



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**ROZVOJ OBCHODNÍCH AKTIVIT SPOLEČNOSTI
NA ZAHRANIČNÍM TRHU**

DEVELOPMENT OF COMPANY'S BUSINESS ACTIVITIES ON A FOREIGN MARKET

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Šárka Jílková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2022

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Bc. Šárka Jílková**
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:

Rozvoj obchodních aktivit společnosti na zahraničním trhu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup zpracování

Teoretická východiska práce (nejnovější poznatky k řízení obchodních a marketingových činností v souladu s trendy ve vybraném oboru)

Analýza současného stavu (analýza vnějšího a vnitřního prostředí v souladu s vymezeným problémem)

Vlastní návrhy řešení plánu rozvoje nebo rozšíření obchodních činností společnosti včetně rizik a ekonomického zhodnocení)

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem práce je navrhnout plán, který povede k rozvoji obchodních aktivit u vybrané společnosti na zahraničním trhu.

Základní literární prameny:

CHAFFEY, D., EDMUNDSON-BIRD D., HEMPHILL T., Digital business and e-commerce management: Pearson, 2019, 640 stran : barevné ilustrace, grafy. ISBN 978-1-292-19336-6.

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

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

MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]. 5. vyd. Praha: Grada, 2021, 208 s. : il., portrét, grafy, tab. ISBN 978-80-271-3006-1.

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.

TAHAL, R. Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy. Praha: Grada Publishing, 2017, 261 stran: ilustrace, portréty. ISBN 978-80-271-0206-8.

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

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

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

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na rozvoj obchodních aktivit společnosti HomeGym s.r.o. na zahraničním trhu. Práce je situována do čtyř částí. Úvodní část se zabývá vymezením problematiky, stanovení hlavního a dílčích cílů, postupem zpracování a použitou metodikou. Další část je teoretická, kde jsou vymezeny pojmy související s danou problematikou. Následuje praktická část, která je rozdělena na část analytickou a vlastní návrhy řešení. Analýza současného stavu společnosti je obsažena v analytické části, na kterou navazují vlastní návrhy řešení a jejich přínos pro rozvoj obchodních aktivit společnosti na zahraniční trh.

Abstract

The diploma thesis is focused on the development of business activities of the company HomeGym s.r.o. on a foreign market. Diploma is situated in four parts. The introductory part deals with the definition of the issue, the determination of the main and partial objectives, the processing process and the methodology used. The next part is theoretical, where the terms related to the issue are defined. The practical part follows, which is divided into an analytical part and own solutions. The analysis of the current state of the company is contained in the analytical part, which is followed by their own solutions and their contribution to the development of the company's business activities in foreign markets.

Klíčová slova

obchodní aktivity, zahraniční trh, e-shop, analýza vnějšího prostředí, analýza vnitřního prostředí, SWOT analýza

Key words

business activities, foreign market, e-shop, external analysis, internal analysis, SWOT analysis

Bibliografická citace

JÍLKOVÁ, Šárka. *Rozvoj obchodních aktivit společnosti na zahraničním trhu* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/143014>. 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: 9. května 2022

.....

podpis studenta

Poděkování

Tímto děkuji vedoucí své práce doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D., za cenné rady a svůj čas. Dále bych chtěla poděkovat společnosti HomeGym s.r.o. zejména panu Vladanu Sedláčkovi za poskytnuté informace o společnosti. Velké dík patří také všem blízkým za podporu po celou dobu studia.

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLŮ PRÁCE, POSTUP ŘEŠENÍ A METODY ZPRACOVÁNÍ.....	9
1.1 Vymezení problému	9
1.2 Cíle práce	10
1.3 Postup řešení a metody zpracování	10
1.3.1 SLEPTE	13
1.3.2 Analýza trhu.....	14
1.3.3 Porterova analýza 5 sil.....	15
1.3.4 Analýza obchodních aktivit	17
1.3.1 Marketingový mix.....	17
1.3.2 Analýza vybraných finančních ukazatelů	18
1.3.3 Analýza rizik.....	21
1.3.4 SWOT	22
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	23
2.1 Strategie a strategický management.....	23
2.2 Mezinárodní marketing	24
2.3 Zahraniční obchod.....	24
2.3.1 Funkce obchodu	25
2.4 Elektronický obchod	25
2.4.1 E-business	25
2.4.2 E-commerce	26
2.4.3 Výhody a nevýhody obchodování na internetu	27
2.5 Trendy e-commerce	29
2.6 Vývojové trendy mezinárodního obchodu	30

2.6.1	Globalizace	30
2.6.2	Internacionalizace	30
2.6.3	Diverzifikace.....	31
2.7	Obchodní aktivity.....	31
2.7.1	Nákupní činnost	31
2.7.2	Prodejní činnost	32
2.8	Charakteristika trhu	34
2.8.1	Trh B2B	34
2.8.1	Trh B2C	34
2.10	Shrnutí teoretické části	36
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	38
3.1	Představení společnosti	38
3.2	Analýza vnějšího prostředí.....	39
3.2.1	SLEPTE	39
3.2.2	Analýza trhu.....	48
3.2.3	Porterův model pěti konkurenční sil.....	54
3.3	Analýza vnitřního prostředí.....	60
3.3.1	Analýza obchodních aktivit	60
3.3.2	Marketingový mix.....	65
3.3.3	Analýza vybraných finančních ukazatelů	75
3.4	SWOT	78
3.4.1	Vyhodnocení SWOT matice	81
3.5	Shrnutí analytické části	82
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	83
4.1	Polský e-shop	84
4.2	Zákaznická podpora v polském jazyce	85

4.3	Inzerce na srovnávači cen Allegro	86
4.4	Distribuce	89
4.1	Sociální sítě	93
4.2	Nabídka spolupráce	94
4.3	Reklama na sociálních sítích	95
4.4	Časový harmonogram navrhovaných aktivit	97
4.5	Ekonomické zhodnocení návrhů	98
4.5.1	Náklady na polskou doménu	98
4.5.2	Náklady na inzerci Allegro	98
4.5.3	Náklady na reklamu	98
4.5.4	Náklady na překlad e-shopu	99
4.5.5	Mzdové náklady	99
4.5.1	Náklady a výnosy	100
4.6	Analýza rizik	101
4.6.1	Identifikace rizik	101
4.6.1	Hodnocení rizik	102
4.6.2	Snížení rizik	103
ZÁVĚR		105
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		107
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ		117
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ		118
SEZNAM POUŽITÝCH SCHÉMAT		118
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK		119

ÚVOD

Rostoucí globalizace má jistě velký vliv na celou řadu podniků. Dnešní rychle měnící se doba se potýká s rozvojem digitalizace, která byla o to víc podpořena pandemií související s onemocněním Covid-19. Týká se zejména obchodování prostřednictvím elektronických obchodů, jež se stávají čím dál více oblíbenými jak u podnikatelů z hlediska nízké kapitálové náročnosti, tak u zákazníků vzhledem k pohodlnosti, jejich rychlosti a časové dostupnosti.

Spousta společností své podnikání ubírá směrem, kterým je rozšíření působnosti a rozvoj obchodních aktivit na zahraniční trhy. Důvodem může být i větší potenciál na těchto trzích a ekonomický růst. Společnosti tak mají možnost zvyšovat i svou konkurenceschopnost.

Nicméně s obchodováním v zahraničí vznikají nejen příležitosti, ale také rizika z pohledu neznalosti trhu, legislativních předpisů i měnových rizik. Pokud se společnost rozhodne pro tuto cestu, je důležité neustálé sledování aktuálních trendů a konkurence, která se může pohotově měnit.

Pro vypracování své diplomové práce jsem si zvolila českou společnost HomeGym s.r.o., jež se dlouhá léta zabývá prodejem sportovní výživy, doplňků stravy a fitness vybavení na trzích B2B s B2C. Společnost neustále roste a rozvíjí své aktivity do mezinárodního prostředí. Své podnikání provozuje zejména prostřednictvím elektronických obchodů v Česku, Slovensku, Rakousku a Maďarsku.

S růstem obrátů a spojením trendů, kterými jsou rozvíjející se e-commerce a zájem o zdravý životní styl má společnost potenciál pro rozvoj i na nové zahraniční trhy.

V mé diplomové práci se věnuji rozvoji obchodních aktivit společnosti HomeGym s.r.o. na polský trh, který bude pro podnik velkou výzvou vzhledem k jeho velikosti, pravděpodobné náročnosti zákazníků a zároveň i příležitostí k prosperitě a upevnění jejího postavení na trhu.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLŮ PRÁCE, POSTUP ŘEŠENÍ A METODY ZPRACOVÁNÍ

1.1 Vymezení problému

V současné době se nás všech dotýká digitalizace, která je velmi přející pro rozvoj elektronického obchodování. Tento trend podpořila a urychlila i pandemie, která vznikla na základě onemocnění Covid-19.

Také v dnešních hektických a uspěchaných časech se stalo velkým lákadlem využití služeb některého z fastfoodových řetězců, které běžně potkáváme ve velkých i malých městech na cestě z práce, za zábavou či při procházce městem.

Na to se váže i obrovský nárůst obezity v druhé polovině dvacátého století a to nejen u dospělých, ale také u dětí, což je velký problém, jelikož v České republice trpí nadváhou či obezitou téměř polovina populace. Dle posledních statistik z roku 2019 jsme se jako země vyšplhali na neslavné 4. místo v žebříčku nejvíce obézního evropského obyvatelstva.

Avšak poslední léta zde vznikl velký trend zdravého životního stylu, který i nadále roste. S tímto tématem se čím dál více můžeme setkat jak v časopisech, tak na internetu i sociálních sítích. Je k dispozici nespočetné množství článků, spousta odlišných názorů, různých diet či trendu vynechávání některé z makroživin.

Lidé často bývají zmatení z kvanta informací, které ve svém okolí každodenně vidí a slyší. Právě proto často vyhledávají pomoc odborníků, výživových terapeutů a koučů.

Spojením těchto dvou trendů je pro vybranou společnost HomeGym s.r.o. příležitostí pro její rozkvět. HomeGym s.r.o. se zabývá prodejem doplňků stravy, zdravé a sportovní výživy, také nabízí sportovní oblečení a fitness vybavení. Lidem ukazuje produkty, které jsou zpracovány z kvalitních potravin a předává jim odborné informace v podobě článků na jejich webových stránkách.

V době, kdy se náhle objevila pandemie na základě onemocnění Covid-19 se ukázalo, že se lidé začali ještě více zajímat o své zdraví, což společnost HomeGym s.r.o. vidí jako příležitost a plánuje postupně rozšířit svoje působení a rozvoj svých obchodních aktivit i na další zahraniční trhy.

1.2 Cíle práce

Diplomová práce se zaměřuje na rozvoj obchodních aktivit společnosti HomeGym s.r.o. na zahraniční trh. Vybraná společnost již působí v několika evropských zemích a i dále vidí smysl v rozšiřování svého působení na nové zahraniční trhy.

Hlavním cílem práce je tedy navržení plánu, který povede k rozvoji obchodních aktivit u vybrané společnosti na zahraničním trhu. Aby došlo k naplnění hlavního cíle, bude zapotřebí stanovení dílčích cílů.

Dílčí cíle

- Zhodnocení současného stavu společnosti prostřednictvím analýzy vnějšího a vnitřního prostředí.
- Zjištění silných a slabých stránek a také příležitostí a hrozeb prostřednictvím shrnující metody SWOT.
- Zpracování návrhů, které povedou ke zvýšení tržeb a objemů prodeje společnosti.
- Vytvoření časového a ekonomického plánu za účelem rozvoje obchodních aktivit vybrané společnosti na polský trh.

1.3 Postup řešení a metody zpracování

První část je zaměřena na vymezení problémů, stanovení hlavního a dílčích cílů, postup řešení a stanovení metod použitých pro účely této práce.

Druhá část obsahuje teoretická východiska, která souvisí s daným tématem. Tyto poznatky jsou podloženy odbornými články, literaturou a získanými informacemi z internetu. Teoretická část má za úkol seznámení s pojmy souvisejícími s rozvojem obchodních aktivit. Definuje pojmy jako je strategický management, mezinárodní marketing, zahraniční obchod, elektronický obchod, obchod jako takový a jeho funkce, obchodní aktivity, vývojové trendy a charakterizuje trh.

Další část je praktická. Tvoří ji analytická část a návrhy řešení. Analytická část v první řadě charakterizuje vybranou společnost a za pomoci dílčích analýz hodnotí její současnou situaci. Nyní jsou zobrazeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, které budou v práci použity:

ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

- **Zahraniční prostředí**

Před učiněním rozhodnutí o volbě rozšíření působnosti firmy na nový zahraniční trh je nutno nejdříve získat informace a znalosti o tomto prostředí a případná rizika, která jsou s novým zahraničním trhem spojena. Pro tyto účely bude použita metoda **SLEPTE**, která zkoumá faktory působící na vnější prostředí podniku. Jedná se o vlivy sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické. Rizika, která souvisí s rozvojem obchodních aktivit do zahraničí budou popsána na základě aplikace **analýzy rizik**.

- **Potenciál trhu**

Nároky spotřebitelů se neustále zvyšují. Důvodem je dynamický rozvoj ekonomiky i firem. Tato skutečnost podnítila zejména rozvoj elektronického obchodování a s ním i expresního doručování (Wenquan, 2021). Provedením **analýzy trhu** budou získány potřebné údaje o polském trhu, jako je například zjištění informací o aktuálních trendech, jaký zájem o e-commerce je na polském trhu a případně příležitosti a hrozby, které se k tomuto tématu pojí.

Součástí této podkapitoly bude provedení marketingového průzkumu trhu za použití metody „**desk research**“ neboli výzkum od stolu. Zároveň bude **analyzován zákazník**, kterým je u vybrané společnosti uživatel internetu, zajímající se o zdravý životní styl, nakupující v digitálním prostředí.

- **Konkurenční prostředí**

Udržení kroku s nemilosrdnou konkurencí není jednoduché i vzhledem k dnešní dynamické době. Je proto třeba, aby společnost neustále sledovala dění na trhu. Pro získání informací o oborovém prostředí a soupeřích na trhu bude pro tuto práci použit **Porterův model pěti konkurenčních sil**. Aplikace tohoto modelu představuje pro vybranou společnost získání informací o současné a hrozící konkurenci na novém zahraničním trhu, jestli má společnost silné postavení, co se dodavatelsko-odběratelských vztahů týče a také vliv hrozby substitutů, které jistě vznikají vzhledem k odvětví, ve kterém společnost HomeGym s.r.o. působí.

ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

- **Analýza obchodních aktivit**

Je důležité držet krok s dnešní dobou, což nemusí být vždy jednoduché. Pro každou společnost je jistě zásadní sledovat její obchodní aktivity, to může být nápomocné v udržení kroku s nemilosrdnou konkurencí, ale i přehledu o společnosti.

Pro vybranou společnost jsou nákupní a prodejní činnosti klíčové. Zejména v případě prodeje zboží na zahraniční trhy, kdy se společnost vystavuje větším rizikům i nákladům. Aplikování analýzy obchodních aktivit poukáže na cesty, kterými by se společnost měla vydat a řídit v případě rozvoje na trh Polské republiky.

V rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů by společnost měla volit kvalitní dodavatele s kvalitními produkty, které budou odpovídat zákaznickým požadavkům. Současně je důležité minimalizovat investice finančních prostředků do skladových zásob, aby nedocházelo k držení mrtvých peněz.

Co se týče vztahů se zákazníky, vzhledem ke skutečnosti, že elektronický obchod omezuje fyzický kontakt, je zásadní mít správně vymezený zákaznický segment, komunikační kanály a znát aktuální trendy trhu. Na těchto informacích bude postaven i koncept návrhů rozvoje obchodních aktivit pro vybranou společnost.

- **Marketingový mix**

V rámci zjištění účinnosti marketingové strategie podniku bude použita analýza marketingového mixu. Využitelnost této metody tkví v zjištění, zda je vhodně zvolená kombinace nabízených produktů, které odpovídají požadavkům cílových skupin, nastavení ceny produktů, které by se mohly polským uživatelům jevit jako příliš vysoké, společně s využívanými formami distribuce, komunikačních kanálů a zda se současnou strategií může společnost získat nebo si udržet konkurenční výhodu.

- **Analýza vybraných finančních ukazatelů**

Jedná se o analýzu, která poskytuje finanční informace manažerům. Provedení této analýzy bude nápomocné ke zhodnocení finanční situace a zdraví podniku. Následně bude sloužit jako jeden z rozhodovacích faktorů pro tvorbu doporučení v návrhové části práce. Zejména jejím vyhodnocením bude zjištěno, zda je podnik schopný dalšího rozvoje z pohledu tržeb a na druhé straně z pohledu nákladů.

- **SWOT**

Shrnutí informací zjištěných z provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí bude zpracováno v analýze SWOT.

Výstup analýzy představuje stávající silné a slabé stránky a také příležitost a hrozby u společnosti HomeGym s.r.o. Tyto výsledky budou podmětem pro vypracování návrhů, které jsou součástí diplomové práce.

Čtvrtou a také poslední část práce tvoří vlastní návrhy řešení. Součástí této kapitoly je časový harmonogram, ekonomické zhodnocení a v neposlední řadě analýza rizik.

Následuje podrobnější popis použité metodiky:

1.3.1 SLEPTE

Pro charakteristiku vnějšího prostředí podniku bude v práci použita analýza SLEPTE. Provedením této analýzy dojde k zjištění faktorů ovlivňujících vnější marketingové prostředí podniku. Jedná se o faktory, které společnost není schopna ovlivnit. Konkrétně jsou to faktory sociokulturní, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické. Díky zjištěným vlivům bude možné identifikovat budoucí vývoj a jeho možné dopady na společnost (Jakubíková, 2013).

Tabulka 1: Faktory vnějšího prostředí

(Zdroj: vlastní zpracování dle Jakubíková 2013 a The University Of Sydney 2021)

Sociální	Legislativní	Ekonomické
demografické faktory	ochrana zákazníka	inlace
geografické faktory	regulace	hrubý domácí produkt
náboženství a etika	ekologické předpisy	míra nezaměstnanosti
Politické	Technologické	Ekologické
politická stabilita	technologický vývoj	klimatické vlivy
politický postoj	vývoj a výzkum	ekologická kompenzace
daňová politika	informační technologie	geografická poloha

V této práci bude použita rozšířená SLEPTE analýza, která navíc popisuje legislativní vlivy a s tím související povinnosti při provozu elektronického obchodu v Polsku a také vlivy enviromentální. Vzhledem k povaze elektronického obchodu se tyto faktory zaměří na dopravu a obaly, ve kterých jsou produkty doručovány.

1.3.2 Analýza trhu

Cílem analýzy trhu je definování trhu, na kterém společnost působí. Je důležité, aby byl trh správně vymezen. Může se stát, že jeho definice bude buď příliš úzká, společnost pak přichází o potenciální zákazníky, nebo naopak moc široká, kdy zákazníci budou odcházet k tomu, kdo jejich potřeby lépe uspokojí (Blažková, 2007).

Jejím úkolem je stanovit informace o velikosti trhu a o tom, jak se trh vyvíjí. Na základě zjištěných dat z posledních let může mít společnost určitá očekávání o směru, jakým se trh bude dále ubírat (Kozel et al., 2006).

V první řadě by měla společnost přemýšlet o zákaznících a jejich potřebách a až poté o produktu, který jejich potřeby uspokojí (Blažková, 2007).

- **Charakteristika zákazníka**

Při charakterizování zákazníka se stanovuje, kdo je cílovým zákazníkem a jaké je jeho nákupní či spotřebitelské chování. Provádí se hlubší analýza jeho potřeb, spokojenosti a vnímání. Cílem je určit „průměrného“ zákazníka a inovátory, kteří tvoří poptávkové trendy a ovlivňují chování ostatních zákazníků (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011).

Každý jednotlivý zákazník má určité požadavky na produkty, které mají uspokojit jeho přání a potřeby. Jsou to například vlastnosti produktů a jejich cena, platební podmínky, možnosti doručení či způsoby prezentace společnosti. Čím je nasycenost trhu větší, tím se zvyšuje počet požadavků na sortiment, čímž mohou být například doprovodné služby, důraz na ekologii, nebo subjektivní vnímání přidané hodnoty (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011).

Rozlišujeme několik typů zákazníků:

- Jednotlivci
- Firmy
- Neziskové, nevládní a charitativní organizace
- Vláda, státní úřady

Od typu zákazníka se odvíjí jeho nákupní chování. Pokud jde o jednotlivce, často dochází k impulsivním nákupům na základě reklamy oproti firmám, které reklamy tolik neovlivňují (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011).

- **„Desk research“**

Jedním z přístupů pro provedení analýzy zahraničního trhu je metoda „desk research“, která lze využít pro účely této práce. Představuje shromažďování, sbírání a analyzování marketingových informací, které jsou zveřejněny nebo již existují (Armstrong, 2006).

V rámci této techniky jsou data vyhledávána z interních a externích zdrojů. Interní zdroje představují například výroční zprávy a účetní dokumenty. Externí zdroje představují čerpání dat z odborných databází, článků či statistik (Tahal et al., 2017).

Provedením „desk research“ v případě aplikace pro průzkum pozadí můžeme získat základní informace o trhu, jeho velikosti, potenciálních zákaznících a kde je najít. Zároveň nám může ukázat, zda se projekt uchyluje správným směrem.

Přednosti „desk research“

- Jednou z výhod výzkumu od stolu je rychlost a cena při získávání základních informací o trhu, jeho velikosti a trendech.
- Představuje základní nástroj průmyslového marketingu, kde jsou obvykle dostupné dobré statistiky a prostor pro terénní výzkum je v tomto více omezený.
- Běžně se jedná o nezbytný doplněk pro terénní výzkum v tom, že lze získat komplexní obraz trhu bez vzorkovacích chyb. Nicméně výzkum jistě neposkytne informace o spotřebitelských reakcích na produkty a jejich motivaci nákupu (Armstrong, 2006).

1.3.3 Porterova analýza 5 sil

Konkurence je klíčovým faktorem, který ovlivňuje postavení firmy na trhu. Pro správné pochopení konkurenčního prostředí bude v práci využit Porterův model pěti konkurenčních sil, který vysvětluje jak odvětvové ceny, náklady, tak i ziskovost odvětví ve kterém se podnik musí poměřovat. Pět konkurenčních sil představuje stávající konkurence v prostředí, hrozby substitutů, bariéry vstupu do odvětví a vyjednávací síla odběratelů a taktéž i dodavatelů (Fotr, 2017).

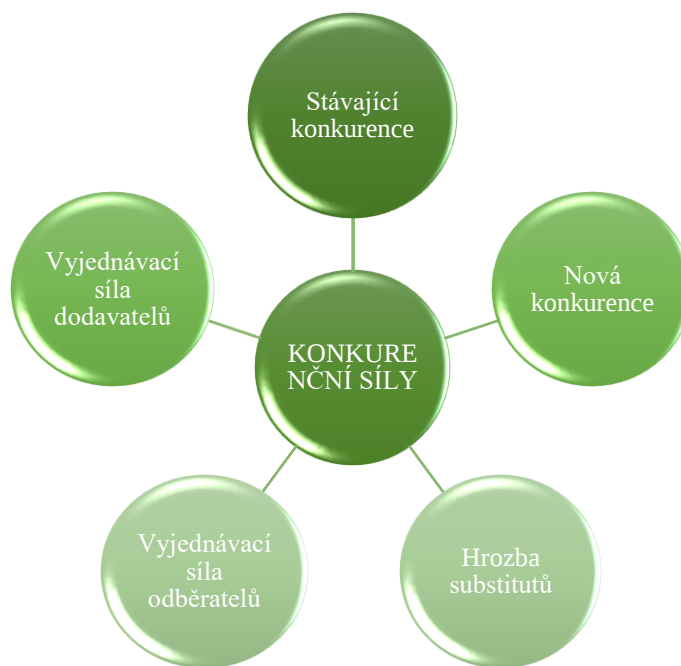


Schéma 1: Porterův model pěti konkurenčních sil
(Zdroj: vlastní zpracování)

Stávající konkurence a její síla se odvíjí od počtu silných konkurenčních firem, které na trhu působí, bariérách, které vznikají při vstupu a odchodu z trhu a na odlišnostech u zboží a služeb (Blažková, 2007).

Hrozba vstupu nových konkurentů se odvíjí od bariér a složitosti při vstupu do odvětví. S jejich příchodem dochází k růstu konkurenčního tlaku na společnosti, které již na trhu působí.

Vyjednávací síla odběratelů je důležitým faktorem, na kterém závisí postavení a prosperita společnosti. V případě vysoké kupní kompetence kupujících se pak trh stává neatraktivním vzhledem k tomu, že zákazníci mají větší možnost stlačování cen a zvyšování si nároků na různé požadavky (Kašík a Havlíček, 2012).

Vyjednávací síla dodavatelů představuje velikost dodavatelů na daném trhu a jejich schopnost v diktování podmínek a požadavků. Jejich síla roste v případě, že počet prodávajících na trhu je omezený a jejich produkty jsou pro zákazníky jedinečné (Kotler a Keller, 2017).

Hrozba substitutů vzniká díky alternativním produktům, které jednoduše nahradí současnou nabídku na trhu. Potenciální substituty jsou pak zdrojem snižování cen a zisků (Kotler a Keller, 2017).

1.3.4 Analýza obchodních aktivit

Úspěšné vedení podniku se opírá o správně koordinovanou funkci činností podniku. Obchodní aktivity se ať už přímo nebo nepřímo týkají ekonomických aktivit a souvisí se zpřístupněním zboží a služeb pro spotřebitele, kdy jejich spokojenost napomáhá k dosažení zisků pro společnost (Tuovila, 2021).

Analýza obchodních aktivit identifikuje veškeré procesy, které v organizaci pravidelně probíhají a určuje změny, které je třeba provést pro navýšení její hodnoty (Gaspareto a Henriqson, 2020).

Základními činnostmi v podniku jsou nákup a prodej.

Nákup zajišťuje nepřetržitý tok materiálu, produktů potřebných pro fungování podniku s ohledem na hospodárnost a zisk. Avšak zahrnuje i další činnosti nezbytné pro provoz organizace, jako je získávání zdrojů, příprava objednávek, expedice, příjem, kontrola objednávek, vyúčtování a celkové zapojení dodavatelů do celého procesu (Grossarchive, 2019). Jednoduše se jedná o činnosti, které slouží k zajištění potřebných položek včasné a za rozumnou cenu.

Prodej zahrnuje podpůrné činnosti díky kterým zákazník prostoupí celým procesem prodeje. Jedná se o prodejní strategie a praktiky, marketingové plány, díky kterým může dojít k rozvoji povědomí o značce a společnosti na trhu. Také budování vztahu se zákazníky a kvalitní zákaznický servis, který řeší případné dotazy a problémy spotřebitelů, je rovněž důležitým aspektem úspěšného prodeje (Root, 2019).

1.3.1 Marketingový mix

„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu“ (Kotler a Keller, 2007, s. 78). Marketingový mix bude použit v diplomové práci v rámci analýzy vnitřního prostředí podniku, jelikož se jedná o souhrn vnitřních faktorů umožňující ovlivnit chování zákazníků. Tyto faktory jsou představeny konceptem 4P, kdy jednotlivá „P“ představují: produkt, cenu, distribuci a komunikaci, avšak často se používají rozšířené modely (Zamazalová, 2009).



Schéma 2: Zobrazení marketingového mixu 4P
(Zdroj: vlastní zpracování dle Němec 2018)

1.3.2 Analýza vybraných finančních ukazatelů

Finanční analýza je považována za běžný nástroj sloužící k hodnocení finanční situace společnosti. Jejím účelem je objevení silných a slabých stránek, na jejichž základě se zformulují cíle strategické (Mulačová a Mulač, 2013).

Pro zhodnocení, zda byla strategie společnosti úspěšná, bude proveden rozbor její finanční situace. Jedná se o systematickou analýzu dat získaných zejména z účetních výkazů. Analýza připravuje podklady pro rozhodování o chodu podniku. Výsledky finanční analýzy obsahují hodnocení minulosti, současnosti firmy a předvídá i podmínky budoucí (Růčková, 2019).

Významnými nástroji jsou ukazatele poměrové. Základní z těchto ukazatelů budou použity pro účel této práce.

Ukazatele rentability

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (1.1)$$

Ukazatel ROE tvoří největší přínos pro vlastníky společnosti. Výsledek udává, zda je dostatečně výnosný kapitál vložený do společnosti a vyjadřuje čistý zisk připadající na jednu korunu investovaného kapitálu (Kislingerová a Hnilica, 2008).

- **Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)**

$$ROI = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{dlouhodobý kapitál}} \quad (1.2)$$

Rentabilita investovaného kapitálu vyjadřuje výnosnost cizího a vlastního kapitálu, který je vložen do majetku společnosti (Knápková, 2017). Jestliže společnost zná počet potenciálních zákazníků a zisky které přináší, musí zjistit co nejefektivnější způsob, jak tohoto cíle dosáhnout. (McGruer, 2020)

Ukazatele zadluženosti

- **Celková zadluženost**

Celková zadluženost vykresluje míru krytí majetku podniku cizími zdroji. Ukazatel bývá označován jako ukazatel věřitelského rizika.

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \times 100 \quad (1.3)$$

Čím je hodnota ukazatele větší, tím vyšší je riziko věřitelů. Z toho jsou nižší hodnoty pro věřitele lepší. V případě, že celková zadluženost dosáhne více než 50 %, věřitelé požadují vyšší úrok (Blaha a Jindřichovská, 2006).

- **Koeficient samofinancování**

Tento ukazatel vyjadřuje financování aktiv vlastním kapitálem. Míra by měla dosahovat více než 30 %. Součet koeficientu samofinancování a celkové zadluženosti by měl dohromady činit 100.

$$\text{koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \times 100 \quad (1.4)$$

Ukazatele likvidity

Vyjadřují poměr nejvíce likvidního majetku a krátkodobých závazků, kdy jejich výpočtem lze poznat, zda je firma schopna včas dostát svých krátkodobých závazků (Blaha a Jindřichovská, 2006). Rozlišujeme tři stupně likvidity.

- **Běžná likvidita (III. stupně)**

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (1.5)$$

Tento ukazatele zobrazuje, kolikrát je společnost schopna uspokojit své věřitele v případě, že by se veškerá aktiva proměnila v hotovost. Snížení likvidity může být z důvodu odkládání obchodních plateb, využívání bankovních úvěrů nebo případně finančních potíží (Blaha a Jindřichovská, 2006). Doporučené hodnoty pro běžnou likviditu jsou v rozmezí 1,5–2,5 (Růčková, 2019).

- **Pohotová likvidita (II. stupně)**

Ukazatel zobrazuje schopnost vyrovnání podniku se svými závazky, aniž by musel prodávat své zásoby. Čím bude hodnota ukazatele vyšší, tím lépe pro věřitele. Nicméně z hlediska vedení podniku tak příznivá nebude, vzhledem k tomu, že nadměrné množství oběžných aktiv představuje neproduktivní využívání vložených prostředků a ovlivňuje tak jejich celkovou výnosnost (Růčková, 2019).

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (1.6)$$

Doporučený poměr hodnot je 1–1,5 (Růčková, 2019).

- **Okamžitá likvidita (I. stupně)**

Ukazatel okamžité likvidity se podobá likviditě III. stupně, avšak nezahrnuje nejméně likvidní část oběžných aktiv, kterými jsou skladové zásoby.

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (1.7)$$

Porovnáním okamžité likvidity a likvidity běžné vznikne rozdíl, který určuje váhu zásob v rozvaze společnosti. Čím je rozdíl větší, tím větší váhu zásoby mají. Vysoký ukazatel je typický pro obchodní firmy, je tak třeba brát tento rozdíl s nadhledem, vzhledem k rychlosti době obratu zásob (Blaha a Jindřichovská, 2006). Doporučené rozmezí

převzaté z Ameriky je 0,9–1,1. Pro Českou republiku bývá někdy uváděno 0,2–0,5 dle ministerstva průmyslu (Růčková, 2019).

Ukazatele aktivity

- **Obrat celkových aktiv**

Obrat celkových aktiv určuje, jak efektivně společnost využívá celková aktiva. Udává počet obrátek za rok a velikost tržeb připadající na jednu korunu (Kislingerová a Hnilica, 2008).

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}} \quad (1.8)$$

- **Doba obratu zásob**

Ukazatel říká, za jak dlouho podnik prodá nebo spotřebuje své zásoby (ve dnech) (Kislingerová a Hnilica, 2008).

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrné zásoby}}{\text{tržby}} \times 365 \quad (1.9)$$

- **Doba obratu závazků**

Doba obratu závazků představuje počet dní mezi nákupem zboží či zásob a jejich úhradou a zjišťuje platební schopnost podniku vůči jeho věřitelům (Kislingerová a Hnilica, 2008).

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} \times 365 \quad (1.10)$$

1.3.3 Analýza rizik

Pro snižování potenciálních rizik, které společnosti hrozí, bude v práci využita analýza rizik. Funguje na procesu definování hrozeb, stanovení pravděpodobnosti jejich naplnění a případného dopadu těchto rizik (Smejkal a Rais, 2013). Jejím provedením získá společnost informace o rizicích, které se mohou vyskytnout při rozvoji aktivit na nový trh a jejím vyhodnocením je možné je zachytit v rané fázi.

Pro hodnocení rizik lze využít různé přístupy. Jedním z nich je hodnocení rizik pomocí metody FMEA (Failure-Mode-Effect-Analysis). Jejím prostřednictvím jsou přiřazovány váhy od 1 do 5 (čím vyšší hodnota, tím vyšší pravděpodobnost a dopad) k jednotlivým pravděpodobnostem výskytu rizik a jejím dopadům. Součin těchto dvou hodnot tvoří hodnotu RPN (Risk Priority Number) v překladu rizikové číslo. Následně se volí opatření

ke zmírnění těchto rizik a tím o nové hodnoty RPN. Použití metody je vhodné zejména při hodnocení nového procesu před jeho implementací a u hodnocení dopadů navrhovaných změn na proces stávající. (Forrest, 2012)

1.3.4 SWOT

Jedná se o statickou a subjektivní metodu, která lze použít ke shrnutí různých analýz. Slouží ke sledování strategie podniku a lepší identifikaci informací, díky kterým může podnik získat konkurenční výhodu. Shrnuje výsledky z provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí (Jakubíková, 2013).



Schéma 3: SWOT
(Zdroj: vlastní zpracování dle Jakubíková 2013)

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Strategie a strategický management

„Strategie je kombinací směřování a dosahu působnosti organizace během dlouhé doby: tím je dosaženo zvýhodnění organizace prostřednictvím uspořádání zdrojů uvnitř měnícího se prostředí za účelem splnění potřeb trhu a očekávání investorů“ (Johnson a Scholes, 2000).

Zda se podnikatel stane úspěšným závisí především na včasné anticipaci příležitostí na trhu a řešení problémů, které na trhu mohou nastat. Podnikatelé se mohou chopit příležitostí, které vznikají na základě vývojových trendů, kterými jsou například internacionalizace, globalizace, ekologizace, informatizace. Avšak špatné uvážení těchto trendů se může stát zároveň hrozbou (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2006).

K základním strategickým rozhodnutím marketingového zahraničního managementu patří výběr zahraničních trhů, mít definované zásady a formulované své cíle (Berndt, Altobelli a Sander, 2007).

V dnešní době již pro úspěšnou strategii nestačí perfektní formulace, nýbrž je důležité, aby byla strategie i náležitě pružná a odolná vzhledem k riziku a jejích dopadům (Fotr, 2020).

Postupem času se ve strategickém řízení začala více využívat orientace na zákazníka. Konkurence je nyní považována za nejefektivnější formu zabezpečení životaschopnosti firmy. Za zásadní faktor úspěšné strategie se považují „měkké“ prvky řízení představující lidské zdroje, součástí kterých je budován koncept vnitropodnikových kultur (Fotr, 2020).

Jak podniky, tak jednotlivci se snaží o vývoj dalších nových strategií, které jim zajistí stát se konkurenceschopnější, efektivnější a inovativnější ve světě globalizace. Strategický proces uvažuje a plánuje alokaci zdrojů a zamýšlí se nad činnostmi, které by naplnily cíle a vize organizace (Mind Tools, 2021).

Významnou součástí strategického řízení je strategické myšlení a strategické plánování přispívající ke konkurenceschopnosti a realizaci cílů organizace. Obě oblasti jsou důležité pro úspěch a životaschopnost podniku v tomto nejistém a nestálém světě (MindTools, 2021).

2.2 Mezinárodní marketing

„Mezinárodní marketing je podnikatelská filozofie zaměřená na uspokojování potřeb a přání zákazníků na mezinárodních trzích. Cílem mezinárodní marketingové strategie je vytvářet maximální hodnotu pro firemní partnery (stakeholders) díky optimalizaci firemních zdrojů a vyhledávání podnikatelských příležitostí na mezinárodních trzích“ (Machková a Machek, 2021).

Mezinárodní trh je složitější než trh domácí, proto i definice mezinárodního marketingu je pojem širší než základní definice. Je totiž potřeba přizpůsobit se klíčovým rozdílům mezi domácím prostředím a prostředím na trhu zahraničním. Jedná se o rozdíly kulturní, ekonomické, liší se také potřeby a přání spotřebitelů, tržní struktura, dostupné kanály, způsoby podnikání, rozdíly v zákonech a další. Abychom mohli považovat mezinárodní marketing za efektivní, musí marketingový manažer jasně porozumět rozdílům a cílovému trhu jako celku (Albaum a Duerr, 2008).

Mezinárodní marketing musí oproti tuzemskému zohledňovat celou řadu faktorů a rizik, které jsou spojeny s podnikáním na zahraničních trzích. Je nutné koordinovat mezinárodní aktivity, sladit cíle jednotlivých oddělení a strategických podnikatelských jednotek, případně dceřinných společností (Machová a Machek, 2021).

Snazší oslovování segmentů v mezinárodním prostředí umožňuje digitální marketing.

Lze využít možnost úspor z rozsahu například v marketingové a prodejní oblasti. Zásadní podmínka úspěchu pro růst na mezinárodních trzích je úspěšná mezinárodní marketingová strategie (Machová a Machek, 2021).

2.3 Zahraniční obchod

Nejdříve je třeba definovat obchod jako takový. Obchod je mezičlánkem mezi výrobcem a spotřebitelem. Vyvíjí se na základě změn těchto subjektů a dalších okolností. Určuje ho například poměr nabídky a poptávky, konkurenční prostředí a vývoj složek marketingového prostředí. Jeho úkolem je zajištění efektivní směny zboží či služeb mezi zúčastněnými stranami (Zamazalová, 2009).

Zahraniční obchod dle Kalínské (2010) je obchod jedné národní ekonomiky se svým okolím, tj. s jednou či více národními ekonomikami, případně také jako obchod jednoho státu s jinými státy, shodují-li se jejich hranice s hranicemi ekonomik.

Můžeme jej chápat jako směnu zboží, služeb a kapitálu v rámci mezinárodních vztahů, které fungují na základě zahraničního obchodu jedné země s ostatními státy, které jsou legislativně regulovány (Štěrbová, 2013).

Mezinárodní obchod

2.3.1 Funkce obchodu

Tak jak dochází k rozvoji společnosti, vyvíjí se též svět obchodu. Obchod splňuje řadu funkcí, kterými jsou:

- Přeměnit dodavatelský sortiment na sortiment odběratelský, což výrobce nutí zaměřit se na potřeby a zvyklosti zákazníků.
- Překonat rozdíly místa výroby a prodeje, obchod zajišťuje prodej, případně dodávku zboží na potřebné místo.
- Překonat rozdíly času výroby a času nákupu. Udržování zásob, aby bylo zboží pro zákazníky dostupné.
- Zajistit množství a kvalitu prodáváného sortimentu, to zahrnuje i správný výběr dodavatelů, správný systém řízení zásob, vhodné vybavení a zázemí.
- Zajistit zásobovací cesty s cílem snížit prodejní ceny.
- Dodržet lhůty splatnosti dodavatelům (Mulačová a Mulač, 2013).

2.4 Elektronický obchod

V dnešní době dochází k dynamickým změnám díky rozvoji internetu a moderním technologiím. Zákazníci si tak rychle zvykli porovnávat produkty z pohodlí domova z hlediska různých parametrů, ceny a referencí.

Kotler (2007) definují dva pojmy, kterými je e-business a e-commerce.

2.4.1 E-business

E-business neboli elektronické obchodování je často zaměňováno s e-commerce, avšak rozsah e-business je širší. Pod názvem si můžeme představit veškeré transakce

zprostředkované elektronicky mezi organizací a třetí stranou. E-business zahrnuje i nefinanční transakce a zákaznickou podporu (Chaffey, Edmundson-bird a Hemphill, 2019).

Dále sem dle OECD (2009) spadají objednávky vytvořené na webových stránkách, extranetu nebo intranetu. Rovněž sem lze zařadit komunikaci se zákazníky pomocí e-mailu, prezentování firmy a nabídku jejího sortimentu na webových stránkách

2.4.2 E-commerce

E-commerce je užší pojetí, které se zaměřuje na zprostředkování nákupu a prodeje se zahrnutím předprodejních a poprodejních činností pomocí internetu (Chaffey, Edmundson-bird a Hemphill, 2019).

Naopak sem nepatří objednávky vytvořené prostřednictvím telefonického hovoru, e-mailu, případně faxu (OECD, 2009).

Důležitou součástí e-commerce je obchodování na sociálních sítích, díky zákaznickým recenzím a interakcím může napomoci k porozumění potřeb zákazníků a zvýšit konverzi prodeje (Chaffey, Edmundson-bird a Hemphill, 2019).

Pro usnadnění operací souvisejících s nákupem a prodejem využívá e-commerce internet, kde pak rozlišuje e-marketing a e-purchasing (Zamazalová, 2009).

Prodejní nástroj, který se nazývá **e-marketing**, se zaměřuje na virtuální prostředí a jeho prostřednictvím mohou prodejci prezentovat jejich nabídku a zákazníci mohou vyhledat informace o zboží a následně ho objednat (Zamazalová, 2009).

Za nákupní nástroj je považován **e-purchasing**, který umožňuje zautomatizování a centralizování interakcí mezi firmami, zákazníky a dalšími případnými partnery v hodnotovém řetězci (Getbreakout, 2021).

Elektronické obchodování v případě spotřebitelského trhu (business to customer – B2C) představuje prodej zboží přímo spotřebiteli. Jedná se o nejrozšířenější typ, do kterého je zapojeno více subjektů než na trhu business to business – B2B (Blažková, 2007).

Na obou těchto trzích v posledních letech došlo k velkému růstu, které má spojení s pandemií vzniklou onemocněním Covid-19. Tato situace urychlila ještě více digitální revoluci. Kamenné prodejny se zavíraly, pro většinu podnikatelů to byly velmi těžké časy.

Avšak spousta podnikatelů se chopila příležitosti v rozvoji svého elektronického obchodu.

I přes pandemii Covid-19 byl rok 2021 pro spoustu online podniků úspěšný. Dle průzkumu 92 % obchodníků vzrostly tržby. Pandemie navíc zrychlila přechod k online nakupování. Dle studie e-commerce Health (2021) 53 % respondentů říká, že stav elektronického obchodu je silný a 39 % věří, že je velmi silný.

Podnikání prostřednictvím e-commerce je považováno za jednu z nejefektivnějších a ekonomicky nejvhodnějších možností. Tato forma je velmi pružná jak pro stranu zákazníků, tak i prodejců. Prostředí elektronického obchodu je uzpůsobeno pro aktualizování nabídek bez velké finanční náročnosti. Obchodníci tak mají prostor zaměřit se na produktový a cenový marketing (Mulačová a Mulač, 2013).

Velká většina malých a středních podniků elektronického obchodu zaznamenala v roce 2021 zvýšení obrátu. Dle statistik 1 z 5 společností zaznamenala nárůst tržeb alespoň o 40 procent. Tato situace byla zapříčiněna v souvislosti s onemocněním Covid-19 (Pleuni, 2021).

Společnosti také často využívají e-shopy jako formu expanze do zahraničí. Jedná se o virtuální obdobu kamenného obchodu, kdy si zákazník vybírá z katalogu produktů (Mikulášková a Sedlák, 2015).

2.4.3 Výhody a nevýhody obchodování na internetu

Obchodování prostřednictvím internetu je každým rokem populárnější. Zákazníci si zvykají provádět nákupy z pohodlí domova. Společnosti mají možnost rozšířit své působení do celého světa a tím oslovit větší množství potenciálních zákazníků (Paacock, 2011).

Organizace také získá jednodušší přístup k zákazníkovi. Každý uživatel internetu si může snadně vyhledat informace, které potřebuje. Výhodou je také snazší přístup k zákazníkům i obchodním partnerům z celého světa (Chen, 2003).

Internet umožňuje firmám výrazně snížit své náklady, které pak ovlivní i cenu za zboží či služby (Blažková, 2007).

Za další výhody lze považovat rychlejší komunikaci, více reakcí, nižší náklady na marketing, snadnější sběr informací o spotřebitelském chování oproti kamenným obchodům. Získaná data se pak dále mohou analyzovat a přispět tak k efektivnosti marketingových kampaní (Quinn, 2014).

Shrnutí předností e-commerce z pohledu podnikatele a zákazníka dle Mulačové a Mulače (2013) ztvárňuje následující tabulka:

Tabulka 2: Přednosti e-commerce z pozice podnikatele a zákazníka
(Zdroj: vlastní zpracování dle Mulačová a Mulač 2013)

Výhody z pozice podnikatele	Výhody z pozice zákazníka
Nízké režijní (fixní) náklady	Nižší ceny za zboží
Nízké provozní náklady činnosti	Rychlost přístupu k informacím o cenách, sortimentu
Pružná komunikace s partnery	Dostupnost časová i geografická
Neexistují bariéry vstupu na trh	Nákup z pohodlí domova
Možnost flexibilní úpravy sortimentu	Široká nabídka sortimentu

I přes spoustu výhod vyplývajících z internetového obchodování má toto podnikání také nevýhody a překážky. Za největší nevýhodu lze považovat **větší konkurenci**, je tomu tak kvůli globálnosti. Je tak pro organizace složitější získání a udržení zákazníků. V případě elektronického obchodování na zahraničních trzích je zde riziko v odlišnostech nákupního chování uživatelů internetu, proto je důležité před expanzí provést průzkum trhu a získat informace o cílových trzích.

V některých případech můžeme považovat jako problém **omezený osobní přístup** a sociální interakce. Je proto třeba správně zvolit komunikační kanály a mít internetové stránky, které na první pohled zákazníka zaujmou a budou jednoduché (Blažková, 2005).

Za další nevýhodu je jistě považováno vyrušení **možnosti prohlédnutí a vyzkoušení** daného **produktu**. Fotografie zboží jsou často klamné a realita je někdy daleko. V některých případech lze produkt zákazníkovi přiblížit alespoň pomocí videa, díky kterému pak produkt působí reálnějším dojmem.

Velké mínus ztvárňuje **náročnost práce s výpočetní technikou**. Kvalitní služby informačních technologií jsou důležité, proto je nezbytné do nich investovat finanční

prostředky. Na elektronické obchodování se rovněž váže **transakční riziko** týkající se nových dodavatelsko-odběratelských vztahů (Mulačová a Mulač, 2013).

2.5 Trendy e-commerce

Internetové obchody zažívají v posledních letech velký rozmach. V současné době mají vliv jednak technologie a také se klade důraz na zákazníka. Spousta e-shopů se potýká s nedostatkem skladových zásob, jelikož přibýlo velké množství zákazníků. Avšak s růstem zákazníků stoupla také konkurence. Je proto podstatné sledovat vývoj trhu, trendy, přání a potřeby zákazníků a zařadit to tak do své marketingové strategie (Langerová, 2022).

Safonov (2022) ze společnosti Merehead říká, že uživatelé navštíví stránku pouze tehdy, pokud pro ně bude nákup pohodlný, přehledný a jednoduchý. Pro podpoření nákupu na daném e-shopu je žádoucí brát v úvahu usnadnění procesu nákupu. Například možnost vytvoření objednávky jedním klikem, urychlit placení, nabídnout oblíbený způsob platební metody či splátek, uložení dat o uživatelích, umožnit nákup přímo na stránce zboží a zviditelnit cenu a dobu doručení (Langerová, 2022).

Další trendy e-commerce:

- růst mobilních nákupů,
- multikanálový prodej neboli omnichannel (jedná se o nový obchodní přístup, který zákazníkům nabízí nakupování různými způsoby, snaží se o poskytnutí bezproblémového zážitku napříč různými druhy kanálů. Obchod tak funguje přes online i offline kanály a přispívá k dlouhodobému obchodnímu růstu),
- možnost alternativ platebních metod,
- odložení plateb,
- zákazníci kladou důraz na udržitelnost (SimiCart, 2022).

2.6 Vývojové trendy mezinárodního obchodu

Následující kapitola se zaměřuje na popis některého z vývojových trendů mezinárodního obchodu, se kterými se společnost může potýkat.

2.6.1 Globalizace

Pojem globalizace představuje rozšiřování, prohlubování a zrychlování celosvětové konektivity a vzájemné propojenosti. Přispěla k dramatickému růstu nadnárodních a globálních forem vlády, vytváření pravidel a regulací (Baylis, 2020).

„Globalizace hospodářství a intenzivní konkurence nutí podniky hledat nové způsoby, jak udržet svou konkurenceschopnost“ (Klímová, 2007).

Každá společnost by měla brát v zřetel mezinárodní hospodářskou soutěž, která je nezbytná i na trhu domácím, jelikož probíhá globalizace (Kubíčková et al., 2016).

2.6.2 Internacionalizace

Díky internacionalizaci vznikají podnikům na zahraničních trzích možnosti v podobě zvýšení tržeb a zisků související s prodejem zboží a služeb, či jsou schopni snížit svoje náklady využitím úspor z rozsahu. Dále mohou optimalizovat firemní zdroje například přesunem aktivit do zemí, které mají výhodnější podmínky. Mají také příležitost vyhledat nabídky na světovém trhu (Machková a Machek, 2021).

Malé a střední podniky často čelí nedostatku finančních a dalších zdrojů, proto nemají možnost rozvíjet se v mezinárodním prostředí nebo zapojit se do internacionalizace. K tomu, aby tyto podniky byly v internacionalizaci úspěšné, mohou využít strategii diferenciací nebo se zapojit do sítí pro rozšíření mezinárodních trhů (Straková, 2020).

S dynamickým vývojem vznikly ale také problémy v podobě vyčerpání možnosti úspor ve snižování nákladů, které zefektivňovalo výrobu. Změnilo se také chování zákazníků, jelikož v současné době mají přístup ke spoustě informací a mohou tak vyhledávat a nakupovat od dodavatelů na celosvětovém trhu, zvýšila se jejich vyjednávací síla. Firmy, které dosáhly úspěchu, pochopily, že dlouhodobý strategický rozvoj je založen na týmové spolupráci, respektování vnějšího okolí i všech subjektů ovlivňující podnikatelské aktivity přímo i nepřímo (Machová a Machek, 2021).

2.6.3 Diverzifikace

Cílem diverzifikace je rozšířit aktivity společnosti a snížit podnikatelská rizika, dalším důvodem bývá překování sezonních výkyvů. Tím mohou vzniknout nové aktivity, například v podobě rozšíření sortimentu. Avšak rozšíření aktivit podnikatele bývá finančně náročné, mohou vzniknout problémy v podobě nedostatku kapitálu, složitost řízení odlišných aktivit či příliš široký podnikatelský záměr (Machková a Machek, 2021). Výhoda diverzifikace spočívá ve snížení rizika rostoucí konkurence. Spočívá v přeorientování zdrojů do oblasti rozdílné oproti té původní. Avšak s novou oblastí souvisí potřeba nové kvalifikace a nové techniky (Veber et al., 2012).

Aby společnost omezila možné riziko, jsou důležité znalosti a zkušenosti o nové oblasti a tím i obstarání dostačeného množství obchodních kontaktů (Veber et al., 2012).

2.7 Obchodní aktivity

Pro každého podnikatele jsou velmi důležité kontakty. Musí totiž jednak zajistit nákup vstupního materiálu, surovin atd. a zároveň své produkty prodává například prodejním organizacím či konečným spotřebitelům. Z toho plyne, že pro firmu jsou nákupní a prodejní činnosti klíčové (Veber et al., 2012).

Mezi nákup a prodej dále může vstupovat zprostředkovatel, jehož úlohou je zajistit, aby mezi nabídkou a poptávkou došlo k účinné interakci. Zprostředkovatel může být makléř, obchodní zástupce, burza, veletrh, komisionář či aukce (Mulačová, Mulač, 2013).

2.7.1 Nákupní činnost

Na nákupních činnostech jsou nějakým způsobem závislé veškeré podnikatelské činnosti. Způsob závislosti je ovlivněn průběhem vlastní výrobní činnosti díky kvalitě a včasnosti dodávek, také ekonomikou provozu na základě dosažených pořizovacích nákladů u daných vstupů. Existuje celá řada nákupních vstupů, například se jedná o základní materiál, energetické suroviny, komplementační díly a služby. Je potřeba, aby měl kdo řídit nákupní činnost, proto sem vstupuje nákupní management, který odpovídá za plánování nákupu, vybírá dodavatele a uzavírá obchodní smlouvy (Veber et al., 2012).

Smyslem nákupní činnosti pro firmy je dosažení efektivního řešení při kombinaci nákladů na dopravu, transakci a další nákladů za co nejlepší kvalitu a nejkratší dobu (Tomek a Vávrová, 2007).

Plánování nákupu

Na základě dat a informací z předešlých let by měla společnost vytvářet řízený plán nákupu, který zajistí jeho plynulost (Veber et al., 2012).

Výběr dodavatele

Každý odběratel se snaží o minimální rozsah zásob, většinou nakupuje častěji v menších dodávkách. Je důležité vybrat takové dodavatele, kteří budou garantovat kvalitu dodávek za přiměřenou cenu. Společnost by však neměla spoléhat pouze na jednoho dodavatele, ale měla by mít i případné alternativy (Veber et al., 2012).

Uzavírání obchodních smluv

Obchodní zákoník dovoluje uzavřít obchodní kontrakt smluvně, avšak doporučuje se využívat smlouvy písemné, pokud se nejedná pouze o okrajové objednávky (Veber et al., 2012).

Každá smlouva (objednávka) by měla obsahovat následující náležitosti:

- předmět dodávky
- cena
- dodací podmínky
- platební podmínky

Smluvní strany si mohou stanovit i další podmínky, například termíny dodání dodávky, sankce, které vzniknou v případě nedodržení smluvních vztahů, přiložení dalších dokumentů (Veber et al., 2012).

2.7.2 Prodejní činnost

Každý obchodník musí udělat důležitá rozhodnutí ve výběru cílových zákazníků. Jako první musí zvolit cílový trh a vypracovat profil zákazníka a až poté učinit rozhodnutí o tom, jaký sortiment produktů bude prodávat, jaké ceny a úroveň kvality služeb bude poskytovat a vybrat vhodné komunikační kanály (Kotler a Keller, 2017).

Pro každý podnik je předpoklad znalosti trhu a potřeb zákazníků velmi významný. Dosáhnout tohoto cíle lze za pomoci marketingových nástrojů. Je důležité, aby byl podnik informován v případě změn trhu ve vztahu k jeho uživatelům, konkurenčnímu prostředí, stavu a vývoji ekonomiky, globálním tendencím a rozvoji vědy a výzkumu (Vochozka a Mulač, 2012).

Důležitou součástí prodejní činnosti je výběr kvalifikovaného prodejce, především, pokud společnost uvažuje o aktivitách mimo domácí trh. Je třeba aby prodejci perfektně znali jak potenciální zákazníky, tak i cílový trh a nabízený produkt a informace, které se k jeho prodeji pojí. Také se musí dobře orientovat v „tvrdých“ praktikách, tedy například správně uzavřít smlouvu, řešit reklamace, a „měkkých“ prodejních praktikách, které představují vstřícnost, ochotu a porozumění zákazníka. Jazykové schopnosti sem spadají také (Veber et al., 2012).

Prověřováním důvěryhodnosti odběratelů prodejci mohou snížit riziko nezaplacení za produkty či služby, nebo pak lze využít platby předem. Prodejci by se měli řídit vlastními zkušenostmi s odběrateli, ověřit si existenci firmy ve veřejných databázích a v případě hledání zahraničních partnerů je možnost využít pomoc poradenských organizací (Veber et al., 2012).

Součástí prodejních aktivit je také volba distribučních cest, aby zákazník obdržel včas svoji dodávku v objednaném množství a na předem domluveném místě (Boučková et al., 2003).

V rámci distribuce je třeba řešit také umístění produktu, skladování, logistiku, dopravu, výběr velkoobchodu a maloobchodu (Pelsmacker, 2003).

Distribuční cesta může vést od dodavatele k uživateli, jedná se tak o cestu přímou. Druhým způsobem je cesta nepřímá, kdy mezi výrobcem a spotřebitelem vstupují mezičlánky, kterými může být například obchodní zástupce či aukční společnost (Foret, 2011).

Prodej na zahraniční trhy

V případě, že společnost hodlá rozšířit prodej na zahraniční trhy, vystavuje se větším rizikům i větším nákladům. Pro minimalizování problémů či ztrát se doporučuje zaměřit se na vývozní marketing (Veber et al., 2012).

Prostřednictvím vývozního marketingu se především malé a střední společnosti, které nemají dostatečně velké zdroje, snaží adaptovat komerční politiku dle jednotlivých trhů a jejich podmínek (Machková a Machek, 2021).

Nejprve si společnost vytipuje několik potenciálních trhů, na kterých provede průzkum a následně zvolí vhodnou zemi či teritorium pro vývoz. Dále zvolí obchodní metodu, obchodní politiku a poté si prostřednictvím marketingového mixu definuje předmět vývozu, který bude odpovídat příslušným požadavkům, (technické, legislativní parametry), distribuci, cenu a způsob propagace. Následně může organizace vypracovat konkrétní nabídku pro cílový trh (Machková a Machek, 2021).

2.8 Charakteristika trhu

2.8.1 Trh B2B

Trh B2B (*business-to-business*) představuje nakupování organizací. Organizace nakupují zboží a služby za účelem další výroby či služeb, které dále prodávají nebo dodávají. Na těchto trzích se točí více peněz než na spotřebitelských trzích. Rovněž jako na trhu spotřebitelském je důležité porozumění zákazníkům a jejich potřebám (Kotler a Keller, 2017).

Pro efektivní komunikaci na B2B trzích jsou považovány jak tradiční, tak digitální nástroje. Mezi tradiční nástroje marketingové komunikace na B2B trzích patří především veletrhy, výstavy, dále pak publikace odborných článků, speciální akce a události pro zákazníky a tisk propagačních materiálů. Kanály digitálního marketingu pak představují hlavně sociální sítě, weby, blogy a systémy pro řízení vztahů se zákazníkem (Fistro, 2021).

2.8.1 Trh B2C

Trh B2C (*business-to-customer*) se zaměřuje na vazby společnosti s koncovými zákazníky. Nejprve se firma snaží zaujmout pozornost a informovat zákazníky o produktech, další krok představuje získání zpětné vazby za pomoci interaktivních formulářů a posledním krokem je uskutečnění obchodu ideálně s přímou platbou (Veber et al., 2012).

Aby byl marketing úspěšný, je třeba docílit úplného propojení mezi společností a zákazníky. Chování spotřebitele ovlivňuje řada okolností, kterými jsou osobní, společenské a kulturní faktory (Kotler a Keller, 2017).

Pro komunikaci se zákazníkem se dle odborné literatury považují za efektivní tradiční nástroje odborné specializované časopisy, e-maily, newslettery a katalogy (Veber et al., 2012). Významné digitální nástroje jsou webové stránky, sloužící především k sebe prezentaci společnosti, sociální sítě a na nich vytvořené marketingové kampaně a také video, marketing a e-mailing.

Tabulka 3: Rozdíly mezi B2B a B2C

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Šafránová Drášilová 2019)

Chování spotřebitele	B2B	B2C
Obchodní vztahy	stabilní	nestabilní
Poptávka	nepružná	pružná
Rozhodování	systematické skupinové	nesystematické individuální
Způsob nakupování	strukturovaný nákupní proces	impulzivnější nakupování
Motivace	racionální	emotivní
Odbornost	technická odbornost	menší odborné znalosti
Vztahy	důraz na osobní vazby reciproční	Neosobní obchodní vztahy jednosměrné

2.10 Shrnutí teoretické části

Shrnutí teoretické části práce zobrazuje souvislosti při tvorbě teoretické části práce a její návaznosti na část analytickou. Teoretická východiska, získaná z odborné literatury, slouží zejména pro lepší porozumění dané problematiky. Pro lepší přehlednost je v následujícím schématu zobrazen způsob, jakým bude dosaženo vymezeného cíle. Obsahem schématu jsou analytické metody, jejichž provedení povede ke zhodnocení současného stavu společnosti. Výsledky analýzy budou podkladem pro vytvoření doporučení vedoucí k rozvoji obchodních aktivit společnosti na zahraniční trh.

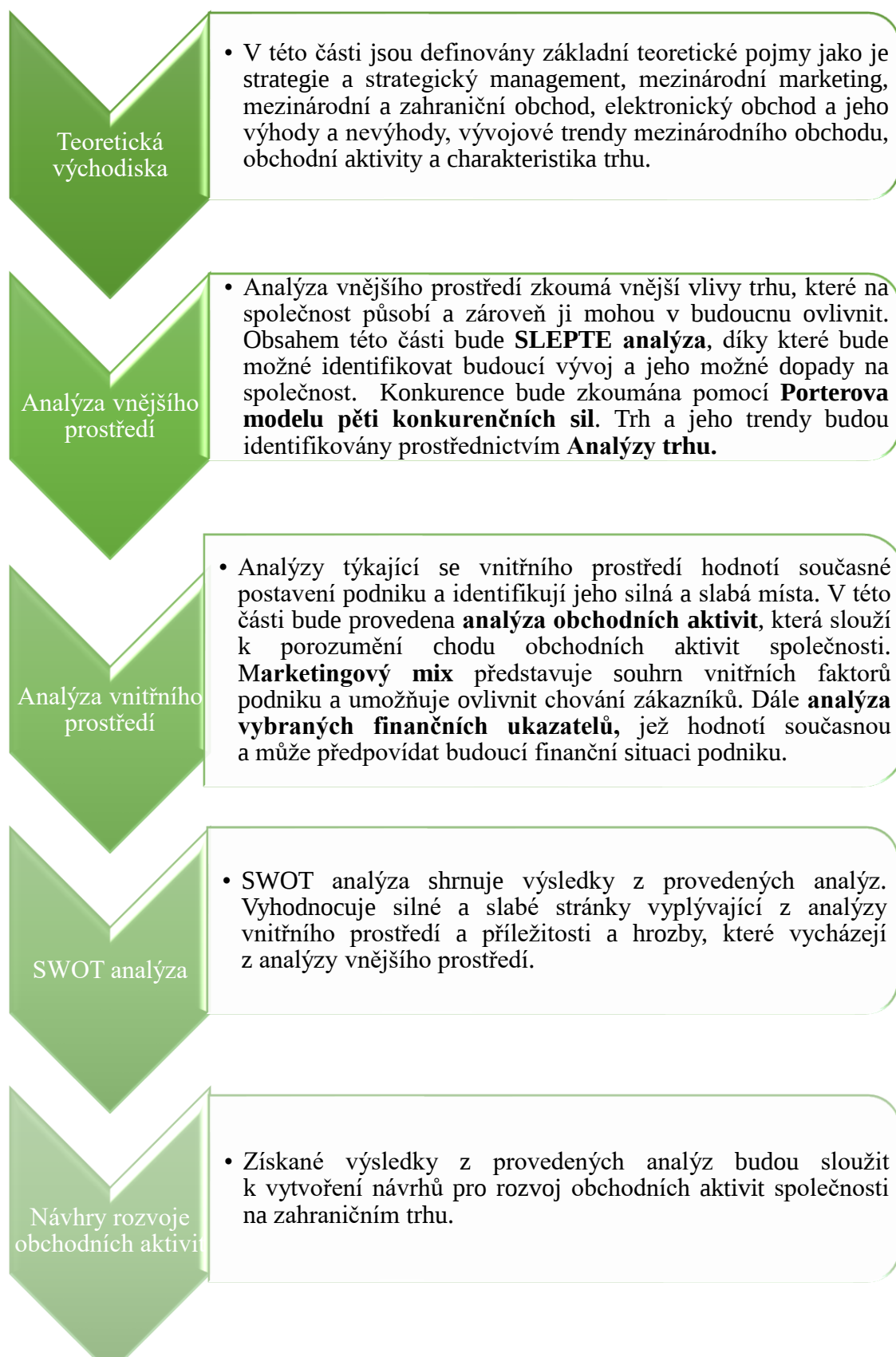


Schéma 4: Shrnutí teoretické části
(Zdroj: vlastní zpracování)

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části práce, která se zabývá analýzou současné situace, představí obchodní společnost její předmět podnikání. Následuje provedení analýz vnějšího a vnitřního prostředí, které byly blíže představeny v použité metodice. Kapitola bude uzavřena shrnující SWOT analýzou, pomocí které budou vyhodnoceny silné a slabé stránky podniku. Současně také vyplývající příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit vnější stránku podniku.

3.1 Představení společnosti

Pro vypracování své závěrečné práce jsem si zvolila společnost HomeGym s.r.o. Společnost byla založena v roce 1997 pod názvem Fitness.cz se sídlem v Břeclavi v Jihomoravském kraji. V roce 2006 došlo ke změně právní formy na společnost ručením omezením a s tím proběhla i změna jména firmy na HomeGym s.r.o. Důvod změny představuje hlavně skutečnost vstupu značky fitness.cz na evropské zahraniční trhy.



Obrázek 1: Logo HomeGym s.r.o.

Společnost HomeGym s.r.o. se zabývá prodejem sportovní výživy, doplňků stravy a fitness vybavení na B2B s B2C trzích. Působí zejména v prostředí elektronického obchodu na tuzemském i zahraničním trhu. Nejsilnější na trhu je na území Čech a Slovenska z důvodu nejdelší doby působení. Ve středoevropském regionu nabízí privátní značku s názvem Vitalmax, která se objevuje výhradně v nabídce společnosti HomeGym. Společnost si zakládá na kvalitě použitých surovin (Fitness.cz, 2022).

3.2 Analýza vnějšího prostředí

Tato kapitola se pro účely diplomové práce zaměřuje na analýzu vnějšího prostředí zejména na polském trhu, který je třeba prozkoumat, jelikož společnost na trhu v tuto chvíli nepůsobí. Rámec této části tvoří analýza SLEPTE a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Tyto analýzy budou přizpůsobeny za účelem rozvoje obchodních aktivit společnosti.

3.2.1 SLEPTE

Prostřednictvím SLEPTE analýzy budou hodnoceny jednotlivé faktory, které společnost na polském trhu mohou ovlivňovat.

Sociální faktory

Polská republika leží ve střední Evropě. Velikost polské populace dle informací webu BusinessInfo (2022) činí 37, 9 milionů obyvatel. Co se uživatelů internetu týče, přibližně 52 % nakupujících jsou ženy a 48 % tvoří muži. Největší podíl konvertujících uživatelů, který činí 57 %, tvoří uživatelé ve věkovém rozmezí 25–44 let (Unikum, 2022).

Za kulturní hodnotu Poláků je považována především rodina, domov a práce. Při jednání vždy uvítají jednání v jejich rodném jazyce. Z tohoto důvodu by pro společnost bylo vhodné najmout osobu mluvící plynule polsky, která by měla na starost zákaznický servis v polštině.

Při vstupu na polský trh je nutné nezapomínat na skutečnost, že Polsko je silně náboženská země, která projevuje víru úctou k náboženství a je hrdá na své tradice a historii. Konkrétně 91,9 % obyvatelstva uznává římsko-katolickou církev (BusinessInfo, 2021).

Je tak třeba dbát na přizpůsobení nabídky produktů, které budou ideologicky v souladu s jejich názory. Zařídít se místním specifickým nákupním chováním, platebním metodám, způsobům dopravy a v neposlední řadě marketingovým kampaním. Polští zákazníci také velmi dbají na hodnocení a recenze zákazníků, je tomu tak především z důvodu silné konkurence e-shopů. V případě negativního hodnocení by se společnost neměla odpovědi vyhýbat, nýbrž reagovat (Digital Media Publishing, 2021).

Avšak vzhledem k hospodářské vyspělosti země a také rostoucí životní úrovni došlo k jistým změnám v nákupním chování uživatelů. Dříve byla cena důležitějším faktorem oproti kvalitě, nyní se však na kvalitu klade čím dál větší důraz (BusinessInfo, 2021).

Navzdory tomu je důležité mít na paměti fakt, že polští uživatelé internetu jsou stále ještě skeptičtí k zahraničním e-shopům. Jejich důvěru by mohlo získat založení kamenné prodejny či výdejny, kde budou produkty vystavovány (Unikum, 2022).

Tabulka 4: Shrnutí SLEPTE analýzy – sociální faktory
(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí
+ <i>Zákaznický servis v polském jazyce, rostoucí zájem o kvalitní produkty</i>
– <i>Jazykové bariéry, důraz na tradice a návyky, skeptičnost Poláků vůči zahraničním e-shopům</i>

Legislativní faktory

Rychle rozvíjející se oblast elektronického obchodování regulují jednak právní předpisy Evropské Unie a zároveň i jednotlivé členské státy a je tak nutností jejich dodržování.

Jedná se zejména o **práva spotřebitelů**. V případě smluv, které se uzavírají distančním způsobem, je podnikatel povinen informovat spotřebitele o dodatečných právech, jež mu náleží. Jako stěžejní je zde právo bezdůvodného odstoupení od kupní smlouvy ve 14denní lhůtě od obdržení objednávky. Právní úprava těchto distančních smluv je obsažena v **§ 1820 a násl. zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku** (Accace, 2022).

Jelikož společnost HomeGym zpracovává osobní údaje zákazníka, je nutností vyhovět požadavkům daným zákonem na **ochranu osobních údajů**. Zejména se jedná o evropskou směrnici GDPR (General Data Protection Regulation) stanovenou dle Nařízení **110/2019 Sb. Zákonem o zpracování osobních údajů** Evropského parlamentu a Rady Evropské unie (EUR-Lex, 2022). Jejím nedodržením se firma může dostat do rizika finančních sankcí.

Vybraná společnost je plátcem DPH, proto by měla dbát zejména na dokumentaci, kterou má koncový zákazník a finanční úřad od firmy obdržet. Rovněž je nutné mít registrační pokladnu v případě poskytování zboží prostřednictvím elektronického obchodu (Accace, 2022).

Od 1.7.2021 došlo ve státech Evropské unie ke sjednocení limitu obratu u prodeje zboží na dálku na prahovou hodnotu 10 000 EUR (248 600 CZK dle kurzu 24,860 ze dne 31.12.2021). Při překročení této částky je společnost povinná registrovat se k DPH v zahraničí (Finanční správa, 2021).

Rostoucí role trhu elektronického obchodu také vedla k opatřením některých orgánů zaměřených na přizpůsobení se tomuto měnícímu maloobchodnímu prostředí. Například předseda Úřadu pro hospodářskou soutěž a ochranu spotřebitele nedávno zahájil nový projekt s názvem „Umělá inteligence pro posílení ochrany spotřebitele“, spolufinancovaný Evropskou komisí. Projekt zkoumá možnosti využití umělé inteligence k vytvoření nástrojů, které pomohou odhalovat porušování spotřebitelského práva a které by mohly být využity orgány na ochranu spotřebitele, např. odhalování urážlivých ustanovení v Terms & Conditions (v pravidlech a podmínkách) (CMS, 2022).

Tabulka 5: Shrnutí SLEPTE analýzy – legislativní faktory
(Zdroj: vlastní zpracování)

<i>Shrnutí</i>
<i>+ jednotné právní předpisy v rámci EU</i>
<i>– regulující právní předpisy</i>

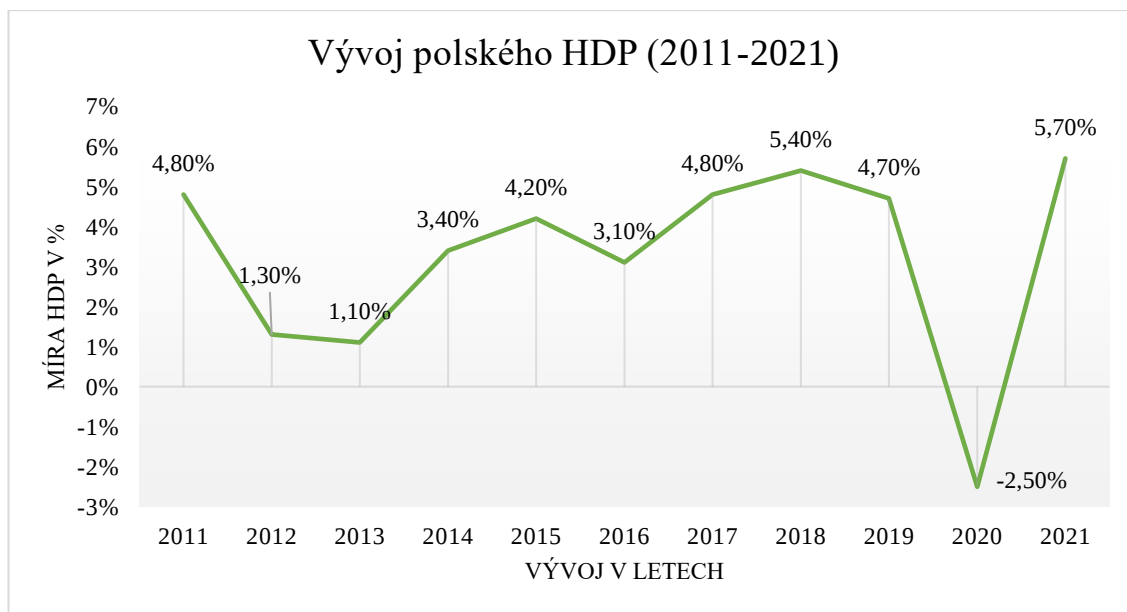
Ekonomické faktory

Polský trh se v posledních letech stal významným účastníkem na evropském trhu, stejně tak jeho e-commerce v současné době dosahuje velkého růstu (NK Expand, 2022).

- **Hrubý domácí produkt (HDP)**

Polsko je 21. zemí ve světovém porovnání velikosti nominální hodnoty HDP. Z grafu č. 1 je zřejmé, že hrubý domácí produkt v roce 2020 vykázal pokles o 2,5 %. Tato skutečnost byla zapříčiněná situací spojenou s neočekávanou nemocí Covid-19, která ovlivnila nejen polskou ekonomiku. Avšak následující rok došlo v polské ekonomice k meziročnímu růstu o 5,7 %, kdy HDP v roce 2021 vzrostl na 663,4 mld. USD (BusinessInfo, 2021), který činil v přepočtu 14 188,136 mld. Kč dle kurzu 21,387 ze dne 31.12. 2021 (Kurzycz, 2022).

Podle předpovědi pomocí ekonometrických modelů se očekává růst HDP i v následujících letech (Trading Economics, 2022).



Graf 1: Roční procentní změna hrubého domácího produktu v Polsku v letech 2011–2021
(Zdroj: vlastní zpracování dle Central Statistical Office of Poland 2022)

- **Inflace**

Míra jádrové inflace v Polsku v letech 1998 až 2022 dosahovala v průměru 2,96 procenta. Dle grafu č. 2, který zobrazuje měsíční vývoj inflace v posledních letech, je viditelný prudký nárůst od poloviny roku 2021. V prosinci 2021 se inflace v Polsku vyšplhala na 9,4 %. V únoru roku 2022 poklesla na 8,5 %. V **dubnu 2022** se inflace dostala z 11 % na **12,3 %**. Jedná se o největší hodnotu od prosince roku 1997, je tomu tak z **důvodu války** na území Ukrajiny, jež zatížila světové dodavatelské řetězce a globální ceny vykazovaly strmý růst, zatímco příliv uprchlíků z Ukrajiny zvýšil poptávku. Polská centrální banka přisuzuje vzrůst o 2,4procentního bodu přímo těmto bojům.

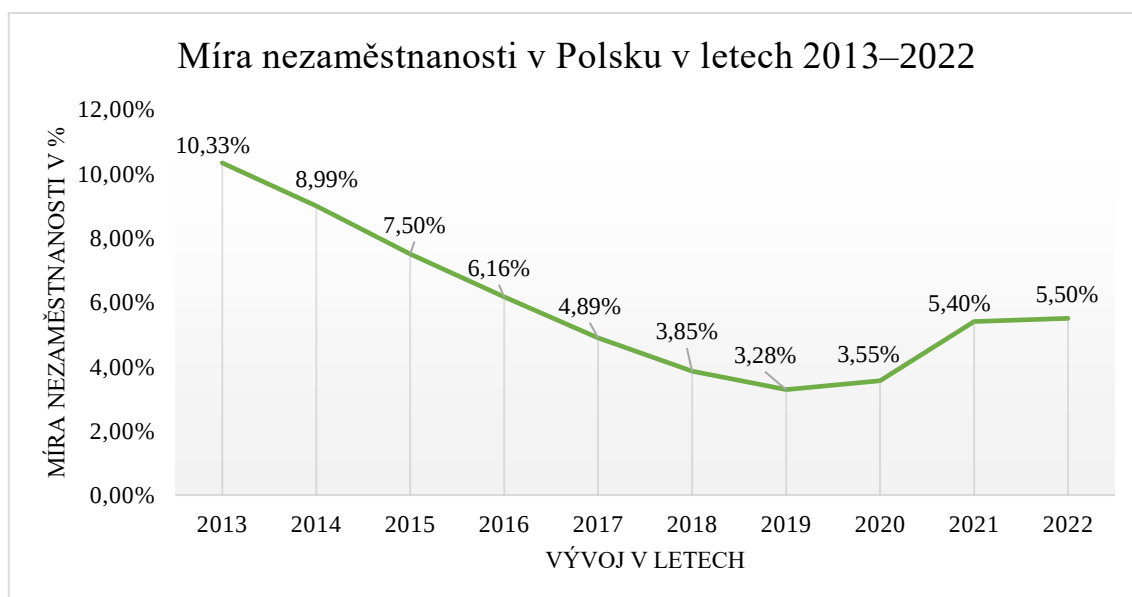
Nejvýraznější růst byl zaznamenán u pohonných hmot, které vzrostly o 27,8 %, ceny za elektřinu a plyn se zvýšily o 27,3 % a ceny za potraviny a nealkoholické nápoje se zvedly o 12,7 % (Trading Economics, 2022).



Graf 2: Měsíční vývoj inflace v letech 2018–2022
(Zdroj: vlastní zpracování dle Central Statistical Office of Poland 2022)

- **Míra nezaměstnanosti**

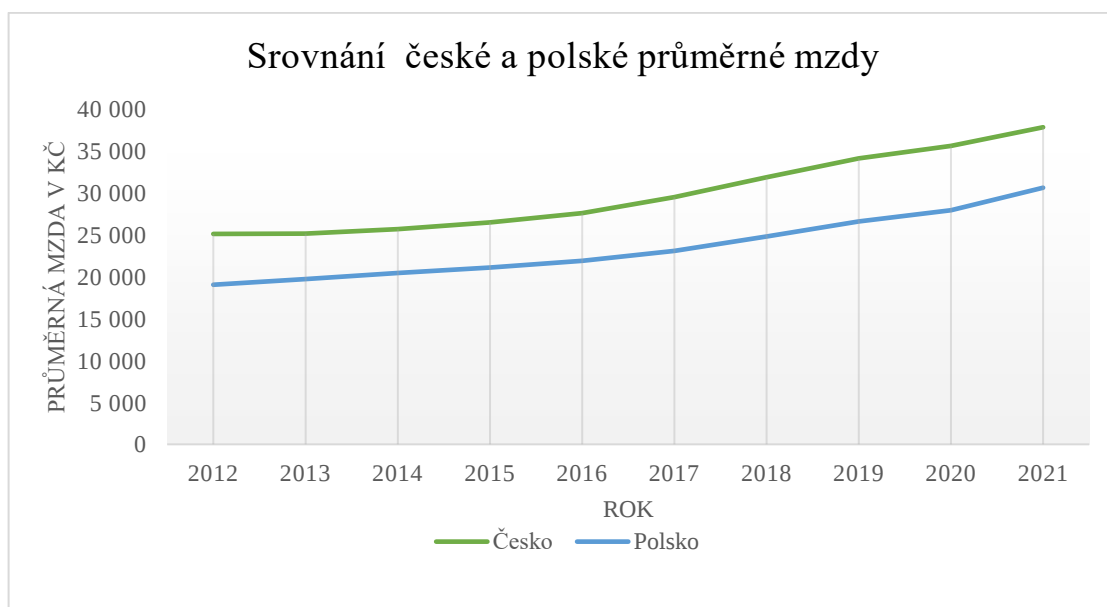
Míra nezaměstnanosti v Polsku dosahovala v letech 1990 až 2022 v průměru 12,17 %. Svého historického maxima dosáhla v roce 2003, kdy se míra nezaměstnanosti vyšplhala na rekordních 20,70 %. Od té doby tato míra klesala až do roku 2019. Poté zapříčiněním onemocněním Covid-19 míra nezaměstnanosti vzrostla a dle posledních statistik z února letošního roku 2022 činí 5,50 %, což je stále nižší číslo, než je průměr Evropské unie, který nyní dosahuje okolo 6,20 % (Trading Economics, 2022).



Graf 3: Vývoj míry nezaměstnanosti Polské republiky v letech 2013–2022
(Zdroj: vlastní zpracování dle Trading Economics 2022 a Macrotrends 2022)

- **Srovnání mezd**

Češi do Polska zavítají spíše za nákupy než za pracovní příležitosti. I přesto, že minimální mzda je oproti České republice vyšší, co se týče průměrných mezd, jsou u nás o poznání vyšší. Graf č. 4 zobrazuje rostoucí trend průměrné mzdy v obou zemích. Pro srovnání byly polské mzdy přepočteny na české koruny podle kurzu ČNB (Česká národní banka) ze dne 31.12. 2021, který činil 5,408 Kč. Účelem tohoto porovnání bylo zhodnotit, zda společnost bude na polském trhu konkurenceschopná. Vzhledem k tomu, že je česká mzda průměrně o 27 % vyšší než průměrná polská mzda, lze usoudit, že na produkty vyráběné v Česku bude nutno vynaložit vyšší mzdové náklady, než by tomu bylo v Polské republice. Zmíněné náklady se pak patrně projeví i v ceně prodáváného zboží. Tato skutečnost by mohla vést k vnímání dražších produktů z pohledu polských spotřebitelů.



Graf 4: Srovnání mezd Čechů a Poláků
(Zdroj: vlastní zpracování dle Trading Economics 2022)

- **Daňový systém**

Polsko je země, jejíž daňový systém se pokládá za nepřehledný a komplikovaný. Existují zde přímé a nepřímé daně a potom také různé poplatky, mezi které patří poplatek za užívání místa pro prodej na tržišti či reklamní poplatek.

Obecně je v Polsku platná dvouúrovňová daňová stupnice. Daň z příjmu fyzických osob (PIT) je tvořena 17% sazbou s hranicí příjmu 85 528 PLN (448 252 CZK dle kurzu 5,241

ze dne 31.3.2022 podle webu Kurzycz (2022)) a poté zvýšenou 32% sazbou (BusinessInfo, 2022).

Dle aktuálních informací ministerstvo financí navrhlo od 1. července 2022 snížit PIT z nynějších 17 % na 12 % daň jako reakci na ekonomické dopady války na Ukrajině (Novinky, 2022).

Daň z příjmu právnických (CIT) osob představuje 19% sazbu pro výpočet základu daně nebo 9% základ pro výpočet daně, jedná-li se o daňové poplatníky, jejichž příjmy ve fiskálním roce nepřesáhly 1 200 000 EUR (29 832 000 CZK dle kurzu 24,860 ze dne 31.12.2021) (Kurzycz, 2022). Základní sazba daně z přidané hodnoty (VAT) je 23 %. Tato sazba se vztahuje na většinu zboží a služeb, pro některé kategorie jsou pak stanoveny snížené sazby 8 %, 5 % a 0 % (BusinessInfo, 2022).

- **Stabilita měnového kurzu**



Graf 5: Vývoj měnového kurzu PLN/CZK
(Zdroj: Kurzycz 2022)

V případě, že se společnost chystá expandovat na zahraniční trhy, je třeba také sledovat, jak se vyvíjí měnový kurz v příslušné zemi. Oficiální měnou v Polské republice je polský zlotý (PLN). Tento kurz se pohybuje v přepočtu okolo 6 Kč, jak lze vidět v následujícím grafu (Kurzycz, 2022).

Tabulka 6: Shrnutí SLEPTE analýzy – ekonomické faktory
(Zdroj: vlastní zpracování)

<i>Shrnutí</i>
<i>+ růst kupní síly, očekávaný růst HDP</i>
<i>– růst cen zejména pohonných hmot a potravin, válka na Ukrajině, zatěžující daňový systém, dražší produkty v Česku oproti Polsku, měnový kurz</i>

- **Politické faktory**

Polsko je již léta považováno za jednu z nejvíce stabilních a rostoucích ekonomik zemí světa. Polsko je členem zásadních mezinárodních organizací jako je například Evropská unie (EU), Severoatlantická aliance (NATO), Organizace spojených národů (OSN), Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) a je také členem Světové obchodní organizace (WTO). Nejdůležitější spolupráce na regionální úrovni je v rámci Visegrádské čtyřky z roku 1991, kterou tvoří Polsko společně s Českem, Slovenskem a Maďarskem (BusinessInfo, 2021).

Pro podporu podnikání na polském trhu je zde agentura Polish Investment and Trade Agency, která poskytuje ekonomické statistiky, informace o zahraničním obchodu, podnikání v Polsku a trendech trhu (Polish Investment and Trade Agency, 2021).

V dnešní nejisté době je třeba sledovat politickou situaci v dané zemi. Doba, kdy stále čelíme hrozbě spojené s onemocněním Covid-19 a v poslední době zejména boji mezi Ukrajinou a Ruskem.

Tabulka 7: Shrnutí SLEPTE analýzy – politické faktory
(Zdroj: vlastní zpracování)

<i>Shrnutí</i>
<i>+ člen několika mezinárodních organizací</i>
<i>– nejistota politické stability vzhledem k době</i>

- **Technologické faktory**

Probíhající digitalizace, která byla o to více podpořena pandemií Covid-19, se projevuje v každodenním životě i ve světě obchodu. Dochází k neustálým změnám na trhu a je tak nutností dbát na sledování vývoje, který přináší nové výzvy.

Pokud chce podnik expandovat do Polské republiky prostřednictvím e-shopu, je důležité dbát jednak na polskou doménu a kvalitní překlad do polštiny. Pro Poláky je polský jazyk zásadní a zvyšuje tak důvěryhodnost daného e-shopu (NK Expand, 2022).

Investovat do mutace polského e-shopu se jistě vyplatí. Dle informací z webu Digital Media Publishing (2021) není doporučeno zavádět jimi neznáme české platební brány zejména z důvodu spolehlivosti a jistoty. Dle statistik je tato skutečnost důvodem storna u více než 30 % objednávek.

Celosvětově největší a nejznámější platební brána je jistě PayU. Stejně tak Przelewy24 je velmi populární u polských uživatelů (Digital Media Publishing, 2021).

Co se dopravní služby týče, správnou volnou by byla dopravní společnost DPD či DHL. Další možností jsou služby Paczka w Ruchu a Paczkomaty. Jedná se o obdobu české Zásilkovny a Z-boxů nebo známých Alzaboxů (Digital Media Publishing, 2021).

Také FedEx a osobní odběr jsou oblíbenou formou dopravy v Polsku (Unikum, 2022).

Polští uživatelé k prozkoumávání používají zejména mobilní telefon, právě z tohoto důvodu by bylo vhodné vytvořit k e-shopu také responzivní web pro mobilní zařízení (Unikum, 2022).

Tabulka 8: Shrnutí SLEPTE analýzy – technologické faktory
(Zdroj: vlastní zpracování)

<i>Shrnutí</i>
<i>+ investice do polské domény, využití platební brány PayU a Przelewy24, využití služeb polské Zásilkovny</i>
<i>– nedůvěra Poláků v zahraniční e-shop</i>

- **Ekologické faktory**

Dnešní doba si s sebou nese rozvíjející se trend, který upírá pozornost na ekologické myšlení, recyklaci a udržitelnost. Spotřebitelé si čím dál častěji pořizují ekologické alternativy nákupních tašek, obalů a navštěvují bezobalové obchody. Také si často raději připlatí za ekologické balení při objednávání zboží prostřednictvím internetu a s tímto silícím trendem se čím dál více můžeme setkat v běžném životě.

Ve společnosti HomeGym s.r.o. se snaží co nejvíce o recyklaci kartonů, ve kterých je k nim zboží dováženo. Své objednávky pak zasílají v papírových krabicích.

Tabulka 9: Shrnutí SLEPTE analýzy – ekologické faktory
(Zdroj: vlastní zpracování)

<i>Shrnutí</i>
+ možnost využití ekologických obalů

3.2.2 Analýza trhu

Následující část práce se věnuje takové oblasti, která souvisí s podnikatelskou činností společnosti HomeGym s.r.o. Kapitola je orientována především na e-commerce, sportovní výživu, zdravou výživu a fitness vybavení společně se zaměřením na zákazníky a průzkum polského trhu a jeho aktuální trendy.

Jak již bylo zmíněno, Polská republika je silně nábožensky založena, je proto vhodné nabídku produktů a jejich propagaci vytvořit tak aby se potkávala s jejich názory. Pro polského uživatele je důležitým aspektem mít možnost prohlédnutí zboží. S tím souvisí i vybudování důvěry. Poláci stejně jako Češi s velkou pravděpodobností před zakoupením produktu vyhledají recenze a zboží porovnají pomocí zbožíových srovnávačů (Unikum, 2022).

E-commerce

V době, kdy jsme se celosvětově začali potýkat s pandemií Covid-19, utrpěl téměř každý ekonomický subjekt. Tato nepříjemná situace ale zapříčinila fakt, že spousta podnikatelů učinila rozhodnutí a začala svoje podnikání zaměřovat online. Trh e-commerce tak v posledních letech zaznamenal velké zrychlení. Z elektronického obchodování se tak stala velká příležitost. Společnost HomeGym již dávno před těmito časy působila zejména prostřednictvím internetu. Obzvláště současně s trendem zdravého životního stylu a kvality potravin, která se řeší více než dříve je to dobrá příležitost pro rozvoj podniku jako je HomeGym.

Polsko je atraktivním trhem pro rozvoj e-commerce, který patří mezi jeden z nejrychleji rostoucích v Evropě. Každým rokem přibývá počet registrací e-shopu, v roce 2021 přibýlo 51 tisíc (Sas, 2022).

I uživatelé polského trhu, kteří byli a stále ještě trochu jsou skeptičtí k nakupování zejména přes zahraniční e-shopy, se přizpůsobují a zvykají si na nákupy on-line.

K provozování e-shopu je proto nutné věnovat pozornost polské doméně a kvalitnímu překladu, aby si zvláště i zahraniční e-shop získal jejich důvěru (NK Expand, 2022).

Dle Statista (2021) trh e-commerce, konkrétně výdaje za oblečení, spotřební elektroniku, potraviny a hračky v Polsku za rok 2020 vzrostly přibližně o 25 % oproti předchozímu roku a dosáhly tak na 10 miliard EUR, v přepočtu 24,86 mld. Kč. (dle kurzu 24,860 ze dne 31.12.2021) (Kurzycz, 2022). Odhad tržeb elektronických obchodů v Polsku je odhadován na necelých 22 miliard EUR, což je 546,92 mld. Kč (dle Kurzycz (2022) kurzu 24,860 ze dne 31.12.2021) (Ecommerce News, 2021).

Současným trendem polského e-commerce je obchodování přes platformy porovnávačů cen, v Polsku takzvané „zbožáci“. Svoji pozici na trhu upevnilo Allegro, které v současnosti využívá 86 % uživatelů (Mergado, 2022). Dalšími oblíbenými srovnávači cen jsou Ceneo, Skapiec, Nokaut (Mergado, 2021).

Charakteristika trhu s doplňky stravy

V roce 2021 se globální trh s doplňky stravy vyšplhal na 151,9 miliard USD, (v přepočtu 3 248,69 mld. CZK, dle kurzu ze dne 31.12.2021) (Kurzycz, 2022) (Grand View Research, 2022).

Očekává se, že bude dosahovat i dalšího rozvoje a do konce roku 2028 se zvýší o 172 %. Takový nárůst by představoval hodnotu ve výši 435 mld. USD (9 303,345 mld. CZK) v roce 2028. Velkou část růstu lze přisuzovat odvětví online fitness (Kay, 2022).

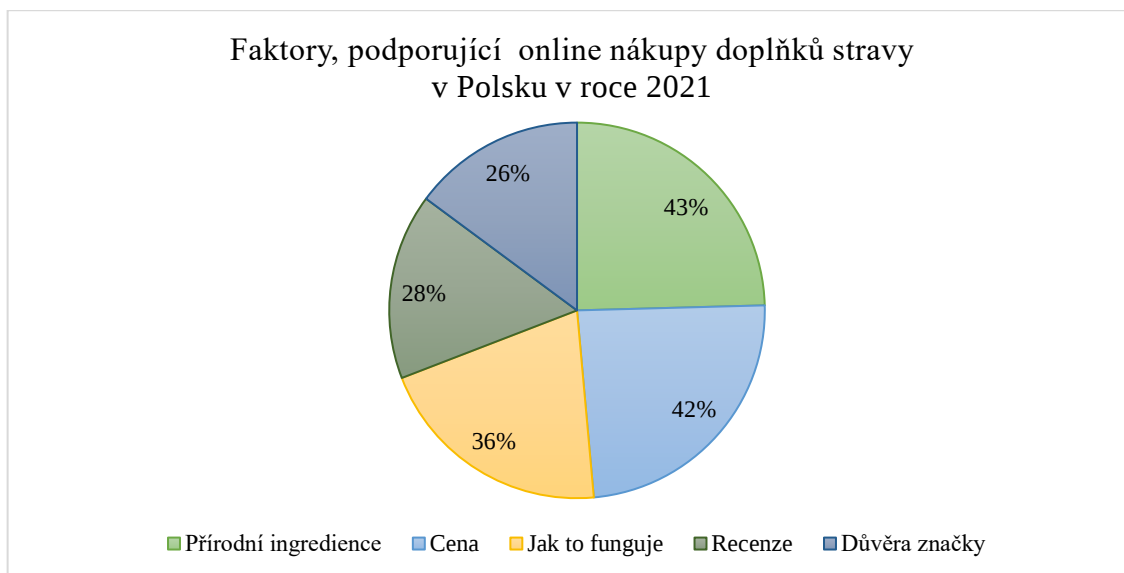
Klíčové bude pravděpodobně zvýšení povědomí zákazníků o zdraví a pohodě. Lidé na celém světě chtějí dodržovat správný poměr živin v jejich stravě a vzhledem k hektické době a pracovní vytíženosti lze očekávat, že i pohodlnost bude mít zapříčinění ve zvýšení prodeje doplňků stravy (Grand View Research, 2022).

Příznivý dopad na trh s doplňky stravy mělo onemocnění Covid-19. V tomto období se zvýšily prodeje těchto produktů. Důvodem byla i vznesená lékařská doporučení o používání doplňků stravy jako prevenci i léčbě při onemocnění (Markets and Markets, 2021).

Nicméně odvětví fitness bylo poznamenáno dvojím způsobem. Pokud bychom se měli podívat na odvětví posiloven, sportovních center, klubů zdraví, v průběhu této situace došlo k poklesu o téměř 59 %. Následně však došlo k postupnému zotavování, avšak pro mnohé to byly velmi těžké časy. Naopak tomu bylo u digitálního fitness, aplikací,

sportovního vybavení. Tyto trhy zaznamenaly nárůsty tržeb o 40 % a předpoklad byl takový, že na konci roku 2021 tento nárůst bude činit až 66 % (Kay, 2022).

Následující graf č. 6 zobrazuje rozhodovací faktory, které polští uživatelé zohledňují při online nákupu suplementů. Jedná se zejména o složení z přírodních ingrediencí a cena. Dále také dbají na účinky produktů, recenze od jiných zákazníků a důvěru ve značku.



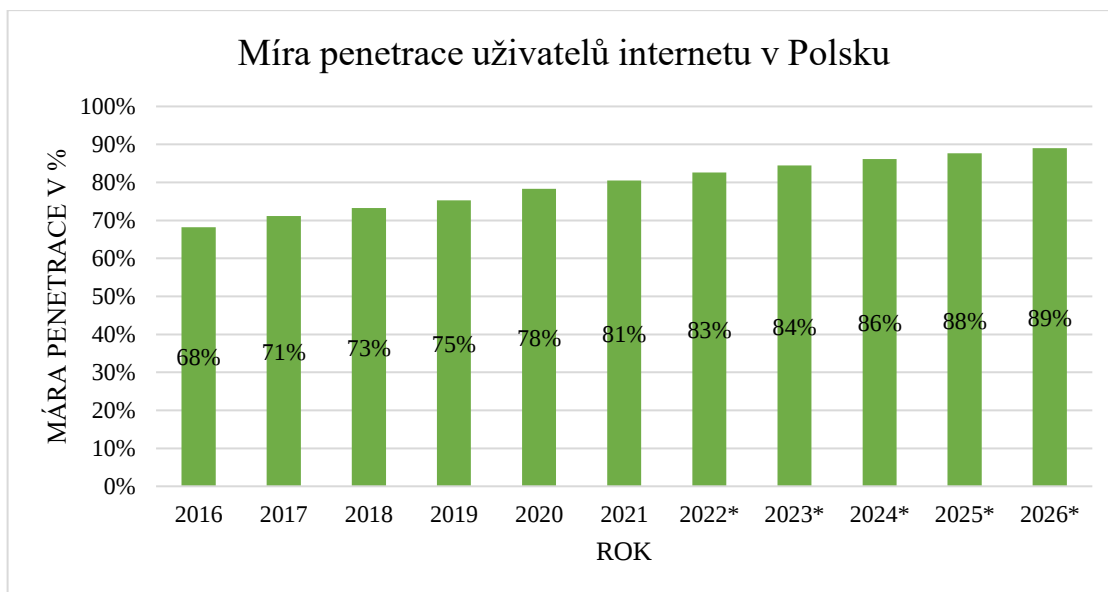
Graf 6: Rozhodovací faktory při online nakupování doplňků stravy v Polsku v roce 2021
(Zdroj: vlastní zpracování dle Statista 2022)

Zákazníci

Z vyplývající studie po pominutí krize a zlepšení ekonomické situace si Poláci budou moci dovolit do svého nákupního seznamu opět připsat dražší produkty, mezi které patří právě doplňky stravy. Dojde tak k rozvoji trhu s doplňky stravy a stejně tomu tak je i se suplementy pro sportovce. Simulujícím faktorem pro odbyt je rovněž opětovné otevření fitness a sportovních center společně s rostoucím trendem, kterým se stala péče o zdraví. Dle predikce pro rok 2021 byl očekáván růst tohoto odvětví o 7,7 % na 6,4 miliardy PLN (33,54 mld CZK dle kurzu 5,241 z webu Kurzycz (2022) ze dne 31.3.2022) (Stefanczyková, 2021).

V Polské republice žije 37,9 milionů obyvatel. Zhruba 85 % z nich představují uživatelé nakupující online (NK Expand, 2022).

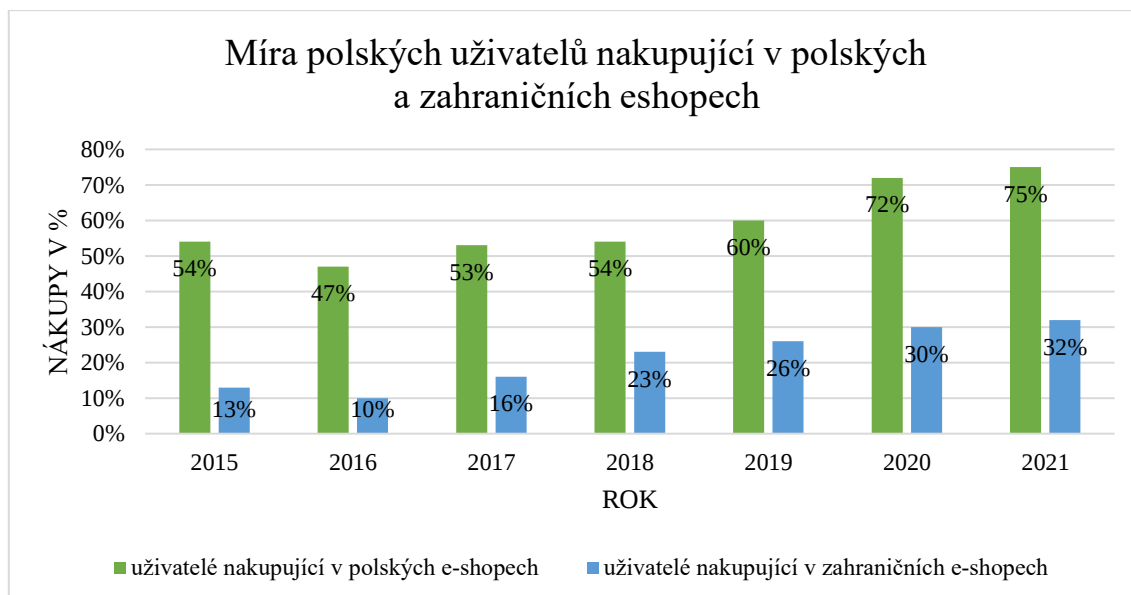
Graf č. 7 zobrazuje předpověď penetrace polských uživatelů internetu do roku 2026. Na rok 2022 byl predikován nárůst na 83 %, která byla již překonána, jelikož podle informací z webu NK Expand (2022), tato míra činí 85 %.



Graf 7: Procentuální míra penetrace uživatelů internetu v Polsku od roku 2016 s předpovědí do roku 2026

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Statista 2022)

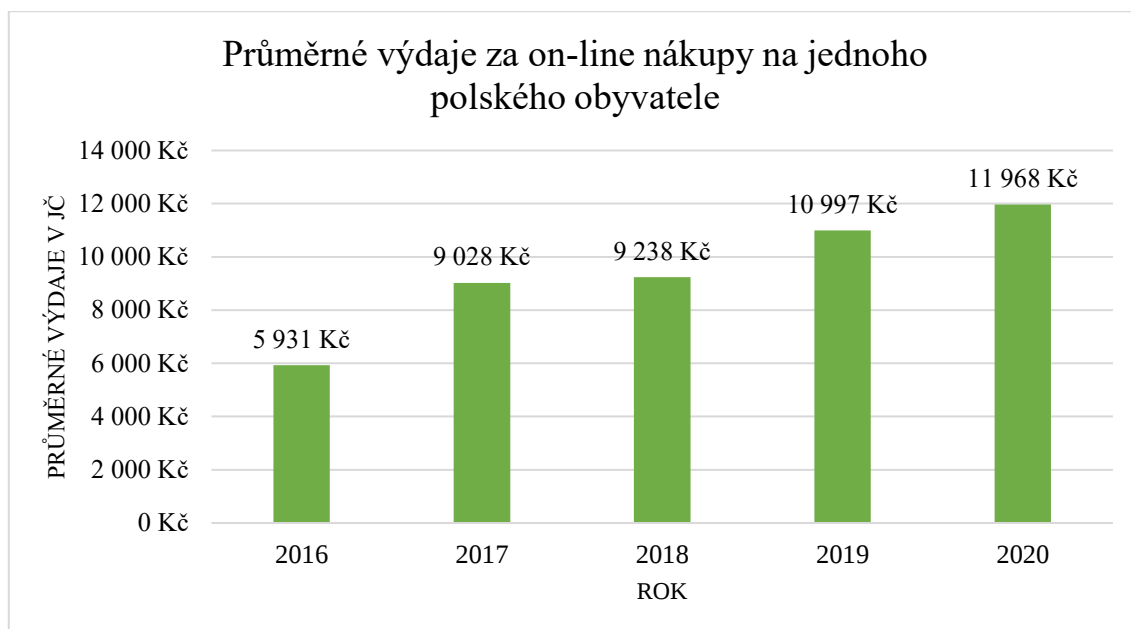
Na následujícím grafu č. 8 je zobrazen procentuální počet uživatelů internetu nakupujících v polských a zahraničních e-shopech. Míra elektronického obchodování od roku 2016 vykazuje každoroční nárůst. V roce 2021 celkem 75 % polských uživatelů nakupovalo prostřednictvím polských e-shopů a stejně tak je i drobný nárůst uživatelů nakupujících v zahraničních e-shopech. Dalo by se říci, že tuto skutečnost ještě více podpořilo onemocnění Covid-19.



Graf 8: Míra uživatelů nakupujících v polských a zahraničních e-shopech v Polsku v letech 2015–2021

(Zdroj: vlastní zpracování dle Statista 2022)

Dle statistik PostNord (2020) jsou na následujícím grafu č. 9 zobrazeny průměrné výdaje za online nakupování na jednoho polského spotřebitele. Polsko oproti Evropským zemím vynaložilo podstatně méně peněžních prostředků a to 11 968 Kč na obyvatele v roce 2020. Nicméně v souvislosti s digitální revolucí tento trend roste a lze očekávat nárůst v následujících letech.



Graf 9: Průměrné výdaje na jednoho obyvatele za on-line nákupy v korunách v Polsku v letech 2016–2020

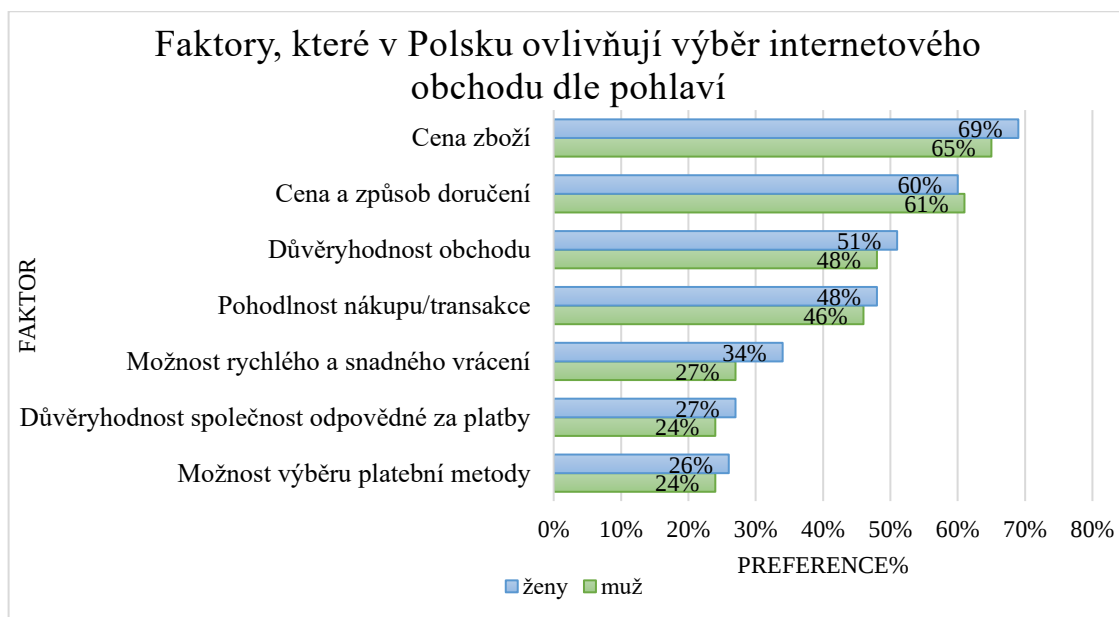
(Zdroj: vlastní zpracování dle PostNord 2020)

Z grafu č. 10 je zřejmé, že v roce 2021 polští spotřebitelé brali jako největší výhodu online nakupování dostupnost produktů po celý den a možnost nakupovat z pohodlí domova, nebo odkudkoliv. Další důležitý faktor byla časová neomezenost výběru, často se setkávali s více atraktivnějšími cenami než v kamenných prodejnách a také možností nakupovat i v případě, že jsou obchody zavřené. Také okolo 60 % uživatelů považuje za výhodu jednoduchost v porovnávání nabídky a rozmanitost produktů. Okolo 50 % také zaznamenalo možnost platebních způsobů a rychlosti. On-line nakupování je časově úspornější než v případě fyzického nakupování. Za nezanedbatelné lze také považovat různé způsoby doručení, jednoduchost v nalezení specializovaných a vzácných produktů, možnost vrácení zboží ve 14denní lhůtě bez udání důvodu a více informací o produktech.



Graf 10: Faktory, které jsou motivací pro on-line nakupování v Polsku v roce 2021
(Zdroj: vlastní zpracování dle Statista 2020)

Další graf č. 11 se týká faktorů, které polští uživatelé internetu zohledňují při výběru e-shopu, ze kterého budou nakupovat. V roce 2020 69 % žen a 65 % mužů odpovědělo, že při výběru internetového obchodu se rozhodují primárně na základě ceny, následuje cena a způsob doručení se 60 % preferencí u žen a 61 % mužů. Velký důraz také kladou na důvěryhodnost obchodu a také na pohodlnost nákupu a transakce.



Graf 11: Faktory, ovlivňující výběr internetového obchodu dle pohlaví v Polsku 2020
(Zdroj: vlastní zpracování dle Statista 2022)

Tabulka 10: Shrnutí analýzy trhu
(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí
<i>+ inzerce na cenových srovnávačích, covid-19, rostoucí zájem o zdraví životní styl, vytvoření polské domény a překlad e-shopu,</i>
0 <i>růst e-commerce</i>
<i>– nízké procento nákupů polských uživatelů na zahraničních e-shopech oproti polským, není možné si prohlédnout zboží ve fyzické podobě</i>

3.2.3 Porterův model pěti konkurenční sil

Důležitou součástí analýzy vnějšího prostředí tvoří sledování konkurence, které společnost HomeGym s.r.o. musí na daném trhu čelit. V rámci této kapitoly budou popsány faktory působící na společnost prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

Stávající konkurence

Trh se sportovní výživou, potravinovými doplňky a sportovním zařízením jistě není zanedbatelný. Naopak s růstem trendu o zdraví a aktivní životní styl roste i poptávka tohoto odvětví. Vzhledem k atraktivitě daného trhu se společnost musí potýkat s poměrně velkou rivalitou. Pandemie spojená s onemocněním Covid-19 byla nápomocná pro růst e-commerce. Tím, že docházelo k zavírání obchodů a omezení kontaktu, lidé začali více nakupovat on-line, což je pro elektronické obchody přínosem.

Je však důležité sledovat trendy a hlavní konkurenty. Tak jako dochází k dynamickým změnám na trhu, stejně tak rychle může docházet ke změnám v žebříčku konkurentů.

- **Top10 světových elektronických obchodů z pohledu růstu za listopad 2021:**
Gymshark, Crossrope, BPI Sports, Altitude Sports, 310, NOBULL, Boxraw, Women's Best, Campus Protein a Sweetlegs (Kay, 2022)

Hlavní konkurenti na polském trhu jsou zobrazeny v následující tabulce č. 11.

Tabulka 11: Hlavní konkurenti na polském trhu v oblasti sportovních a zdravých doplňků stravy
(Zdroj: vlastní zpracování dle SimilarWeb 2022)

E-shop	Celková návštěvnost	Měsíční návštěvnost Polsko	Sociální síť	Podíl na polském trhu	Kamenná prodejna
sklep.sfd.pl	3 988 000	x	Facebook Instagram YouTube WhatsApp	69,10 %	ANO
bodypak.pl	639 310	194 812	Facebook Instagram YouTube	10,00 %	ANO
budujmase.pl	639 189	220 577	Facebook	7,70 %	NE
musclepower.pl	723 956	200 085	Facebook YouTube	6,90 %	ANO
gymbeam.pl	459 764	327 735	Facebook Instagram YouTube	6,30 %	NE

Tabula č. 4 popisuje hlavní konkurenty, kteří nabízejí stejný druh sortimentu jako společnost HomeGym s.r.o. Největší podíl na polském trhu má e-shop sklep.sfd.pl., který výrazně převažuje nad ostatními obchody. Bude tak jistě těžké proniknout na trh, je proto podstatné investovat finance do propagace, zvýšit tak povědomí o firmě a tím zvýšit možnost získání potenciálních zákazníků. Společnost HomeGym má široký a rozmanitý sortiment a doplňkové služby, které by mohly být přidanou hodnotou pro zákazníka v případě, že obětuje peněžní prostředky na provozování těchto služeb a s tím souvisejícího překladu.

Pro provedení průzkumu v tabulce uvedených konkurenčních webů je nejčastěji využívanou společností poskytující dopravní služby u výše zmíněných konkurentů InPost a DHL. Dále často využívají služby polské Zásilkovny, poczty Polska (polská pošta), GLS, DPD, nebo si zákazníci mohou vyzvednout zboží na výdejních místech či v prodejně. Vlastnit kamennou prodejnu nebo alespoň mít výdejní místo lze jistě považovat za výhodu, jelikož někteří polští zákazníci by stále mohli pochybovat o zakoupení zboží přes internet.

Rozhodující roli pro zvolení e-shopu uživatelem hraje kvalita produktů, cena, rychlost a způsob doručení a platební možnosti.

Významným faktorem, který je třeba sledovat, je aktuálnost. Jelikož se trh mění, mění se také konkurence. Konkurenti přibývají, ubývají a mění se i jejich tržní postavení. Závažné je proto neustálé sledování konkurence a změny probíhající na trhu.

Tabulka 12: Shrnutí Porterova modelu pěti konkurenčních sil – stávající konkurence

(Zdroj: vlastní zpracování)

<i>Shrnutí</i>
<i>+ rostoucí poptávka, pandemie Covid-19</i>
<i>– velcí hráči na polském trhu, kamenné prodejny, vyšší ceny oproti polským cenám</i>

Hrozba vstupu nových konkurentů

Jak již bylo zmíněno, pandemie Covid-19 byla jako katalyzátor růstu e-commerce trhu. Avšak s atraktivitou tohoto trhu roste i počet konkurentů. Zejména pokud hovoříme o trhu se sportovní výživou, zdravou výživou a sportovním vybavením, kdy společně s rostoucím trendem zdravého a aktivního životního stylu je velmi pravděpodobné, že dojde k nárůstu rivality v e-commerce prostředí.

Proto lze výhodu atraktivity trhu považovat i za velkou hrozbou v podobě konkurenčního boje, se kterým se podnik musí potýkat. Především pokud se jedná o zavedení e-shopu do zahraničí, tak tato forma expanze není příliš kapitálově náročná, je zde proto vyšší riziko vstupu nových konkurentů. Tato skutečnost může pak nastat téměř kdykoliv a tento faktor lze chápat jako negativní.

Co se týče formálních bariér, geografické vzdálenosti, jazyku a legislativě upravující EU, není od české významně odlišná.

Nicméně společnost by měla být ochotna investovat peněžní prostředky do propagace, neboť se jedná o velký trh s náročnějšími zákazníky a o to více bude složité se bez dobré propagace na tomto trhu rozvíjet. Podnik by se měl rovněž zaměřit na přidanou hodnotu pro zákazníka, díky které by mohl získat konkurenční výhodu.

Po průzkumu konkurenčních webů je evidentní, že každý podnik se snaží zaměřit na sociální sítě a jejím prostřednictvím se propagovat. Téměř každá společnost usiluje o získání zákazníka pomocí zajímavých článků a blogů, některé z nich pomáhají uživateli s výběrem co nejvhodnějších produktů dle zákaznických potřeb a požadavků (např. hubnutí, nabírání svalů).

Tabulka 13: Shrnutí Porterova modelu pěti konkurenčních sil – hrozba vstupu nových konkurentů
(Zdroj: vlastní zpracování)

<i>Shrnutí</i>
<i>+ investice do propagace, přidaná hodnota pro zákazníky</i>
0 <i>nízká bariéra vstupu do odvětví</i>
<i>– noví konkurenti, náročnost zákazníků</i>

Riziko substitutů

Substituty pro společnost HomeGym s.r.o. mohou být představeny v podobě produktů jiných značek nebo druhu produktu a k tomu pojící se požadavky zákazníka. Například některý zákazník preferuje, co se sportovní výživy týče, protein z mléčné bílkoviny, jiný má zájem o veganské produkty. Dále lze místo proteinového prášku zvolit proteinové tyčinky a podobně. Je tak spousta různých substitutů, které mohou být na trhu nabídnuty. Proto je výhodou široké portfolio produktů a značek, které vybraná společnost nabízí.

Za další substituty lze chápat kamenné prodejny. Někteří zákazníci, zejména polští obyvatelé, je stále preferují, mohou si tak zboží prohlédnout, případně vyzkoušet. Také je zde výhoda co se týče jednoduššího způsobu reklamace a vrácení zboží. Díky omezením, které nastaly s virovým onemocněním Covid-19 je však stále více rozšířen trend nakupování online.

Nicméně je důležité sledovat trendy a preference zákazníků na polském trhu. K tomu se váže další možný substitut v podobě možnosti volby způsobu dopravy a konkrétních dopravních společností. Dále bychom sem mohli zařadit způsoby plateb.

Tabulka 14: Shrnutí Porterova modelu pěti konkurenčních sil – riziko substitutů
(Zdroj: vlastní zpracování)

<i>Shrnutí</i>
<i>+ široký sortiment, více možností způsobu doručení a platebních metod</i>
<i>– velké množství substitučních produktů, kamenné prodejny</i>

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost HomeGym má ve svém portfoliu širokou nabídku produktů. Tyto produkty jsou různých kategorií (viz. kapitola marketingový mix), jejich cenové rozpětí se také pohybuje od pár korun až po řadu tisíc v případě, že se jedná o sportovní zařízení, které

nejčastěji nakupují podnikatelé pro vybavení svých fitness center. Tak jak je velký sortiment zboží, je tomu tak totožně u značek, které firma nabízí.

Z toho je patrné, že má společnost také celou řadu smluvních vztahů s dodavateli. Ve své nabídce má okolo stovky českých i zahraničních značek.

Hlavní sortiment představuje sportovní výživa, zdravá výživa a posilovací stroje. Do doplňkového zboží pak spadají cvičební pomůcky, sportovní potřeby, fitness oblečení a fitness dárky.

Společnost asi jako každý jiný e-shop má několik dodavatelů, od kterých objednává častěji na základě dobrých vztahů, kvalitního zboží a ceny. Ale jelikož je trh s nabídkou fitness sortimentu poměrně velký, společnost si může vybírat z celé řady dodavatelů a tím získává poměrně dobrou pozici a tím pádem lze vyjednávací sílu dodavatelů považovat za relativně nevýznamnou.

Co se týče dopravců, pro zahraniční zákazníky využívá zejména dopravních služeb společnosti GLS. Na území České republiky pak navíc DPD, PPL. Vlastní dopravu využívá v případě větších či dražších objednávek. Je jistě významné pozorovat vytíženost dopravních společností, aby nedocházelo k neplánovaným zpožděním.

Společnost má dlouhodobé vztahy s dopravní společností GLS, jelikož se cena odvíjí od počtu přepravených balíků. Lze proto říct, že vyjednávací síla dopravce GLS je relativně velká.

Nicméně je důležité i přes dobré a dlouhodobé odběratelsko-dodavatelské vztahy pravidelně sledovat vývoj cen u dodavatelů, kvalitu sortimentu a případně jejich odchod z trhu, aby nedošlo k nepříjemnostem a byla možnost tuto neočekávanou situaci vyřešit s hladkým průběhem.

V současné době, kdy se potýkáme s růstem cen za paliva a rostoucí inflací, se tato skutečnost jistě projeví na cenách za dopravní služby a v odebíraném zboží. V konečném důsledku se tento fakt projeví i v prodejních cenách produktů.

Tabulka 15: Shrnutí Porterova modelu pěti konkurenčních sil – vyjednávací síla dodavatelů
(Zdroj: vlastní zpracování)

<i>Shrnutí</i>
+ <i>vyjednávací síla dodavatelů je poměrně nízká, dlouhodobé vztahy a nadstandardní ceny s dopravní společností GLS.</i>
– <i>vyjednávací síla předního dopravce je relativně vysoká.</i>

Vyjednávací síla odběratelů

Pro každý podnik jsou zákazníci klíčovým faktorem. Právě díky nim je firma schopna generovat zisky. Své kupující společnost HomeGym rozlišuje především na B2B a B2C zákazníky. Hlavní skupinou zákazníků jsou spotřebitelé na B2C trzích, kteří tvoří 80–90 % zákazníků společnosti.

Za zákazníky B2B lze považovat posilovny a fitness centra. Tito zákazníci odebírají zejména posilovací stroje, ze kterých z celého sortimentu produktů plynou největší tržby, nicméně k jejich prodeji nedochází v tak častém měřítku. Společnost zákazníky na B2B trzích sama od sebe neoslovuje, jejich podíl činí 10–20 %. Podnikatelé získávají slevy dle velikosti jejich objednávek, zároveň však často požadují platby na splátky, což společnost v současné době neposkytuje.

Nicméně vzhledem k vysoké míře konkurenčních firem prodávajících stejné nebo podobné produkty, je vyjednávací síla odběratelů na B2B trhu relativně vysoká.

Co se týče spotřebitelského trhu, jeho zákazníci jsou jednotlivci a uživatelé internetu, kteří mají zájem o zdraví a sport. Nejčastěji zakoupenými produkty je sportovní výživa a doplňky stravy. Jestliže se klienti zaregistrují do věrnostního programu, je pravděpodobné, že uskutečnili objednávku více než jednou a získávají věrnostní slevy. Jedná se tak o vzájemně výhodné vztahy. Posoudit vyjednávací sílu lze hůře v případě, že nevíme, proč zákazník zakoupil právě náš výrobek místo konkurenčního, zde by pro podnik mohla být významná zpětná vazba od odběratelů.

Nicméně velikost odběratelů na spotřebitelském trhu je většinou malá, takže společnost není tolik vázána na udržitelnost jednotlivých zákazníků. Lze podotknout, že vyjednávací síla je zde tvořena zejména loajalitou těchto zákazníků. Vzhledem k nákupnímu chování polských uživatelů a hrozbě konkurence bude jistě nutností stále dbát na kvalitu produktů i služeb a tomu odpovídající cenu, která nebude příliš nadsazená.

Tabulka 16: Shrnutí Porterova modelu pěti konkurenčních sil – vyjednávací síla odběratelů
(Zdroj: vlastní zpracování)

<i>Shrnutí</i>
<i>+ poměrně nízká vyjednávací síla odběratelů na spotřebitelském trhu</i>
<i>– snadný přechod ke konkurenci, vyjednávací síla odběratelů na B2B trhu je relativně vysoká</i>

3.3 Analýza vnitřního prostředí

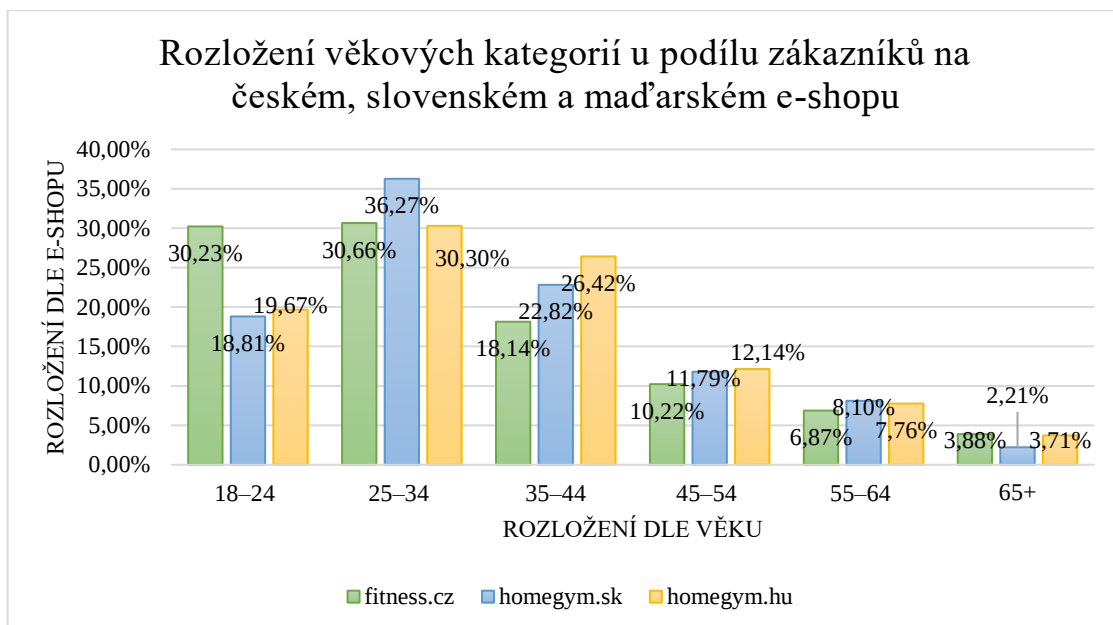
3.3.1 Analýza obchodních aktivit

V rámci této kapitoly budou popsány aktivity, které v podniku probíhají. Představí celý proces od nákup vstupů a produktů přes postup získání zákazníka, až po dodání zboží ke konečnému spotřebiteli.

Analýza zákazníků

Na začátku této části je třeba charakterizovat zákazníkům společnost. Jak již bylo zmíněno, společnost působí v Česku, Slovensku, Rakousku a Maďarsku jednak na trzích B2C, kde jsou spotřebitelé ženy a muži různých věkových kategoriích, zajímající se o zdraví a sport. Také na trzích B2B, kde zákazníci představují zejména fitness centra. Hlavním trhem pro vybranou firmu je B2C trh, který tvoří okolo 80–90 % příjmů u vybrané společnosti.

Následující graf č. 12 zobrazuje věkové kategorie nakupující na českém, slovenském a maďarském e-shopu společnosti HomeGym. Data z rakouského e-shopu nejsou k dispozici, nicméně na tento trh vybraná společnost prozatím příliš nepronikla, co se týče objemů prodeje.



Graf 12: Rozložení věkových kategorií u podílu zákazníků českého, slovenského a maďarského e-shopu

(Zdroj: vlastní zpracování dle SimilarWeb 2022)

Rozložení zákazníků na základě pohlaví je poměrně vyrovnané a je zobrazeno v následující tabulce.

Tabulka 17: Rozložení zákazníků dle pohlaví na českém, slovenském a maďarském e-shopu

(Zdroj: vlastní zpracování dle SimilarWeb 2022)

E-shop	Muži	Ženy
Fitness.cz	46,33 %	53,67 %
Hogmegym.sk	45,34 %	54,66 %
HomeGym.hu	48,38 %	51,62 %

Pro účely této práce jsou za cílovou skupinu považováni muži i ženy žijící v polské republice ve věku 18–44 let, kteří mají zájem o zdraví a aktivní životní styl. Dle UNSD (2012) k této věkové kategorii připadá zhruba 40 % populace. Ve věkové kategorii 18–44 let používá internet 98 % uživatelů. **Počet potenciálních zákazníků v Polsku tedy představuje přibližně 14 856 800 uživatelů.**

Cílem těchto zákazníků je začít nebo pokračovat ve vytvoření si návyku zdravého stravování, sportovat, vytvarovat si postavu nebo zmírnit následky nemoci či obezity, která narostla s lockdownem ve spojitosti s pandemií Covid-19 a cítit se lépe (Health, 2022).

Nákupní činnost

Portfolio produktů společnosti HomeGym tvoří široké spektrum značek od tuzemských i zahraničních dodavatelů.

- **Výběr dodavatele a vztahy s nimi**

Při výběru dodavatele se vybraná společnost zaměřuje na kvalitu, která je současně s výhodnou cenou prioritní. Dalším rozhodujícím faktorem je poptávka zákazníků. V rámci zpětné vazby zákazníci často sami zpětně informují o tom, co jim na e-shopu podniku HomeGym chybí, nebo případně pak sami vyhledávají zboží, o kterém si společnost myslí, že je spotřebitelé ocení. Důležitým faktorem je rovněž kredibilita dodavatele a recenze výrobců a dodavatelů (Sedláček, 2022).

Tím, že společnost působí na trhu řadu let, vybudovala si vztahy s dodavateli, kteří jsou pro fungování společnosti významní. Od těchto dodavatelů společnost nakupuje pravidelně a je tak stálým odběratelem.

Každý elektronický obchod má jistě dodavatele, kteří jsou pro ně zajímavější jak už z pohledu ceny, zajímavými akcemi, oblíbeným sortimentem a dobrou domluvou. Přístup dodavatele pak většinou závisí na základě objemu prodeje. Čím více firma nakoupí, tím je schopna vyjednání lepších podmínek.

Společnost odebírá od tuzemských i zahraničních dodavatelů. V případě objednání ze zahraničí podnik nakupuje větší množství zboží, která se pak vzhledem k ceně dopravy rozloží.

Pokud firma přemýšlí o novém dodavateli, ověřuje si jeho důvěryhodnost na VIES a případně dalších stránkách, které ukážou na serióznost dodavatele. Poté také závisí na hodnocení zboží, které prodávají, také ceně, za kterou jsou schopni zboží prodat a na ceně, za kterou se produkty na trhu prodávají (Sedláček, 2022).

Objednané zboží je do skladu společnosti doručováno několikrát denně. Ze zahraničí je zboží doručováno na paletách a ve větších objemech. Dodávky od českých dodavatelů jsou v převaze, je tomu tak i proto, že spousta značek již má zde své zastoupení (Sedláček, 2022).

Skladové zásoby jsou přizpůsobeny pro zachování dobrého cashflow a plynulého provozu. Důležité je, aby bylo zboží na skladě v dostatečném množství dle průměrných

prodejů a společnost tak byla schopna okamžitého odesílání objednávek. Je tak zřejmé, že společnost bude držet více peněžních prostředků v zásobách.

Prodejní činnost

Společnost HomeGym působí prostřednictvím elektronického obchodu na českém, slovenském, rakouském a maďarském trhu. Největší zastoupení má však na trhu v Čechách a na Slovensku, je tomu tak zejména z důvodu nejdelší doby působení. Převážně se soustředí na zákazníky spotřebitelského trhu. Nicméně má svou působnost i na trzích B2B, avšak tuto skupinu zákazníků společnost sama neoslovuje. Pokud mají tito zákazníci zájem o nákup za velkoobchodní ceny, kontaktují společnost.

- **Komunikace se zákazníky a objednávka**

Komunikace se zákazníky je v případě elektronického obchodu značně nižší, než co se týká prodejců kamenných obchodů a služeb. Zákazník si na e-shopu zvolí zboží, o které má zájem a přidá ho do košíku. Následně vytvoří objednávku s tím, že vyplní osobní a kontaktní údaje, místo doručení, zvolí platební metodu a způsob dopravy. Následně je mu do e-mailu zasláno přijetí o zpracování objednávky. Po přijetí platby je objednávka zpracována a zákazník je poté již kontaktován dopravcem o termínu doručení.

Pokud má zákazník nějaké dotazy, může je vznést prostřednictvím e-mailu, kontaktního adresáře, nebo hovoru na zákaznickou podporu, která je dostupná ve všední dny v čase 8–16 hodin. Pro jednotlivé e-shopy v česku i v zahraničí má společnost zastupující osoby, které jsou v tento čas dostupné na telefonu a plynule ovládají jazyk dané země. Společnost tak působí seriózně a je schopna vyjít vstříc svým zákazníkům.

Další možnost kontaktování společnosti je na sociálních sítích – na Facebooku a Instagramu, kde se společnost současně snaží prezentovat a zvýšit své povědomí u potenciálních zákazníků. Také na jejich webu je možnost zapojení se do diskuze o sportovní výživě, kde lze vznést nový dotaz a současně jsou tam k zobrazení odpovědi na dotazy uživatelů.

- **Vztahy se zákazníky**

Společnost si váží každého jednotlivého zákazníka a jejím cílem je udělat maximum pro to, aby nákup proběhl co nejpohodlněji a objednané zboží mu bylo doručeno za co nejkratší dobu. Na e-shopu firmy nakupují noví, ale také stálí zákazníci, kteří jsou společností věrni i více než 20 let a objednávky vytváří pravidelně. Nelze však potvrdit,

že na některém ze zákazníků stojí existence společnosti. Jelikož se jedná zejména o konečné spotřebitele, se toto riziko rozkládá. Rozhodující je pak jistě kvalita služeb, které se zákazníkům dostávají (Sedláček, 2022).

Co se týče období největšího odbytu, bývá to zpravidla v chladných obdobích a po Novém roce, kdy si lidé dávají předsevzetí a chtějí si svou postavu do léta vyformovat. Letní měsíce jsou z pohledu prodeje nejslabším obdobím, zejména z důvodu plánovaných dovolených a výletů. Proto by bylo vhodné cílit na zákazníky obzvlášť v tomto období například formou reklamních kampaní.

Pokud bychom se podívali na období pandemie Covid-19, v tomto období se u řady společností působících v digitálním prostředí dostavily větší zisky z prodeje. V případě zvolené firmy došlo k poklesu u silových produktů, které jsou vyloženy pro spotřebitele a klienty posíleny. Naopak nárůst objemu prodeje byl zaznamenán u vitamínů a u produktů určených pro domácí cvičení (Sedláček, 2022).

- **Distribuce**

Zřejmě pro každou společnost je důležité zajistit doručení zboží pohodlně a v co nejrychlejší čas. Ani společnost HomeGym není výjimkou. Je proto důležité spolupracovat se solidními dodavateli, na které je možné se spolehnout a nejlépe s nimi mít i dlouholeté zkušenosti. Doručení zboží pro tuto společnost zajišťuje zejména společnost GLS, se kterou má dlouhodobé nadstandardní vztahy. V této přepravní společnosti je možné předat balíčky mířící na Slovensko, Maďarsko i Rakousko, jednomu řidiči. Je však přesto důležité sledovat vývoj cen a kvalitu doručení i přes dlouhodobé vztahy a kvalitní služby. Pro některé účely společnost využívá i vlastní dopravu, zejména v případě velkých a drahých objednávek, kdy je pak z důvodu nutnosti nadstandardního pojištění tato forma dopravy výhodnější.

Tabulka 18: Shrnutí analýzy obchodních aktivit
(Zdroj: vlastní zpracování)

<i>Shrnutí</i>
<i>+ kvalitní produkty a služby, jednoduchost objednání zboží, kontaktování zákazníků přes sociální síť, krátká doba doručení</i>
<i>– nízký podíl na B2B trhu, nižší úroveň komunikace se zákazníky, ceny za pojištění u velkých a drahých dodávek</i>

3.3.2 Marketingový mix

Analýza marketingového mixu představuje kroky, pomocí kterých je společnost schopna ovlivnit poptávku po vlastních produktech. Jednotlivé faktory představuje koncept 4P, kdy jednotlivá „P“ zastupují: produkt (product), cenu (price), distribuci (place) a (promotion) komunikaci.

Produkt (product)

V této části diplomové části budou popsány produkty nabízené vybranou společností. Pod pojmem produkt si lze představit jak věci hmotné, tak i nehmotné. Jelikož vybraná společnost se zabývá prodejem zboží prostřednictvím elektronického obchodu, bude zde kladen důraz především na produkt o hmotné podobě. Nehmotnou podobu pak představují doplňkové služby, které lze pokládat za přidanou hodnotu.

Společnost HomeGym nabízí **rozmanitý sortiment** přes 100 000 položek. Z toho důvodu zde nepředstavím jednotlivé produkty, avšak budou rozděleny dle jednotlivých kategorií. Při výběru dodavatelů je zde **kladen vysoký důraz především na kvalitu** jednotlivých produktů a surovin, které se při výrobě produktů používají.

Podnik od roku 2016 nabízí **vlastní privátní značku** s názvem Viltamax, která je k dispozici výhradně právě pro popisovanou společnost. Obzvlášť u vlastní značky se zaměřují na vysokou kvalitu. Produkty značky Viltamax se vyrábí v České republice ze surovin, **jejichž původ je výhradně z Evropské unie**. Jejich výroba podléhá certifikaci ISO 22000:2018, která je doporučena pro potravinářský průmysl. Tato certifikace zajišťuje odpovídající kvalitu a bezpečnost potravin a s ní i spojené řízení rizik (LL-C Certification, 2022).

Avšak společnost vlastní i další certifikáty, kterými jsou:

- Certifikát o zkoušce GFN
- Certifikát Státního zdravotního ústavu
- Certificate of safety GFN
- Certifikát V-Label (European Vegetarian Union)

Stejně jako je tomu u sortimentu, značek, ze kterých si uživatelé mohou vybírat je celá řada. Jedná se například o Amix, Big Zone, BioTech USA, BSN, Czech Virus, EnergyBody, EVLution Nutrition, GreenFood Nutrition, HiTec nutrition, JYM, Kevin

Levrone, Maxxwin, Kevin Levrone, MyProtein, Nutrend, Optimum Nutrition, Penco, Reflex, Survival, Universal, Viridian, Vitalmax, Warrior, Weider (Fitness.cz, 2022).

Nabízené produkty shrnují následující tabulky, kde je zboží rozepsáno do jednotlivých kategorií a následně položek.

Tabulka 19: Přehled sortimentu – sportovní výživa část 1

(Zdroj: vlastní zpracování dle Fitness.cz 2022)

SPORTOVNÍ VÝŽIVA	
Kategorie	Položky v kategorii produktů
Aminokyseliny	Arginin, BCAA, Beef amino, Citrulline, EAA, Glutamin, komplexní aminokyseliny, Leucin, Lysin, Taurin, Tryptophan, Tyrosin
Anabolizátory	Anabolizační koktejly, Beta Alanin, CLA, Estery, Glutamin, HMB, Nitrix oxid – NO, Po a před tréninkové, při výkonu, Sterol komplex, Tribulus, ZMA
Dieta hubnutí	Dietní čokolády a nápoje, proteinová dieta, proteinové koktejly
Energie, pitný režim	Energetické kaše, nápoje a gely, iontové nápoje
Fitness tyčinky	Energetické, energetické tyčinky bez lepku, FLAPJACK, RAW tyčinky
Fitness výživa junior	Dětské kaše a tyčinky, probiotika, vitamíny
Gainery a sacharidy	Gainery, sacharidy (pro doplnění a získání energie, s anabolizátory, pro mládež, s nízkým glykemickým indexem), vločky
Kloubní výživa	Prášková, tekutá, tablety, pro koně
Kreatin	Creatin ethyl ester, Kre-Alkalyn, kreatin kapslový a šumivý, 100% monohydrát, s transportním systémem, TiCreatine
Nápoje	Energetické, dietní, iontové, proteinové
Proteiny	Hydrolyzátory, s probiotiky, Beef proteiny, vícesložkové, Whey proteiny a izoláty, s trávicími enzymy, rostlinné proteiny, kaseiny, veganské proteiny
Proteinové doplňky	Collagen, proteinové kaše, palačinky, tyčinky, pochoutky

Tabulka 20: Přehled sortimentu – sportovní výživa část 2

(Zdroj: vlastní zpracování dle Fitness.cz 2022)

SPORTOVNÍ VÝŽIVA	
Kategorie	Položky v kategorii produktů
Pro každodenní vitalitu	Superpotraviny, imunita, stres, spánek, vlasy a kůže, pro seniory, zdravé cévy, detoxikace, sexuální vitalita, extrakty z hub, Ženšen, Ginkgo Biloba
Regenerace	Melatonin, regenerační komplexy
Spalovače tuku	ALC, CLA, HCA, Green tea, kofein, Rippedy, Hydroxycut, Fat burner, Synefrin, Karnitin, šumivé spalovače
Stimulanty a energizéry	Energizační komplexy, Guarana Inosine, kofein, Maca, Taurin
Vitamíny, minerály, enzymy	

Tabulka 21: Přehled sortimentu – zdravá výživa

(Zdroj: vlastní zpracování dle Fitness.cz 2022)

ZDRAVÁ VÝŽIVA	
Kategorie	Položky v kategorii produktů
Bezlepkové potraviny	Proteinový pudink, palačinky, kaše
Posílení imunity, detoxikace	Probiotika, vitamíny, minerály, komplexy
Maso, sušené maso, tuňák	Konzervy, sušené maso
Nízkokalorické potraviny	Pomazánky, omáčky, sirupy, džemy
Oleje, tuky, těstoviny, polévky	
Sladidla a dochucovadla	Čekankový sirup, flavdrops, toppingy, sladidla a cukr, stévie, sůl
Ořechová másla	Máslo +75 % ořechu, máslo s 100 % ořechů, pomazánky s minimem ořechů
Ořechy, semínka, obiloviny, sušené ovoce	
Palačinky, kaše, tyčinky, muesli, vločky	Dětské, bez lepku a laktózy, proteinové
Pochoutky	Ořechy a ovoce v čokoládě, křupky, džem, Mug Cake, čokoláda, sýrové pochoutky
Superpotraviny	Cordyceps, curcumin, Ginkgo Biloba, Chlorella, Maca, Mladý ječmen, Spirulina, zelený čaj

Tabulka 22: Přehled sortimentu – posilovací stroje
(Zdroj: vlastní zpracování dle Fitness.cz 2022)

POSILOVACÍ STROJE	Běžecské pásy, cyklotrenažery, činky a kotouče, eliptické treňažery, ergometry, posilovací lavice a věže, rotopedy, steppery, trampolíny, veslařské a lyžařské treňažery, podložky pod treňažery, vibromasážní stroje, hrudní pásy, kola pro Spinning
CVIČEBNÍ POMŮCKY	Posilovací, balanční a rehabilitační a zdravotní pomůcky, fitness schody, kolečkové brusle, medicinbaly, trekingové hole, expandéry, bandáže, kosmetika, odporové gumy, ribstole, žebřiny, fitness náramky, gymnastické míče, křída, plyometrické skříně, stahovadla, ortézy, chrániče, fitness podložky, hrazdy, radla, masážní pomůcky, posilovače břicha, švihadla
FITNESS OBLEČENÍ	Kraťasy, mikiny, vesty, nátělníky, tepláky, trika, kšiltovky, sportovní tašky
SPORTOVNÍ POTŘEBY	Badminton, basketbal, box, cyklistika, elektrokola, fotbal, kolečkové brusle, outdoor a camping, plavání, squash, stolní tenis, tenis, vodácké potřeby, volejbal, zábava a hry, zimní sporty, aerobic, bruslení a hokej, jóga

Pokud se zaměříme na nabídku sortimentu v jednotlivých zemích, kde společnost působí, nijak zvlášť se neliší. Nicméně s širokým sortimentem vzniká i riziko nedostatečných zásob, vzhledem ke skutečnosti, že společnost vlastní pouze jeden sklad, je velká pravděpodobnost, že toto riziko nastane. Což se dle českých i zahraničních recenzí, například z webu Heureka (2022), za poslední dobu děje ve větší míře. Společnost tak nemá dostatečnou zásobu produktů, často zákazník obdrží jiný produkt, než si objednal, nebo prázdnou krabici, a tím i jejich služby ztrácí na kvalitě.

V této kapitole již byly přiblíženy právě produkty o hmotné podobě. Následně je třeba zmínit, že za přidanou hodnotu podniku můžeme považovat **poradenský servis**, který je zaměřen na oblast suplementace sportovní výživy. Tato služba je zajišťována

kvalifikovaným instruktorem se získaným certifikátem z odborného vzdělání. Instruktoři poskytující tyto služby jsou podrobeni dalšímu **vzdělání**, které je ve spolupráci se vzdělávací organizací Human Kinetics Europe, která poskytuje informace související s fyzickou aktivitou ve formě vzdělávacích programů a publikací. Dále se vzdělávají a konzultačním centrem Fitnet a International Weight Training Association.

Společnost HomeGym je právě díky komplexním službám a s nimi i související kvalitou **největším prodejcem v oblasti fitness zboží v České republice.**

Za velkou výhodu lze považovat usnadnění pro zákazníky co se týče výběru sortimentu. Jelikož pro zákazníky může být obtížné rozhodnout se, které doplňky jsou vhodné právě pro ně, e-shop společnosti HomeGym nabízí v tréninkové sekci výběr produktů dle pohlaví, cílů, případně části těla (tyto části těla jsou zobrazeny na obrázcích), na které se chce zákazník zaměřit. Konkrétní nabídka je zobrazena v následující tabulce. Po kliknutí na jednotlivé kategorie se zobrazí produkty či posilovací přístroje, které jsou pro danou oblast a pohlaví vhodné.

Tabulka 23: Výběr produktů dle jednotlivých kategorií
(Zdroj: vlastní zpracování dle Fitness.cz 2022)

Pohlaví	Žena/muž
Cíl	• Zlepšení regenerace • Zredukování hmotnosti • Nárůst svalové hmoty a síly • Doplnění energie, ochrana svalové hmoty • Pro aktivní životní styl • Detoxikace
Posilovací přístroje dle části těla	• Běžecké pásy • Cyklotrenažery • Eliptické trenažery • Ergometry • Rotopedy • Steppery • Kola pro Spinning • Veslařské trenažery • Posilovací trenažery • Posilovací věže

V případě vadného plnění je možné na stránkách najít reklamační formulář nebo odstoupení od smlouvy, které zákazník vyplní a zašle na adresu sídla společnosti. Zboží

kupující předá dopravci (např. Česká pošta, PPL), který ho doručí prodávajícímu. Prodávající je povinen reklamaci vyřídit ve lhůtě stanovenou zákonem, která činí 30 dní. Co se záruky týče, vztahuje se na zjevné i skryté vady u veškerého sortimentu. Záruka platí po dobu 12 měsíců, pokud výrobce neuvádí jinak. Záruční a pozáruční servis u zboží, na které se váže, se provádí v pracovní dny od 8 do 16 hodin, případně dle domluvy obou stran.

Tabulka 24: Shrnutí marketingového mixu – produkt
(Zdroj: vlastní zpracování)

<i>Shrnutí</i>
<i>+ široký sortiment, primární značka, důraz na kvalitu, poradenství, pozice na českém trhu</i>
<i>– negativní recenze za poslední dobu</i>

Cena (price)

Jak již bylo zmíněno výše, šířka sortimentu je velmi rozsáhlá. Tato skutečnost je zohledněna také v cenovém rozpětí. Ceny produktů se pohybují od pár korun (např. sušenka) do řady tisíců (posilovací stroje).

Ceny jednotlivých produktů se řídí kombinací proměnných faktorů, zejména aktuálními prodejními cenami na trhu a nákupní cenou. Stanovení cen tedy probíhá na základě výše dodavatelských cen a následně jsou upravovány na základě cen konkurentů, případně dalších proměnných faktorů. U každého zboží je pak stanovena dostatečná marže. U privátní značky Vitalmax jsou ceny stanoveny dle nákladů a je zde stanovena vyšší marže než u ostatních značek. Vlastní výrobky se tak z hlediska vyšší marže společnosti jistě vyplatí, avšak souvisí s tím rovněž vyšší výdaje na marketing. Také je nutné vyrábět větší množství kusů díky optimalizaci výroby, je tak potřeba více peněz pro udržení cashflow. Také je třeba počítat s tím, že každý produkt musí mít svůj obal a etiketu, které je nutné nakupovat po více kusech. Proto je v konečném měřítku výroba vlastních produktů náročnější na finance. Marže pak mohou být proměnlivé, zde záleží na tom, za kolik je firma schopna vyrobit a prodat.

- **Slevy**

U opakovaných objednávek mohou zákazníci očekávat zajímavé slevy závislé na velikosti finančního obrátu. U fitness zařízení je nabízena sleva minimálně 3 %. Zlevněné

výrobky jsou v elektronickém obchodu k zobrazení v kategorii „Mega slevy“, další zvýhodněnou nabídkou jsou „Superakce + dárek gratis“, „Akce výprodej“ a uživatelé mají rovněž možnost nahlédnout do kategorie „Akční fitness balíčky“ (Fitness.cz, 2022).

Pro členy věrnostního klubu je poskytována sleva, která činí 12 % na celý sortiment. Registrovaní uživatelé mají možnost speciálních akcí, na které bez registrace běžný uživatel nedosáhne (Fitness.cz, 2022).

Také pro provozovatele fitness center společnost nabízí výhodný cenový program na nové fitness vybavení.

- **Platební podmínky**

Objednávku je možné uhradit na dobírku, předem platební kartou, nebo bezhotovostním převodem na bankovní účet. V případě, že platba nebude uhrazena do 14 dnů od zaslání platebních údajů, objednávka bude stornována. Platba v hotovosti je možná pouze u zboží, jehož rozvoz zajišťuje přímo společnost HomeGym (Fitness.cz, 2022). Ceník za dopravu byl přepočten dle kurzu ze dne 31.3.2022 (1 EUR = 24,385, 1 HUF = 0,06596) (Kurzy.cz, 2022).

Tabulka 25: Ceny za dopravní služby v jednotlivých zemích

(Zdroj: vlastní zpracování dle Fitness.cz, 2022, HomeGym.sk 2022, HomeGym.at 2022, homegy.hu 2022)

CENA (v Kč)	ZEMĚ			
	Česko	Slovensko	Rakousko	Maďarsko
Dopravné	54–79	63–88	144	105
Dopravné zdarma při objednávce nad	1500	1585	1707	1517
Dobírka	29	30	nelze	46
Platba kartou, bankovním převodem	0	0	1707	0

V případě velkoobchodních cen neplatí nárok na dopravu zdarma.

Tabulka 26: Shrnutí marketingového mixu – cena
(Zdroj: vlastní zpracování)

<i>Shrnutí</i>
<i>+ vyšší marže u privátní značky, poskytování slev</i>
<i>– vyšší náklady na privátní značku</i>

Distribuce (place)

Společnosti HomeGym sídlí v Břeclavi v jihomoravském kraji, kde má i jediný sklad zásob. V roce 2014 zahájila výstavbu skladů a v roce 2016 byla dokončena. Jedná se budovy s řízenou vzduchotechnikou, jsou tak splněny nejpřísnější kritéria pro skladování potravin. Plocha pro uskladnění paletových zásob v regálových systémech přesahuje 1 000 m² a je tak umožněno uskladňovat přes 100 000 položek sortimentu. Společnost uvádí, že díky skladovacím zásobám je schopna expandovat objednávky nejpozději v následující pracovní den, nicméně dle recenzí tomu tak není. Například na webu Heureka (2022) se objevují negativní recenze zejména co se týče nedostatku zboží skladem, které trvá, zákazníkovi je potvrzena objednávka a je následně zrušena kvůli nedostatku zboží, zákazník obdrží prázdnou krabici, jiné zboží, nebo objednávka třeba ani nedorazí, nebo dorazí s velkým zpožděním. Negativní hodnocení se objevují zejména až v poslední době, proto by se společnost měla zamyslet nad příčinou a řešit ji. V úvážení by stála změna dopravce, a to i přes dobré vztahy, či rozšíření skladových zásob vzhledem k šířce sortimentu.

Společnost využívá služeb u několika dopravních společností. Zásilky do ČR jsou doručovány vlastní dopravou nebo přepravními společnostmi PPL, DPD, GLS, Českou poštou, nebo přes Zásilkovnu. U doručení do zahraničí je využita přepravní společnost GLS, případně vlastní doprava.

Společnost však nejvíce využívá služeb GLS z důvodu nadstandardních dlouhodobých vztahů. Zároveň čím více balíků je přes dopravní službu přepraveno, tím lepší podmínky je společnost schopna vyjednat. Je tomu tak i díky tomu, že u této přepravní společnosti jsou balíky mířící na Slovensko, Rakousko i Maďarsko předány jednomu řidiči.

Co se týče ceny za dopravu, ta se i přes zdražování cen paliv prozatím nezvýšila. Pokud však ceny paliv neklesnou do 1–2 měsíců, společnost očekává, že ke zdražení dojde. V tuto dobu se tedy zvýšení ceny nepromítlo do konečných cen produktů.

Vlastní dopravu společnost využívá u větších nebo drahých zásilek, kde je potom vlastní doprava výhodnější než v případě doručovací služby, kde jsou pak vyšší ceny v případě většího množství balíků, nebo nutnost nadstandartního pojištění zásilky kvůli jeho vysoké ceně (Sedláček, 2022).

Co se týče času doručení, společnost je do tuzemska i sousedních států schopna doručit zboží skladem druhý pracovní den od objednání.

Tabulka 27: Shrnutí marketingového mixu – distribuce
(Zdroj: vlastní zpracování)

<i>Shrnutí</i>
<i>+ možnost vlastní dopravy, dobré vztahy s GLS, rychlost doručení, geografická poloha</i>
<i>– jeden sklad v ČR, negativní recenze, delší doba doručení, než společnost uvádí</i>

Propagace (promotion)

Aby se společnost dostala do podvědomí co nejvíce potenciálním zákazníkům a zejména uživatelům internetu, využívá různé formy propagace.

HomeGym se zaměřuje na online reklamu na sociálních sítích, konkrétně na Facebooku a Instagramu. Aktuálně nejvíce využívají Google reklamy a reklamy na Facebooku.

Pro každou zemi má společnost vytvořenou stránku na sociálních sítích, kde sdílí informace o aktuálních slevách na produkty, a zejména jsou zde k vidění fotografie převážně žen ve spodním prádle či v posilovně. Jak je známo, nahota prodává, avšak v tomto případě, dle mého názoru, může působit neprofesionálním dojmem a u některých jedinců místo motivace může vyvolat opačné myšlenky a pocity, že takovéto postavy nemůže dosáhnout. Nikde není vysvětleno, zda se jedná o progres klientů, jelikož zde není ani porovnání fotografií před a po, či objasňující popis u fotografie. Dojem je takový, že se jedná čistě o náhodné fotografie, u kterých jsou popisky jako „Super!“, „Přeji hezký večer všem.“, „Dobré ráno.“, „luxusní postavička“ a podobně. Co se týče frekvence příspěvků, každý den přibude na facebookových stránkách HomeGym 5–10 příspěvků, což je opravdu hodně. Může se stát, že taková četnost příspěvků bude pro sledující stránky otravná a přestanou ji sledovat, naopak někteří jedinci, zejména muži, budou o takovéto příspěvky pravděpodobně jevit větší zájem. Dle statistik jsou zákazníci zhruba z poloviny muži a z druhé poloviny ženy, kdy ženy o pár procent převažují, bylo by tak dobré zamyslet se nad obsahem příspěvků na sociálních sítích.

Dobrá forma reklamy je jistě spokojenost zákazníků. Vybraná společnost jako formu reklamy využívá recenze zákazníků a jejich zkušenosti.

Na webových stránkách společnosti je možné najít také blog, kde jsou k zobrazení krátké články, které mohou potenciální zákazníky zaujmout a na jejich základě se rozhodnou pro koupi některého z produktů.

Společnost má rovněž vytvořenou reklamu na webu *promenim.se*. Jedná se o web, na kterém zákazník může vybrat dárkový poukaz, který je možný zkombinovat z celé řady podniků. Lze tak zkombinovat prodej masáže, sportovního vybavení a kadeřnictví u různých podniků, kdy zákazník zadá město a zobrazí se mu nejbližší nabídky a spočítá nejvýhodnější ceny (*Proměním.se*, 2022).

Dále lze společnost nalézt v Evropské databance (EDB), kde je katalog firem rozdělených dle odvětví. Zákazník tak může narazit na společnost HomeGym, když bude vyhledávat například sportovní vybavení či výživové poradenství (*Evropská databanka*, 2022).

Co se týče offline reklamy jako jsou například propagační letáky, billboardy, nebo účast na veletrzích, společnost tuto formu nevyužívá. Cílovou skupinou společnosti jsou uživatelé internetu, kteří mají zájem o zdraví a sport, proto investování do online reklamy, kde je možnost oslovení většího množství potenciálních zákazníků, je efektivnější.

Investování finančních prostředků do propagace je jistě důležité, zejména v případě nových zahraničních trhů. Větší investice jdou rovněž do vlastní značky pro lepší prodejnost. Je zde propagace více důležitější než u produktů, které jsou již známé.

V případě e-shopu v Polsku je dle zjištěných informací jistě výhodné vytvoření inzerce na cenových srovnávacích, které jsou polskými uživateli velice využívány.

Tabulka 28: Shrnutí marketingového mixu – distribuce

(Zdroj: vlastní zpracování)

<i>Shrnutí</i>
<i>+ blog, několik forem on-line reklamy</i>
<i>– nevhodné příspěvky, až příliš časté příspěvky na sociálních sítích, nevyužívání offline reklamy</i>

3.3.3 Analýza vybraných finančních ukazatelů

Následující kapitola zobrazuje vybrané finanční ukazatele vypočítané za roky 2016–2020 u společnosti HomeGym.

Ukazatele rentability

Ukazatele výnosnosti pomáhají zobrazit efektivnost podnikání.

Tabulka 29: Ukazatele rentability v letech 2016–2020

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel rentability (v %)	2016	2017	2018	2019	2020
ROE	25,98	13,54	8,99	10,83	16,58
ROI	15,50	9,08	6,09	8,24	12,99

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

Ukazuje čistý zisk připadající na korunu vloženého kapitálu. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím je kapitál výnosnější. Společnost si vzhledem ke kladným hodnotám vede poměrně dobře, nejvyšších hodnot dosahovala v roce 2016, kdy hodnota dosáhla 25,98 % a naopak nejnižších v roce 2018, kdy její hodnota činila 8,99 %. Příčinou byly nižší tržby, což firma ustála a její rentabilita se následující roky opět zvýšila.

- **Rentability investovaného kapitálu (ROI)**

Vyjadřuje, jak efektivně firma používá investovaný kapitál. Společnost za sledované období dosahuje dobrých výsledků a lze říct, že dokáže vložený vlastní i cizí kapitál uspokojivě zhodnotit.

Ukazatele zadluženosti

Tabulka 30: Ukazatele zadluženosti v letech 2016–2020

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatele zadluženosti (v %)	2016	2017	2018	2019	2020
Celková zadluženost	40,36	32,93	32,25	23,89	21,67
Koeficient samofinancování	59,64	67,07	67,75	76,11	78,33

- **Celková zadluženost**

Zobrazuje míru krytí majetku cizími zdroji. Tento ukazatel v průběhu let klesá, což je příznivé pro věřitele, kterým nedělá problém poskytnout společnosti úvěr za nižší úrok. Firma dosahuje velmi příznivých výsledků. Během pěti let zadluženost snížila téměř o 20 %. Nicméně 22 % zadluženosti nemusí být nutně dobrá, vzhledem k tomu, že většinu svých nákladů financuje z vlastních zdrojů, jelikož vlastní prostředky jsou hodnotnější než cizí zdroje. To naznačuje, že nevyužívá svůj zisk tak efektivně jak by mohla a klesá tím její rentabilita. Avšak vzhledem k růstu inflace a úrokových měr je snižování zadluženosti logické a žádoucí.

- **Koeficient samofinancování**

Míru financování aktiv vlastním kapitálem **udává koeficient samofinancování**, který je doplňkem celkové zadluženosti. Společnost dosahuje vysokých hodnot, které se každým rokem zvětšují. Je doporučeno nedostat se pod úroveň 30 %, což podnik s přehledem splňuje v každém roce. Lze říct, že se podnik přesouvá k financování vlastními zdroji.

Ukazatele likvidity

Schopnost organizace přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky vyjadřují tři stupně likvidity, které zobrazuje následující tabulka:

Tabulka 31: Ukazatele likvidity v letech 2016–2020
(Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatele likvidity	2016	2017	2018	2019	2020
Běžná likvidita	3,57	4,34	4,42	5,71	5,95
Pohotová likvidita	1,91	2,06	1,95	3,47	3,32
Okamžitá likvidita	1,68	1,58	1,45	2,92	2,60

- **Běžná likvidita**

Představuje schopnost uspokojení svých věřitelů v případě, že by se veškerá aktiva proměnila v hotovost. Společnost za vybrané období nedosáhla doporučené hodnoty pro běžnou likviditu, která se pohybuje v rozmezí 1,5–2,5. V každém roce dosahuje vyšších a rostoucích hodnot. V tomto případě lze říct, že společnost má příliš velké množství finančních prostředků vázaných v oběžných aktivech, což snižuje výkonnost firmy.

- **Pohotová likvidita**

Vyjadřuje schopnost společnosti se vyrovnat se svými závazky, aniž by musela prodávat své zásoby. Doporučené hodnoty jsou v rozmezí 1–1,5. Společnost v každém roce dosahuje vyšších hodnot, lze říci, že zásoby tvoří velkou část oběžných aktiv. Nicméně vzhledem k odvětví, ve kterém společnost působí je pochopitelné, že budou zásoby vyšších hodnot.

- **Okamžitá likvidita**

Tento ukazatel znázorňuje schopnost splatit své dluhy z finančních prostředků, kterými společnost okamžitě disponuje. Firma opět dosahuje vyšších hodnot, než je doporučované rozmezí 0,9–1,1.

Ukazatele aktivity

Tabulka 32: Ukazatele aktivity v letech 2016–2020

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel aktivity	2016	2017	2018	2019	2020
Obrat celkových aktiv (kolikrát)	6,04	5,56	5,74	6,18	6,32
Doba obratu zásob (ve dnech)	24,57	30,31	29,80	19,47	20,35
Doba obratu závazků (ve dnech)	14,67	13,19	12,03	14,20	14,86

- **Obrat celkových aktiv**

Vyjadřuje kolikrát za rok pokryjí tržby aktiva firmy. Čím jsou hodnoty větší, tím lépe pro společnost. Obrat celkových aktiv se za sledované období pohybuje v rozmezí hodnot 5–6, z čehož vyplývá, že tržby pokryjí vložené peněžní prostředky 5x až 6x a svoje investice tak využívá efektivně.

- **Doba obratu zásob**

Doba obratu zásob se u společnosti pohybuje okolo 20–30 dní a vyjadřuje za kolik dní prodá své zásoby. Vzhledem k tomu, že firma provozuje e-shop, šlo by předpokládat, že doba obratu bude kratší. Nicméně během 3 let se jí podařilo snížit počet dní obratu v průměru o 7,1 dní. Z čehož vyplývá, že firma dobu obratu zásob snižuje a zvyšuje tak efektivitu zhodnocování peněžních prostředků vázaných v zásobách.

- **Obratovost závazků**

Vyjadřuje za jak dlouho firma v průměru splácí své závazky. Ukazatel dosahuje velmi příznivých hodnot, firma své závazky splácí včas, což zvyšuje její kredibilitu pro dodavatele. Nicméně z toho lze vyvodit, že své závazky platí rychle a nevyužívá tyto finanční prostředky jinde, kde by mohlo dojít k jejich zhodnocení.

Tabulka 33: Shrnutí analýzy vybraných finančních ukazatelů

(Zdroj: vlastní zpracování)

<i>Shrnutí</i>
<i>+ společnost je schopná dostát svým závazkům, je schopná dalšího rozvoje</i>
<i>– vyšší doba obratu zásob, rychlá splatnost dluhu</i>

3.4 SWOT

Následující část práce se věnuje analýze SWOT. Jejím účelem je souhrn faktorů vnějšího a vnitřního prostředí vyplývajících z provedených analýz z předchozí části práce. V tabulce č. 14 jsou popsány vybrané faktory, které jsou považovány za klíčové.

Tabulka 34: SWOT analýza

(Zdroj: vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY (S)		SLABÉ STRÁNKY (W)	
S1	Geografická vzdálenost	Nepřítomnost výdejního místa/pobočky na polském trhu	W1
S2	Pozice na trhu	Malé procento prodejů na B2B trh	W2
S3	Kvalitní produkty a široký sortiment	Sociální síť	W3
S4	Dobré vztahy s dopravcem GLS	Nevyužívání offline reklamy	W4
S5	Doplňkové služby (blog, poradenství)	Vyšší ceny pro polské uživatele	W5
PŘÍLEŽITOSTI (O)		HROZBY (T)	
O1	Covid-19	Růst cen (paliv, potravin)	T1
O2	Investice do překladu (doména, e-shop, zákaznický servis)	Konkurence	T2
O3	Inzerce na srovnávacích cen	Neznalost trhu	T3

O4	Propagace	Nedůvěra Poláků v zahraniční e-shopy	T4
O5	Možnost více způsobů doručení	Kamenné prodejny	T5

Silné stránky

Za jednu ze silných stránek lze považovat geografickou vzdálenost ve smyslu blízkosti polských hranic s těmi českými. Silná pozice na českém a slovenském trhu, na kterém již nějakou dobu působí a dalo by se říct, že vyniká, je další silnou stránkou. Firma se může pyšnit i širokým sortimentem u kterého dbá nejen na kvalitu ale i ceny, aby byly dostupné co největší skupině zákazníků. Další silnou stránkou jsou dlouholeté vztahy s dopravcem GLS u kterého má společnost nadstandardní ceny vzhledem k četnosti využívání jejich služeb. Za poslední přednost byly vybrány doplňkové služby, jako je například blog se zajímavými články a možnost využití online poradenství.

Slabé stránky

Slabinou společnosti jsou jistě postrádající výdejní místa a pobočky na polském trhu, vzhledem ke skeptičnosti Poláků vůči elektronickým obchodům, která ještě úplně nevymizela. Podnik také vůbec neoslovuje B2B trhy, čím může přicházet o další skupinu potenciálních zákazníků. Další slabou stránkou podniku jsou sociální sítě, na kterých sice profily má, nicméně volba a četnost příspěvků není správně nastavena. Společnost také nevyužívá offline formu reklamy, kterou by mohla oslovit potenciální spotřebitele a zvýšit povědomí o značce například při účasti na veletrzích nebo billboardové reklamě. Z hlediska vyšších průměrných mezd v české republice a vyšších nákladů, které je nutné vynaložit na dopravu, jsou za další slabinu považovány ceny, které se mohou polským uživatelům jevit jako dražší.

Příležitosti

Jako příležitost lze považovat onemocnění Covid-19 z důvodu podpoření rozvoje e-commerce a zájmu o zdraví a sport. V tomto období došlo k růstu u některých druhů sortimentu. Z hlediska aktuálních trendů je inzerování na srovnávacích cen pro společnost příležitost. Se zvýšenou propagací dochází k růstu povědomí o firmě a získávání potenciálních zákazníků. Jedná se o příležitost a to zejména v případě rozvoje obchodních

aktivit na zahraničních trzích. Poláci rádi využívají jistých dopravců a mají své oblíbené platební metody, které by neměly chybět v možnostech u nákupu z e-shopu.

Hrozby

V současné době je velkou hrozbou rostoucí inflace a s ní i ceny pohonných hmot, potravin a dalších. Zdražování pohonných hmot ovlivní zejména prodeje na zahraniční trhy z důvodu vzdálenosti. Snad pro každou společnost je hrozba konkurence, se kterou musí soupeřit a také se věnovat jejímu sledování. S rozvojem aktivit na novém trhu se pojí i riziko neznalosti trhu, před vstupem je důležité provést jeho důkladnou analýzu. Další hrozbou je nedůvěra Poláků v zahraniční e-shopy. Pro zvýšení důvěry je proto podstatné investovat do polské domény, kvalitního překladu a služeb v polském jazyce. Poslední hrozbou jsou kamenné prodejny, jelikož je polští uživatelé stále ještě preferují před elektronickými obchody, kde zboží uvidí ve fyzické podobě a případně si mohou vyzkoušet.

3.4.1 Vyhodnocení SWOT matice

Analýza SWOT bude vyhodnocena metodou párového srovnávání. Její princip spočívá ve stanovení síly vazeb jednotlivých elementů a následném určení pořadí jejich důležitosti.

Vzájemná silná pozitivní vazba (++), slabší pozitivní spojitost (+), neutrální vazba (0), slabší negativní spojitost (–) vzájemná negativní vazba (– –).

Tabulka 35: Vyhodnocení SWOT metodou párového srovnávání
(Zdroj: vlastní zpracování)

		SILNÉ STRÁNKY					SLABÉ STRÁNKY					SOUČET	POŘADÍ
		S1	S2	S3	S4	S5	W1	W2	W3	W4	W5		
PŘÍLEŽITOSTI	O1	–	0	0	0	0	0	– –	0	0	– –	–5	5.
	O2	++	+	0	0	+	0	0	++	0	–	5	4.
	O3	+	++	++	0	+	0	+	0	+	+	9	1.
	O4	++	+	0	0	+	++	+	++	–	–	7	2.
	O5	++	0	0	++	0	++	0	0	0	0	6	3.
HROZBY	T1	– –	0	–	0	0	– –	0	0	0	– –	–7	2.
	T2	– –	–	0	0	0	– –	–	0	0	– –	–8	1.
	T3	– –	–	0	0	0	0	–	0	–	–	–6	3.
	T4	– –	– –	0	0	+	– –	0	0	–	0	–6	3.
	T5	–	–	0	0	0	– –	0	0	0	0	–4	4.
SOUČET		–3	–1	1	2	4	–4	–2	4	–2	–8		
POŘADÍ		5.	4.	3.	2.	1.	2.	3.	4.	3.	1.		

3.5 Shrnutí analytické části

Analytická část práce se zaměřovala na získání potřebných informací o současné situaci firmy HomeGym s.r.o. za účelem sestavení návrhových doporučení ve čtvrté části práce. První podkapitola se týkala popisu společnosti. Následně na základě provedených analýz byly stanoveny faktory ovlivňující vnější a vnitřní prostředí podniku. Vnější vlivy byly získány ze SLEPTE analýzy, analýzy konkurence a analýzy trhu, která zjišťovala rovněž aktuální trendy polského trhu a je tak důležitou součástí práce.

Další zásadní součástí práce bylo provedení analýzy obchodních aktivit, se kterou se pojí i trendy, které mohou působit a ovlivňovat chování zákazníků. Následoval marketingový mix, který také zkoumá vnitřní faktory společnosti. Také analýza vybraných finančních ukazatelů, ze které vyplynula finanční situace podniku, ta se dle jejich vyhodnocení jeví jako příznivá.

Závěrem byly vybrané faktory shrnuty do SWOT analýzy a poté vyhodnoceny pomocí metody párového srovnávání. Byla tak zjištěna nejsilnější stránka, kterou je využívání doplňkových služeb jako je blog nebo poradenství (S5). Tyto služby tvoří firmě přidanou hodnotu a jejich prostřednictvím může společnost získat konkurenční výhodu. Za nejslabší stránku lze považovat nepřítomnost výdejního místa/pobočky na polském trhu (W1), vzhledem k tomu, že Poláci jsou národnost, která ráda zboží nejprve vyzkouší nebo ho alespoň může ve fyzické podobě vidět. Největší příležitost pro firmu je inzerce na srovnávacích cen (O3), jedná se současně o velký trend na polské trhu a efektivní nástroj k získávání zákazníků. Za největší hrozbu se dle vyhodnocení jeví konkurence, se kterou se však potýká snad každá společnost. Společnost by se proto měla snažit zvýšit povědomí o značce, a to zejména na polském trhu, kde bude možná složitější zaujmout zákazníky s ohledem na jejich zvyky a tradice. Navrhovaná doporučení budou sestavena tak, aby oslovila zejména cílový segment zákazníků.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Následující část diplomové práce je zaměřena na zpracování vlastních návrhů pro společnost HomeGym s.r.o., které povedou k rozšíření obchodních aktivit na polském trhu.

Dle provedených analýz bylo zjištěno, že zájem o doplňky stravy roste poměrně velkou rychlostí. Je tomu dáno atraktivitou odvětví a dobou, kdy se lidé čím dál více zajímají o zdraví a aktivní životní styl. Současně je tato skutečnost ovlivněna digitalizací, se kterou souvisí nárůstem provedených on-line nákupů.

Tato doba je pro vybranou společnost příležitostí růstu, získání nových zákazníků a rozvíjení svých. Výhodou je i nízká kapitálová náročnost u provozování elektronických obchodů. Faktorem pro výběr právě polského trhu je vzdálenost a členství v Evropské unii, stejně jako Česká republika, tudíž zde platí volný pohyb zboží, služeb, kapitálu, lidských zdrojů, jednotné celní zákony. Na druhou stranu se zde objevuje riziko vyplývající ze změn měnových kurzů.

Cíl: Cílem je průnik k zákazníkům na polském trhu a navýšení tržeb společnosti o 10 % prostřednictvím implementace vytvořených návrhů.

„Poslání společnosti HomeGym s.r.o. je zajistit spokojenost každého jednotlivého zákazníka a udělat maximum pro to, aby jejich nákup proběhl co nejpohodlněji a zboží bylo doručeno co možná v nejkratší době“ (Sedláček, 2022).

„Vize společnosti tkví v jejím rozšíření na evropské trhy, zvýšit povědomí o privátní značce Vitalmax na zahraničních trzích i v Česku“ (Sedláček, 2022).

Dle provedených analýz a zjištěných statistik jsou cílovou skupinou pro polský trh koneční spotřebitelé B2C trhu, kterou zobrazuje následující tabulka.

Cílový segment

Tabulka 36: Cílová skupina
(Zdroj: vlastní zpracování)

pohlaví	ženy, muži
věk	18–44 let
lokace	Polská republika
zájmy	sport; zdraví; sportovní a zdravá výživa; sportovní a potravinové doplňky

Navrhovaná doporučení jsou postavena tak, aby oslovila zejména tento cílový segment.

Dle výsledků z provedených analýz se navrhovaná doporučení zaměří na zvýšení prodeje zejména na polském B2C trhu. V první řadě bude navrženo vytvoření polské domény a překlad e-shopu do polštiny, vytvoření inzerce na srovnávači cen, volba kurýrních služeb, dále se budou doporučení týkat sociálních sítí i na nich vytvořené reklamy a případné oslovení potenciálních partnerů. Následovat bude vyhotovení akčního plánu, ekonomického zhodnocení těchto návrhů a v neposlední řadě stanovení rizik, která mohou v souvislosti s implementací návrhů nastat.

Pro převod měny je v této části práce použit **kurz 5,2421 CZK/PLN** ze dne 31.3.2022, podle webu Kurzycz (2022).

4.1 Polský e-shop

Jak již bylo zmíněno, vybraná společnost působí v Česku a zahraničí prostřednictvím e-shopu. Před rozvojem svých aktivit do Polska je třeba provést registraci polské domény, která by mohla vypadat následovně: <https://home-gym.pl>. Rovněž je důležitý kvalitní překlad do polštiny z důvodu získání důvěryhodnosti u polských uživatelů. Za polskou doménu je dle zjištěných informací z internetu účtováno **290 Kč na první rok**, přičemž prodloužení o 1 rok je pak za cenu 450 Kč (Tele3, 2022). Tuto doménu zaregistruje jednatel společnosti v rámci své pracovní činnosti, jedná se tak o zanedbatelné časové a tedy i finanční náklady.

Co se týče překladu e-shopu do polštiny, jeho cenové rozpětí je poměrně široké v závislosti na kvalitě. Lze volit mezi strojovým překladem, který nebývá úplně přesný a profesionální. Pro tyto účely je jasnou volbou profesionální překlad, jelikož by případné chyby mohly kazit důvěryhodnost e-shopu. Na překlad e-shopu je třeba, aby společnost jednorázově oslovila externího copywritera specialistu. Dle zjištěných informací z internetu si průměrně **externí copywriter na hodinu fakturuje okolo 990 Kč**. Jelikož je e-shop HomeGym celkem obsáhlý, počítáme, že **doba překladu zabere 24 hodin**.

Následující tabulka zobrazuje ceník vytvoření polské domény:

Tabulka 37: Cena za polskou doménu a překlad e-shopu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Popis činnosti	Časová náročnost	Finanční náklady	Odpovědná osoba
Vytvoření polské domény	cena za roční doménu	290 Kč	jednatel
Překlad e-shopu	24 hodin	23 760 Kč	copywriter (externista)

4.2 Zákaznická podpora v polském jazyce

Na základě provedených analýz bylo zjištěno, že polským uživatelům záleží na jednání v jejich rodném jazyce. Dalším návrhem je proto rozšíření týmu pracovníků o zaměstnance na pracovní pozici zákaznické podpory pro polský e-shop. Přijetí pracovníka má na starost interní personalistka, proto zde nevznikají žádné další náklady na najmutí nového zaměstnance.

Tato osoba musí splňovat základní požadavek – plynule hovořit polsky. Náplň práce zaměstnance by představovala zodpovídání dotazů kupujících v co nejkratším čase prostřednictvím e-mailové adresy a telefonickou dostupnost na hot lince od pondělí do pátku v čase 8–16 hodin s polední pauzou v čase 12:00–12:30.

Hrubá měsíční mzda zaměstnance zákaznické podpory by činila **32 000 Kč**. Dle časového harmonogramu je zde počítáno s 11,5 měsíci.

Tabulka 38: Vyčíslení nákladů na zaměstnance zákaznické podpory

(Zdroj: vlastní zpracování)

Zaměstnanec zákaznické podpory	
Hrubá měsíční mzda	32 000 Kč
Počet odpracovaných měsíců	12
Roční náklady	384 000 Kč

Dle recenzí z poslední doby bylo zjištěno, že společnost nemá dostatečně kvalitní zákaznickou podporu. Například na webu Heureka (2022) jsou negativní hodnocení, která sdělují nejen to, že přišla špatná objednávka, ale i to, že se zákazník nedočkal žádné reakce nebo třeba čekal měsíc na odpověď. Vzhledem k tomu, že Poláci se při nákupu řídí podle recenzí a před vytvořením objednávky je vyhledávají, je důležité, aby tyto chyby, které dle informací v dřívějších letech běžné nebyly, se eliminovaly. Tím může

být nápomocné i právě zaměstnání pracovníka zákaznické podpory, který bude tuto práci vykonávat pečlivě a zodpovědně.

4.3 Inzerce na srovnávači cen Allegro

V analytické části, konkrétně analýze trhu, bylo zjištěno, že Poláci s velkou oblibou nakupují přes srovnávače cen, takzvané „zbožáky“. Dle provedených statistik využívá okolo 86 % polských uživatelů platformu Allegro, která patří mezi nejoblíbenější na polském trhu. Z tohoto důvodu by bylo vhodné upevnit produkty na tento cenový porovnávač. Provedení tohoto kroku by mohlo upevnit pozici na polském trhu a zvýšilo by povědomí o společnosti HomeGym.

Podle studie, která byla provedena za účelem zjištění nejvíce prodávaného zboží na polském trhu za rok 2021, se umístily vitamíny na 4. příčce. Jelikož vybraná firma nabízí i tento druh sortimentu, mohlo by být nápomocné vložit na tento server právě tento druh produktu za nižší ceny. Pokud by zde byla zvolena vhodná cena, produkt by byl pro uživatele viditelný na horních příčkách, což by vedlo k většímu počtu zobrazení e-shopu firmy HomeGym a tím i zvýšení povědomí a získání potenciálních zákazníků.

Prodej na platformě Allegro

Pokud se společnost rozhodne pro prodej na platformě Allegro, nejdříve je třeba nastavit si Allegro účet a PayU, který umožňuje převádění plateb z portálu na bankovní účet podniku. V případě registrace obchodního účtu je třeba vyplnit následující údaje:

- e-mailová adresa
- login
- heslo
- telefonní číslo
- NIP (daňové registrační číslo)
- stát, ve kterém bude probíhat obchod

Následující obrázek zobrazuje náhled pro vytvoření účtu na Allegro:

Vytvořit účet

☐ Normální účet
Účet pro jednotlivé klienty.

☒ Firemní účet
Účet pro firemní klientelu.

anglická verze

E-mailem

Na tuto adresu budete dostávat všechny zprávy od Allegra.

Přihlásit se

Přihlašovací údaje budou viditelné pro kupující. Později to již nebude možné změnit.

Heslo

Použití: minimálně 8 znaků, 1 velké písmeno, 1 malé písmeno, 1 číslo.

Telefonní číslo

Pokud je to možné, uveďte číslo mobilního telefonu. To usnadní údržbu účtu, například obnovení hesla pomocí SMS.

Informace o společnosti

Země

DIČ

Stáhneme firemní data z Centrálního statistického úřadu.

ÚDAJE O SPOLEČNOSTI

Obrázek 2: Tvorba účtu na cenovém srovnávači Allegro
(Zdroj: Allegro 2022)

Způsob platby

Následně je nutná aktivace služby pro zprostředkování plateb mezi plátcem a obchodníkem. Jedná se o služby PayU a Przelewy24.

Nejdříve si společnost zaregistruje PayU na webové stránce Payu.com

Součástí registrace je nutné vyplnění údajů:

- jméno a příjmení
- e-mailová adresa
- telefonní číslo
- daňové registrační číslo

- sídlo společnosti

Dalším krokem je přihlášení k vytvořenému Allegro účtu a otevření záložky *Můj prodej*. V této záložce a sekci *Allegro finance* následně *Nastavení výběru* a kliknutí na *Aktivujte výplaty*.

- Prvním bodem je výběr polského účtu a zadání čísla bankovního účtu. Zde se zvolí způsob výběru peněz, kde lze zvolit ze dvou možností:
 - *automaticky* – nastavení sumy a doby, kdy se peníze odešlou.
 - Druhá možnost je *Na vyžádání* – obchodník se sám bude rozhodovat, kdy vybere nahromaděné prostředky na Allegru.
- Následně stačí kliknout na tlačítko *Aktivovat výplaty*.

Aktivace služby Przelewy24

Další krok je v podobě aktivování Przelewy24. Který probíhá následovně:

- Otevření záložky *Nastavení výběru* a kliknutí na tlačítko *Vykonejte převod*
- Následně se automaticky doplní číslo účtu (stejně jako na PayU)
- Výběr banky a provedení ověřovacího převodu, který činí 1,01 zlotých v přepočtu 5,29 Kč (tato částka bude po ověření navracena zpět na účet)
- Poslední krok je potvrzení totožnosti zasláním příslušných dokumentů.

Pro efektivnější prodej je doporučeno zvolit doručení zboží zdarma, povolit reklamace, používat polské skladovací prostory pro kratší dobu dodání zásilky a nákladů na ni, překlad do polského jazyka.

Díky programu Allegro je společnost schopna získat atraktivnější ceny za prodávané zboží, lepší pozici ve vyhledávání zboží v případě třídění zboží za nejnižší ceny, vyšší tržby, vzhledem ke skutečnosti, že nízká cena je jeden z hlavních faktorů při výběru z nabídky produktů a služeb (Allegro, 2022).

Zapojením do programu bude platforma Allegro moci automaticky snižovat ceny u vybraných produktů z nabídky sortimentu. Na oplátku společnosti obdrží náhradu, která je shodná s hodnotou snížení. (Například pokud je cena produktu 524,10 Kč (100 PLN) a cena po automatickém snížení poklesne na 497,90 Kč (95 PLN), bude firmě poskytnuta kompenzace ve výši snížení 26,21 Kč (5 PLN) na bankovní účet.) Prodejní provize je účtována na základě cen produktů, kterou společnost uvedla v nabídce. Platforma Allegro

funguje na principu nastavení budgetu a ceně za proklik. Nastavení inzerce zajistí jednatel společnosti ve své pracovní době. Dohodnutá částka, která se do reklamy měsíčně vloží, činí 3 000 Kč a cena za proklik by se stanovila prozatím na 12 Kč.

Tabulka 39: Náklady na inzerci na srovnávači cen Allegro
(Zdroj: vlastní zpracování)

Náklady na Allegro	
Roční poplatek za Smart Allegro (39 PLN)	204, 40 Kč
Částka vložená do inzerce za měsíc	3 000 Kč
Částka vložená do inzerce za rok	36 000 Kč
Celkové náklady na Allegro	36 204, 40 Kč

4.4 Distribuce

V provedených analýzách bylo zjištěno, že polští zákazníci mají v oblibě při využívání nákupu přes internet využívat služby dopravních společností DPD, GLS či DHL. Dále jsou v Polsku populární služby Paczka w Ruchu a Paczkomaty. Jedná se o obdobu české Zásilkovny a Z-boxů nebo známých Alzaboxů (Digital Media Publishing, 2021). Zákazníci by měli mít možnost volby dopravy, kterou preferují.

Zásilkovna

Prvním krokem je napojení se na systém registrací e-shopu. Zásilka se vloží do systému, kde se vyplní údaje o zásilce, vytiskne se štítek, který se nalepí na zásilku. Balík buď společnost zaveze na podací místo či depo, případně lze zásilku předat přímo kurýrovi. Sledování pohybu zásilky je možné na základě trasovacího čísla. Doručení zásilky bude probíhat dle požadavků zákazníka na výdejní místo, na adresu nebo do samoobslužných Z-BOXŮ. Výhodou je doba doručení, jelikož 80 % zásilek dorazí na určené místo do druhého dne.

Následující tabulky zobrazují ceník služeb:

Tabulka 40: Ceník kurýrní služby Zásilkovna při doručení na adresu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Doručení na adresu			
Zásilka do hmotnosti	Při podání na depu	Při podání na podacích místech	Dobírka
1 kg	90 Kč	100 Kč	15 Kč
2 kg	90 Kč	100 Kč	15 Kč
5 kg	95 Kč	105 Kč	15 Kč
10 kg	95 Kč	105 Kč	15 Kč
Maximální výše dobírky	15 723 Kč (3000 PLN)		
Pojištění do sumy	cena		
1000 PLN	Zdarma k ceně služby		
3000 PLN	6 Kč		

Tabulka 41: Ceník kurýrní služby Zásilkovna při doručení do výdejních míst

(Zdroj: vlastní zpracování)

Doručení do výdejních míst (InPost Paczkomaty Box)		
	při podání na depu	při podání na podacích místech
Zásilky do hmotnosti 5 kg	cena	
Kategorie A (8 × 38 × 64 cm)	89 Kč	99 Kč
Kategorie B (19 × 38 × 64 cm)	95 Kč	105 Kč
Kategorie C (41 × 38 × 64 cm)	95 Kč	105 Kč
Zásilky do hmotnosti 10 kg	cena	
Kategorie A (8 × 38 × 64 cm)	110 Kč	120 Kč
Kategorie B (19 × 38 × 64 cm)	110 Kč	120 Kč
Kategorie C (41 × 38 × 64 cm)	110 Kč	120 Kč
Příplatek za dobírku	15 Kč	
Maximální výše dobírky	15 723 Kč (3000 PLN)	
Pojištění do sumy	cena	
3000 PLN	15 Kč	

Nejbližší výdejní místo Zásilkovny se nachází na adrese: U Stadionu 3182, 690 02 Břeclav, která je 1,2 km od sídla společnosti.

Pokud zákazník využije službu, která zásilky zasílá do výdejních míst Zásilkoven, k ceně je nutné přičíst **palivový poplatek**, který je vypočten z odměny za provedení přepravy dle aktuálních ceníků společnosti Zásilkovna s.r.o.

Například:

- cena nafty je v rozmezí 39,00 Kč – 40,49 Kč za litr, příplatek je ve výši 7 %,
 - cena nafty je v rozmezí 40,50 Kč – 41,99 Kč za litr, příplatek je ve výši 8 %,
 - cena nafty je v rozmezí 42,00 Kč – 43,49 Kč za litr, příplatek je ve výši 9 %.
- (Zásilkovna, 2022)

Dále je třeba započíst **mýtný příplatek**:

- zásilka do 5 kg = 1,04 Kč,
- zásilce do 10 kg = 3,13 Kč (Zásilkovna, 2022).

GLS

Dle zjištěných informací má společnost dlouhodobou spolupráci s dopravní společností GLS, kde má i výhodnější ceny.

Tabulka 42: Ceník kurýrní služby GLS při přepravě do Polska
(Zdroj: vlastní zpracování)

Ceník přepravy do Polska			
Kategorie	součet stran	váha	cena
XS	max. 35 cm	max. 3 kg	208 Kč
S	max. 50 cm	max. 10 kg	251 Kč
M	max. 65 cm	max. 25 kg	377 Kč
L	max. 80 cm	max. 20 kg	514 Kč
XL	max. 300 cm	max. 31,5 kg	866 Kč

Tabulka 43: Poplatky za dodatkové služby GLS dopravce
(Zdroj: vlastní zpracování)

Dodatkové služby	Cena
Vyzvednutí kurýrem na požadované adrese v ČR	60 Kč
Dobírka	45 Kč
Připojištění do 20 000 Kč	50 Kč

Využíváním této kurýrní služby je možnost čerpání cen pokud se stane podnikatelský subjekt uživatelem kreditního systému. Princip spočívá v registraci uživatele v aplikaci e-Balík. „*Kredit je souhrn peněžních prostředků Uživatele v rámci aplikace e-Balík, které Uživatel poskytl GLS za účelem úhrady v budoucnu poskytnutých zasilatelských služeb a který slouží jako platební prostředek v prostředí aplikace e-Balík*“ (GLS, 2022).

Tabulka 44: Čerpání slev a vrácení kreditů GLS
(Zdroj: vlastní zpracování)

Měsíční čerpání kreditů	Vráceno kreditů
500–999	10
1000–1999	50
2000–4999	150
5000–7999	500
8000–9999	1000
10000 a více	1300

Jelikož společnost v současné době využívá pro dodávky do zahraničí nejčastěji služby dopravce GLS, čerpá tak často slevy v podobě vrácených kreditů. Rovněž v případě velkých zásilek a drahých zásilek u kterých je nutné platit vysoké poplatky za pojištění dodávky, využívá vlastní dopravu. U Poláků jsou zejména populární výdejní místa a boxy, ve kterých si mohou své objednávky vyzvednout v jim vyhovující čas. Proto je zde zobrazen rovněž ceník služeb Zásilkovny. Zákazník by si tak mohl zvolit formu dopravy u většiny zboží, která bude vyhovovat jeho preferencím.

Dle recenzí, jak tuzemských, tak zahraničních zákazníků, které byly zjištěné například na webu Heurka (2022) se za poslední dobu společnost velmi zhoršila zejména v doručování zboží. Je zde několik stížností na dlouhou dobu doručení i když společnost uvádí, že nejpozději druhý den svou objednávku obdrží, balíček vůbec nedorazil, nebo bylo zboží poškozené, došla prázdná krabice či jiné zboží. Další negativní hodnocení je po potvrzení objednávky, kdy byla následně zrušena a stále nemají oblíbený druh zboží na skladě. Z toho lze vyvodit, že společnost uvádí jiný počet zboží skladem, než ve skutečnosti má a její zásoby jsou nízké.

Špatné recenze se objevují běžně, nicméně konkrétně z tohoto vyzařuje, že se společnost zhoršila až tak v posledním roce. To dobrému jménu společnosti nepomáhá. Navíc jak bylo zjištěno z provedených analýz, Poláci na recenze velmi dbají. Je proto třeba se zamyslet, zda je problém pouze v dopravci, v nedostatečných zásobách nebo v jiné části podniku a tento problém začít řešit, než zákazníci přejdou ke konkurenci.

Je třeba přehodnotit volbu nového dopravce a případně nových skladových prostor.

4.1 Sociální sítě

Společnost HomeGym vlastní facebookové stránky a instagramový profil, které jsou vytvořeny zvlášť v jazyce pro každou zemi, ve které působí prostřednictvím elektronického obchodu. Proto je dalším krokem i vzhledem k věku a zájmům cílového segmentu vytvoření rovněž facebookové stránky a Instagramu v polštině. Nicméně obsah příspěvků a četnost jejich zveřejňování by měly být pozměněny.

Obsah příspěvků

Propagace čistě produktů na stránce může působit jako agresivní reklama. Aby tedy potenciální zákazníci zaujaly produkty firmy, musí je zaujmout stránka jako celek. Příspěvky by se týkaly tipů ohledně cvičení a zdravého stravování, aktuálních trendů, tematických odborných článků, ze kterých by potenciální zákazníci mohli čerpat zajímavé informace a obohacovat jejich znalosti v dané oblasti. Tento kontext by mohly doplňovat občasné citáty, doporučení související se zdravotním stylem, proměny zákazníků a jejich recenze a občasné zábavné příspěvky, které jsou obecně známé tím, že u příspěvků tohoto typu je zvýšená interakce, a tedy i algoritmus. To by způsobilo, že příspěvky by se zobrazovaly více uživatelům na vyšších příčkách.

Na to lze navázat propagací produktů s případnými slevovými kódy, také různé akce a slevy, které aktuálně společnost nabízí a také důvod, proč by si daný produkt měl zákazník zakoupit.

Správa sociálních sítí dále zahrnuje interakci s fanoušky na stránce, komentáře a ohlasy pod příspěvky automaticky zvyšují návštěvnost stránky, což zapříčiňuje vyšší šanci na získání nových zákazníků. Veškeré sociální sítě musí odkazovat na internetový e-shop.

Soutěže

U uživatelů internetu jsou velmi oblíbené soutěže. Jedná se o velmi dobrou, relativně levnou a efektivní formu reklamy pro získání potenciálních zákazníků. Jednou za měsíc by marketingový specialista mohl vytvořit poutavý příspěvek, který by byl se soutěží spojený. Výhra by mohla být například v podobě shakeru, proteinové tyčinky, cvičební gumy nebo i větší balíčky s více produkty. Pro účast v soutěži by uživatelé museli dát „like“ na příspěvek, označit alespoň jednoho přítele a případně příspěvek sdílet pro větší pravděpodobnost výhry. Sdílením a označováním se docílí toho, že o příspěvek bude větší zájem a bude se zobrazovat více lidem.

Na sociálních sítích by byla také možnost pro vznesení dotazu a rychlá reakce jistě pozvedne dobré mínění o firmě.

Četnost příspěvků a případných příběhů („stories“) by byla v podobě **dvou příspěvků za den 3x–4x týdně**. Vytvoření a správu sociálních sítí by měl na starosti **marketingový specialista**, kterého by společnost přijala na dohodu o provedení práce za hrubou hodinovou sazbu 150 Kč na hodinu. Časová náročnost na správu sociálních sítí je **8 hodin za týden**. Vzhledem k možnosti časového odložení zveřejnění příspěvků by měl flexibilní pracovní dobu případně s možností práce z domu. Vzhledem k časovému harmonogramu, který je naplánován od srpna 2022 do července 2023, je dodržen maximální počet hodin za rok u DPP (300 hodin).

Tabulka 45: Náklady na tvorbu a správu sociálních sítí
(Zdroj: vlastní zpracování)

Popis činnosti	Časová náročnost	Finanční náklady	Odpovědná osoba
Tvorba a správa sociálních sítí	8 hodin/týden 416 hodin/rok	150 Kč/hodina 62 400 Kč/rok	marketingový specialista

4.2 Nabídka spolupráce

Provedením analýzy obchodních aktivit byla zjištěna slabá místa v podobě nedostatečného prodeje na B2B trzích. Oslovení fitness center a posiloven by mohlo podpořit navýšení tržeb na polském trhu.

Pro spolupráci by bylo vhodné oslovit posilovny a fitness centra, případně výživové poradce v Polsku. Společnost HomeGym by poskytovala produkty zejména privátní značky do těchto organizací. Aby byla kooperace oboustranně výhodná, HomeGym by propagovala na svých sociálních sítích a webu tyto firmy. Potom by došlo k tomu, že zákazníci HomeGym by se stali potenciálními zákazníky u spolupracujících podniků a naopak. Další možnost podporující prodej by mohla být v podobě například výhodných permanentek do těchto center v případě zakoupení produktů (například základní balíček do posilovny, který by představoval základní produkty dle výběru + obrandovanou láhev na vodu, shaker nebo oblečení). Tyto organizace by byly osloveny prostřednictvím e-mailu v polském jazyce.

Pro získání fanoušků by mohlo být nápomocné navázání spolupráce s „influencery“. Časová a finanční náročnost na tento návrh je velmi nízká, nicméně jejich využití může být efektivní. Prostřednictvím sociálních sítí se vytipují a osloví někteří z influencerů,

kterým po dohodě poskytnou produkty zdarma. Influencer pak zahájí propagaci těchto produktů. S influencery lze navázat buď krátkodobé nebo dlouhodobé spolupráce. Vše potom záleží na přání firmy, na domluvě a jaké množství peněžních prostředků je firma ochotna vynaložit. V případě tohoto návrhu se počítá s levnější a krátkodobou spoluprací, kdy je oslovená osoba ochotna propagace pouze za produkty zdarma. Někteří z jejich sledujících pak pravděpodobně projeví zájem o toto zboží, jelikož se někteří fanoušci často inspirojí a nakupují to, co veřejně známé osoby používají. Navíc pokud budou influenceři na základě domluvy poskytovat slevové kódy a zákazníci tak budou moci nakoupit levněji, je větší pravděpodobnost, že objednávku vytvoří. Tuto činnost bude 1x měsíčně s časovou náročností 2 hodiny provádět **marketingový specialista**.

Tabulka 46: Nabídka spolupráce
(Zdroj: vlastní zpracování)

Popis činnosti	Časová náročnost	Finanční náklady	Odpovědná osoba
Oslovení pro spolupráci	2 hodiny/měsíc 24 hodin/rok	150 Kč/hodina 3 600 Kč	marketingový specialista

4.3 Reklama na sociálních sítích

Placená reklama na sociálních sítích je v dnešní době velice oblíbeným a levným nástrojem propagace. Po vytvoření facebookové stránky a instagramového profilu bude marketingový specialista vytvářet a přidávat příspěvky na tyto sítě a následně je propagovat formou placené reklamy, kde zacílí na cílovou skupinu, kterou je obyvatel polské republiky ve věku 25–44 let se zájmy o zdraví, sport, doplňky stravy.

Důležité je propagování poutavých příspěvků ve spojení se zajímavými slevami a akcemi. Na Facebooku proběhne **reklama 1x měsíčně s dobou trvání 10 dní**, kdy **cena za den** bude nastavena na **55 Kč**. Ve stejném intervalu bude probíhat **instagramová reklama**, na kterou se vynaloží finanční částka ve výši **55 Kč/den**. Nejdříve by společnost investovala do méně nákladných reklam na sociálních sítích. Po určité době by mohla využít i PPC reklamu.

PPC reklama (Pay Per Click)

Jedná se o reklamu u které se platí za proklik. Cílí na uživatele prostřednictvím klíčových slov, která uživatelé vyhledávají. Tato reklama je vhodná pro použití právě na Facebooku

z důvodu možnosti nastavení zacílení na určitou skupinu uživatelů, tedy v tomto případě na výše zmíněný cílový segment. PPC reklama bude efektivnější až po určité době, kdy bude mít společnost dost fanoušků na svých profilech. Proto by tato forma reklamy **začala až po 4 měsících** od implementace návrhů, **vždy po dobu 3 měsíců a následnou měsíční pauzou**. Tato reklama by tedy trvala od prosince 2022 do února 2023 a následně od dubna 2023 do konce června 2023.

Nastavení, správu a optimalizaci reklamy by prováděl externí specialista na PPC. **Externí specialista** si za komplexní službu (vytvoření, optimalizace, kontrola), **měsíčně fakturuje 8 000 Kč**. Další náklady, které v souvislosti s reklamou vznikají jsou peněžní prostředky vložené do samotné reklamy. **Vložená částka do reklamy bude měsíčně 4 000 Kč** a je zde počítáno se 6 měsíci, kdy reklama bude aktivní.

Tabulka 47: Náklady na reklamu na sociálních sítích
(Zdroj: vlastní zpracování)

Popis činnosti	Časová náročnost	Finanční náklady	Odpovědná osoba
Placená desetidenní reklama na Facebooku	1x měsíčně 12x za rok	550 Kč/měsíc 6 600 Kč/rok	marketingový specialista
Placená desetidenní reklama na Instagramu	1x měsíčně 12 x za rok	550 Kč/měsíc 6 600 Kč/rok	marketingový specialista
PPC reklama (nastavení, optimalizace, kontrola)	6 x za rok	8 000 Kč/měsíc 48 000 Kč/rok	externí PPC specialista
Částka vložená do PPC	6 x za rok	4000 Kč/měsíc 24 000 Kč/rok	

4.4 Časový harmonogram navrhovaných aktivit

Na následujícím obrázku je zobrazen časový harmonogram jednotlivých aktivit, které budou probíhat dle plánu od srpna 2022 do července 2023. Každé políčko znázorňuje jeden týden a barevné políčko pak průběh činnosti.

ČASOVÝ HARMONOGRAM MARKETINGOVÝCH AKTIVIT V HORIZONTU 12 MĚSÍCŮ													
ČINNOST	2022					2023							
	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	
Polská doména – vytvoření													
Překlad e-shopu do polštiny													
Přijetí zaměstnance zákaznického servisu													
Přijetí marketingového specialisty													
Allegro – ověření													
Allegro Smart – inzerce													
Sociální síť – tvorba stránek													
Sociální síť – správa													
Oslovení influencerů, B2B trhů													
Reklama na sociálních sítích													
PPC - nastavení, optimalizace, kontrola													

Obrázek 3: Časový harmonogram navrhovaných aktivit
(Zdroj: vlastní zpracování)

4.5 Ekonomické zhodnocení návrhů

Ze zjištěných výsledků analýzy vybraných ukazatelů je podnik finančně zdravý. V této kapitole budou vyčísleny celkové náklady na vytvořené návrhy v časovém horizontu od srpna 2022 do července 2023. Podnik by tedy měl být schopný dalšího rozvoje.

4.5.1 Náklady na polskou doménu

Jednou z příležitostí pro společnost je investování do polské domény a překladu e-shopu. Bude tak větší pravděpodobnost získání důvěry u polských uživatelů. Dle zjištěných informací se cena za **polskou doménu** pohybuje **290 Kč** na první rok.

4.5.2 Náklady na inzerci Allegro

Vzhledem k oblíbenosti cenových porovnávačů u polských zákazníků je vhodné vytvořit inzerci na jednom z nejoblíbenějších, kterým je Allegro. **Roční poplatek** za Allegro Smart činí **204,40 Kč**. Měsíční náklady vložené do inzerce budou 3 000 Kč a za rok je to částka **36 000 Kč**.

Tabulka 48: Náklady na inzerci na polském srovnávači cen Allegro
(Zdroj: vlastní zpracování)

Jednorázový roční poplatek	204,40 Kč
Roční částka vložená do inzerce	36 000 Kč
Roční náklady na inzerci Allegro	36 204,40 Kč

4.5.3 Náklady na reklamu

Pro zefektivnění reklamy je dobré do ní investovat. Finanční prostředky budou vynaloženy do reklamy na sociálních sítích. Konkrétně do Facebookové reklamy ve výši 550 Kč za měsíc a stejně tak 550 Kč do instagramové reklamy. Tyto reklamy budou probíhat každý měsíc. Částka vložená do **facebookové reklamy za rok činí 6 600 Kč**. Částka vložená do **instagramové reklamy za rok činí 6 600 Kč**. Do PPC reklamy bude investována částka 4 000 Kč za měsíc a reklama proběhne 6x za rok. Částka vložená do **PPC reklamy za rok činí 24 000 Kč**.

Tabulka 49: Náklady vložené do on-line reklamy
(Zdroj: vlastní zpracování)

Částka vložená do facebookové reklamy za rok	6 600 Kč
Částka vložená do instagramové reklamy za rok	6 600 Kč
Částka vložená do PPC reklamy za rok	24 000 Kč
Roční náklady na reklamu	37 200 Kč

4.5.4 Náklady na překlad e-shopu

Pro vytvoření důvěry k polským uživatelům je důležité zajistit kvalitní překlad e-shopu. Na tuto jednorázovou činnost bude osloven **externí copywriter**, který si na fakturuje **990 Kč na hodinu**. Časová náročnost překladu e-shopu, který vlastní společnost HomeGym s.r.o. se odhaduje na **24 hodin**.

Tabulka 50: Náklady na externího copywritera
(Zdroj: vlastní zpracování)

Fakturovaná částka za hodinu	990 Kč
Počet fakturovaných hodin	24
Celkové náklady na copywritera	23 760 Kč

4.5.5 Mzdové náklady

Zaměstnanec zákaznického servisu

Pro zajištění plynulého chodu polského e-shopu je třeba rozšířit zaměstnaneckou strukturu o polsky plynule mluvící osobu na **hlavní pracovní poměr (HPP)** na pozici zákaznického servisu. Přijetí této osoby by měla na starost interní personalistka, proto zde nevznikají žádné další náklady na přijetí nového zaměstnance. **Hrubá měsíční mzda** zaměstnance zákaznické podpory by činila **32 000 Kč**.

Tabulka 51: Mzdové náklady na zaměstnance zákaznické podpory
(Zdroj: vlastní zpracování)

Hrubá měsíční mzda	32 000 Kč
Zdravotní pojištění 9 %	2 880 Kč
Sociální pojištění 24,8 %	7 936 Kč
Mzdové měsíční náklady	42 816 Kč
Celkové mzdové náklady	513 792 Kč

Marketingový specialista

Pro uskutečnění návrhů týkajících se správy a propagace na sociálních sítích a oslovování osob pro spolupráci je potřeba přijmout marketingového specialistu. Tímto by společnost mohla oslovit a následně získat nové potenciální zákazníky polské národnosti. Pracovní poměr bude uzavřen na **dohodu o provedení práce (DPP) s hrubou hodinovou sazbou 150 Kč**.

Tabulka 52: Mzdové náklady na marketingového specialistu
(Zdroj: vlastní zpracování)

Hrubá hodinová mzda	150 Kč
Počet odpracovaných hodin za rok	440
Mzdové náklady za období	66 000 Kč

Vzhledem k tomu, že jsou navrhované činnosti od srpna 2022 do července 2023, je zde splněn limit maximálního počtu odpracovaných hodin za rok (300 hodin).

Následující tabulka zobrazuje celkové mzdové náklady za zaměstnance zákaznické podpory a marketingového specialistu.

Tabulka 53: Celkové mzdové náklady na pracovníky
(Zdroj: vlastní zpracování)

Zaměstnanec zákaznické podpory (HPP)	513 792 Kč
Marketingový specialista (DPP)	66 000 Kč
Celkové mzdové náklady na pracovníky	579 792 Kč

4.5.1 Náklady a výnosy

Tabulka 54: Celkové náklady na návrhy zaokrouhlené na celá čísla
(Zdroj: vlastní zpracování)

Celkové náklady na návrhy	
Náklady na polskou doménu	290 Kč
Náklady na inzerci Allegro	36 204 Kč
Náklady vložené do reklamy	37 200 Kč
Náklady na překlad e-shopu	23 760 Kč
Mzdové náklady	579 792 Kč
Roční náklady	677 246 Kč

Vzhledem k závislosti zisku na výnosech a dosažení realističnosti je vhodné navržení třech variantních řešení. Kapitola představí pesimistickou, realistickou a optimistickou variantu.

Pesimistická varianta počítá s tím, že se může spousta věcí pokazit a průběh implementace návrhových doporučení nebude mít hladký průběh. U Pesimistické varianty byla zvolena 5 % hladina nárůstu tržeb u společnosti HomeGym při rozvoji obchodních aktivit na polském trhu. Výnosy by v tomto případě činily 745 500 Kč.

Realistická varianta spoléhá na nárůst tržeb o 10 % v souvislosti s přijatými návrhy. Výnosy by pak byly ve výši 781 000 Kč

Optimistická varianta představuje odraz reality, která odkazuje na vysoce příznivé růsty tržeb na základě implementace jednotlivých návrhů. V tomto případě by tržby měly vzrůst o 15 % na 816 500 Kč

Tabulka 55: Náklady a výnosy
(Zdroj: vlastní zpracování)

Varianty řešení	Pesimistická varianta navýšení tržeb o 5 %	Realistická varianta navýšení tržeb o 10 %	Optimistická varianta navýšení tržeb o 15 %
Výnosy z návrhů	745 500 Kč	781 000 Kč	816 500 Kč
Náklady na návrhy	677 246 Kč	677 246 Kč	677 246 Kč
Zisk z návrhů	68 254 Kč	103 754 Kč	139 254 Kč

4.6 Analýza rizik

Tato kapitola je zaměřena na určení rizik, jež hrozí v souvislosti s implementací návrhů u společnosti HomeGym s.r.o. Zároveň má analýza rizik za úkol vyhodnotit pravděpodobnost jejich výskytu a případný dopad. Závěrem budou navržena opatření, která povedou ke snížení zvolených rizik.

4.6.1 Identifikace rizik

Následující tabulka identifikuje pět rizik, která se stávají hrozbou pro vybranou společnost ve spojení s uplatněním návrhových doporučení.

Tabulka 56: Identifikace rizik
(Zdroj: vlastní zpracování)

Riziko	Popis	Scénář
R1	Špatné vymezení trhu	Nesprávná volba trhu a cílové skupiny
R2	Nekvalitní překlad	Nekvalitní překlad e-shopu – nedůvěra uživatelů
R3	Dlouhá doba trvání nalezení zaměstnance zákaznické podpory	Najmutí zaměstnance bude trvat příliš dlouho
R4	Neefektivní inzerce	Inzerce nebude fungovat efektivně
R5	Nesprávná reklama	Nevhodná volba příspěvků, neefektivní vynaložení finančních prostředků

4.6.1 Hodnocení rizik

Následuje zhodnocení rizik pomocí FMEA metody, díky které je možné zjistit jejich výskyt už v jejich ranné fázi. V rámci této metody jsou přidělovány jednotlivé váhy k veškerým pravděpodobnostem uskutečnění identifikovaných rizik. Pravděpodobnostem a dopadům jsou přiřazeny hodnoty od 1–5, (1=nejmenší pravděpodobnost, 5=největší pravděpodobnost). Následně součinem hodnot pravděpodobnosti a dopadu určíme hodnotu „Risk Priority Number“ (RPN) neboli rizikové číslo.

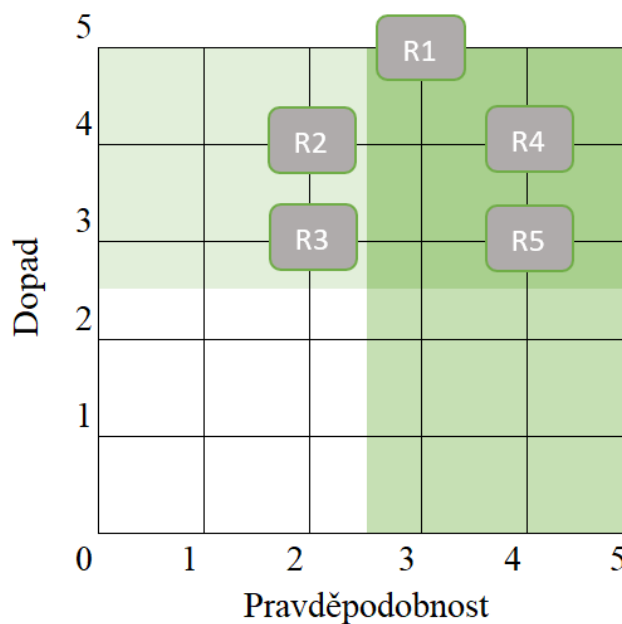
Tabulka 57: Hodnocení rizik
(Zdroj: vlastní zpracování)

Riziko	Popis	Pravděpodobnost	Dopad	RPN
R1	Špatné vymezení trhu	3	5	15
R2	Nekvalitní překlad	2	4	8
R3	Dlouhá doba trvání nalezení zaměstnance zákaznické podpory	2	3	6
R4	Neefektivní inzerce	4	4	16
R5	Nesprávná reklama	4	3	12

Následná mapa rizik, která je rozdělena do čtyř rizikových kvadrantů, zobrazuje výše zvolená rizika.

Tabulka 58: Mapa rizik – kvadranty kritických hodnot
(Zdroj: vlastního zpracování)

Kvadranty kritických hodnot
kritické
významné
běžné
bezvýznamné



Obr. Mapa rizik
(Zdroj: vlastního zpracování)

4.6.2 Snížení rizik

V této tabulce jsou popsána již zmíněná rizika, která zobrazují nové hodnoty pravděpodobností a dopadů a s tím i novou RPN hodnotu.

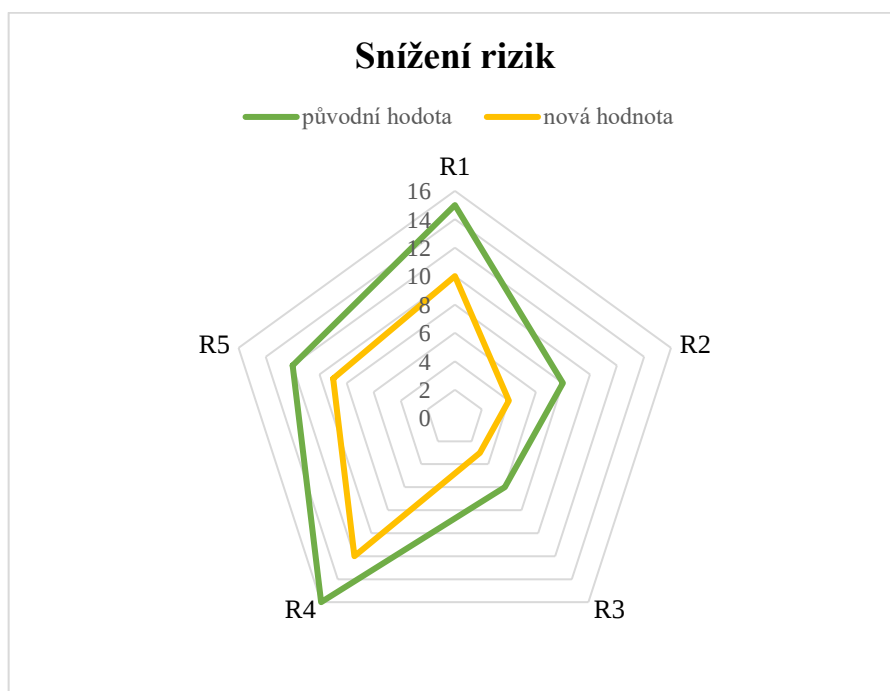
Tabulka 59: Snížení rizik
(Zdroj: vlastního zpracování)

Riziko	Popis	Opatření	Pravdě- podobnost	Dopad	RPN
R1	Špatné vymezení trhu	Detailní analýza trhu	2	5	10
R2	Nekvalitní překlad	Prověřený překladatel	1	4	4
R3	Nesehnání zaměstnance zákaznické podpory včas	Včas zadat inzerát s poptávkou po práci	1	3	3
R4	Neefektivní inzerce	Zaměřit se na více forem získání zákazníků, vést statistiky	3	4	12
R5	Neefektivní reklama	Měnit obsah reklamy, vést statistiky	3	3	9

Z tabulky je zřejmé, že i po snížení rizik jsou zde vyšší hodnoty co se týče neefektivní inzerce a špatného vymezení trhu a nesprávné reklamy. Vzhledem k neznalosti trhu je

důležité provést kvalitní analýzu a tím zjistit zájmy zákazníků, aby se tato rizika co nejvíce eliminovala.

Grafické znázornění snížení rizik je vyznačeno v následujícím pavučinovém grafu.



Obr. Snížení rizik
(Zdroj: vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Diplomová práce byla věnována rozvoji obchodních aktivit společnosti HomeGym s.r.o. na polském trhu. Tato společnost se zabývá prodejem sportovní výživy, doplňků stravy a fitness vybavení v česku i v zahraničí.

Hlavním cílem práce bylo navržení plánu vedoucího k rozvoji obchodních aktivit u vybrané společnosti na zahraničním trhu. Pro naplnění tohoto cíle bylo třeba splnit cíle dílčí, které byly společně se stanoveným postupem zpracování a použitými metodami obsaženy v první části práce.

Společnost byla vybrána na základě kombinace rozvíjejících se aktuálních trendů, které představuje zvyšující se obliba elektronických obchodů a rostoucího trendu zdravého životního stylu. HomeGym s.r.o. navíc na trhu působí stabilně již přes 20 let. E-shop zprostředkovávaný touto společností je známou doménou zákazníků snažících se zdravě žít, ale také sportovních nadšenců, kteří více vyhledávají sportovní doplňky.

HomeGym s.r.o. má snahu rozvíjet své aktivity a rozšiřovat svou působnost na nové zahraniční trhy a chce docílit celkového růstu značky. Dle provedených analýz a pro dosažení těchto cílů bylo navrženo několik strategií, které považuji za klíčové.

Polští uživatelé mají stále jistou skeptičnost k zahraničním e-shopům a právě na této skutečnosti je postaven první návrh. Pro eliminaci rizika nedůvěry bylo stanoveno doporučení týkající se vytvoření polské domény a investování do kvalitního překladu e-shopu firmy.

Na první doporučení navazuje další návrh, který se týká zaměstnání nového člena týmu na pozici zákaznické podpory v polském jazyce. Bylo zjištěno, že Poláci preferují jednání v polštině, navíc dle recenzí vyplynulo, že úroveň zákaznické podpory se za poslední dobu ve společnosti zhoršila. Je důležité sledovat a včas reagovat na odezvy zákazníků, a to zejména na ty negativní. Rychlá reakce a snaha naleznout řešení vytváří o společnosti dobré mínění.

Aktuální polské trendy také poukazují na inzerci na srovnávacích cen. Zejména platforma Allegro je u Poláků jedna z nejoblíbenějších a v současnosti ji využívá okolo 86 % uživatelů. Tento portál je velmi obdobný českému srovnávacímu portálu Heureka. Na základě toho jsem tedy navrhla inzerci na této platformě, díky které lze společnost dostat do povědomí u více zákazníků.

Další trend představuje využití Zásilkoven, který se rapidně zvyšuje. Je tomu tak především díky nejnižším cenám za doručení, rychlostí dodání a stále zvětšujícího se počtu výdejních míst a samoobslužných boxů. Jak již bylo zmíněno, společnost se v poslední době potýká s negativními ohlasy i co se doručení objednávek týče. Proto by se měla zamyslet nad novým dopravcem a zároveň by měli mít polští zákazníci možnost výběru z více metod dodání z důvodu pohodlnosti a pracovního vytížení.

Vzhledem ke slabší stránce společnosti, kterou byly sociální sítě, bylo navrženo doporučení týkající se přijetí marketingového specialisty, který by spravoval Facebook a Instagram pro polské uživatele. Propagoval by zde poutavé příspěvky a občasné soutěže. V současné době je trendem influencer marketing a jelikož se může jednat o efektivní a finančně nenáročnou formu propagace, je doporučeno navázání spolupráce s některými z influencerů. Celkové finanční náklady na návrhy činí 677 246 Kč.

Rozvoj svých aktivit na polský trh je pro společnost jistě velká výzva. Je velmi podstatné sledovat vývoj trhu, konkurenci, aktuálních trendy a zároveň na tyto změny zavčas reagovat.

Věřím, že přednesené návrhy by významně urychlily zmíněné cíle a jméno firmy by se dostalo do širšího povědomí, než je tomu nyní. Závěrem si dovoluji tvrdit, že společnost je schopna rozvíjet své obchodní aktivity na zahraniční trhy.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ACCACE. *Accace.cz.Přehled povinností pro e-shopy v Polsku* [online]. Copyright © Accace [cit.2022-03-21]. Dostupné z: <https://accace.cz/prehled-povinnosti-pro-e-shopy-v-polsku-infographic/>

ALBAUM, Gerald S. a Edwin DUERR. *International marketing and export management*. 6th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2008, xxvi, 706 s. : il. ISBN 978-0-273-71387-6.

ALLEGRO.Allegro.pl [online]. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://allegro.pl/rejestracja/konto-firmowe/nowe-konto>

ARMSTRONG, Michael. *Part 01: Marketing Management*. Kogan Page Ltd, 2006. ProQuest. [online]. [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: <https://www.proquest.com/books/part-01-marketing-management/docview/251656719/se-2?accountid=17115>.

BAYLISH, John a Steve SMITH. *The Globalization of World Politics: An Introduction to International Relations*. [online]. 8. Oxford University Press, 2020 [cit. 2021-12-09]. ISBN 978-01-988-2554-8.

BLAHA, Z.S., JINDŘICHOVSKÁ, I.: *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. rozšířené vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2006, ISBN 80-7261-145-3. s. 55

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007, 278 s. : il., grafy. ISBN 978-80-247-1535-3.

BLUMEDIA. Statista.com. *What influences your choice of an internet store?* [Graph]. In Statista 2022, [online]. [cit. 2022-03-08]. from <https://www.statista.com/statistics/1050224/poland-factors-in-choosing-online-store/>

BUSINESS INFO. *BusinessInfo.cz. Polsko*. [online]. Copyright © 1997 [cit. 2021-12-29]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/polsko-souhrnna-teritorialni-informace/2>

CENTRAL STATISTICAL OFFICE OF POLAND. (2022). *Statista.com. Monthly consumer price index (CPI) change of goods and services in Poland from 2018 to 2022*. Statista. 2022. [online]. [cit. 2022-03-08]. from: <https://www.statista.com/statistics/1086390/poland-monthly-inflation-rate/>

CENTRAL STATISTICAL OFFICE OF POLAND. (2022). *Statista.com. Quarterly change in the gross domestic product (GDP) in Poland between 1st quarter 2018 and 4th quarter 2021*. Statista. Statista Inc.. Accessed: May 09, 2022. [online]. [cit. 2022-03-08]. from: <https://www.statista.com/statistics/1117532/poland-change-in-gdp-during-the-covid-19-pandemic/>

CMS LAW TAX FUTURE. *Cmc.law.E-commerce in Poland* [online]. 2022 [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://cms.law/en/int/expert-guides/ecommerce-in-cee/poland>

DIGITAL MEDIA PUBLISHING. *Dmpublishing.cz. Rady a tipy pro expanzi e-shopu na polský trh*. [online]. [cit.2022-03-21]. Dostupné z: <https://www.dmpublishing.cz/cs/novinky/2021-05-rady-a-tipy-pro-expanzi-e-shopu-na-polsky-trh>

ECOMMERCE BRIDGE. *Ecommercebridge.cz.Jak udělat průzkum trhu a analýzu konkurence*. [online]. Copyright © 2018 [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/jak-provest-pruzkum-trhu-a-analyzu-konkurence/>

EVROPSKÁ DATA BANKA. *Edb.cz.HomeGym s.r.o. Břeclav* [online]. Copyright © Evropská databanka a.s. [cit. 29.03.2022]. Dostupné z: <https://www.edb.cz/firma-367340-HomeGym-brno-stred>

FINANČNÍ SPRÁVA. *Financnisprava.cz.Nová pravidla v oblasti DPH od 1.7.2021*. [online]. [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <http://financnisprava.cz/cs/mezinarodni-spoluprace/mezinarodni-spoluprace-a-dph/one-stop-shop-oss/zakladni-informace-oss/nova-pravidla-v-oblasti-dph-od-1-7-2021>

FISTRO. *Fistro.cz. B2B marketing a strategie*. [online] [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: <https://fistro.cz/sluzba/b2b-marketing/>

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0

FORREST, George. *FMEA (Failure Mode And Effect Analysis* [online]. 2012 [cit. 2022-03-06]. From: <https://www.isixsigma.com/tools-templates/fmea/fmea-quick-guide/>

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020, 414 stran : ilustrace. ISBN 978-80-271-2499-2.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017, 318 stran : ilustrace. ISBN 978-80-271-0434-5.

GASPARETO, Marina a Éder HENRIQSON. *Business Model Analysis from the Activity System Perspective*: [online]. 2020. [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://www.redalyc.org/journal/841/84163124005/html/>

GET BREAKOUT. *Getbreakout.com. What is E-Purchasing or E-Procurement?* [online]. Copyright © 2021 Copyright Breakout Platforms [cit. 2021-11-29]. From: <https://getbreakout.com/procurement/what-is-e-purchasing/>

GLS. *E-balik.cz. (2022) Poslat balík levně*. [online]. [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: <https://www.e-balik.cz/ceny>

GRANDVIEW RESEARCH. *Grandviewresearch.com. Dietary Supplements Market Size Report, 2022-2030*. [online]. Copyright © 2022 Grand View Research, [cit. 2022-04-04]. From: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/dietary-supplements-market>

GROSS ARCHIVE. *Grossarchive.com. The roles and importance of purchasing as a business activity in an organisation*. [online]. Copyright © Obiaks. All Rights Reserved [cit. 2022-04-17]. From: <https://www.grossarchive.com/project/7285/the-roles-and-importance-of-purchasing-as-a-business-activity-in-an-organisation>

HOMEGYM. *Fitness.cz* [online]. 2021 [cit. 2022-02-26]. Dostupné z: <https://www.fitness.cz/>

CHAFFEY, D., EDMUNDSON-BIRD D., HEMPHILL T., *Digital business and e-commerce management*: Pearson, 2019, 640 stran : barevné ilustrace, grafy. ISBN 978-1-292-19336-6.

CHEN, Xiaohong Helen. *The Internet and foreign market entry mode: some evidence from Hong Kong*. University of Warwick, 2003, s. 68-72. PhD thesis. The University of Warwick

INVESTESTOPEDIA. *Investopedia.com. Business Activities Definition. Investopedia: Sharper insight, better investing* [online]. [cit. 2022-04-28]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/b/business-activities.asp>

- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. : il., 1 portrét, grafy, tab. ISBN 978-80-247-4670-8
- 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.
- KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012, 262 s. : il., portréty, grafy, tab. ISBN 978-80-7408-060-9.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. : il., grafy, tab. ISBN 80-7179-453-8.
- KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.
- KLÍMOVÁ, Viktorie. *Regionální podpora podnikání*. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4399-2.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007, 788 s. : barev. il. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011, 304 s. : il., grafy, tab. portréty. ISBN 978-80-247-3527-6.
- KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006, 277 s. : il. ISBN 80-247-0966-X.
- KUBIČKOVÁ, V. et al. 2016. *Dynamické podniky služeb – gazely*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2016. 150 s. ISBN 978-80-7552-437-9.

KURZY CZ. *Kurzy.cz. PLN, polský zlotý - převod měn na CZK, českou korunu* [online]. 2022 [cit. 2022-04-28]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/kurzy.asp?a=X&mena1=PLN&mena2=CZK&c=1&d=31.3.2022&convert=P%F8e%ve%EF+m%ECnu>

LIBGUIDES. *Libguides.com. PESTLE Analysis*. [online]. [cit. 2022-01-24] From: <https://libguides.library.usyd.edu.au/c.php?g=508107&p=5994242>

LL-C CERTIFICATION. *Ll-c.cz. Certifikace ISO 22000 . Systémy managementu bezpečnosti potravin (FSMS) . LL-C Czech Republic. Certifikace norem & odborné posuzování . LL-C (Certification) Česká republika* [online]. Copyright © Certifikace norem [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: https://ll-c.cz/certifikace/iso-22000/?http://ll-c.cz/www/home_page.asp?Domain=cz&gclid=Cj0KCQiAmpyRBhC-ARIsABs2EAo2x8WYo7AS9YCROErH2TTdZ66CVpXFd4wIdo9i8MiQhT__TDiy4s oaAqoeEALw_wcB

MACROTRENDS. *Macrotrends.net. Poland Unemployment Rate 1991-2022*. [online]. Copyright © 2010 [cit. 17.03.2022]. Dostupné z: <https://www.macrotrends.net/countries/POL/poland/unemployment-rate>

MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK. *Mezinárodní marketing*. 5. vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-3006-1.

MARKETS AND MARKETS. *Marketsandmarkets.con. Dietary Supplements Market Statistics, Size, Share, Trends & Forecasts*. [online]. Copyright ©2021 MarketsandMarkets Research Private [cit. 2022-04-04]. From: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/dietary-supplements-market-973.html>

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.

MERGADO. *Mergado.cz Máme nejdůležitější informace o polské e-commerce v roce 2020*. [online]. [cit. 2022-03-24] Dostupné z: <https://www.mergado.cz/blog/polska-e-commerce-prehled-leto-2020>

MIKULÁŠKOVÁ, Petra a Mirek SEDLÁK. *Jak vytvořit úspěšný a výdělečný internetový obchod*. Brno: Computer Press, 2015. ISBN 978-80-251-4383-4.

MINDTOOLS. *Mindtools.com.Segmentation, Targeting and Positioning* [online]. Copyright © Emerald Works Limited 2021. All rights reserved. [cit. 2021-12-07]. Dostupné z: <https://www.mindtools.com/pages/article/stp-model.htm>

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

NEMEC, Robert. *RobertNemec.com Marketingový mix - jeho rozbor, možnosti využití a problémy*. [online]. Copyright © Full service reklamní agentura RobertNemec.com, s. r. o. a Robert Němec 2001 [cit. 2022-02-14]. Dostupné z: <https://robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>

NOVINKY. *Novinky.cz.V Polsku chtějí snížit daň z příjmu fyzických osob na 12 procent* [online]. Copyright © 2003 [cit. 2022-04-12]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/clanek/v-polsku-chteji-snizit-dan-z-prijmu-fyzickych-osob-na-12-procent-40391542>

OECD.Unctad.org. *E-commerce* [online]. 2009 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: https://unctad.org/system/files/non-official-document/dtl_eWeek2017p29_VincenzoSpiezia_en.pdf

PAIH.Paith.pl.*The Polish Investment & Trade Agency*. [online]. [cit. 2022-03-17]. Dostupné z: https://www.paih.gov.pl/about_us/paih

PEACOCK, Michael. *Programujeme vlastní e-shop v PHP 5*. Brno: Computer Press, 334 s. : il. ISBN 978-80-251-3181-7.

PELSMACKER, Patrick De, Maggie GEUENS a Joeri Van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Přeložil Vlasta ŠAFAŘÍKOVÁ. Praha: Grada, 2003. Expert. ISBN 80-247-0254-1.

PLEUNI, Jacobs. *Ecommercenews.eu. 92 % of online SMB's saw a sales growth in 2021*. [online]. 2021.[cit. 2022-03-03]. From: <https://ecommercenews.eu/92-of-online-smbs-saw-a-sales-growth-in-2021/>

PMR. *Statista.com (2020). Share of dietary supplement buyers in Poland in 2019, by age and gender* [Graph]. [online]. [cit.2022-01-24]. From: <https://www.statista.com/statistics/1153686/poland-share-of-dietary-supplement-buyers-by-age-and-gender/>

PMR. Statista.com (2021). *Factors determining online purchases of dietary supplements in Poland in 2021.* [online]. [cit.2022-01-24]. From: <https://www.statista.com/statistics/1237763/poland-internet-purchase-determinants-of-food-supplements/>

PMR.Healthcaremarketexperts.com.Poprava sytuacji ekonomicznej w kolejnych latach będzie sprzyjać rozwojowi rynku suplementów diety. [online]. Copyright © 2022 PMR Healthcare Market Experts [cit.2022-03-17]. Dostępne z: <https://healthcaremarketexperts.com/aktualnosci/poprawa-sytuacji-ekonomicznej-w-kolejnych-latach-bedzie-sprzyjac-rozwojowi-rynku-suplementow-diety/>

PODNIKATELEL.Podnikatel.cz. 5 trendů v e-commerce pro rok 2022. *Prioritou bude omnichannel* [online]. Copyright © 2007 [cit. 2022-03-29]. Dostępne z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/x-trendu-v-e-commerce-pro-rok-2022-vevodit-bude-jednoduchost/#h21>

POPULATION. Population.net.Ludność Polski. Demografia 2022: przyrost naturalny, średni wiek. Prognozy i dane historyczne.. *Population of the world. 2022 demographics: density, ratios, growth rate, clock, rate of men to women.* [online]. Copyright © 2022 populationof.net All rights reserved [cit. 2022-03-09]. Dostępne z: <https://www.populationof.net/pl/poland/>

PROMĚNÍM SE. . Proměním.se. Jak to funguje.[online]. Copyright © 2013 [cit. 2022-03-29]. Dostępne z: <https://www.promenim.se/jak-to-funguje/>

QUINN, Thomas F., Jean-Emmanuel BIONDI a Anu PENMETCHA. *From bricks to clicks Generating global growth through eCommerce expansion.* [online]. Deloitte DELOITTE.Deloitte.com.Development LLC, 2014. [cit.2022-03-21]. From: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/consumer-business/za_generating_growth_through_ecommerce_24112014.pdf

REJSTRÍK FIREM.Rejstrik-firem.kurzy.cz.Obchodní rejstřík firem. [online]. Dostępne z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/27708144/HomeGym-sro/>

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi.* 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019, 152 stran : grafy. ISBN 978-80-271-2028-4.

SEDLÁČEK Vladan, 2022. *Rozhovor s jednatelem společnosti HomeGym s.r.o.* V Brně 20.1.2022.

SHI, Wenquan a J. E. TRINIDAD SEGOVIA. *Analyzing enterprise asset structure and profitability using cloud computing and strategic management accounting*. PLOS ONE [online]. 2021, 16(9) [cit. 2022-04-29]. ISSN 1932-6203. Dostupné z: doi:10.1371/journal.pone.0257826

SHOPIFY. Shopify.com.15 Fitness Ecommerce Websites: *Beyond Bodies into Growing Global Brands. Start and grow your e-commerce business - 14-Day Free Trial* [online]. 2021[cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://www.shopify.com/enterprise/fitness-ecommerce-websites#1>

SHOPIFY. SimiCart.com: 10 eCommerce Trends That Will Bloom in 2022 and Beyond.Next Generation eCommerce Solutions for Magento [online]. 2022 [cit. 2022-03-23].

SIMILAR WEB. *SimilarWeb*, 2022. *Website Traffic Analysis & Competitive Intelligence* [online]. [cit. 2022-03-29]. Dostupné z: <https://www.similarweb.com/website/fitness.cz/#overview>

SIMILAR WEB.*SimilarWeb*, 2022. *Top Websites Ranking in Poland* [online]. [cit. 2022-03-29]. Dostupné z: <https://www.similarweb.com/top-websites/poland/category/sports/>

SMALLBUSINESS. Small.business.com.6 Basic Business Activities . *Small Business - Chron.com. Small Business - Chron.com* [online]. 2022. Hearst [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://smallbusiness.chron.com/6-basic-business-activities-20935.html>

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

STATISTA. (2022) *Statista.com.Trading Economics. Poland Average Gross Wages*[online]. 2022 [cit. 2022-02-23]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/poland/wages>

ADRIANA, Sas. (2022) *E-commerce in Poland: Statistics & Facts* [online]. [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: Dostupné z: https://www.statista.com/topics/5128/e-commerce-in-poland/#dossierContents__outerWrapper

STATISTA.*Statista.com* (2021). *Forecast of the internet user penetration rate in Poland from 2016 to 2026*. Statista. [online]. [cit. 2022-01-17]: March 14, 2022. <https://www.statista.com/statistics/567523/predicted-internet-user-penetration-rate-in-poland/>

STATISTA.Statista.com.Izba Gospodarki Elektronicznej, & Gemius. (2021). *What motivates you to shop* [online]. [cit. 2022-03-24] [Graph]. From: <https://www.statista.com/statistics/958932/poland-motivation-to-shop-online/>

STATISTA.Statista.com.Izba Gospodarki Elektronicznej, Gemius. (2021). *Rate of cross-border e-commerce usage in Poland from 2015 to 2021*. [online]. [cit. 2022-03-24] Statista. Statista Inc. from: <https://www.statista.com/statistics/955395/poland-cross-border-e-commerce/>

STRAKOVÁ, Jarmila. *Malé a střední podniky v ČR – současnost a vize* [online]. Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-1666-9. Dostupné také z: <https://1url.cz/JKg14>

STREGABIZNESU. *strefabiznesu.pl Kupujemy coraz więcej sprzętu sportowego, także przez Internet bo ruch najlepszym sposobem na poprawę zdrowia, także psychicznego*. [online]. Copyright © 2000 [cit. 2022-03-12]. Dostupné z: <https://strefabiznesu.pl/kupujemy-coraz-wiecej-sprzetu-sportowego-takze-przez-internet-bo-ruch-najlepszym-sposobem-na-poprawe-zdrowia-takze-psychicznego/ar/c3-15770652>

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019, 246 stran : grafy. ISBN 978-80-271-2182-3.

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

TELE3.Tele.cz.Ceník domén. *ceny za registrace a provoz doménových jmen od TELE3. Registrace domén. webhosting.virtuální servery* [online]. Copyright © 2005 [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: <https://www.tele3.cz/cenik-domen.html>

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0.

TRADING ECONOMICS. *Trading Economics.com Poland Unemployment Rate* [online]. 2022 [cit. 2022-02-23]. From: <https://tradingeconomics.com/poland/unemployment-rate>

UNIKUM. *Unikum.cz.Expanze e-shopu na polský trh* [online]. [cit. 2022-03-04] Dostupné z: <https://unikum.cz/blog/expanze-e-shopu-na-polsky-trh/>

- UNSD.*Unstats.org.Demographic and Social Statistics . Object moved* [online]. Copyright © 2022 United Nations [cit. 2022-03-17]. Dostupné z: https://unstats.un.org/unsd/demographic-social/products/dyb/dyb_2020/
- VEBER, J. et al., 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4520-6
- VITALMAX. (2021)*Vitalmax.eu.Vše o nákupu: Vitalmax Czech s.r.o.* [online]. Copyright © 2021 [cit.2021-12-29]. Dostupné z: <https://www.vitalmax.eu/vse-o-nakupu-1>
- VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012, 570 s. : grafy, tab., plány. ISBN 978-80-247-4372-1.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009, 232 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-247-2049-4.
- ZÁSILKOVNA.*Zasilkovna.cz.Doručení zásilek do Polska.* [online]. Copyright © 2022 Zásilkovna s.r.o [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://www.zasilkovna.cz/kam-dorucujeme/pl>

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1: Roční procentní změna hrubého domácího produktu v Polsku v letech 2011–2021	42
Graf 2: Měsíční vývoj inflace v letech 2018–2022.....	43
Graf 3: Vývoj míry nezaměstnanosti Polské republiky v letech 2013–2022	43
Graf 4: Srovnání mezd Čechů a Poláků.....	44
Graf 5: Vývoj měnového kurzu PLN/CZK.....	45
Graf 6: Rozhodovací faktory při online nakupování doplňků stravy v Polsku v roce 2021	50
Graf 7: Procentuální míra penetrace uživatelů internetu v Polsku od roku 2016 s předpovědí do roku 2026	51
Graf 8: Míra uživatelů nakupujících v polských a zahraničních e-shopech v Polsku v letech 2015–2021	51
Graf 9: Průměrné výdaje na jednoho obyvatele za on-line nákupy v korunách v Polsku v letech 2016–2020.....	52
Graf 10: Faktory, které jsou motivací pro on-line nakupování v Polsku v roce 2021	53
Graf 11: Faktory, ovlivňující výběr internetového obchodu dle pohlaví v Polsku 2020	53
Graf 12: Rozložení věkových kategorií u podílu zákazníků českého, slovenského a maďarského e-shopu.....	61

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Logo HomeGym s.r.o.....	38
Obrázek 2: Tvorba účtu na cenovém srovnávači Allegro.....	87
Obrázek 3: Časový harmonogram navrhovaných aktivit	97

SEZNAM POUŽITÝCH SCHÉMAT

Schéma 1: Porterův model pěti konkurenčních sil	16
Schéma 2: Zobrazení marketingového mixu 4P	18
Schéma 3: SWOT	22
Schéma 4: Shrnutí teoretické části.....	37

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1: Faktory vnějšího prostředí	13
Tabulka 2: Přednosti e-commerce z pozice podnikatele a zákazníka	28
Tabulka 3: Rozdíly mezi B2B a B2C	35
Tabulka 4: Shrnutí SLEPTE analýzy – sociální faktory	40
Tabulka 5: Shrnutí SLEPTE analýzy – legislativní faktory	41
Tabulka 6: Shrnutí SLEPTE analýzy – ekonomické faktory	46
Tabulka 7: Shrnutí SLEPTE analýzy – politické faktory	46
Tabulka 8: Shrnutí SLEPTE analýzy – technologické faktory	47
Tabulka 9: Shrnutí SLEPTE analýzy – ekologické faktory	48
Tabulka 10: Shrnutí analýzy trhu	54
Tabulka 11: Hlavní konkurenti na polském trhu v oblasti sportovních a zdravých doplňků stravy	55
Tabulka 12: Shrnutí Porterova modelu pěti konkurenčních sil – stávající konkurence .	56
Tabulka 13: Shrnutí Porterova modelu pěti konkurenčních sil – hrozba vstupu nových konkurentů	57
Tabulka 14: Shrnutí Porterova modelu pěti konkurenčních sil – riziko substitutů	57
Tabulka 15: Shrnutí Porterova modelu pěti konkurenčních sil – vyjednávací síla dodavatelů	59
Tabulka 16: Shrnutí Porterova modelu pěti konkurenčních sil – vyjednávací síla odběratelů	60
Tabulka 17: Rozložení zákazníků dle pohlaví na českém, slovenském a maďarském e-shopu	61
Tabulka 18: Shrnutí analýzy obchodních aktivit	64
Tabulka 19: Přehled sortimentu – sportovní výživa část 1	66
Tabulka 20: Přehled sortimentu – sportovní výživa část 2	67
Tabulka 21: Přehled sortimentu – zdravá výživa	67
Tabulka 22: Přehled sortimentu – posilovací stroje	68

Tabulka 23: Výběr produktů dle jednotlivých kategorií.....	69
Tabulka 24: Shrnutí marketingového mixu – produkt.....	70
Tabulka 25: Ceny za dopravní služby v jednotlivých zemích	71
Tabulka 26: Shrnutí marketingového mixu – cena	72
Tabulka 27: Shrnutí marketingového mixu – distribuce	73
Tabulka 28: Shrnutí marketingového mixu – distribuce	74
Tabulka 29: Ukazatele rentability v letech 2016–2020	75
Tabulka 30: Ukazatele zadluženosti v letech 2016–2020.....	75
Tabulka 31: Ukazatele likvidity v letech 2016–2020	76
Tabulka 32: Ukazatele aktivity v letech 2016–2020	77
Tabulka 33: Shrnutí analýzy vybraných finančních ukazatelů.....	78
Tabulka 34: SWOT analýza.....	78
Tabulka 35: Vyhodnocení SWOT metodou párového srovnávání	81
Tabulka 36: Cílová skupina	83
Tabulka 37: Cena za polskou doménu a překlad e-shopu	85
Tabulka 38: Vyčíslení nákladů na zaměstnance zákaznické podpory	85
Tabulka 39: Náklady na inzerci na srovnávači cen Allegro	89
Tabulka 40: Ceník kurýrní služby Zásilkovna při doručení na adresu	90
Tabulka 41: Ceník kurýrní služby Zásilkovna při doručení do výdejních míst.....	90
Tabulka 42: Ceník kurýrní služby GLS při přepravě do Polska.....	91
Tabulka 43: Poplatky za dodatkové služby GLS dopravce	91
Tabulka 44: Čerpání slev a vrácení kreditů GLS.....	92
Tabulka 45: Náklady na tvorbu a správu sociálních sítí.....	94
Tabulka 46: Nabídka spolupráce	95
Tabulka 47: Náklady na reklamu na sociálních sítích	96
Tabulka 48: Náklady na inzerci na polském srovnávači cen Allegro.....	98
Tabulka 49: Náklady vložené do on-line reklamy.....	99
Tabulka 50: Náklady na externího copywritera.....	99

Tabulka 51: Mzdové náklady na zaměstnance zákaznické podpory	99
Tabulka 52: Mzdové náklady na marketingového specialistu.....	100
Tabulka 53: Celkové mzdové náklady na pracovníky	100
Tabulka 54: Celkové náklady na návrhy zaokrouhlené na celá čísla	100
Tabulka 55: Náklady a výnosy	101
Tabulka 56: Identifikace rizik.....	102
Tabulka 57: Hodnocení rizik	102
Tabulka 58: Mapa rizik – kvadranty kritických hodnot	103
Tabulka 59: Snížení rizik	103