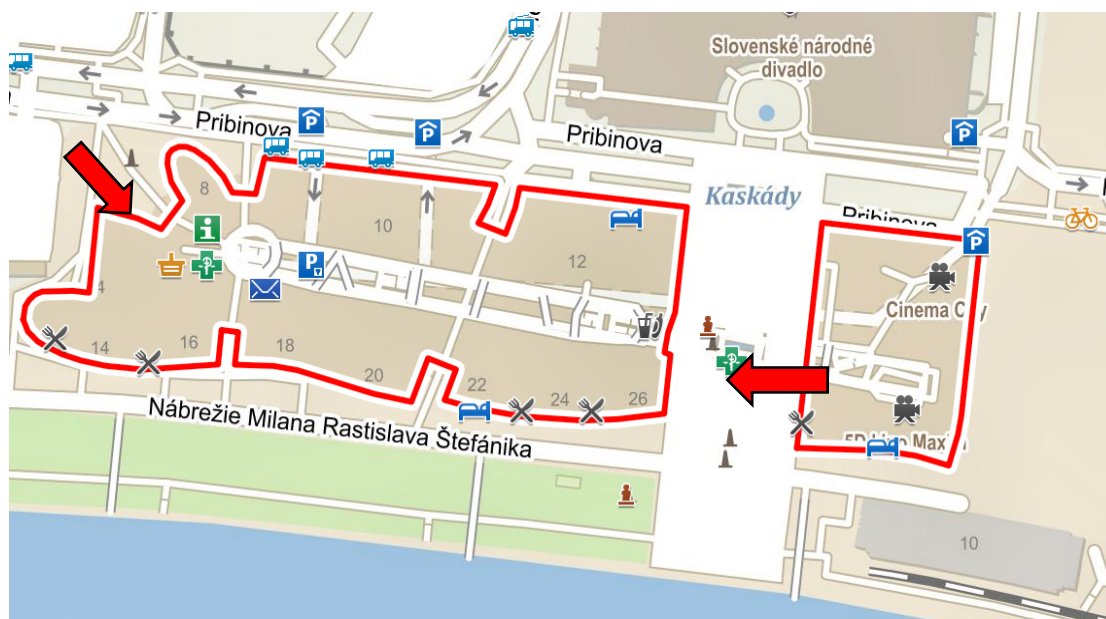
Z grafu je zřejmé, že ceny po zdražení jsou zpravidla nižší než ceny konkurence. To představuje pro společnost příležitost z důvodu možného přechodu zákazníku od konkurence. V případě franchisingu jsou ceny stanoveny na stejné úrovni, avšak je požadována částka 36 centů (expertní odhad 8,74 Kč bez DPH) z každého kusu.

4.2.3 Distribuce

Z důvodu nejlepších výsledků prodejních automatů umístěných u nákupních center bude prodejní automat umístěn ve městě Bratislava u nákupního centra Eurovea. Současně pro vlastní správu prodejních automatů je právě město Bratislava dobrou volbou z hlediska dostupnosti, jelikož se nachází necelou hodinu a půl od města Brna. V případě vlastní správy prodejních automatů (přímých distribučních cest) představuje výhodu kontrola společnosti nad produkty. Pokud by se však firma rozhodla pro expanzi na zahraniční trh zvolit formu franšizy (nepřímé distribuční cesty) představuje značnou nevýhodu fixace na marketingovou strategii distributorů.

Obrázek číslo 13 představuje rozložení nákupního centra Eurovea spolu s možnými místy pro umístěním prodejního automatu. Vedení společnosti preferuje umístit prodejní

automat mimo vnitřní prostory nákupního centra Eurovea, aby jej mohli navštívit zákazníci i mimo otevírací dobu nákupního centra. Obě šipky znázorňují vchody do nákupního centra, kde je možné prodejní automat umístit.



Obrázek č. 13: Umístění prodejního automatu u nákupního centra Eurovea
(Zdroj: Vlastní zpracování dle MapyCz, 2022)

4.2.4 Komunikace

Pro marketingovou komunikaci byla zvolena interkulturní strategie, při které je zvolen základní styl, který je lehce pozměněn v rámci daného trhu.

Reklamní polep

Každý prodejní automat má identický reklamní polep, jehož cílem je zaujmout potenciálního zákazníka, viz obrázek číslo 11 v předchozí kapitole. Tento polep bude zachován i na slovenském trhu, avšak musí dojít k přeložení textu do slovenského jazyka. Také vnitřní polep českých cen bude muset být znovu navrhnout pro ceny v eurech. Tento nový návrh vyjde společnost na 2 900 korun bez DPH. Cena výtisku a materiálu polepu činí poté 8 900 Kč a samostatná práce za polep 3 490 Kč bez DPH. (interní dokumenty společnosti)

Propagační leták

Pro zvýšení povědomí o prodejním automatu doporučuji vytvořit barevné, lesklé oboustranné propagační letáky velikosti formátu A5 se základními informacemi

o nabízených produktech. Cena jednoho reklamního letáku činí 1,375 Kč bez DPH (Expressprint, 2022).

Cena za tisk 1 200 kusů by tak činila 1 650 korun českých (expertní odhad 67,53 euro při aktuálním kurzu 24,43 korun za euro). Tyto letáky by byly rozdávány u nákupního centra Eurovea, případně v jeho nejbližším okolí. Vynaložené náklady na rozdání jsou odhadované ve stejné výši.



Obrázek č. 14: Návrh oboustranného propagačního letáku
(Zdroj: Vlastní zpracování)

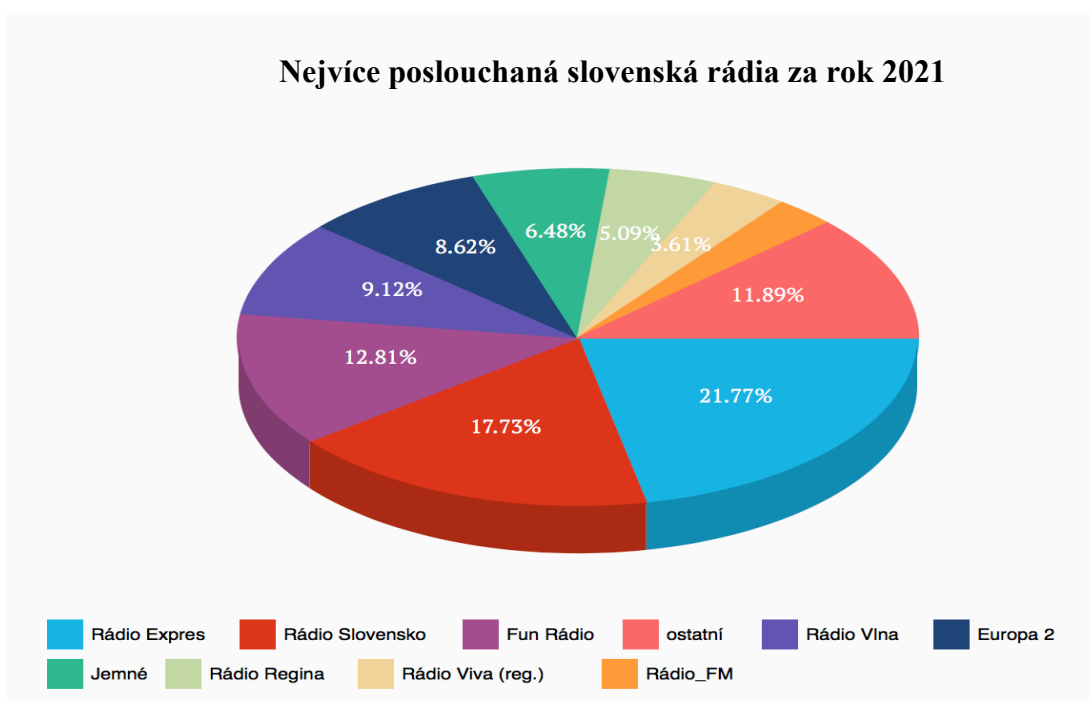
Sociální sítě

Při každém nově uvedeném prodejním automatu společnost přidává na svoje sociální sítě podrobné fotografie, kde se prodejní automat přesně nachází. Stejně tak bude provedeno i po umístění automatu u nákupního centra Eurovea. Dále navrhuji tento sdílený příspěvek propagovat na sociálních sítích Facebook a Instagram. Dle Westwood (2020) má právě Facebook a Instagram nejlepší možnost volby daných podmínek výběru okruhu uživatelů, na které bude reklama zacílena. A doporučuje užívání reklam právě přes tyto sociální sítě. Tato reklama by byla zacílena na město Bratislava s okruhem 10 kilometrů, na ženy i muže ve věkovém zastoupení 12-55 let. Celkový rozpočet pro tuto reklamu by

činil 6 250 Kč bez DPH měsíčně (208,3 Kč bez DPH/den). Expertní odhad pro euro činí 256 euro za měsíc. Pro následující měsíce doporučuji snížit měsíční rozpočet na částku 1 250 korun měsíčně (41,6 Kč bez DPH/ den), jednalo by se pouze o připomínající reklamu, kde se prodejní automat nachází.

Rádio

Reklamu o nově umístěném prodejním automatu navrhuji umístit i do rádia. Text pro rádiové spoty je již vymyšlen, pouze by musel být přeložen do slovenského jazyka. Mezi nejvíce poslouchaná rádia na Slovensku za rok 2021 patří rádio Expres, rádio Slovensko, Fun rádio a rádio Europa 2 viz graf číslo 10. Z tohoto důvodu doporučuji přehrát rádiový spot právě u rádia Expres. Věkový průměr rádia dle průzkumu je 14–70 let. (MedianSK A, 2022). Cena je stanovena 330 euro bez DPH (expertní odhad 8 062 Kč) za 30 sekund reklamního spotu v časovém pásmu od 12:00 – 18:00. (Rádio Expres, 2022)



Graf č. 10: Seznam nejvíce poslouchaných radií na Slovensku
(Zdroj: MedianSK B, 2022)

Influence marketing

Dle McGruer (2020) je v dnešní době influence marketing velmi oblíbenou formou propagace. Jedná se o využití sociálních sítí v návaznosti spolupráce s influencery. Pro tyto účely a z důvodu nižších nákladů doporučuji oslovit středně známé influencery

(počet sledujících od 40 000 – 120 000). Tento způsob spolupráce často zřizují i reklamní společnosti, které osloví influencery se zacílením na vybraný segment. Pro tyto účely doporučuji vynaložit částku 6250 Kč bez DPH.

4.3 Finanční plán

Tato podkapitola se zabývá náklady potřebnými pro expanzi společnosti na zahraniční trh. Zahrnuje výpočet odhadovaných nákladů pro první měsíc provozu, následně pro další roky. Odhadované výnosy i náklady pro tři možné varianty prodeje – pesimistickou, optimistickou a realistickou variantu pro prvních 5 let prodeje, a to v případě vlastní správy i franšízy. Ceny jsou uvedeny bez DPH, v případě vlastní správy prodejního automatu společnost daní dle sazeb Slovenské republiky. V případě expanze formou franšízy se společnost řídí sazbami na trhu domácím.

Počáteční odhadované náklady – Vlastní správa

V případě expanze společnosti a možnosti budoucího rozšíření prodejních automatů na území slovenské republiky je nutné založení společnosti s ručením omezeným. Počáteční odhadované náklady, související se založením nové společnosti jsou zobrazeny v tabulce číslo 21. Výše nákladů vycházejí z interních zdrojů společnosti a veřejně dostupných údajů dodavatelských firem.

Tabulka č. 21: Počáteční náklady na založení společnosti (Ceny bez DPH) – Vlastní správa
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady	Cena nákladu (Euro)	Expertní odhad v Kč
Náklady na založení společnosti		
Základní kapitál	5 000,00	122 150,00
Notářské ověření	2,37	57,89
Zápis s.r.o.	150, 00	3 664,50
Náklady celkem	5 152,37	125 872,39

Společnost v současné době disponuje třemi volnými spirálovými automaty typu Azkoyen Mistral H85, které jsou plně funkční a připraveny pro další umístění. Je však nutné vytvořit nový návrh cenovek, upravit text do slovenského jazyka a nechat prodejní automat polepit novým návrhem. Dále vzniknou náklady spojené s prvotní instalací prodejního automatu, veškeré položky jsou zmíněny v tabulce níže

Tabulka č. 22: Počáteční náklady spojené s uvedením prodejního automatu (Ceny bez DPH) – Vlastní správa

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti)

Náklady	Cena nákladu (Euro)	Expertní odhad v Kč
Náklady spojené s uvedením prodejního automatu		
Nákup automatu	14 735,98	360 000,00
Překlad a úprava návrhu	118,71	2 900,00
Tisk a materiál polepu	364,31	8 900,00
Práce (polepení)	142,86	3 490,00
Přeprava a instalace automatu	118,34	2 891,00
Náklady celkem	15 480,20	378 181,00

Náklady na prvotní propagaci je nutné zvýšit oproti nákladům, které společnost každý měsíc vynaloží za reklamu. Společnost expanduje na slovenský trh poprvé a je nutné ji dostat do povědomí co nejvíce potencionálních zákazníků. Následující tabulka představuje náklady na propagaci vynaložené první měsíc po uvedení prodejního automatu do provozu.

Tabulka č. 23: Náklady na počáteční propagaci (Ceny bez DPH) – Vlastní správa

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady	Cena nákladu (Euro)	Expertní odhad v Kč
Náklady na prvotní propagaci		
Tisk letáků + rozdání	135,08	3 300,00
Reklama na sociálních sítích	255,83	6 250,00
Reklamní spot – rádio Expres	330,00	8 062,00
Spolupráce s influencery	255,83	6 250,00
Náklady celkem	976,74	23 862,00

V případě vlastní správy prodejního automatu vzniknou fixní provozní náklady. Mezi tyto náklady patří měsíční nájemné, správa a zásobování. Prodejní automaty jsou u obchodních center v Brně doplňovány vždy v pondělí a pátek, po zkušenostech doporučuji tyto dny pro zásobování dodržet. Cesta do Bratislavy bude vynaložena v průměru 9 x do měsíce, jedná se o 256 km (pro cestu tam i zpět). Při aktuálních cenách benzínu vyjde jedna cesta pro zásobování na 794,88 Kč (17,92 litru za jednu cestu). Celkem se tedy jedná o výdaje 7 154 Kč za měsíc s DPH, 5913 Kč bez DPH. Nedílnou součástí je i nákup roční dálniční známky za cenu 1 368 Kč bez DPH.

Tabulka č. 24: Provozní náklady - 1 měsíc (Ceny bez DPH) – Vlastní správa
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady	Cena nákladu (Euro)	Expertní odhad v Kč
Provozní náklady (fixní náklady)		
Měsíční nájemné (vč. energií)	225,13	5500,00
Měsíční správa a zásobování	242,04	5913,00
Slovenská dálniční známka	4,67	114,00
Náklady Celkem (1 měsíc)	471,84	11 527,00

Počáteční odhadované náklady – Franšíza

V případě expanze společnosti na zahraniční trh formou franšízy budou počáteční náklady patřičně nižší. Nebude potřeba vynaložit náklady spojené se založením společnosti na území Slovenské republiky a některé měsíční fixní náklady bude spravovat franšízant sám. Náklady spojené s instalací a uvedením prodejního automatu do provozu budou též sníženy o 50 %, jelikož se na těchto nákladech podílí franšízant a franšízor rovným dílem. Následující tabulka představuje veškeré náklady spojené s uvedením prodejního automatu do provozu.

Tabulka č. 25: Počáteční náklady spojené s uvedením prodejního automatu (Ceny bez DPH) – Franšíza
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady	Cena nákladu (Euro)	Expertní odhad v Kč
Náklady spojené s uvedením prodejního automatu		
Nákup automatu	14 735,98	360 000,00
Překlad a úprava návrhu	118,71	2 900,00
Tisk a materiál polepu	364,31	8 900,00
Práce (polepení)	142,86	3 490,00
Přeprava a instalace automatu (50 %)	59,17	1 445,50
Náklady celkem	15 421,03	376 735,50

Pokud se smluvně nedomluví franšízant a franšízor jinak jsou náklady na prvotní propagaci též hrazeny ve stejném poměru. Následující tabulka představuje přehled nákladů na prvotní propagaci prodejního automatu v případě expanze formou franšízy.

Tabulka č. 26: Náklady na počáteční propagaci (Ceny bez DPH) – Franšíza
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady	Cena nákladu (Euro)	Expertní odhad v Kč
Náklady na prvotní propagaci		
Tisk letáků + rozdání (50 %)	67,54	1 650,00
Reklama na sociálních sítích (50 %)	127,92	3 125,00
Reklamní spot – rádio Expres (50 %)	165	4 031,00
Spolupráce s influencery (50 %)	127,92	3 125,00
Náklady celkem	488, 37	11 931,00

4.3.1 Stanovení nákladů a výnosů – pesimistická, realistická a optimistická varianta prodeje

Není předpokládán krátkodobý provoz prodejního automatu. Z tohoto důvodu byl zvolen odhad vývoje počtu prodaných kusů pro následujících pět let. Se vzrůstajícím povědomím o prodejním automatu je předpokládáno, že dojde k průměrnému každoročnímu navýšení o 20 prodaných kusů měsíčně, stejně tak jako u aktuálního vývoje prodeje na českém trhu. Veškeré hodnoty jsou stanoveny dle průměrných hodnot prodaných kusů nejméně a nejvíce úspěšných prodejních automatů umístěných po České republice. (interní zdroje společnosti)

Tabulka č. 27: Průměrný měsíční počet prodaných kusů
(Zdroj: Interní dokumenty společnosti)

Varianta	Průměrný měsíční počet prodaných kusů				
	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
Pesimistická	900	920	940	960	980
Realistická	1500	1520	1540	1560	1580
Optimistická	2000	2020	2040	2060	2080

Odhad nákladů – pesimistická, realistická a optimistická varianta (Vlastní správa)

Tabulka níže představuje tři varianty odhadovaných nákladů pro prvních 5 let provozu. Na přání majitele společnosti je počítáno pouze s průměrnou nákupní cenou za produkt, která je vypočítána dle měsíčních prodejů za rok 2021. Průměrná nákupní cena činí 21,818 Kč/ bez DPH. (interní zdroje společnosti)

Tabulka č. 28: Odhad nákladů – pesimistická, realistická a optimistická varianta (Vlastní správa)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

PESIMISTICKÁ VARIANTA					
	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
Fixní náklady					
Roční nájemné (vč. Energií)	66 000 Kč	66 000 Kč	66 000 Kč	66 000 Kč	66 000 Kč
Správa a zásobování	72 324 Kč	72 324 Kč	72 324 Kč	72 324 Kč	72 324 Kč
Reklama na sociálních sítích	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč
Odpisy	39 600 Kč	80 100 Kč	80 100 Kč	80 100 Kč	80 100 Kč
Variabilní náklady					
Nákup zboží	235 634 Kč	240 871 Kč	246 107 Kč	251 343 Kč	256 580 Kč
Vstupní náklady	167 915 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Náklady za jednotlivé roky	596 473 Kč	474 295 Kč	479 531 Kč	484 767 Kč	490 004 Kč
Náklady celkem	2 525 070 Kč				
REALISTICKÁ VARIANTA					
Fixní náklady					
Roční nájemné (vč. Energií)	66 000 Kč	66 000 Kč	66 000 Kč	66 000 Kč	66 000 Kč
Správa a zásobování	72 324 Kč	72 324 Kč	72 324 Kč	72 324 Kč	72 324 Kč
Reklama na sociálních sítích	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč
Odpisy	39 600 Kč	80 100 Kč	80 100 Kč	80 100 Kč	80 100 Kč
Variabilní náklady					
Nákup zboží	392 724 Kč	397 960 Kč	403 197 Kč	408 433 Kč	413 669 Kč
Vstupní náklady	167 915 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Náklady za jednotlivé roky	753 563 Kč	631 384 Kč	636 621 Kč	641 857 Kč	647 093 Kč
Náklady celkem	3 310 518 Kč				
OPTIMISTICKÁ VARIANTA					
Fixní náklady					
Roční nájemné (vč. Energií)	66 000 Kč	66 000 Kč	66 000 Kč	66 000 Kč	66 000 Kč
Správa a zásobování	72 324 Kč	72 324 Kč	72 324 Kč	72 324 Kč	72 324 Kč
Reklama na sociálních sítích	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč
Odpisy	39 600 Kč	80 100 Kč	80 100 Kč	80 100 Kč	80 100 Kč
Variabilní náklady					
Nákup zboží	523 632 Kč	528 868 Kč	534 105 Kč	539 341 Kč	544 577 Kč
Vstupní náklady	167 915 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Náklady za jednotlivé roky	884 471 Kč	762 292 Kč	767 529 Kč	772 765 Kč	778 001 Kč
Náklady celkem	3 965 058 Kč				

Odhad nákladů pro Franšizu – pesimistická, realistická a optimistická varianta

V případě vynaložených nákladů pro pesimistickou, realistickou a optimistickou variantu se v případě franšizy jedná ve všech třech variantách o stejnou částku, jelikož zboží je odebírání přímo od mateřské společnosti.

Tabulka č. 29: Odhad nákladů – pesimistická, realistická a optimistická varianta (Franšíza)
(Zdroj: Vlastní zpracování)

PESIMISTICKÁ, REALISTICKÁ A OPTIMISTICKÁ VARIANTA					
	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
Fixní náklady					
Odpisy	39 600 Kč	80 100 Kč	80 100 Kč	80 100 Kč	80 100 Kč
Variabilní náklady					
Vstupní náklady	28 667 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Náklady za jednotlivé roky	68 267 Kč	80 100 Kč	80 100 Kč	80 100 Kč	80 100 Kč
Náklady celkem	388 667 Kč				

Odhad výnosů pro Vlastní správu – pesimistická, realistická a optimistická varianta

Následující tabulka představuje přehled výnosů vycházejících z průměrných počtů prodaných kusů v jednotlivých letech pro danou variantu prodeje. Průměrná prodejní cena po zdražení o 10 % oproti cenám na českém trhu je 49,5 Kč bez DPH (expertní odhad 2 eura).

Tabulka č. 30: Odhad výnosů – pesimistická, realistická a optimistická varianta (Vlastní správa)
(Zdroj: Vlastní zpracování)

PESIMISTICKÁ VARIANTA					
	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
Výnosy	534 600 Kč	546 480 Kč	558 360 Kč	570 240 Kč	582 120 Kč
Výnosy celkem	2 791 800 Kč				
REALISTICKÁ VARIANTA					
	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
Výnosy	891 000 Kč	902 880 Kč	914 760 Kč	926 640 Kč	938 520 Kč
Výnosy celkem	4 573 800 Kč				
OPTIMISTICKÁ VARIANTA					
	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
Výnosy	1 188 000 Kč	1 199 880 Kč	1 211 760 Kč	1 223 640 Kč	1 235 520 Kč
Výnosy celkem	6 058 800 Kč				

Odhad výnosů pro Franšízu – pesimistická, realistická a optimistická varianta

Z důvodů zdražení v případě vlastní správy prodejních automatů společností byly ceny, za které musí franšizant nabízet produkty též navýšeny o 10 %. Za každý prodaný kus je stanovena provize 0,36 centů (expertní odhad 8,74 Kč).

Tabulka č. 31: Odhad výnosů – pesimistická, realistická a optimistická varianta (Vlastní správa)
(Zdroj: Vlastní zpracování)

PESIMISTICKÁ VARIANTA					
	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
Výnosy	94 392 Kč	96 490 Kč	98 587 Kč	100 685 Kč	102 782 Kč
Výnosy celkem	492 936 Kč				
REALISTICKÁ VARIANTA					
	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
Výnosy	157 320 Kč	159 418 Kč	161 515 Kč	163 613 Kč	165 710 Kč
Výnosy celkem	807 576 Kč				
OPTIMISTICKÁ VARIANTA					
	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
Výnosy	209 760 Kč	211 858 Kč	213 955 Kč	216 053 Kč	218 150 Kč
Výnosy celkem	1 069 776 Kč				

4.3.2 Shrnutí odhadovaných výnosů a nákladů

Shrnutí v případě vlastní správy prodejních automatů

Následující tabulka číslo 32 představuje vyčíslený výsledek hospodaření pro všechny tři varianty prodeje v případě vlastní správy prodejního automatu. Taktéž je vypočítán průměrný měsíční čistý zisk. Z tabulky lze vidět, že pouze první rok pesimistické varianty vychází v záporných číslech, následná čísla jsou kladná, avšak průměrný měsíční čistý zisk v případě pesimistické varianty není ze strany vedení společnosti dostatečný. U realistické varianty je v prvním roce průměrný měsíční čistý zisk 9 860 Kč podstatně nižší z důvodu vyšších vstupních nákladů, následující roky je pak patřičně vyšší. V případě realistické varianty je průměrný měsíční čistý zisk ze strany vedení podniku již přijatelný. Očekává se, že letní měsíce budou generovat vyšší výnosy než zimní, ale stejná situace vždy nastává i na českém trhu.

Pokud se společnosti podaří do jednoho roku dosáhnout alespoň výnosů plynoucích z realistické varianty prodeje, vyplatí se automat u obchodního centra ponechat.

Tabulka č. 32: Průměrný měsíční čistý zisk (Vlastní správa)
(Zdroj: Vlastní zpracování)

PESIMISTICKÁ VARIANTA					
	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
VH před zdaněním	-61 873 Kč	72 185 Kč	78 829 Kč	85 473 Kč	92 116 Kč
Daň 15 %	0 Kč	10 828 Kč	11 824 Kč	12 821 Kč	13 817 Kč
Výsledek po zdanění	-61 873 Kč	61 357 Kč	67 005 Kč	72 652 Kč	78 299 Kč
Průměrný měsíční zisk	-5 156 Kč	5 113 Kč	5 584 Kč	6 054 Kč	6 525 Kč
REALISTICKÁ VARIANTA					
	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
VH před zdaněním	137 437 Kč	271 496 Kč	278 139 Kč	284 783 Kč	291 427 Kč
Daň 15 %	20 616 Kč	40 724 Kč	41 721 Kč	42 717 Kč	43 714 Kč
Výsledek po zdanění	116 821 Kč	230 771 Kč	236 418 Kč	242 066 Kč	247 713 Kč
Průměrný měsíční zisk	9 735 Kč	19 231 Kč	19 702 Kč	20 172 Kč	20 643 Kč
OPTIMISTICKÁ VARIANTA					
	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
VH před zdaněním	303 529 Kč	437 588 Kč	444 231 Kč	450 875 Kč	457 519 Kč
Daň 15 %	45 529 Kč	65 638 Kč	66 635 Kč	67 631 Kč	68 628 Kč
Výsledek po zdanění	258 000 Kč	371 950 Kč	377 597 Kč	383 244 Kč	388 891 Kč
Průměrný měsíční zisk	21 500 Kč	30 996 Kč	31 466 Kč	31 937 Kč	32 408 Kč

Shrnutí v případě franšízy prodejních automatů

V případě expanze společnosti na zahraniční trh formou franšízy bude společnost generovat zisk ve všech třech variantách prodeje. Průměrný měsíční čistý zisk je nižší než u vlastní správy prodejního automatu, avšak pro společnost tato varianta představuje mnohem snadnější způsob expanze, jelikož nemusí vynaložit náklady spojené se založením společnosti s ručením omezeným na území Slovenské republiky a neobstarává správu a zásobování. Tato možnost expanze je společností přijatelná v případě průměrného měsíčního čistého zisku alespoň jako u realistické varianty prodeje. Jelikož se vychází z reálných čísel prodejů na území České republiky a optimistickou variantu představují prodejní automaty umístěné u velkých nákupních center je pravděpodobné, že i u nákupního centra v Bratislavě bude prodejní automat dosahovat podobných odběrů. Je tedy na společnosti, aby zvážila obě možnosti expanze společnosti na zahraniční trh.

Tabulka č. 33: Průměrný měsíční čistý zisk (Franšíza)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

PESIMISTICKÁ VARIANTA					
	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
VH před zdaněním	26 125 Kč	16 390 Kč	18 487 Kč	20 585 Kč	22 682 Kč
Daň 19 %	4 964 Kč	3 114 Kč	3 513 Kč	3 911 Kč	4 310 Kč
Výsledek po zdanění	21 161 Kč	13 276 Kč	14 975 Kč	16 674 Kč	18 373 Kč
Průměrný měsíční zisk	1 763 Kč	1 106 Kč	1 248 Kč	1 389 Kč	1 531 Kč
REALISTICKÁ VARIANTA					
	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
VH před zdaněním	89 053 Kč	79 318 Kč	81 415 Kč	83 513 Kč	85 610 Kč
Daň 19 %	16 920 Kč	15 070 Kč	15 469 Kč	15 867 Kč	16 266 Kč
Výsledek po zdanění	72 133 Kč	64 247 Kč	65 946 Kč	67 645 Kč	69 344 Kč
Průměrný měsíční zisk	6 011 Kč	5 354 Kč	5 496 Kč	5 637 Kč	5 779 Kč
OPTIMISTICKÁ VARIANTA					
	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
VH před zdaněním	141 493 Kč	131 758 Kč	133 855 Kč	135 953 Kč	138 050 Kč
Daň 19 %	26 884 Kč	25 034 Kč	25 432 Kč	25 831 Kč	26 230 Kč
Výsledek po zdanění	114 609 Kč	106 724 Kč	108 423 Kč	110 122 Kč	111 821 Kč
Průměrný měsíční zisk	9 551 Kč	8 894 Kč	9 035 Kč	9 177 Kč	9 318 Kč

4.4 Harmonogram činností

Harmonogram činností je naplánován od října 2022, jelikož společnost má nyní nasmlouvaná nová umístění či přemístění stávajících prodejních automatů. Harmonogram činností se liší pro obě varianty expanze společnosti na zahraniční trh. Tabulka číslo 34 představuje harmonogram činností uskutečněných v případě vlastní správy prodejního automatu a tabulka číslo 35 v případě expanze společnosti formou franšízy.

Z tabulek je zřejmé, že v případě expanze formou franšízy se jedná o kratší časový harmonogram činností nežli v případě expanze formou založení společnosti s ručením omezeným na území Slovenské republiky.

Tabulka č. 34: Harmonogram činností (Vlastní správa)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen
Založení společnosti						
Smlouva o nájmu prostoru						
Překlad a tvorba polepu						
Polep a příprava automatu						
Příprava reklamy						
Tisk reklamních letáků						
Přeprava a instalace automatu						
Spuštění reklam						

Tabulka č. 35: Harmonogram činností (Franšiza)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor
Franchisingová smlouva					
Překlad a tvorba polepu					
Polep a příprava automatu					
Příprava reklamy					
Tisk reklamních letáků					
Přeprava a instalace automatu					
Spuštění reklam					

4.5 Analýza rizik

Expanze společnosti na zahraniční trh sebou nese značná rizika. Tyto rizika je nutné předem analyzovat, zmírnit jejich dopad, eliminovat je nebo snížit pravděpodobnosti jejich výskytu. Analýza rizik bude uskutečněna pro obě formy expanze společnosti na zahraniční trh. Následující tabulka představuje stanovení významnosti rizika spolu s jeho pravděpodobností výskytu a velikostí dopadu na realizaci návrhu.

Tabulka č. 36: Klasifikační stupnice rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Body	Pravděpodobnost výskytu rizika	Body	Velikost dopadu
1	Nepravděpodobné	1	Zanedbatelná
2	Málo pravděpodobné	2	Nevýznamná
3	Pravděpodobné	3	Střední
4	Velmi pravděpodobné	4	Významná
5	Téměř jisté	5	Krizová

Na základě stanovení pravděpodobnosti výskytu daného rizika a velikosti jeho dopadu jsme schopni stanovit stupeň významnosti rizika pro společnost. Následující tabulka představuje určení stupně významnosti.

Tabulka č. 37: Stanovení stupně významnosti rizika

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnota	Stupeň významnosti rizika
<12	Nízký
12-16	Střední
>16	Vysoký

Rizika související s expanzí společnosti – Vlastní správa

- **Nevhodně zvolené umístění prodejního automatu** – Toto riziko je málo pravděpodobné, jelikož společnost vychází z prodejů na českém trhu, který je velice podobný podmínkám na trhu slovenském.
- **Kurzové riziko** – Toto riziko je při aktuální situaci a kolísání hodnoty eura velmi pravděpodobné. Pokud by došlo ke zhodnocení české koruny vůči slovenskému euru, společnost by přišla díky kurzovému rozdílu o zisk z prodaného zboží. Možnost řešení je zajištění proti měnovému kurzu.
- **Náklady spojené s expanzí** – Náklady spojené s expanzí na slovenský trh jsou orientační. Z důvodu aktuální ekonomické situace může dojít k nárůstu plánovaných nákladů. Toto riziko je vzhledem k situaci velmi pravděpodobné.
- **Klíčoví dodavatelé** – Riziko ztráty klíčových dodavatelů je málo pravděpodobné, jelikož klíčové dodavatele představuje mateřská společnost.

- **Nová konkurence na trhu** – Riziko vstupu nové konkurence ve městě Bratislava by mohlo ovlivnit vývoj prodeje produktů v prodejním automatu. Je však pravděpodobné, že z důvodu vysokých nákladů na přepravu zboží ze Spojených států Amerických je toto riziko středně pravděpodobné.
- **Nízký objem prodeje** – Riziko nízkých prodejů je samozřejmě pravděpodobné. Tato situace může nastat kdykoliv v průběhu provozu prodejního automatu, jelikož se nejedná o zboží běžné potřeby.
- **Špatně zvolený sortiment** – Špatně zvolený sortiment představuje méně pravděpodobné riziko, jelikož byl proveden průzkum v oblasti nabídky sortimentu na slovenském trhu. Společnost tedy zúžila vybraný sortiment na ten, který cílový trh nejvíce preferuje.
- **Nedodržení časového harmonogramu** – Riziko nedodržení časového harmonogramu je velice pravděpodobné vzhledem k aktuální situaci ve světě. Toto riziko hrozí od reklamních společností, společností zřizujících překlad či společností dodávajících potřebné součástky v případě nefunkčnosti prodejních automatů. Toto riziko lze snížit podepsáním smluv, kde budou zahrnuty veškeré dodací termíny.
- **Válečné riziko** – Válečné riziko je vzhledem k aktuální situaci na území Ukrajiny pravděpodobné. Dochází ke zpomalení ekonomického růstu, zvyšování inflace a mnohým dalším změnám. Podle BCA Research je však 10 % pravděpodobnost, že se ruská invaze na Ukrajinu zvrhne ve třetí světovou válku. (BCA Research, 2022)

Tabulka číslo 38 představuje hodnocení jednotlivých rizik v případě vlastní správy prodejního automatu na území Slovenské republiky. Současně popisuje možné scénáře při výskytu jednotlivých rizik. Výsledná hodnota stupně významnosti daného rizika je vypočítána na základě součinu pravděpodobnosti výskytu daného rizika (P) a jeho dopadu (D).

Tabulka č. 38: Hodnocení jednotlivých rizik – Vlastní správa
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo	Riziko	Scénář	P	D	Hodnota	Stupeň významnosti
R1	Nevhodně zvolené umístění prodejního automatu	Finanční problémy společnosti	2	5	10	Nízký
R2	Kurzové riziko	Snížení zisku	4	5	20	Vysoký
R3	Náklady spojené s expanzí	Snížení zisku	3	4	12	Střední
R4	Klíčový dodavatelé	Finanční problémy společnosti	2	5	10	Nízký
R5	Nová konkurence na trhu	Finanční problémy – snížení tržeb	3	4	12	Střední
R6	Nízký objem prodeje	Nízké tržby	3	4	12	Střední
R7	Špatně zvolený sortiment	Nízký objem prodeje	2	3	6	Nízký
R8	Nedodržení časového harmonogramu	Prodloužení termínu umístění prodejního automatu	4	3	12	Střední
R9	Válečné riziko	Růst inflace, zpomalení ekonomiky, v horším případě zvrhnutí ve třetí světovou válku	3	5	10	Střední

Na základě ohodnocení rizik, lze za nejzávažnější považovat kurzové riziko, nárůst nákladů spojených s expanzí, vstup nové konkurence, nízký objem prodeje, nedodržení časového harmonogramu činností a válečné riziko.

Snížování rizik

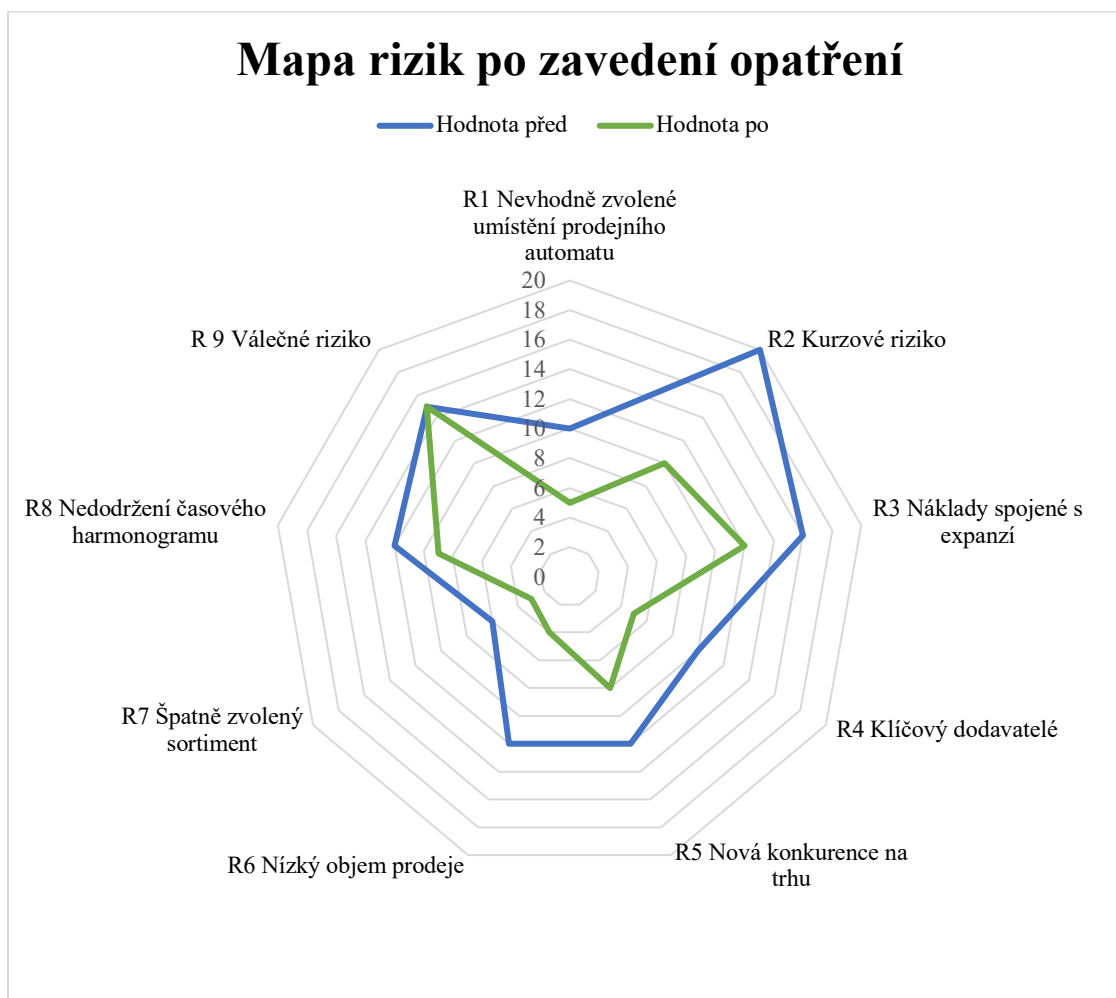
Analyzovaná rizika je nutné snížit a stanovit návrhy opatření vedoucí k jejich snížení. Rizika, která mají vysoký stupeň významnosti je nutné nejvíce sledovat z důvodu největší pravděpodobnosti jejich výskytu. Následující tabulka představuje návrhy opatření

vedoucí ke snížení rizik a stanovení nových hodnot po jejich zavedení. Z tabulky je zřejmé, že téměř všem druhům rizik může společnost, alespoň částečně předejít. Pouze u rizika války je ze strany společnosti jeho omezení nereálné.

Tabulka č. 39: Opatření proti rizikům a jejich nová hodnota – Vlastní zpráva
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo rizika	Návrhy opatření	P	D	Hodnota	Stupeň významnosti
R1	Před podepsáním smluv zmapovat lokaci, zjistit návštěvnost centra	1	5	5	Nízký
R2	Zajištění měnovým swapem či forwardem	2	5	10	Nízký
R3	Finanční plánování, průběžná kontrola, smluvní sjednání cen dopředu	3	4	12	Střední
R4	Udržení přátelské komunikace, včasné platby, pojištění smlouvami	1	5	5	Nízký
R5	Sestavení silného marketingového mixu	2	4	8	Nízký
R6	Zvýšení podpory prodeje, posílení marketingu	2	4	4	Nízký
R7	Obměna sortimentu, testování	1	3	3	Nízký
R8	Kontrola harmonogramu, zajistit podpisem smluv sjednané termíny	3	3	9	Nízký
R9	Proti válečnému riziku se nelze ze strany společnosti opatřit	3	5	15	Střední

Následující graf číslo 11 představuje mapu rizik před zavedením a po zavedení návrhů opatření ze strany společnosti. Z grafu je zřejmé, že kromě válečného rizika došlo po zavedení jednotlivých opatření u všech rizik k jejich snížení.



Graf č. 11: Mapa rizik po zavedení opatření – Vlastní správa
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rizika související s expanzí společnosti – Franšíza

V případě expanze společnosti na zahraniční trh formou franšízy se množství rizik patřičně snižuje, většinu rizik nese franšízant sám.

- **Nevhodně zvolené umístění prodejního automatu** – Toto riziko je v případě franšízy patřičně vyšší, jelikož společnost nemá dané místo zanalyzované, nemůže odhadnout předpokládaný měsíční prodej.
- **Nedodržení smluvních podmínek** – Riziko nedodržení smluvních podmínek je pravděpodobné, avšak společnost má za nedodržení bodů franšizingové smlouvy stanovené sankce.
- **Nízký objem prodeje** – Riziko nízkého prodeje je též pravděpodobné. V tomto případě by společnost dosahovala velmi nízkých příjmů. V případě nižšího

průměrného měsíčního prodeje, než je smluvně stanoveno se poté automat přemísťuje, jelikož tato spolupráce není výhodná ani pro jednu stranu.

- **Kurzové riziko** – Toto riziko je při aktuální situaci a kolísání hodnoty eura velmi pravděpodobné stejně jako u vlastní správy prodejního automatu. Pokud by došlo ke zhodnocení české koruny vůči slovenskému euru, společnost by přišla díky kurzovému rozdílu o zisk z prodaného zboží. Možnost řešení je zajištění proti měnovému kurzu.
- **Válečné riziko** – Válečné riziko je vzhledem aktuální situaci na území Ukrajiny pravděpodobné. Dochází ke zpomalení ekonomického růstu, zvyšování inflace a mnohým dalším změnám. Podle BCA Research je však 10 % pravděpodobnost, že se ruská invaze na Ukrajinu zvrhne ve třetí světovou válku. (BCA Research, 2022)

Tabulka č. 40: Hodnocení jednotlivých rizik – Franšíza

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo	Riziko	Scénář	P	D	Hodnota	Stupeň významnosti
R1	Nevhodně zvolené umístění prodejního automatu	Snížení zisku	3	4	12	Střední
R2	Nedodržení smluvních podmínek	Finanční problémy společnosti	3	3	9	Nízké
R3	Nízký objem prodeje	Nízké tržby	4	4	16	Střední
R4	Kurzové riziko	Snížení zisku	4	5	20	Vysoký
R5	Válečné riziko	Růst inflace, zpomalení ekonomiky, v horším případě zvrhnutí ve třetí světovou válku	3	5	15	Střední

Na základě ohodnocení rizik, lze za nejzávažnější považovat kurzové riziko, nevhodně zvolené umístění prodejního automatu, nízký objem prodeje a válečné riziko.

Snižování rizik

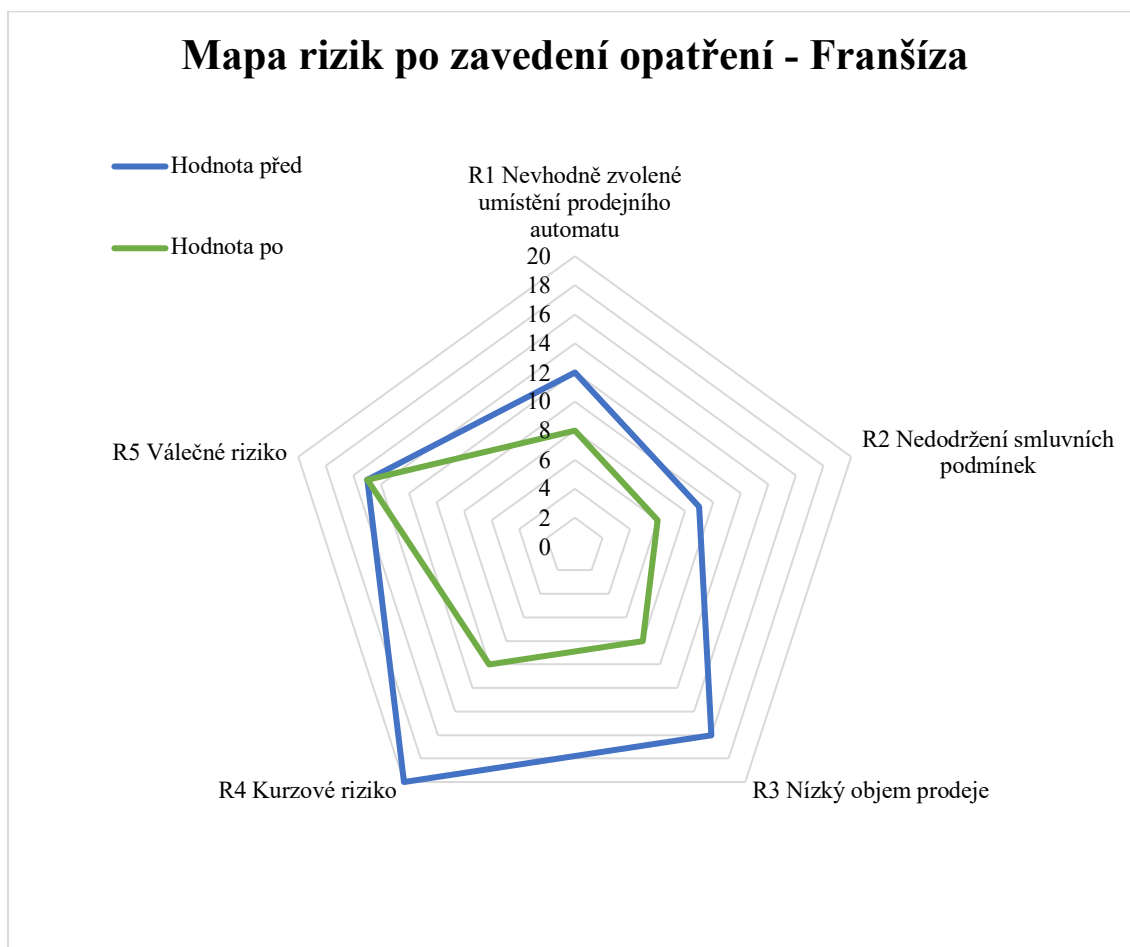
Jak již bylo zmíněno i v případě vstupu na zahraniční trh formou založení společnosti s ručením omezeným je nutné analyzovaná rizika snížit a stanovit návrhy vedoucí k jejich omezení. Rizika, která mají vysoký stupeň významnosti je nutné nejvíce sledovat z důvodu největší pravděpodobnosti jejich výskytu. Následující tabulka představuje návrhy opatření vedoucí ke snížení rizik a stanovení nových hodnot po jejich zavedení. Z tabulky je zřejmé, že téměř všem druhům rizik může společnost, alespoň částečně předejít. Pouze u rizika války je ze strany společnosti jeho omezení nereálné.

Tabulka č. 41: Opatření proti rizikům a jejich nová hodnota – Franšíza

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo	Opatření	P	D	Hodnota	Stupeň významnosti
R1	Před podepsáním smluv zmapovat lokaci, zjistit návštěvnost centra	2	4	8	Nízké
R2	Stanovení vyšších sankcí plynoucích z nedodržení podmínek	2	3	6	Nízké
R3	V případě nedodržení určitého objemu prodeje – automat přemístit	2	4	8	Nízké
R4	Zajištění měnovým swapem či forwardem	2	5	10	Nízké
R5	Proti válečnému riziku se nelze ze strany společnosti opatřit	3	5	15	Střední

Graf číslo 12 představuje mapu rizik před zavedením a po zavedení návrhů opatření ze strany společnosti. Z grafu je zřejmé, že kromě Válečného rizika došlo po zavedení jednotlivých opatření u všech rizik k jejich snížení.



Graf č. 12: Mapa rizik po zavedení opatření – Franšíza
(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.6 Ekonomické zhodnocení návrhů

Je důležité zvážit veškeré přínosy a dopady obou forem expanze společnosti na zahraniční trh. V případě vlastní správy je expanze pro společnost spojena s vyššími příjmy, ale současně i s vyššími riziky a náročnější formou přípravy. Je nutné založit společnost s ručením omezeným, registrovat se k DPH, zmapovat prodejní místo, zajišťovat správu a zásobování prodejních automatů a mnohé další. V případě expanze formou franšízy značné množství úkonů připadá právě na franšízanta. I rizik spojených s franšízou je podstatně méně a mají mnohem nižší stupeň významnosti. Ovšem příjmy plynoucí z franšízy jsou podstatně nižší.

K ekonomickému zhodnocení jednotlivých variant pro obě formy vstupu na zahraniční trh byla vytvořena následující souhrnná tabulka. Jelikož průměrné měsíční prodeje byly stanoveny dle prodejních automatů umístěných po celé ČR je právě prodej u obchodního

centra předpokládán minimálně na úrovni realistické varianty. V tomto případě je na společnosti, zda raději zvolí možnost expanze formou franšízy, která je spojená s nižšími riziky, ale i s nižšími zisky nebo zvolí náročnější a rizikovější formu expanze spojenou s vyššími zisky.

Tabulka č. 42: Průměrný měsíční čistý zisk pro 5 let provozu (obě varianty)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Průměrný měsíční čistý zisk – Vlastní správa					
	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
Pesimistická varianta	-5 156 Kč	5 113 Kč	5 584 Kč	6 054 Kč	6 525 Kč
Realistická varianta	9 735 Kč	19 231 Kč	19 702 Kč	20 172 Kč	20 643 Kč
Optimistická varianta	21 500 Kč	30 996 Kč	31 466 Kč	31 937 Kč	32 408 Kč
Průměrný měsíční čistý zisk – Franšiza					
	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
Pesimistická varianta	1 763 Kč	1 106 Kč	1 248 Kč	1 389 Kč	1 531 Kč
Realistická varianta	6 011 Kč	5 354 Kč	5 496 Kč	5 637 Kč	5 779 Kč
Optimistická varianta	9 551 Kč	8 894 Kč	9 035 Kč	9 177 Kč	9 318 Kč

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vytvořit návrh formy expanze společnosti AD Vending, s.r.o. na zahraniční trh. Společnost AD Vending, s.r.o. se zabývá provozem a správou prodejních automatů nabízející nápoje a pochutiny světově nejznámějších značek dovážených ze Spojených států amerických. Po celé České republice má již umístěno 32 prodejních automatů formou franšízy či vlastní správy. Na základě provedených analýz byly stanoveny dva návrhy formy expanze společnosti na zahraniční trh a zhodnoceno, která z variant by pro společnost byla přínosnější. Konkrétně se jednalo o trh slovenský, jelikož představuje trh blízký a pro společnost zde existuje možnost vlastní správy prodejních automatů. Současně jazyková bariéra v případě slovenského trhu není komplikací a zákony se zásadně neliší od zákonů v České republice. Předpoklad, že preference potencionálních slovenských zákazníků se nebudou výrazně lišit od preferencí zákazníků na trhu domácím bylo nutné ověřit, jelikož úspěch na trhu domácím není automatickou zárukou pro úspěch na trhu zahraničním.

Diplomová práce je rozdělena do čtyř hlavních kapitol. První část práce představuje vymezení problému, vytyčení cílů a stanovení metod a postupů jejího zpracování. Další část práce představuje teoretická východiska objasňující základní pojmy související s expanzí společnosti na zahraniční trh.

Analytickou část tvořily základní informace o společnosti a státu, pro který byl vytvořen návrh expanze. Následně byla provedena analýza vnějšího, vnitřního a oborového prostředí a finanční analýza vybraných poměrových ukazatelů. Veškeré poznatky z analýz poté tvořili přehled silných a slabých stránek plynoucích z vnitřního prostředí společnosti a příležitostí a hrozeb vycházejících z prostředí vnějšího. Na základě výsledků SWOT analýzy byla zvolena strategie spočívající v maximalizaci silných stránek spolu s maximalizací jejich příležitostí. Společnost by tak využila možnost nabídky původní receptury produktů a nižších cen spolu s využitím příležitostí expanze na zahraniční trh, nízkou konkurencí v dané oblasti a dobrou dostupností v případě vlastní správy prodejního automatu.

Poslední část práce je věnována návrhům formy expanze společnosti na zahraniční trh. Jelikož společnost na domácím trhu provozuje prodejní automaty formou franšízy či vlastní správou, byl návrh expanze společnosti vytvořen pro obě tyto varianty vstupu.

V první řadě byl popsán proces založení společnosti s ručením omezeným na území Slovenské republiky, ten se liší zejména ve výši základního kapitálu, který je 5 000 euro (expertní odhad 122 150 Kč) a stanoveny podmínky pro franchisingovou smlouvu. Další část zahrnovala marketingový mix pro nově umístěný prodejní automat, jehož součástí je návrh skladby sortimentu, cenová strategie, distribuce a komunikační mix. Finanční plán zahrnuje veškeré odhadované náklady i výnosy pro obě varianty vstupu na zahraniční trh v případě pesimistické, realistické a optimistické varianty prodeje. Na konci návrhové části byl poté zhotoven harmonogram činností a analýza rizik spolu s návrhy vedoucími k jejich částečné eliminaci.

Po zvážení veškerých přínosů a dopadů obou možností expanze společnosti na slovenský trh představuje expanze formou franšízy méně nákladnou, rizikovou i výnosnou formu vstupu. V případě vlastní správy je expanze sice spojená s vyššími zisky, ale také s vyššími náklady, riziky a náročnější formou realizace. Pokud by však společnost měla dosahovat zisků plynoucích z realistické či optimistické varianty prodeje, doporučovala bych expanzi formou založení společnosti s ručením omezeným na území Slovenské republiky a spravovat prodejní automaty na vlastní náklady, jelikož by v průměru docházelo k trojnásobně vyšším ziskům než v případě franšízy.

Cíl diplomové práce byl naplněn a vytvořené návrhy expanze společnosti na slovenský trh byly předány vedení společnosti AD Vending, s.r.o. Je tedy na ní, jakou formu expanze na zahraniční trh zvolí.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- 1) BCA Research, *Rising Risk Of A Nuclear Apocalypse* [online]. [cit. 2022-04-17]. Dostupné z: <https://www.bcaresearch.com/charts-of-the-week/rising-risk-of-a-nuclear-apocalypse>
- 2) Euroskop, *Slovenská republika* [online]. 2022 [cit. 2022-01-04]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/455/sekce/slovensko/>
- 3) Eurydice, *Hlavné výkonné a legislatívne orgány* [online]. 2021 [cit. 2022-01-04]. Dostupné z: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/main-executive-and-legislative-bodies-72_sk
- 4) Expressprint, *Výroba a tisk letáků* [online]. 2022 [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: https://www.expressprint.cz/letaky?gclid=Cj0KCQjw3IqSBhCoARIsAMBkTb1kGWY0F4QFfh5MoRscr4dq4oQovDgt3-vO-5aLrJ9gZPtRLjxh_4gaAsYjEALw_wcB
- 5) Finančná správa Slovenská republika A, *Elektronická registračná pokladnica* [online]. 2022 [cit. 2022-02-22]. Dostupné z: <https://www.financnasprava.sk/sk/podnikatelia/dane/ekasa/erp>
- 6) Finančná správa Slovenská republika B, *Práva a povinnosti zahraničnej osoby* [online]. 2022 [cit. 2022-03-17]. Dostupné z: <https://www.financnasprava.sk/sk/podnikatelia/dane/dan-z-pridanej-hodnoty/prava-povinnosti-zahranicnej#NemusiSaRegistrovat>
- 7) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.
- 8) HANZELKOVÁ, Alena, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Business strategie: krok za krokem*. 3. přeprac. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.
- 9) JOHNSON, G. A K. SCHOLES *Cesty k úspěšnému podniku*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2000.803 s. ISBN 80-7226-220-3.
- 10) KALÍNSKÁ, E. *Mezinárodní obchod v 21. století*. Praha: Grada, 2010 Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3396-8.

- 11) KARLÍČEK, Miroslav, Gary ARMSTRONG a Hana SVOBODOVÁ. *Základy marketingu: krok za krokem*. 3. přeprac. vyd. Praha: Grada, 2013. Manažer. ISBN 978-80-247-4208-3.
- 12) KEŘKOVSKÝ, Miloslav, Oldřich VYKYPĚL a Eva ČERNOHLÁVKOVÁ. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přeprac. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9578-X.
- 13) KOTLER, Philip, Gary ARMSTRONG a Hana SVOBODOVÁ. *Marketing: krok za krokem*. 3. přeprac. vyd. Praha: Grada, 2004. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-247-0513-2.
- 14) KOTLER, Philip, Gary ARMSTRONG a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 3. přeprac. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1545-2.
- 15) KOTLER, P. a K., L. KELLER. *Marketing management*. 15. vyd. Praha: Grada, 2017. 814 s. ISBN-10 978-93-3258-740-3.
- 16) KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu: teorie pro praxi*. 3. přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- 17) KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.
- 18) KurzyCZ A, *EUR průměrné kurzy 2021, historie kurzů měn* [online]. 2022 [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/2021/>
- 19) KurzyCZ B, *Graf EUR/ Kč, ČNB, grafy kurzů měn* [online]. 2022 [cit. 2022-03-31]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>
- 20) KurzyCZ C, *Novela zákona o dani z příjmu na Slovensku* [online]. 2022 [cit. 2022-03-16]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/580677-novela-zakona-o-dani-z-prijmu-na-slovensku-prinasi-radu-zmen/>
- 21) MACHKOVÁ, Hana, Alexej SATO a Eva ČERNOHLÁVKOVÁ. *Mezinárodní obchodní operace: teorie a praxe*. 3. přeprac. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0686-5.

- 22) MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace: teorie a praxe*. 5. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3237-4.
- 23) MACHKOVÁ, Hana, Gary ARMSTRONG a Hana SVOBODOVÁ. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, c2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2986-2.
- 24) MALLYA, Thaddeus, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Základy strategického řízení a rozhodování: teorie pro praxi*. 3. přeprac. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- 25) McGRUER, D. *Dynamic digital marketing: master the world of online and social media marketing to grow your business*. Chichester: Wiley, 2020. 412s. ISBN 978-11-1963-588-8.
- 26) MapyCz, [online]. 2022 [cit. 2022-03-18]. Dostupné z:
<https://mapy.cz/fotografie?x=17.1219061&y=48.1402811&z=17&q=eurovea&source=osm&id=136368694&ds=2>
- 27) MedianSK A, *Radioprojekt základné výsledky* [online]. 2022 [cit. 2022-03-29]. Dostupné z: <https://www.median.sk/pdf/RADIA2022/ZSR2202.pdf>
- 28) MedianSK B, *Podiel na trhu* [online]. 2022 [cit. 2022-03-29]. Dostupné z: Median SK/MML-TGI, <https://www.median.sk/sk/>
- 29) Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky, *Nezamestnanost na Slovensku* [online]. 2022 [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://www.employment.gov.sk/sk/uvodna-stranka/informacie-media/aktuality/nezamestnanost-slovensku-udrzala-pod-siedmimi-percentami.html>
- 30) Ministerstvo spravodlivosti Slovenskej republiky, *Obchodný register SK* [online]. 2022 [cit. 2022-03-17]. Dostupné z: <https://www.justice.gov.sk/Stranky/Obchodny-register-SR/Najcastejsie-otazky.aspx>
- 31) Ministerstvo životného prostredia Slovenskej republiky, *Zálohovanie PET fliaš* [online]. 2022 [cit. 2022-02-24]. Dostupné z: <https://www.minzp.sk/zalohovanie/najcastejsie-otazky.html>

- 32) MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
- 33) Národná Banka Slovenska, *Inflácia* [online]. 2022 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z:
https://www.nbs.sk/_img/Documents/_komentare/2022/1258_rk_inf_20220114.pdf
- 34) Office House, *Rozdíly založení s.r.o. v České republice a na Slovensku* [online]. 2022 [cit. 2022-03-13]. Dostupné z:
<https://www.officehouse.cz/2021/07/16/rozdily-mez-zalozenim-s-r-o-v-ceske-republice-a-na-slovensku/>
- 35) Rádio Expres, *Regionálny cenník reklamného vysielania* [online]. 2022 [cit. 2022-03-29]. Dostupné z: <https://bauermedia.sk/uploads/regionalny-cennik-2.pdf>
- 36) RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL, 2007. Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-3510-0.
- 37) RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.
- 38) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
- 39) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.
- 40) SEDLÁČKOVÁ, Helena, Oldřich VYKYPĚL a Eva ČERNOHLÁVKOVÁ. *Strategická analýza: teorie pro praxi*. 3. přeprac. vyd. Praha: C.H. Beck, 2000. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9422-8.
- 41) Slovenská Franchisingová Asociácia, *Členstvo v SFA* [online]. 2022 [cit. 2022-02-23]. Dostupné z: <https://sfa.sk/sk/o-nas/clenstvo-v-sfa>
- 42) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik*. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0198-7.

- 43) SRPOVÁ, Jitka, Pavel SKOPAL a Ivana SVOBODOVÁ. *Podnikatelský plán a strategie: stanovení cíle: techniky rozhodování*. 3. přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- 44) SVATOŠ, Miroslav. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2708-0.
- 45) ŠTĚRBOVÁ, Ludmila. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4694-4.
- 46) ŠIMKOVÁ, Eva *Ekonomika zahraničního obchodu: teorie a praxe*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-704-1415-4.
- 47) Štatistický úrad Slovenskej republiky A, *Hrubý domáci produkt* [online]. 2022 [cit. 2022-03-24]. Dostupné z: <https://1url.cz/vrzpv>
- 48) Štatistický úrad Slovenskej republiky B, *Priemerna mesačná mzda zamestnanca hospodárstva SR v roku 2021* [online]. 2022 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://1url.cz/hrzpK>
- 49) Štatistický úrad Slovenskej republiky C, *Vekove zloženie- SR* [online]. 2022 [cit. 2022-01-28]. Dostupné z: <https://1url.cz/frzpz>
- 50) The World Bank, *Individuals using the internet (% of population)- Slovak Republic* [online]. 2022 [cit. 2022-02-23]. Dostupné z: <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/IT.NET.USER.ZS?lang=hr&locations=SK>
- 51) WESTWOOD, J. *Sestavte dobrý marketingový plán: jak správně stanovit strategii, efektivně plánovat a dosahovat marketingových cílů*. Brno: Lingea s.r.o., 2020. 174s. ISBN : 978-80-7508-624-2.
- 52) Zákon č. 222/2004 Z.z. *Zákon o dani z pridanej hodnoty obcami* [online]. *Zákony pre ľudí 2022* [cit. 11.03.2022] Dostupné z: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2004-222>
- 53) Zákon č. 455/1991 Zb. *Zákon o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) obcami* [online]. *Zákony pre ľudí 2022* [cit. 13.03.2022] Dostupné z: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/1991-455>
- 54) Zákon č. 599/2001 Z.z., *O osvedčovaní listín a podpisov na listinách okresnými úradmi a obcami* [online]. *Slov-lex 2007* [cit. 11.03.2022] Dostupné z: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2001/599/>

- 55) ZAMAZALOVÁ, Marcela, Gary ARMSTRONG a Hana
SVOBODOVÁ. *Marketing obchodní firmy: krok za krokem*. 3. přeprac. vyd.
Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj hrubého domácího produktu v procentech	51
Graf č. 2: Srovnání HDP ve 4. čtvrtletí posledních tří let.....	51
Graf č. 3: Vývoj měnového kurzu v letech 2017-2022 (EUR/CZK).....	54
Graf č. 4: Věkové složení dle pohlaví města Bratislava	55
Graf č. 5: Preference nápojů zvoleného cílového segmentu.....	63
Graf č. 6: Preference pochutin zvoleného cílového segmentu.....	64
Graf č. 7: Faktory a jejich důležitost při nákupu produktů.....	64
Graf č. 8: Množství peněz, které jsou potencionální zákazníci ochotni utratit za dané produkty	65
Graf č. 9: Porovnání cen s konkurencí po zdražení o 10 %.....	98
Graf č. 10: Seznam nejvíce poslouchaných radií na Slovensku	101
Graf č. 11: Mapa rizik po zavedení opatření – Vlastní správa	116
Graf č. 12: Mapa rizik po zavedení opatření – Franšiza.....	119
Graf č. 13: Preference nápojů dle jejich vizuální stránky v procentech	I
Graf č. 14: Preference pochutin dle jejich vizuální stránky.....	I

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: SWOT analýza – typy strategií	23
Obrázek č. 2: Schéma– shrnutí teoretické části a uvedených metod pro analytickou část	43
Obrázek č. 3: Schéma– shrnutí teoretické části a uvedených metod pro návrhovou část	44
Obrázek č. 4: Logo společnosti BORRO CZECH spol. s r.o.	46
Obrázek č. 5: Logo společnosti umístované na prodejních automatech	46
Obrázek č. 6: Prodejní automaty AmericanDrinks	47
Obrázek č. 7: Přehled krajů Slovenské republiky	48
Obrázek č. 8: Míra evidované nezaměstnanosti v okresech Slovenské republiky k 31.12.2021	53
Obrázek č. 9: Kategorie nápojů a pochutin nabízející společností AmericanDrinks	65
Obrázek č. 10: Organizační struktura společnosti	72
Obrázek č. 11: Reklamní polep automatů.....	77
Obrázek č. 12: Reklamní polep auta pro zásobování.....	78
Obrázek č. 13: Umístění prodejního automatu u nákupního centra Eurovea	99
Obrázek č. 14: Návrh oboustranného propagačního letáku.....	100

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Faktory ovlivňující rozhodování o cenové standardizaci či cenové diferenciaci.....	36
Tabulka č. 2: Míra inflace (%).....	52
Tabulka č. 3: Vývoj průměrné měsíční nominální mzdy.....	52
Tabulka č. 4: Průměrný kurz v jednotlivých letech (EUR/CZK)	54
Tabulka č. 5: Průměrný věk obyvatel (2017-2021)	55
Tabulka č. 6: Přístup obyvatel Slovenské republiky k internetu	56
Tabulka č. 7: Zdroje a způsob zjišťování dat.....	61
Tabulka č. 8: Vyhodnocení četností věkového zastoupení.....	62
Tabulka č. 9: Shrnutí preferencí cílového segmentu	66
Tabulka č. 10: Ukazatele rentability (%).....	79
Tabulka č. 11: Ukazatele likvidity	80
Tabulka č. 12: Ukazatele zadluženosti	81
Tabulka č. 13: Ukazatele aktivity	81
Tabulka č. 14: Shrnutí SWOT analýzy.....	84
Tabulka č. 15: Analýza silných stránek (Strenghts)	85
Tabulka č. 16: Analýza slabých stránek (Weaknesses)	86
Tabulka č. 17: Analýza příležitostí (Opportunities)	87
Tabulka č. 18: Analýza hrozeb (Threats).....	88
Tabulka č. 19: Vzájemné působení faktorů (SWOT matice).....	89
Tabulka č. 20: Srovnání cen s konkurencí (v €)	97
Tabulka č. 21: Počáteční náklady na založení společnosti (Ceny bez DPH) – Vlastní správa	102
Tabulka č. 22: Počáteční náklady spojené s uvedením prodejního automatu (Ceny bez DPH) – Vlastní správa	103
Tabulka č. 23: Náklady na počáteční propagaci (Ceny bez DPH) – Vlastní správa	103
Tabulka č. 24: Provozní náklady - 1 měsíc (Ceny bez DPH) – Vlastní správa	104
Tabulka č. 25: Počáteční náklady spojené s uvedením prodejního automatu (Ceny bez DPH) – Franšíza	104
Tabulka č. 26: Náklady na počáteční propagaci (Ceny bez DPH) – Franšíza.....	105

Tabulka č. 27: Průměrný měsíční počet prodaných kusů	105
Tabulka č. 28: Odhad nákladů – pesimistická, realistická a optimistická varianta (Vlastní správa).....	106
Tabulka č. 29: Odhad nákladů – pesimistická, realistická a optimistická varianta (Franšíza)	107
Tabulka č. 30: Odhad výnosů – pesimistická, realistická a optimistická varianta (Vlastní správa).....	107
Tabulka č. 31: Odhad výnosů – pesimistická, realistická a optimistická varianta (Vlastní správa).....	108
Tabulka č. 32: Průměrný měsíční čistý zisk (Vlastní správa).....	109
Tabulka č. 33: Průměrný měsíční čistý zisk (Franšíza)	110
Tabulka č. 34: Harmonogram činností (Vlastní správa).....	111
Tabulka č. 35: Harmonogram činností (Franšíza)	111
Tabulka č. 36: Klasifikační stupnice rizik	112
Tabulka č. 37: Stanovení stupně významnosti rizika	112
Tabulka č. 38: Hodnocení jednotlivých rizik – Vlastní správa.....	114
Tabulka č. 39: Opatření proti rizikům a jejich nová hodnota – Vlastní zpráva	115
Tabulka č. 40: Hodnocení jednotlivých rizik – Franšíza	117
Tabulka č. 41: Opatření proti rizikům a jejich nová hodnota – Franšíza.....	118
Tabulka č. 42: Průměrný měsíční čistý zisk pro 5 let provozu (obě varianty)	120

SEZNAM VZORCŮ

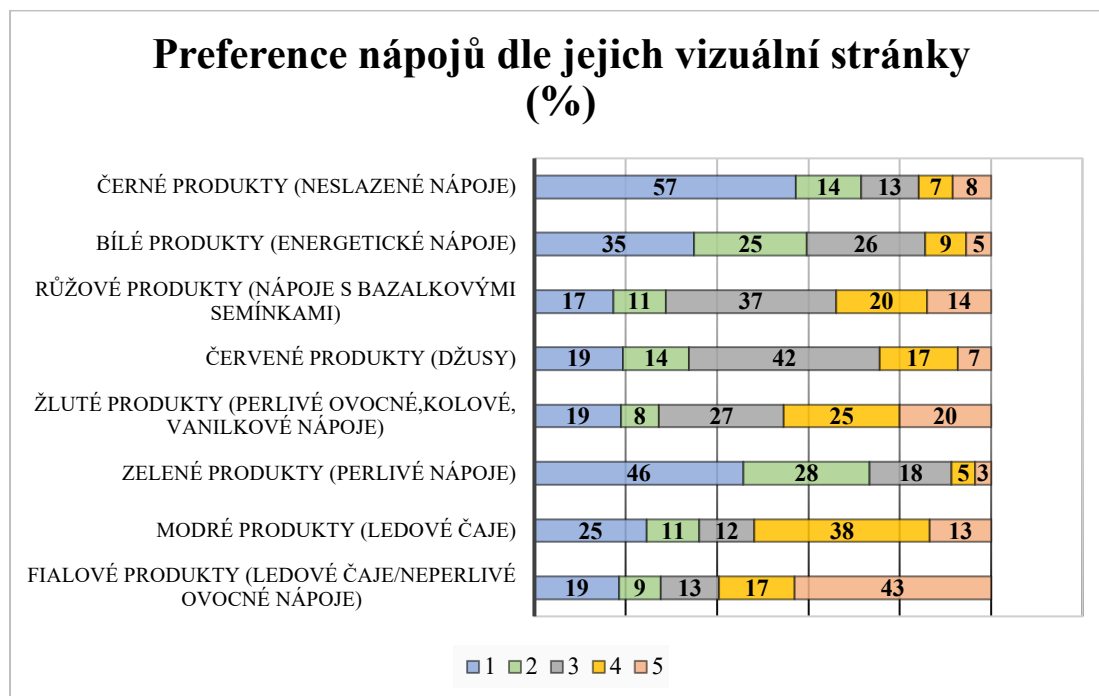
Vzorec č. 1: Ukazatel rentability celkového kapitálu	18
Vzorec č. 2: Ukazatel rentability vlastního kapitálu	19
Vzorec č. 3: Ukazatel rentability tržeb	19
Vzorec č. 4: Běžná likvidita	19
Vzorec č. 5: Pohotová likvidita	20
Vzorec č. 6: Okamžitá likvidita	20
Vzorec č. 7: Celková zadluženost	20
Vzorec č. 8: Koeficient samofinancování	20
Vzorec č. 9: Obrat celkových aktiv	20
Vzorec č. 10: Doba obratu pohledávek	21
Vzorec č. 11: Doba obratu závazků	21

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Preference nápojů a pochutin dle jejich vizuální stránky	I
Příloha č. 2: Přehled umístění a správa prodejních automatů v České republice	II
Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztrát 2019–2021	III
Příloha č. 4: Rozvaha 2019-2021	V
Příloha č. 5: Dotazník preferencí slovenských zákazníků v oblasti nabídky sortimentu	X

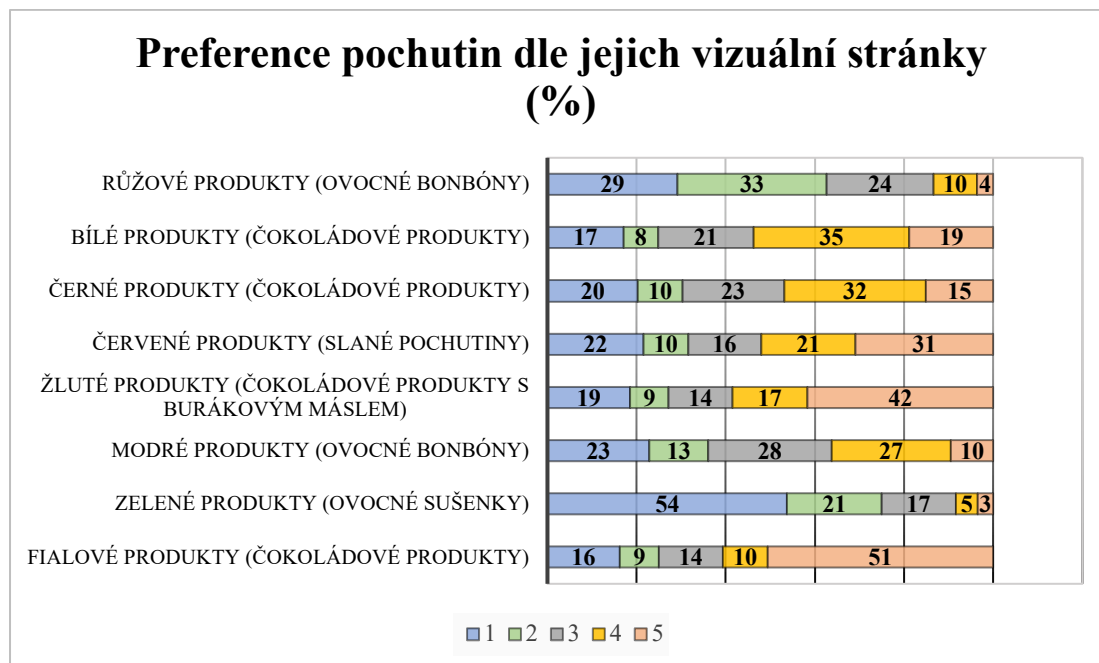
Příloha č. 1: Preference nápojů a pochutin dle jejich vizuální stránky

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků průzkumu)



Graf č. 13: Preference nápojů dle jejich vizuální stránky v procentech

(Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf č. 14: Preference pochutin dle jejich vizuální stránky

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příloha č. 2: Přehled umístění a správa prodejních automatů v České republice

(Zdroj: Interní dokumenty společnosti AD Vending, s.r.o.)

Číslo	Umístění	Specifikace lokace	Forma správy
1	Brno – Bystřec	Brněnská přehrada	Vlastní
2	Brno – Bystřec	Obchodní centrum Max	Vlastní
3	Brno – Heršpice	Nákupní středisko Avion	Vlastní
4	Brno – Heršpice	Obchodní centrum Futurum	Vlastní
5	Brno – Heršpice	Sklad společnosti	Vlastní
6	Brno – Královo pole	Budova Eden	Vlastní
7	Brno – Líšeň	IQ Wash	Vlastní
8	Brno – Modřice	Nákupní středisko Olympia	Vlastní
9	Brno – střed	Galerie Vaňkovka	Vlastní
10	Brno – střed	Obchodní centrum Typos	Vlastní
11	Brno – Tuřany	Velkoobchod Makro	Vlastní
12	Brno – Židenice	Mycí centrum Kaufland	Vlastní
13	Hranice	Supermarket Penny	Franšíza
14	Hustopeče	V blízkosti obchodu Copp	Vlastní
15	Jihlava	Obchodní centrum Březinky	Franšíza
16	Jihlava	Obchodní centrum Citypark	Franšíza
17	Jihlava	Obchodní dům Prior	Franšíza
18	Kroměříž	Hypermarket Tesco	Franšíza
19	Olomouc	Galerie Moritz	Franšíza
20	Olomouc	Obchodní centrum Haná	Franšíza
21	Pasohlávky	Aqualand Moravia	Vlastní
22	Praha	Hračkářství Hamleys	Franšíza
23	Praha	Obchodní centrum Černý Most	Franšíza
24	Prostějov	Hypermarket Tesco	Franšíza
25	Prostějov	Obchodní centrum Zlatá Brána	Franšíza
26	Přerov	Galerie Přerov	Franšíza
27	Přerov	Obchodní centrum Koloseum	Franšíza
28	Velké Meziříčí	Novosady 95	Franšíza
29	Zlín	Obchodní centrum Čepkov	Franšíza
30	Zlín	Stará tržnice	Franšíza
31	Znojmo	Parkoviště Čermákova	Franšíza
32	Žďár nad Sázavou	Náměstí republiky	Franšíza

Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztrát 2019–2021

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů jednotlivých let)

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	2019	2020	2021
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	572	1 150	1 237
II.	Tržby za prodej zboží	02	1 953	7 059	9 340
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	2 281	6 753	8 996
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	947	5 196	7 022
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	596	615	665
3.	Služby	06	738	942	1 309
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	0	0	0
C.	Aktivace (-)	08	0	0	0
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	0	379	746
D.1.	Mzdové náklady	10	0	307	509
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	0	72	237
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	0	72	171
2.2.	Ostatní náklady	13	0	0	66
E.	Upravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	682	1 557	1 980
E.1.	Upravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	682	1 557	1 980
1.1.	Upravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16	682	1 557	1 980
2.	Upravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	17	0	0	0
3.	Upravy hodnot zásob	18	0	0	0
	Upravy hodnot pohledávek	19	0	0	0
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	0	195	168
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	0	0	0
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	0	195	150
3.	Jiné provozní výnosy	23	0	0	18
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	3	10	160
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	0	107
2.	Prodaný materiál	26	0	0	0
3.	Daně a poplatky	27	0	5	7
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0	0
5.	Jiné provozní náklady	29	3	5	46
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	-441	-295	-1 137

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	2019	2020	2021
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 + IV.2.)	31	0	0	0
1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0	0
2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (souč. V. 1 + V.2.)	35	0	0	0
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku – ovládající nebo ovládaná osoba	36	0	0	0
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	0	0	0
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0	0
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0	0
I.	Upravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)	43	84	145	138
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	145	138
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	84	0	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	2	2	1
K.	Ostatní finanční náklady	47	16	30	54
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-98	-173	-191
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	-539	-468	-1 328
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	0	0	0
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	0	0	0
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	0	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	-539	-468	-1 328
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	-539	-468	-1 328
	Cistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII:	56	2 527	8 406	10 746

Příloha č. 4: Rozvaha 2019-2021

(Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvah jednotlivých let)

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	2019	2020	2021
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	7 853	8 237	7 983
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	02	0	0	0
B.	Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)	03	5 609	5 668	6 116
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)	04	0	0	0
1.	Nehmotné výsledky vývoje	05	0	0	0
2.	Ocenitelná práva	06	0	0	0
2.1.					
2.2.	Software	07	0	0	0
3.	Ostatní ocenitelná práva	08	0	0	0
4.	Goodwill	09	0	0	0
5.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0
5.1.					
5.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	0	0	0
	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0
	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	14	5 609	5 668	6 116
1.	Pozemky a stavby	15	0	0	0
1.1.					
1.2.	Pozemky	16	0	0	0
2.	Stavby	17	0	0	0
3.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	5 609	5 668	6 116
4.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	0	0	0
4.1.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	0	0	0
4.2.					
4.3.	Pěstitelské celky trvalých porostů	21	0	0	0
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22	0	0	0
5.1.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	0	0	0
5.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	0	0	0
	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	0	0	0
	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	0	0	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	2019	2020	2021
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)	27	0	0	0
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	28	0	0	0
2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	29	0	0	0
3.	Podíly – podstatný vliv	30	0	0	0
4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	31	0	0	0
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	0	0	0
6.	Zápůjčky a úvěry – ostatní	33	0	0	0
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34	0	0	0
7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35	0	0	0
7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	37	2 219	2 540	1 811
C.I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)	38	118	121	144
1.	Materiál	39	0	0	0
2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	0	0	0
3.	Výrobky a zboží	41	118	121	144
3.1.	Výrobky	42	0	0	0
3.2.	Zboží	43	118	121	144
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45	0	0	0
C.II.	Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)	46	456	2 009	1 544
1.	Dlouhodobé pohledávky	47	428	1 879	1 281
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	428	1 879	1 281
1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	49	0	0	0
1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	50	0	0	0
1.4.	Odložená daňová pohledávka	51	0	0	0
1.5.	Pohledávky – ostatní	52	0	0	0
5.1.	Pohledávky za společníky	53	0	0	0
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	0	0	0
5.3.	Dohadné účty aktivní	55	0	0	0
5.4.	Jiné pohledávky	56	0	0	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	2019	2020	2021
2.	Krátkodobé pohledávky	57	28	130	263
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	0	0	0
2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	59	0	0	0
2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	60	0	0	0
2.4.	Pohledávky – ostatní	61	28	130	263
4.1.	Pohledávky za společníky	62	0	0	0
4.3.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63	0	0	0
4.4.	Stát – daňové pohledávky	64	0	0	0
4.5.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	28	130	263
4.6.	Dohadné účty aktivní	66	0	0	0
3.	Jiné pohledávky	67	0	0	0
3.1.	Jiné pohledávky	67	0	0	0
3.2.	Časové rozlišení aktiv	68	0	0	0
3.3.	Náklady příštích období	69	0	0	0
	Komplexní náklady příštích období	70	0	0	0
	Příjmy příštích období	71	0	0	0
C.III.	Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)	72	0	0	0
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	73	0	0	0
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	74	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	75	1 645	410	123
1.	Peněžní prostředky v pokladně	76	216	240	87
2.	Peněžní prostředky na účtech	77	1 429	170	36
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2.+ D.3.)	78	25	29	56
1.	Náklady příštích období	79	25	18	56
2.	Komplexní náklady příštích období	80	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	81	0	11	0

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	2019	2020	2021
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	7 853	8 237	7 983
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	02	-538	-1 006	-334
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	03	1	1	1
1.	Základní kapitál	04	1	1	1
2.	Vlastní podíly (-)	05	0	0	0
3.	Změny základního kapitálu	06	0	0	0
A. II.	Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)	07	0	0	2 000
1.	Ážio	08	0	0	0
2.	Kapitálové fondy	09	0	0	2 000
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	10	0	0	2 000
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	11	0	0	0
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	12	0	0	0
2.4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	13	0	0	0
2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	14	0	0	0
A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	15	0	0	0
1.	Ostatní rezervní fondy	16	0	0	0
2.	Statutární a ostatní fondy	17	0	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.)	18	0	-539	-1 007
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	19	0	0	0
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	20	0	-539	-1 007
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	-539	-468	-1 328
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	22	0	0	0
B + C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	23	8 391	9 243	8 317
B.	Rezervy (součet B.1. až B.4.)	24	0	0	0
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	25	0	0	0
2.	Rezerva na daň z příjmů	26	0	0	0
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	27	0	0	0
4.	Ostatní rezervy	28	0	0	0
C.	Závazky (součet C.I. + C.II. + C.III.)	29	8 391	9 243	8 317
C.I.	Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)	30	3 002	3 000	4 082
1.	Vydané dluhopisy	31	0	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	32	0	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	33	0	0	0

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	2019	2020	2021
2.	Závazky k úvěrovým institucím	34	3 002	3 000	3 000
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	35	0	0	1 082
4.	Závazky z obchodních vztahů	36	0	0	0
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	37	0	0	0
6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	38	0	0	0
7.	Závazky – podstatný vliv	39	0	0	0
8.	Odložený daňový závazek	40	0	0	0
9.	Závazky – ostatní	41	0	0	0
9.1.	Závazky ke společníkům	42	0	0	0
9.2.	Dohadné účty pasivní	43	0	0	0
9.3.	Jiné závazky	44	0	0	0
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)	45	5 369	6 227	4 235
1.	Vydané dluhopisy	46	0	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	47	0	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	48	0	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	49	897	570	243
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	50	1 329	1 544	1 729
4.	Závazky z obchodních vztahů	51	600	89	172
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	52	0	0	0
6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	53	0	0	0
7.	Závazky – podstatný vliv	54	0	0	0
8.	Závazky ostatní	55	2 543	4 024	2 091
8.1.	Závazky ke společníkům	56	2 621	3 637	2 009
8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	57	0	0	0
8.3.	Závazky k zaměstnancům	58	0	34	33
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	59	0	19	19
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	60	-78	334	30
8.6.	Dohadné účty pasivní	61	0	0	0
8.7.	Jiné závazky	62	0	0	0
C.III.	Časové rozlišení pasiv (C.III.1. + C.III.2)	63	20	16	0
1.	Výdaje příštích období	64	20	16	0
2.	Výnosy příštích období	65	0	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.2.)	66	0	0	0
1.	Výdaje příštích období	67	0	0	0
2.	Výnosy příštích období	68	0	0	0

Příloha č. 5: Dotazník preferencí slovenských zákazníků v oblasti nabídky sortimentu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Prieskum preferencií slovenských zákazníkov

Dobrý deň, volám sa Andrea Urbánková a som študentkou posledného ročníka magisterského štúdia Fakulty podnikateľskej na Vysokom učení technickom v Brne. Vo svojej diplomovej práci sa zaoberám expanziou predajných automatov spoločnosti AmericanDrinks na slovenský trh. Jednu z častí diplomovej práce tvorí prieskum preferencií zákazníkov na slovenskom trhu v oblasti ponuky sortimentu spoločnosti AmericanDrinks. Ide o nápoje a pochutiny dovážané zo Spojených štátov amerických. Vaše odpovede pomôžu spoločnosti zúžiť ponuku produktov na tie, ktoré vybraný cieľový segment najviac preferuje.

Dotazník je anonymný a nemal by vám zabráť viac ako 5 minút.

Vopred ďakujem za Váš čas a jeho vyplnenie.

Žijete v Bratislave alebo jej blízkom okolí (do 10 km)? (Vyberte jednu možnosť) *

- ☐ Áno (Prípadne dochádzam za prácou / štúdiom)
- ☐ Nie --> Prosím ukončíte dotazník

Poznáte produkty, ktoré ponúka spoločnosť AmericanDrinks? (Vyberte jednu možnosť) *

- ☐ Áno
- ☐ Nie

Aké nápoje máte najradšej? (vyberte na škále možností 1-5, kedy 1 = najmenej a 5 = najradšej) *

	1	2	3	4	5
Perlivé ovocné nápoje	☐	☐	☐	☐	☐
Neperlivé ovocné nápoje / Džúsy	☐	☐	☐	☐	☐
Kolové nápoje	☐	☐	☐	☐	☐
Ľadové čaje	☐	☐	☐	☐	☐
Energetické nápoje	☐	☐	☐	☐	☐
Nápoje s bazalkovými semienkami	☐	☐	☐	☐	☐
Kávové nápoje	☐	☐	☐	☐	☐
Vanilkové nápoje	☐	☐	☐	☐	☐
Kokosové nápoje	☐	☐	☐	☐	☐

Aké pochutiny máte najradšej? (vyberte na škále možností 1-5, kedy 1 = najmenej a 5 = najradšej) *

	1	2	3	4	5
Čokoládové pochutiny	☐	☐	☐	☐	☐
Produkty s arašidovým maslom	☐	☐	☐	☐	☐
Ovocné sušienky	☐	☐	☐	☐	☐
Ovocné cukríky	☐	☐	☐	☐	☐
Slané pochutiny	☐	☐	☐	☐	☐
Pálivé produkty	☐	☐	☐	☐	☐

Čo je pre Vás dôležité pri nákupe nápojov a pochutín? (vyberte na škále možností 1-5, kedy 1 = najmenej dôležité a 5 = najviac dôležité) *

	1	2	3	4	5
Cena	☐	☐	☐	☐	☐
Značka	☐	☐	☐	☐	☐
Zloženie	☐	☐	☐	☐	☐
Príchut'	☐	☐	☐	☐	☐
Vzhľad obalu	☐	☐	☐	☐	☐
Kladná recenzia	☐	☐	☐	☐	☐
Krajina pôvodu	☐	☐	☐	☐	☐

Poznáte niektorú z týchto značiek pochutín? (vyberte všetky možnosti, ktoré sú pre Vás pravdivé) *

- ☐ Reese's
 - ☐ Hershey's
 - ☐ Flipz
 - ☐ Nerds
 - ☐ M&M's
 - ☐ Cheetos
 - ☐ Pop Tarts
 - ☐ Twinkies
 - ☐ Takis
 - ☐ Nepoznám žiadnu z uvedených značiek
-

Poznáte niektorú z týchto značiek nápojov? (vyberte všetky možnosti, ktoré sú pre Vás pravdivé) *

- ☐ Arizona
- ☐ Coca Cola
- ☐ Dr. Pepper
- ☐ Fanta
- ☐ Mountain Dew
- ☐ Monster Energy
- ☐ Chupa Chups
- ☐ Calypso
- ☐ Nepoznám žiadnu z uvedených značiek

Ktorý okruh nápojov by ste radi vyskúšali? A ako veľmi ? (vyberte na škále možnosti 1-5, kedy 1 = najmenej a 5 = najradšej). Dané produkty nie je nutné poznať, hodnotiť môžete na základe vizuálnej stránky. *



	1	2	3	4	5
Fialovo označené produkty	☐	☐	☐	☐	☐
Modro označené produkty	☐	☐	☐	☐	☐
Zeleno označené produkty	☐	☐	☐	☐	☐
Žltó označené produkty	☐	☐	☐	☐	☐
Červeno označené produkty	☐	☐	☐	☐	☐
Ružovo označené produkty	☐	☐	☐	☐	☐
Biele označené produkty	☐	☐	☐	☐	☐
Čierne označené produkty	☐	☐	☐	☐	☐

Ktorý okruh pochutín by ste radi vyskúšali? A ako veľmi? (vyberte na škále možnosti 1-5, kedy 1 = najmenej a 5 = najradšej). Dané produkty nie je nutné poznať, hodnotiť môžete na základe vizuálnej stránky. *



	1	2	3	4	5
Fialovo označené produkty	☐	☐	☐	☐	☐
Zeleno označené produkty	☐	☐	☐	☐	☐
Modro označené produkty	☐	☐	☐	☐	☐
Žltó označené produkty	☐	☐	☐	☐	☐
Červeno označené produkty	☐	☐	☐	☐	☐
Čierne označené produkty	☐	☐	☐	☐	☐
Biele označené produkty	☐	☐	☐	☐	☐
Ružovo označené produkty	☐	☐	☐	☐	☐

Preferujete radšej väčšie balenie za celkovo výhodnejšiu cenu alebo menšie balenie za cenu drahšie? (vyberte jednu možnosť) *

- ☐ Väčšie balenie za výhodnejšiu cenu
- ☐ Menšie balenie za cenu drahšie
- ☐ Nezáleží mi na tom

Koľko ste ochotní minúť za americké nápoje či pochutiny? (vyberte jednu možnosť) *

- ☐ Do 1,5 €
- ☐ Do 2,5 €
- ☐ Do 3,5 €
- ☐ Cenu neriešim
- ☐ Jiné: _____

Ste? (vyberte jednu možnosť) *

- ☐ Muž
- ☐ Žena

Aký je váš vek? (vyberte jednu možnosť) *

- ☐ Do 18 rokov
- ☐ 18–25 rokov
- ☐ 26–35 rokov
- ☐ 35 rokov a viac