

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Obchodní plán podniku s využitím zahraničního  
obchodu**

**Business plan of the company with use of foreign trade**

Richard Vrba

Plzeň 2019

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Richard VRBA  
Osobní číslo: K15B0217P  
Studijní program: B6209 Systémové inženýrství a informatika  
Studijní obor: Systémy projektového řízení  
Název tématu: Obchodní plán podniku s využitím zahraničního obchodu  
Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zhodnoťte na základě relevantní literatury teorii a hlavní přístupy k problematice internacionalizace.
2. Charakterizujte podnik a zpracujte SWOT analýzu společnosti.
3. Analyzujte rizika vstupu na mezinárodní trh a navrhněte vhodný způsob jejich ošetření.
4. Vypracujte projekt vstupu společnosti na nový trh včetně obchodního plánu.

Rozsah grafických prací: neuveden  
Rozsah kvalifikační práce: 40 - 60 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:

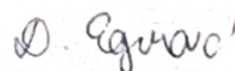
- DOLEŽAL, Jan a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 526 s. Expert. ISBN 978-80-247-4275-5.
- MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. 194 s. Expert. ISBN 978-80-247-5366-9.
- SRPOVÁ, Jitka et al. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 194 s. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.
- WAISOVÁ, Šárka. *Manuál exportéra: Jak analyzovat zahraniční trhy*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2014. 167 s. ISBN 978-80-7380-539-5.
- ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2015. 177 s. ISBN 978-80-87865-16-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jarmila Ircingová, Ph.D.  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 23. října 2018  
Termín odevzdání bakalářské práce: 23. dubna 2019



Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.  
děkanka



Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2018

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou/diplomovou práci na téma

*„Obchodní plán podniku s využitím zahraničního obchodu“*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň 23.4.2019

.....  
Podpis autora

## **Poděkování**

Tímto bych rád poděkoval Ing. Jarmile Ircingové, Ph. D. za odborné vedení bakalářské práce, za užitečné informace, za připomínky, ochotu a trpělivost.

Zároveň děkuji Mgr. Zuzaně Běhalové, jednateli společnosti One Web Company s.r.o., za ochotu a věnovaný čas při poskytování informací potřebných ke zpracování bakalářské práce.

## Obsah

|   |    |
|---|----|
| Úvod .....  | 7  |
| 1 Teoretická část.....  | 8  |
| 1.1 Zahraniční obchod a globalizace .....                               | 8  |
| 1.1.1 Význam a výhody zahraničního obchodu a globalizace.....           | 8  |
| 1.1.2 Hlavní teoretické přístupy k problematice internacionalizace..... | 9  |
| 1.1.3 Mezinárodní marketing.....  | 11 |
| 1.1.4 Nástroje regulace mezinárodního obchodu.....                      | 12 |
| 1.2 Analýza konkurenčního prostředí a strategické plánování.....        | 13 |
| 1.2.1 SWOT analýza.....   | 13 |
| 1.2.2 Porterův model pěti sil.....                                      | 14 |
| 1.3 Rizika.....   | 15 |
| 1.3.1 Analýza rizik.....  | 16 |
| 1.3.2 Rizika v mezinárodním obchodě .....                               | 17 |
| 1.4 Projektový plán.....  | 18 |
| 1.4.1 Logický rámec .....   | 18 |
| 1.4.2 Časový harmonogram projektu.....                                  | 21 |
| 1.4.3 Náklady projektu .....  | 23 |
| 2 Praktická část.....   | 25 |
| 2.1 Charakteristika podniku a jeho cílů .....                           | 25 |
| 2.2 Charakteristika produktu.....                                       | 25 |
| 2.2.1 Detailní popis platformy .....                                    | 26 |
| 2.2.2 Technický popis platformy .....                                   | 28 |
| 2.3 Výběr cílového trhu .....   | 29 |
| 2.3.1 Postup rozšíření na zahraniční trhy.....                          | 29 |
| 2.3.2 Cílový trh .....  | 32 |
| 2.4 Situační analýza prostředí.....                                     | 33 |
| 2.4.1 Přímá a nepřímá konkurence .....                                  | 33 |
| 2.4.2 PEST Analýza.....   | 34 |
| 2.4.3 Porterův model pěti sil.....                                      | 36 |
| 2.4.4 SWOT Analýza.....   | 37 |
| 2.5 Rizika.....   | 41 |
| 2.5.1 Identifikace rizik .....  | 41 |
| 2.5.2 Posouzení rizik.....  | 42 |
| 2.5.3 Odezvy na zjištěná rizika.....                                    | 44 |
| 2.6 Projektový plán.....  | 46 |

|       |                                |    |
|-------|--------------------------------|----|
| 2.6.1 | Logická rámcová matice.....    | 47 |
| 2.6.2 | Časový harmonogram.....        | 50 |
| 2.6.3 | Plán nákladů.....              | 51 |
|       | Závěr.....                     | 53 |
|       | Seznam tabulek.....            | 54 |
|       | Seznam obrázků.....            | 55 |
|       | Seznam příloh.....             | 56 |
|       | Seznam použité literatury..... | 57 |

# Úvod

Zahraníční obchod je všude kolem nás. Každý den se stáváme součástí mezinárodních obchodních transakcí a to jak ve světových metropolích, tak i v malé vesnici ukryté ve stínu himalájského pohoří. Mezinárodní obchod je tak nedílnou součástí našich životů i důležitou součástí života našich předků. Dá se říci, že mezinárodní obchod vznikl zároveň s prvním státem a byl využíván v celé historii lidstva, ať už formou dělby práce nebo směnným obchodem. Již před naším letopočtem byl díky hedvábné stezce rozvinut obchodní kontakt mezi Evropou a Asií. Od té doby začal mezinárodní obchod růst až do současnosti, kdy díky moderním technologiím a internetu je zahraniční trh blíže než kdy dřív.

Cílem této bakalářské práce je vypracování projektu vstupu společnosti One Web Company s.r.o. se svým jediným produktem, kterým je platforma Reservally vytvářející prodejní síť pro hotely a cestovní agentury, na zahraniční trh.

Tato bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, části teoretické a části praktické. Teoretická část této práce je zaměřena na popis základní teorie zahraničního obchodování, strategické analýzy a projektového plánování. V této části je o daných tématech pojednáváno v obecné míře a k čerpání informací bylo využito relevantní odborné literatury. Část druhá, tedy praktická část této bakalářské práce, se věnuje aplikování poznatků z teoretické části práce na projekt společnosti One Web Company s.r.o.. Obsahem je představení společnosti, produktu a jeho technického řešení. Následovat bude analýza vnějšího i vnitřního prostředí společnosti se zaměřením na cíle projektu. Ke konci bakalářské práce bude představen projektový plán na rozšíření produktu na společnost na Maďarský trh a zhodnocen časový harmonogram projektu a očekávaný rozpočet na projekt.



# 1 Teoretická část

## 1.1 Zahraniční obchod a globalizace

Zahraniční, nebo také mezinárodní obchod je označení pro výměnu zboží, služeb a kapitálu mezi subjekty z rozdílných zemí či států. To kromě přeshraničních výměny zboží mezi zeměmi zahrnuje i služby jako je například bankovníctví, pojišťnictví, konstruktérství, nebo výměnu znalostí a know-how.

Dle John J. Wilda a Kennetha L. Wilda v knize *International Business: The Challenges of Globalization* se o zahraniční obchod jedná v případě, kdy jakákoliv komerční transakce překročí hranice dvou nebo více států.

Zahraniční obchod je úzce spjatý s globalizací a v současné době již ve většině zemí světa znamená významnou část HDP. V současné době jsme již mezinárodním obchodem obklopeni na každém kroku. Stejně tak jako my každý den využíváme zboží, které bylo do naší země importováno je velmi pravděpodobné, že někdo na jiném kontinentu bude významnou část dne trávit se zbožím, které exportoval náš národ. Každý rok je při součtu exportu všech zemí světa překročena hodnota vývozu zboží za 18 bilionů amerických dolarů (dle aktuálního kurzu se jedná o 405 bilionů CZK) a hodnota vývozu služeb je pravidelně vyšší než 4 biliony (dle aktuálního kurzu se jedná o 90 bilionů CZK) amerických dolarů. (Wild, Wild, 2015)

### 1.1.1 Význam a výhody zahraničního obchodu a globalizace

Zahraniční obchod dává podnikům nové příležitosti k prodeji produktů nebo služeb, či nákupu surovin, což podnikům umožňuje nastartovat jak růst tržeb, zisků a zvyšování počtu zákazníků, tak i možnost snižování nákladů například pomocí nákupu surovin ze země s absolutní výhodou nebo outsourcingu pracovní síly ze zemí s nižšími náklady.

Již v roce 1776 Adam Smith ve své teorii obchodu poukázal na důvody, proč je pro země výhodný takzvaný volný obchod, tedy situace, kdy legislativa dané země neuplatňuje kvóty, cla, či jiné nástroje pro redukci importu. Charles Hill ve své knize *International Business: Competing in the global marketplace* využil k popisu této teorie situaci ve Spojených Státech, kdy velké množství lidí věří tomu, že Americký občan by měl nakupovat pouze produkty, pokud je to možné, které byly vyprodukovány Americkými společnostmi, aby tak chránili pracovní místa Amerických občanů před dotahujícími se společnostmi ze zahraničí. Nicméně Smithova teorie nám říká, že ekonomie státu může

růst i pokud domácí spotřebitel nakupuje určité výrobku od producentů ze zahraničí. Tento růst může umožnit to, že díky mezinárodnímu obchodu a importu i exportu určitých surovin se daná země může více soustředit na specializaci a produkci produktu, pro které má ve své zemi ideální podmínky, a naopak importovat produkty pro jejichž výrobu má ideální podmínky jiná země. Ve Spojených Státech se může jednat o soustředění na technologické know-how, a naopak importovat například textilie ze zemí jihovýchodní Asie, jako je Bangladéše, kdy se ceny za stejnou práci ve Spojených Státech a Bangladéši nedají srovnat. (Hill, 2015)

### **1.1.2 Hlavní teoretické přístupy k problematice internacionalizace**

Internationalizace je proces při kterém daný podnik proniká a zvětšuje své působení na mezinárodním trhu. O tom jakým způsobem a zda se tak stane záleží z velké míry na firemní kultuře, jejích hodnotách i stylu vedení společnosti.

#### **1.1.2.1 Uppsalský model internacionalizace**

Model uppsalské školy nám říká, že internacionalizaci podniku lze rozdělit do čtyř hlavních stupňů. První stupeň znamená, že společnost vyváží svůj produkt spíše sporadicky. V druhém stupni využívají společnosti pro vstup na zahraniční trhy vývozní obchodní metody. Ve třetím kroku přicházejí investice do podpory exportu a zřizování obchodních přidružení. Poslední fáze poté zahrnuje investice do výrobních aktivit v zahraničí. (Wild, Wild, 2015)

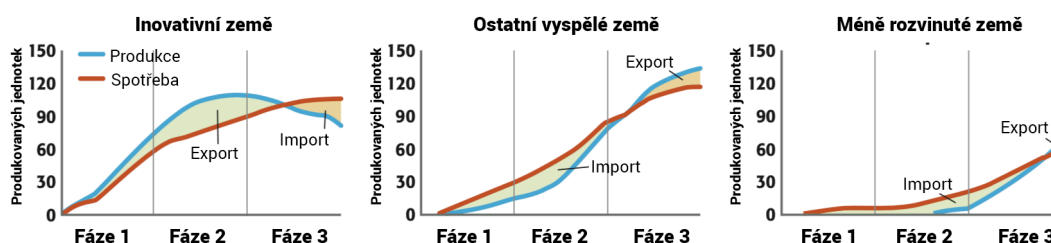
#### **1.1.2.2 Model mezinárodního cyklu životnosti výrobku**

Teorie vytvořená Raymondem Vernonem vysvětlují internacionalizace na příkladu životního cyklu produktu. Teorie nám říká, že během průběhu životního cyklu produktu dochází ke třem základním krokům internacionalizace.

V prvním kroku uvádí společnost z vyspělé země na trh nový produkt, který v zahraničí nemá konkurenci a z toho důvodu jej firma úspěšně uvádí i na zahraniční trhy ve vyspělých a později i méně vyspělých zemích. Druhá fáze se vyznačuje výskytem konkurence z méně vyspělých zemích které mají velkou výhodu v podobě nižších nákladů a společnosti tak musejí na nátlak zareagovat a přesunout výrobu také do méně vyspělé a levnější země, aby produkty zůstaly stále cenově konkurenceschopné. V poslední třetí fázi, kdy dochází ke klesání poptávky po produktu přestávají firmy z vyspělých zemí

produkt vyrábět do vyspělých zemí jej začínají dovážet společnosti z méně vyspělých zemí. (Wild, Wild, 2015)

Obrázek 1: Mezinárodní cyklus životnosti výrobku



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Wild, Wild, 2015)

### 1.1.2.3 Eclectic paradigm

Jedná se o rozšíření původní Internalization theory od J.H. Dunninga z roku 1979. Tato teorie se nedívá na pohled internacionalizace podniku z hlediska časové posloupnosti, ale sledují tři základní faktory:

- Výhody vlastnictví: specifické výhody, které má daná společnost na trhu. Může se jednat o patenty, výrobní linku, nebo například kvalifikaci zaměstnanců a rozšíření retailových poboček.
- Výhody lokality: sledují výhody plynoucí z cílového trhu, tedy zda je kulturně blízký původu společnosti, jedná se o politicky i podnikatelsky stabilní zemi a jiné.
- Výhody internacionalizace. jsou výhody které plynou ze zkušenosti společnosti s mezinárodním obchodem, zda je efektivně organizovaná, má nastaveny funkční mechanismy kontroly řízení a jiné.

Na základě těchto zjištění těchto faktorů se společnost může dále například rozhodnout o formě vstupu na zahraniční trh. (Hill, 2015)

### 1.1.2.4 Teorie nedokonalostí trhu

Trh který operuje na vrcholu efektivnosti (ceny jsou nejnižší jaké mohou teoreticky být) a na kterém je zboží snadno dostupné je takzvaný perfektní trh. Ale perfektní trhy

jsou velmi vzácné, pokud vůbec existují, z důvodu mnoha faktorů které zapříčiňují nižší efektivnost v odvětví a jedná se o takzvané nedokonalosti trhu.

Teorie nedokonalostí trhu nám říká to, že když nedokonalost trhu zapříčiní nižší efektivnost transakcí na trhu než je v dokonalém stavu, společnosti podnikají přímé zahraniční investice aby odstranili nedokonalosti a transakce zůstali pouze vnitrofiremní. Nejrelevantnější nedokonalosti trhu pro tuto teorii jsou tržní bariéry (nejčastěji se jedná o tarify) a specifická know-how, kdy znalost této know-how leží například v pracovnících firmy. (Wild, Wild, 2015)

#### **1.1.2.5 Teorie monopolistické výhody**

Teorie se zabývá tím, proč společnosti volí internacionalizaci svých aktiv a upřednostňují přímé zahraniční investice. Teorie se také zabývá tím, jak je možné, aby mezinárodní firmy jsou schopny úspěšně konkurovat těm lokálním, ačkoliv během svého působení na zahraničním trhu čelí bariérám vstupu na daný trh.

V případě, že společnost vstupuje na trh, kde již existuje lokální společnost, která dané zboží nabízí, má výhody ve širší znalosti psychologie trhu i díky blízkosti k danému trhu. Zahraniční subjekt na trhu tak musí přijít s lepším výrobkem a nebo využít výhody plynoucí z úspor z rozsahu. (Wild, Wild, 2015)

#### **1.1.3 Mezinárodní marketing**

Filozofie tuzemského a mezinárodního marketingu vychází ze stejného základu. Mezinárodní marketing má však vlastní specifika a musí dát vedení firmy konkrétní podklady pro rozhodování o vhodné strategii pro uplatnění podniku v mezinárodním prostředí. Internacionalizace je provázena řadou faktorů, které musí firmy při volbě své marketingové strategie brát v úvahu. Jsou to zejména:

- sociálně-kulturní odlišnosti a jejich vliv na chování a rozhodování spotřebitelů na zahraničních trzích;
- existence mezinárodních podnikatelských sítí;
- obchodněpolitické podmínky;
- legislativa, která upravuje podnikání zahraničních subjektů;
- problémy při výzkumu zahraničních trhů;
- časté upřednostňování tuzemských výrobků a výrobců;

- různý stupeň organizovanosti zahraničních trhů, problémy se vstupem do distribučních cest;
- nutnost adaptace marketingového mixu;
- práce v cizím prostředí a odlišný životní styl;
- jazykové bariéry;
- případné další faktory podle místních podmínek;

(Machková, 2010)

#### **1.1.4 Nástroje regulace mezinárodního obchodu**

Níže se podíváme na nejpoužívanější nástroje, kterými může vláda jednotlivých států regulovat import a export na mezinárodním trhu. Tyto nástroje rozdělujeme do dvou kategorií na tarifní a netarifní bariéry.

##### **1.1.4.1 Tarifní bariéry**

Tarifny jsou daně, které se uplatňují na produkt při vstupu zboží do země, případně při opuštění země. Tarifny zvyšují cenu daného produktu přímo a mohou tak sloužit k ochraně domácích producentů a zároveň i generování příjmů daného státu. Tarifny můžeme rozdělit do tří kategorií:

- Exportní tarifny
- Transitní tarifny
- Importní tarifny

(Wild, Wild, 2015)

Exportní tarifny může vláda uplatnit například v případě, kdy věří, že je zboží levnější, než by mělo být. Exportní tarifny uplatňují převážně nerozvinuté země, které produkují levné přírodní zdroje.

Transitní tarifny uplatňují země, skrze které zboží putuje. V současnosti již byli transitní tarifny téměř plně eliminovány díky dohodám o mezinárodním obchodě.

Importní tarifny uplatňují země, které jsou cílovým trhem pro dané zboží. S tímto druhem tarifů se můžeme setkat nejčastěji a v nějaké formě jej uplatňují téměř všechny země světa.

#### **1.1.4.2 Netarifní bariéry**

Netarifní bariéry ovlivňují dostupnost daného zboží a mohou tak ovlivňovat ceny a dostupnost zboží pro kupce na trhu nepřímo. Teoreticky můžeme označit za netarifní bariéry veškeré bariéry znesnadňující vstup na trh do dané země, které nejsou tarifního charakteru. Mezi nejpoužívanější instrumenty patří:

- Kvóty
- Embarga
- Lokální požadavky na složení nebo ISO normy
- Administrativní překážky
- Omezení měny

(Wild, Wild, 2015)

## **1.2 Analýza konkurenčního prostředí a strategické plánování**

Podstata formulování strategického plánu je propojení společnosti s prostředím, ve kterém figuruje. Ačkoli je prostředí velmi široké a zahrnuje sociální i ekonomické síly, klíčovým aspektem prostředí firmy je průmyslové odvětví nebo průmyslová odvětví, ve kterých působí. Struktura průmyslu má velký vliv na nalezení konkurenčních pravidel v odvětví stejně jako potenciálně možné strategie pro danou společnost. Síly z vnějšího prostředí jsou důležité v relativním smyslu; vzhledem k tomu, že vnější síly obvykle působí na všechny společnosti v odvětví, klíčem je najít jiné možnosti, jak se s nimi vyrovnat. (Porter, 1998)

### **1.2.1 SWOT analýza**

SWOT analýza je nástroj pomáhající ve strategickém plánování a pomáhá identifikovat čtyři klíčové vlastnosti společnosti nebo projektu v konkurenčním prostředí. Jedná se o silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby (v eng. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Silné a slabé stránky se zaměřují převážně na interní analýzu produktu, naproti tomu příležitosti a hrozby se vztahují k okolí firmy.

- Silné stránky jsou vlastnosti projektu, nebo společnosti které svou existencí dávají výhodu nad konkurenty.

- Slabé stránky jsou vlastnosti, které pro projekt nebo společnost znamenají nevýhodu v porovnání s konkurenty.
- Příležitosti znamenají faktory z vnějšího prostředí, nad kterými nemá společnost kontrolu, které by pro společnost a projekt mohly v důsledku znamenat výhodu.
- Hrozby jsou faktory z vnějšího prostředí, nad kterými nemá společnost kontrolu a které by mohli společnost nebo projekt ohrozit.

Pomocí výsledného poměru silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb můžeme nadále určit, jaká je pozice společnosti na trhu a díky tomu určit, strategii kterou by se společnost na trhu měla ubírat. Strategii volíme jako kombinaci dvou faktorů. Jeden faktor z vnitřního okruhu firmy a druhý faktor z vnějšího okruhu firmy. Tyto strategie jsou stejně jako faktory SWOT analýzy čtyři a definujeme je jako:

- Strategie síly a příležitosti je tou nejčastější strategií. Lze ji považovat za ofenzivní strategii a využívá svých silných stránek pro adresování naskytnutých příležitostí na trhu.
- Strategie síly a hrozby se vyznačuje využitím silných stránek pro to, aby se co nejvíce eliminoval efekt hrozeb.
- Při využití strategie slabosti a příležitosti je snaha o co největší omezení slabých stránek tak, aby bylo možné využít existujících příležitostí.
- Strategie slabosti a hrozeb je přesný opak strategie síly a příležitosti a při využití této strategie bude nutné učinit kroky k tomu, aby se společnost dostala do silnější pozice na trhu.

(Parnell,2014)

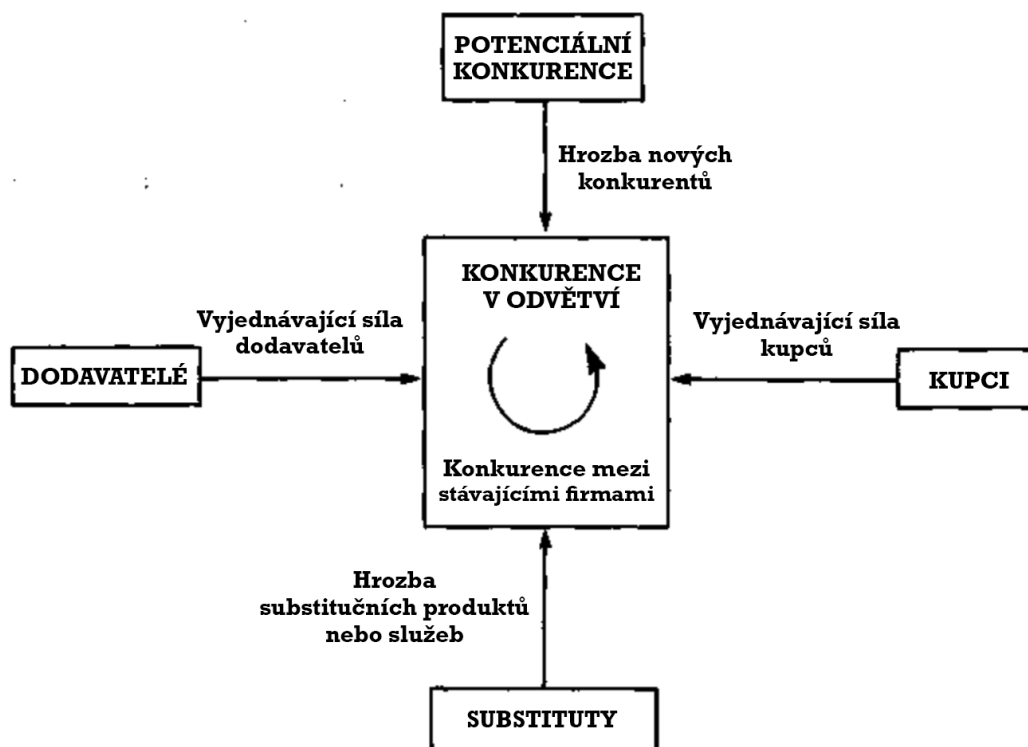
### **1.2.2 Porterův model pěti sil**

Porterův model pěti sil je nástroj sloužící k analýze prostředí firmy a pomáhá při jejím strategickém řízení. Tento pohled na konkureční prostředí skládající se z pěti sil poprvé popsal Michael Porter z Harvard School of Business v roce 1979.

Michael Porter ve své knize *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors* poukazuje na to, že konkurence v odvětví se skládá z mnohem více faktorů, než je pouze chování současné konkurence, ale záleží i na dalších základních konkurenčních silách (viz. obrázek č.2). Kolektivní vliv těchto sil určuje potenciál zisku

v daném odvětví, kdy ziskový potenciál je měřen v dlouhodobé návratnosti vloženého kapitálu. Ne každé odvětví má stejný ziskový potenciál stejně tak jako i na každé odvětví jinak působí těchto pět sil. (Porter, 1998)

Obrázek 2: Porterův model pěti sil



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Porter,1998)

### 1.3 Rizika

Pojmem riziko v projektovém managementu se rozumí událost, která s určitou pravděpodobností nastane a od očekávaného stavu se liší. Nejčastěji se jedná o událost negativní, kde se setkáváme s pojmem ohrožení, ale také může jít i o událost pozitivní, spojenou s pojmem příležitost. (Doležal,2016)

Riziko všeobecně bývá lidmi spojováno především s negativními skutečnostmi, tak jak se už o nich v životě mluví. Ovšem samotné riziko je nazýváno rizikem proto, že očekávaná skutečnost může dopadnout pro nositele rizika jak špatně, tak i dobře. V této souvislosti jde zejména o taková rizika, která souvisejí s politickou situací, ekonomickým vývojem, tržní situací vývojem společenských poměrů a dalších faktorů, jako jsou např. Rizika pohybu cen, kurzů měn, úrokových měr apod. (Vojtík,2010)



### **1.3.1 Analýza rizik**

Pomocí analýzy rizik bychom měli získat přehled o rizicích které na projekt nebo produkt mohou působit, jaká je jejich pravděpodobnost společně se závažností dopadu na projekt a určit kroky k tomu, jak zabránit vzniku těchto událostí, nebo co nejvíce snížit dopad, který by daná událost měla na projekt.

Analýza rizik se skládá z několika procesů, které provádíme postupně v daném pořadí. Jedná se o:

- Identifikaci rizik
- Posouzení rizik
- Odezvy na zjištěná rizika

#### **1.3.1.1 Identifikace rizik**

Snažíme se identifikovat, která nebezpečí mohou ohrozit projekt a tato nebezpečí se pokoušíme zaznamenat a co nejpřesněji popsat. Není možné sestavit vyčerpávající seznam všech možných nebezpečí, která hrozí projektu. Je však potřeba identifikovat významná nebezpečí, která mohou výrazně ovlivnit úspěch projektu. (Doležal, Máchal, Vacko, 2012)

V této fázi se nejčastěji používá metoda brainstorming. Je ale možné využít i dalších metod, jako je analýza předpokladů a omezení, analýza kořenových příčin, metody pro identifikaci a analýzu poruch a nebezpečí nebo také například SWOT analýzu, ve které jako rizikové stránky můžeme adresovat převážně externí faktory příležitostí a hrozeb.

#### **1.3.1.2 Posouzení rizik**

Snažíme se odhadnout pravděpodobnost výskytu určitého nebezpečí a odhadnout výši předpokládaného nepříznivého dopadu na projekt, což by mohlo znamenat utržené finanční škody. Využívá se techniky expertních odhadů, pokud nemáme tabulky, které by dovozovaly hodnoty pravděpodobnosti přesně určit (např. pravděpodobnost některých jevů počasí můžeme určit s využitím statistických meteorologických přehledů nebo pravděpodobnosti možnosti onemocnění určitého počtu pracovníků chřipkou v dotčeném období lze zjistit z přehledů místní hygienicko-epidemiologické stanice apod.) . Jedná se zejména o využití různých statistických přehledů. V těchto případech často projektové týmy ocení statistiky pořízené a vytvářené na základě vyhodnocené dříve realizovaných projektů. (Doležal, Máchal, Vacko, 2012)

### **1.3.1.3 Odezvy na zjištěná rizika**

V případě, že se jedná o příležitost (pozitivní riziko), pak analogicky můžeme zvyšovat pravděpodobnost nebo dopad, tedy zajistit takové řešení, aby riziko nastalo nebo aby šlo sdílet příležitost. (Doležal, Máchal, Vacko, 2012)

### **1.3.2 Rizika v mezinárodním obchodě**

Rizika, která se pojí s mezinárodním obchodem, představují velmi početnou skupinu se vzájemnými úzkými vazbami, a proto je důležité, aby podnikatel vnímal tato rizika komplexně a uměl je ve své práci zohledňovat, a to včetně jejich souvislostí. (Vojtík, 2010)

#### **1.3.2.1 Teritoriální rizika**

Teritoriální rizika vznikají nejistotou ekonomického vývoje na daném území. Jsou úzce spjata s politikou, kdy politické rozhodnutí může vysoce ovlivnit i ekonomickou situaci v dané zemi a okolí, stejně tak jako přírodní katastrofy a živelné pohromy. Tato rizika se též týkají nucených opatření na území státu, která nelze předvídat. Jako příklad lze uvést vyhlášení částečné prohibice Ministerstvem Zdravotnictví na Českém území 14. září 2012.

#### **1.3.2.2 Tržní rizika**

O tržní rizika se jedná, pokud při jejich průběhu dochází ke změně tržních podmínek. To může zapříčinit například sezónní výkyv, nevyvážená nabídka a poptávka nebo nové technologie. Stejně tak může změnu tržních podmínek zapříčinit i změna celkové politické situace v dané zemi.

#### **1.3.2.3 Kurzová rizika**

Kurzová rizika se vztahují k proměnlivosti hodnoty jednotlivých měn. Vzhledem k tomu může prodejce při prodeji zboží v jiné než své lokální měně ve výsledku oproti hodnotě, která byla původně stanovena získat, ale stejně tak i ztratit.

Největší riziko se v případě kurzových rizik týká obchodů s dlouhou splatností, úvěrových nákupů, a, nebo dlouhodobých kontraktů. Bohužel předvídaní vývoje měny není z důvodu mnoha faktorů, které na kurz měny působí, vůbec jednoduché.

## 1.4 Projektový plán

### 1.4.1 Logický rámec

#### 1.4.1.1 Charakteristika logického rámce

„Metoda logického rámce slouží jako pomůcka při stanovování cílů projektu a jako podpora k jejich dosahování. Hlavním aspektem je efekt sladění úhlu pohledu na problematiku všemi zainteresovanými stranami.“ (Doležal, Máchal, Vacko, 2012, s.64)

Logický rámec je tedy způsob definice projektu, který popisujeme do tabulky. K tomu využíváme tabulku o pěti řádkách a čtyřech sloupcích (viz. Tabulka č.x). které rozdělujeme dle sloupců na takzvaný strom cílů, objektivně ověřitelné údaje, způsob ověření a předpoklady a rizika. Tabulku také jinak nazýváme Logická rámcová matice.

Kromě definování projektu se logický rámec využívá i pro kontrolu průběhu během projektu.

#### 1.4.1.2 Struktura logického rámce

**První sloupec** neboli takzvaný strom cílů nám deklaruje veškeré milníky projektu, tedy záměr projektu, cíl projektu, konkrétní výstupy a klíčové aktivity. Záměrem deklaruje důvod provádění projektu neboli proč chceme dosáhnout daného výsledku. Cílem popisujeme, čeho přesně chceme dosáhnout. Můžeme se jednat o konkrétní potřebu, kterou má projekt naplnit. K tomu vedou konkrétní výstupy, které definují, co je vše potřeba vytvořit, aby došlo k naplnění cíle. Čtvrtý, a tedy posledním řádkem, který se v tomto sloupci vyplňuje přísluší klíčovým aktivitám, které zapříčiňují, nebo ovlivňují získání konkrétních výstupů.

**Druhý sloupec** je určen pro objektivně ověřitelné ukazatele a na čtvrtém řádku pak pro zdroje vstupů (zaměstnanci, finance a jiné). Objektivně ověřitelné ukazatele, jsou ukazatele, které prokazují, že záměru, cíle nebo výstupu bylo úspěšně dosaženo. Pokud není možné nalézt vhodné ukazatele je nutné pokusit se pozměnit formulaci záměru, cíle nebo výstupů.

**Třetí sloupec** slouží, kromě čtvrtého, a tedy i posledního řádku, zdrojům informací pro ověření ukazatele. Uvádí tedy, jak budou ukazatele z druhého sloupce zjištěny. V závislosti na druhu objektivně ověřitelného ukazatele se může například jednat o účetní závěrku, počet vyrobených kusů, počet vytvořených objednávek nebo počet uživatelů, kteří navštíví webové stránky. Pro řádek klíčových aktivit je tento sloupec využíván

k zanesení časového horizontu, který je pro začátek a dokončení každé klíčové aktivity, nutný.

**Čtvrtý sloupec** je na rozdíl od ostatních sloupců netypický tím, že začíná až na druhém řádku a končí na pátém řádku. Místo prvního sloupce se obvykle vyplňuje poslední sloupec, tedy předběžné podmínky, kde se uvádějí podmínky, které musí být splněny aby projekt vůbec začal. Zbylé řádky zaznamenávají předpoklady a rizika. Jedná se o předpoklady, ze kterých se vycházelo při sestavování projektu a které tak podmiňují realizaci celého projektu. Dalším faktorem, který se zaznamenává jsou rizika, jež mohou ohrozit uskutečnění celého projektu.

Obrázek 3: Logická rámcová matice

| <b>PŘÍNOS</b><br>(záměr)<br>(P) | Objektivně ověřitelné ukazatele | Způsob jejich ověření (zdroje informací) | NEVYPLŇUJE SE  |
|---------------------------------|---------------------------------|--|--|
| <b>CÍL</b><br>(C)               | Objektivně ověřitelné ukazatele | Způsob jejich ověření (zdroje informací) | Předpoklady, za nichž <b>C</b> skutečně přispěje a bude v souladu s <b>P</b> |
| <b>VÝSTUPY</b><br>(V)           | Objektivně ověřitelné ukazatele | Způsob jejich ověření (zdroje informací) | Předpoklady, za nichž <b>V</b> skutečně povedou k <b>C</b>                   |
| <b>KLÍČOVÉ ČINNOSTI</b><br>(KČ) | Zdroje (peníze, lidé, ...)      | Časový rámec aktivit                     | Předpoklady, za nichž <b>KČ</b> skutečně povedou k <b>V</b>                  |
|                                 |                                 |  | Případné předběžné podmínky  |

Zdroj: (Máchal, Kopečková, Presová 2015)

#### 1.4.1.3 Tvorba logického rámce

Dle firmy Team Technologies, která strukturu logického rámce původně vyvinula, je pro vytvoření logického rámce nejvhodnější následující postup:

- stanovte cíl projektu;
- stanovte konkrétní výstupy projektu pro dosažení cíle;
- stanovte skupiny klíčových činností pro dosažení každého výstupu;
- stanovte záměr;
- ověřte dodržení vertikální logiky testem jestliže-pak;
- stanovte požadované předpoklady na každé úrovni;

- stanovte objektivně ověřitelné ukazatele na úrovni:
  - o cíle, výstupů, záměru, činností (časový a finanční rámec);
- stanovte prostředky a způsob ověření;
- určete náklady na provedení činnosti – rozpočet na realizaci (zdroje);
- proveďte kontrolní test návrhu dle seznamu kontrolních otázek;
- přehodnoťte návrh projektu z hlediska zkušeností s podobnými projekty.

Ke kontrole kvality návrhu logického rámce využíváme sadu na otázek, na které musíme odpovědět kladně. Otázky jsou ve znění:

- Projekt má pouze jeden cíl?
- Cíl není pouze jiným vyjádřením výstupů?
- Cíl nelze realizovat přímo v projektovém týmu?
- Cíl je jednoznačný?
- Výstupy jsou jednoznačné?
- Dosažení všech výstupů je nutné pro naplnění cíle?
- Z formulace výstupů je zřejmé, jakých výsledků má být dosaženo?
- Činnosti určují postup pro dosažení výstupů?
- Záměr je jednoznačně určen?
- Vztah příčiny a důsledku mezi cílem a záměrem je logický a nejsou vynechány žádné důležité souvislosti?
- Předpoklady na úrovni činností nezahrnují žádné z těch, které musí předcházet zahájení každé z těchto činností?
- Výstupy spolu s předpoklady na své vyjadřuje kritické podmínky pro dosažení záměru?
- Vztah mezi výstupy a cílem je reálný?
- Vztah mezi činnostmi a jejich zdroji je reálný?
- Vertikální logika mezi činnostmi, výstupy cílem a záměrem je reálná jako celek?

- Ukazatele na úrovni cíle jsou nezávislé na výstupech? Nejsou jen souhrnem výstupů, ale skutečně ověřují naplnění cíle?
- Ukazatele cíle vypovídají o tom, co je důležité?
- Ukazatele jsou cílené a je stanoveno množství, jakost a čas?
- Ukazatele výstupů jsou objektivně ověřitelné z hlediska množství, jakosti a času?
- Ostatní ukazatele jsou objektivně ověřitelné z hlediska množství, jakosti a času?
- Na úrovni činností jsou popsány zdroje a náklady požadované k naplnění cíle?
- Ve sloupci způsob ověření je stanoven, kde nalezneme informace potřebné pro ověření každého ukazatele?
- Mezi činnostmi nalezneme všechny, které se vztahují k získání prostředků ověření?
- Ze způsobu stanovení výstupů je zřejmé rozdělení odpovědností?
- Z navrženého LR je zřejmé, podle čeho bude projekt hodnocen?
- Ukazatele cíle vypovídají o dopadu projektu, který musí být předem odsouhlasen?
- Součástí výstupů je i popis způsobu řízení projektu?

(Doležal, Máchal, Vacko, 2012)

## **1.4.2 Časový harmonogram projektu**

„Plánování času v projektu je klíčovou součástí plánování projektu. Samozřejmě neprobíhá odděleně od plánování ostatních činností a oblastí plánování, tvoří však jakýsi podklad pro vše ostatní a proto je mu třeba věnovat patřičnou pozornost.“ (Doležal, Máchal, Vacko, 2012, s.162)

### **1.4.2.1 Postup časového plánování projektu**

Pokud vytváříme časový plán, obvykle začínáme definováním činností určených k realizaci, v návaznosti na strukturu projektu. I během těchto činností může dojít k rozpadu na další činnosti, a tak pokračujeme do dalších úrovní až do stavu kdy získáme soubor veškerých činností nutných k dosažení cíle projektu. Úroveň, kterou budeme považovat za nejnižší není možné určit obecně a záleží tedy speciálně na každém projektu, na jaké úrovni bude přehled aktivit dostatečný.

Jednotlivé činnosti zpravidla nejsou nezávislé, proto následuje fáze nalezení logických vazeb mezi činnostmi. Aby bylo možné stanovit časový harmonogram projektu, je nutné, aby činnosti navazovali a proběhli v určitém pořadí. Vazby mezi činnostmi mohou být dány technologickým postupem, nebo ovlivněním vnějšími vlivy. Nejčastěji užívanými typy vazeb jsou:

- konec-začátek: aby druhá činnost mohla začít, musí první činnost skončit;
- konec-konec: aby mohla skončit druhá činnost, musí nejdříve skončit první činnost;
- začátek-začátek: aby mohla začít druhá činnost, musí nejdříve začít předcházející činnost;
- začátek-konec: aby mohla druhá činnost skončit, musí předcházející činnost začít.

(Doležal, Máchal, Vacko, 2012)

#### **1.4.2.2 Síťový graf**

Po chronologickém seřazení činností a nalezením vazeb mezi nimi můžeme vytvořit síťový graf. Jedná se o graf ve kterém jsou zobrazeny veškeré souběžnosti a závislosti mezi činnostmi projektu.

Pro použití síťového grafu musíme dodržet základní pravidla:

- graf má pouze jeden začátek;
- graf má pouze jeden konec;
- šipky jsou orientované zleva doprava a reprezentují tok času, nelze tedy vytvářet cykly.

Síťové grafy rozdělujeme podle způsobu znázornění činnosti na uzlově definovaný síťový graf a hranově definovaný síťový graf.

**Uzlově definovaný síťový graf** využívá uzly značící aktivitu ohodnocené délkou činnosti dle libovolné časové jednotky a orientované hrany představují závislosti mezi činnostmi. Uzlově definovaný graf je v současnosti nejrozšířenější způsob zaznamenávání síťového grafu.

**Hranově definovaný síťový graf** ke znázornění činností využívá orientované hrany, které značí začátek, průběh a konec činnosti. Každá hrana je ohodnocena délkou činnosti

dle libovolně zvolené časové jednotky. Pro znázornění vazeb v tomto typu grafu je nutné v určitých případech využít fiktivní činnosti (hrany).

#### **1.4.2.3 Metoda kritické cesty**

Metoda kritické cesty se využívá k nalezení kritické cesty a zjištění celkové časové rezervy projektu. V závislosti na zjištění kritické cesty je možné vyhodnotit flexibilitu časového rozvrhu činností u daného projektu, která se měří dle množství času o které může činnost v rámci rozvrhu zpožděna nebo prodloužena od svého začátku bez zpoždění data konce projektu.

Kritická cesta je tedy posloupnost aktivit, které reprezentují nejdelší cestu od počátku do konce projektu a definuje tedy nejkratší možné trvání projektu. Kritická cesta má ty nejmenší časové rezervy, obvykle se jedná o nulovou časovou rezervu. Síť činností může obsahovat více cest, kterou jsou téměř kritické, ale jako kritická cesta je považována jen jedna. Je možné, že prodloužení časové délky aktivity, logické vazby, nebo jiných omezení rozvrhu bude nutné pro vytvoření cesty s nulovou, nebo kladnou rezervou. (Project Management Institute, 2017)

#### **1.4.3 Náklady projektu**

„Ekonomové vymezují náklady jako peněžně oceněnou spotřebu výrobních faktorů. V rámci plánování nákladů tedy oceňujeme čas strávený na projektu a využití lidský, materiálních či finančních zdrojů. Výstupem plánování nákladů je rozpočet nákladů projektu.“ (Doležal, Máchal, Vacko, 2012, s.187)

Náklady projektu nejčastěji dělíme na přímé a nepřímé. Přímé náklady souvisejí přímo s realizací projektu. Naproti tomu nepřímé náklady jsou náklady, které nelze jednoznačně přiřadit k danému projektu a jedná se tedy o obecné náklady společnosti.

Přímé náklady mohou být například:

- mzdové náklady na pracovníky projektu;
- náklady na materiál;
- pořízení hmotného majetku (automobily, počítače, telefony a jiné);
- pořízení nehmotného majetku (patenty, software a jiné);
- cestovní náklady;
- a jiné.



Mezi nepřímé náklady můžeme řadit:

- nepřímé osobní náklad,
- náklady na provoz budov;
- daně, poplatky, cla;
- a jiné.

## **2 Praktická část**

V praktické části práce se budu věnovat obchodnímu plánu společnosti One Web Company s.r.o., jejíž záměr pro následující období je vstoupit se svou platformou Reservally na zahraniční trh. Na následujících stránkách podnik a produkt, který vytváří charakterizují, analyzují konkurenční prostředí na zahraničním trhu a popíší aktivity a kroky které budou vstupu na zahraniční trh předcházet.

### **2.1 Charakteristika podniku a jeho cílů**

Společnost One Web Company s.r.o. zaštiťuje startupový projekt Reservally působící na poli cestovního průmyslu, který vytváří síť cestovních agentur, hotelových recepcí a dalších společností, které nabízejí zábavné či organizační služby pro turisty. Tento koncept nyní úspěšně provozuje na území České Republiky a služby na platformě Reservally dodává více než 120ti subjektům na tomto území. Kromě vývoje a prodeje služby Reservally nevytváří společnost jinou podnikatelskou činnost a celá společnost je tak závislá na této platformě.

Práce na platformě Reservally začali ke konci roku 2016 tvorbou aplikace Reservally Chart, kterou následovala aplikace Reservally Agents a první veřejné beta verze celé platformy byly uveřejněny v průběhu roku 2017.

V současnosti se jedná o malou společnost o velikosti do 10ti stálých zaměstnanců. Pro vývoj a údržbu systémů využívá převážně externích pracovníků. Společnost během svého vývoje nevyužila možnosti vstupu do některého ze startupových inkubátorů a je tedy vlastněna pouze zakladateli společnosti a její další vývoj je financován z vlastních zdrojů zakladatelů a příjmů, které společnost má.

Vize společnosti je vytvořit největší Evropskou síť hotelů a agentur zaměřujících se na cestovní ruch do roku 2022.

### **2.2 Charakteristika produktu**

Produktem společnosti One Web Company s.r.o. je softwarová platforma s názvem Reservally. Tato platforma je balíkem aplikací pro prodejní agenty (hotelové recepcie nebo místní promotéry) a poskytovatele služeb pro turisty (cestovní agentury a kanceláře, licencované průvodce a další společnosti zajišťující zábavní nebo poznávací aktivity pro turisty).

System tyto prodejní agenty a poskytovatele služeb pro turisty propojuje a prodejní agent tak v případě zájmu turisty o jakoukoliv aktivitou v daném městě může službu zarezervovat s livetime ověřením dostupnosti, počtu volných míst v rámci dané aktivity a potvrzením rezervace. Poskytovatel zvolené aktivity je poté okamžitě informován o rezervaci. V případě poskytováním vyzvednutí hosta také o jeho lokaci a dalších detailech nutných pro hladký průběh aktivity. Funkčnost tohoto systému zajišťuje sada čtyř aplikací.

Služby pro tour operátory jsou rozděleny do dvou variant, a to pro ty, kteří chtějí využívat pouze možnost zapojení do sítě Reservally a nabízet své aktivity tak přímo prodejním agentům s pouze základní možností jakékoliv organizace svých objednávek. Druhá varianta je pak pro tour operátory, kteří chtějí kompletní správu a automatizaci svých denních procesů.

## **2.2.1 Detailní popis platformy**

### **2.2.1.1 Aplikace Reservally Agent**

Aplikace Reservally Agent zajišťuje podporu pro prodejní agenty. Každý prodejní agent může vidět veškeré rezervace které vytvořil pro své zákazníky, zná svou provizi a může vytvořit novou rezervaci z listu nabídnutých aktivit filtrovatelný dle data, času, jazyka a dalších specifik.

### **2.2.1.2 Aplikace Reservally Provider**

Aplikace Reservally Provider je hlavní aplikace pro poskytovatele služeb, kteří nechtějí využít systému pro správu všech svých aktivit, ale pouze své aktivity chtějí nabízet k rezervací prodejním agentům v rámci systému Reservally. Poskytovatel zde vidí veškeré své rezervace, má možnost správy všech svých aktivit včetně omezení kapacity pro plánované aktivity, nebo omezení týkající se jednotlivých prodejních agentů.

### **2.2.1.3 Aplikace Reservally Chart**

Aplikace Reservally Chart je aplikace pro poskytovatele aktivit, kteří chtějí celý svůj proces zautomatizovat a získat celkový přehled a kontrolu nad všemi aspekty poskytování aktivit od rezervací, přes plánování až po vyzvednutí hosta aktivity řidičem. Reservally je možné propojit i s jinými zdroji rezervací, jako je TripAdvisor, Viator nebo přímo webem společnosti, pokud jej daná společnost využívá jako možnost pro objednávání a objednávky tak mohou být přesměrovány přímo do systému Chart.

Aplikace Chart byla navrhována se záměrem co nejefektivnější automatizace, tak aby se provider aktivity mohl více než na kancelářskou práci soustředit na kvalitu svých aktivit. Mezi nejdůležitější automatizované vlastnosti patří:

- Objednávky z více zdrojů do jednoho celku
- Plánování skupin na výlety, nebo prohlídky
- Plánování tras pro vozy
- Plánování řidičů, průvodců a dalšího personálu na dané cesty a výlety
- Předávání těchto informací k průvodcům a řidičům
- Finanční výkazy
- Věrnostní programy pro partnery

#### **2.2.1.4 Aplikace Reservally Staff**

Aplikace Reservally Staff je rozšířením aplikace Chart a nabízí informace do terénu přímo řidičům, průvodcům, nebo například lodním kapitánům o veškerých rezervacích a dalších aspektech nutných pro hladký průběh celé aktivity. Samozřejmostí je i ověření rezervace hosta, který přišel s vygenerovaným voucherem pomocí chytrého telefonu a QR kódu. Pro společnosti registrované na území České Republiky i potvrzení platby a odeslání informací do systému elektronické evidence tržeb.

#### **2.2.1.5 Reservally City Guide**

Poslední aplikací do rodiny Reservally je aplikace Reservally City Guide. Tato aplikace je vyvíjena pro každé město, kde Reservally funguje, nebo je plán do daného města expandovat, zvlášť a jako jediná je určena pro koncového zákazníka. Aplikace obsahuje informace, jak se dostat z letiště, či možnosti zakoupení služby letištního transferu, informace o památkách, dopravě po městě, kulturních akcích a nabídku aktivit provozovaných v rámci systému Reservally. Aplikace bude šířena pomocí obchodů Apple App Store pro operační systém iOS a Google Play Store pro operační systém Android.

## **2.2.2 Technický popis platformy**

### **2.2.2.1 Server**

Celá platforma Reservally běží na Cloudových serverech společnosti Google s celosvětovým pokrytím a zajišťuje tak nepřetržitý provoz aplikací 24/7. Zálohy jsou pravidelně vytvářeny jak na zálohové servery od Google tak také na soukromé servery společnosti.

Pro testování systému a analýzu chování je využíváno nástrojů z balíku Google Cloud Platform.

Pro nasazení a běh aplikací je využíváno kontejnerového systému Docker a kontrolních mechanismů s ním spojených.

### **2.2.2.2 Back-end platformy**

Základ platformy tvoří několik na sebe navazujících SQL databází a pro určité scénáře i noSQL databáze pro snažší uchování velkých dat. Do těchto databází jsou připojené veškeré aplikace. Jejich základ tvoří z velké části jazyk PHP a Framework Symfony 3.2 a Symfony 4. Kromě PHP a Symfony se o hladkou funkčnost back-endové části platformy se rovněž stará JavaScript s využitím technologie Node.js a na něm postaveném minimalistickém frameworku Express, který obstarává přístup do noSQL databáze systému.

K předávání dat mezi back-end částí systému a front end aplikacemi je využíváno technologie REST.

Během vývoje bylo využito filosofie známé jako Test Driven Development a pro uchování dat a usnadnění práce v týmu byl použit verzovací systém Git na serverech společnosti GitHub.

### **2.2.2.3 Front-end aplikace**

Pro front end systému můžeme tuto část rozdělit na webaplikace, které se uživatelé zobrazují v případě využití internetového prohlížeče a na nativní aplikace, které si uživatel může stáhnout do svého mobilního telefonu, tabletu nebo počítače. Pro všechny aplikace front-endové části vyhledávače byla znovu využita filozofie vývoje Test Driven Development.

Webaplikace jsou tvořeny za pomoci programovacího jazyka JavaScript na frameworku Angular. U veškerých aplikací je pravidelně prováděn update a kódová báze se udržuje na nejnovější možné verzi Angularu s detailní dokumentací.

Nativní aplikace využívají více technologií. Pro aplikaci Reservally City Guide, která je určena pouze pro mobilní telefony je využito technologie Flutter. Pro ostatní aplikace bylo využito rozšíření, které umožňuje Framework Angular. Pro portování aplikace na mobilní telefony bylo využito úpravy frameworku s názvem Ionic. Distribuce aplikací pro mobilní telefony je zařízena skrze Apple AppStore a obchod Google Play. Aplikace je možné také stáhnout na počítač se systémy Windows a OS X. K tomu je využito rozšíření Firebase.

## **2.3 Výběr cílového trhu**

Společnost One Web Company s.r.o. nyní svou platformu Reservally provozuje pouze pro společnosti sídlící a působící na území České Republiky. Pro další rozvoj společnosti a plnění plánů, jež si společnost vytyčila je důležité své obchodní aktivity rozšířit i na zahraniční trhy.

### **2.3.1 Postup rozšíření na zahraniční trhy**

Aktuálně je pro společnost klíčové, rozšířit působnost své platformy do důležitých cestovních destinací v rámci Evropského kontinentu. Plán rozšíření na tyto trhy je rozčleněn do několika fází, kdy společnost bude svou platformu postupně rozšiřovat na trhy dle klíče postaveného dle příbuznosti daných trhů a atraktivnosti z hlediska velikosti cestovního ruchu v dané zemi.

#### **2.3.1.1 1.fáze**

První fáze rozšíření se bude týkat rozšíření na trhy nejbližší k cestovnímu trhu v České Republice. To se bude týkat hlavně zemí takzvané Visegrádské čtyřky, tedy na území Slovenské republiky, do Polska a Maďarska.

Z hlediska cestovního trhu je nejzajímavějším trhem Maďarsko, které ročně navštíví více než 20 milionů turistů, z toho 10 milionů návštěvníků navštíví hlavní město Maďarska, Budapešť. Za klíčové tedy během první fáze bude rozšířit působení společnosti na Maďarský trh.

Z hlediska příbuznosti trhů je rozložení společností na trhu, velikostí trhu a způsobem jakým společnosti fungují na trhu velmi podobný principu, na který je společnost adaptovaná z působení v České republice a Praze.

Na všechny tři trhy je nutné platformu, veškeré materiály i webové stránky připravit z hlediska jazykových úprav a vytvořit tady jazykovou mutaci pro polštinu, maďarštinu a slovenštinu. Vzhledem ke vzdálenosti zájmových míst a blízkosti kultury, je možné rozšíření řídit a zprostředkovávat z Pražského sídla společnosti, bez nutnosti výrazně posílit prodejní tým.

### **2.3.1.2 2.fáze**

V druhé fázi se rozšíření bude týkat německy a anglicky hovořících zemí. Jmenovitě tedy půjde o Rakousko, Německo, Švýcarsko, Velkou Británii a Irsko.

Strategicky nejdůležitější místa, která je nutné během druhé fáze pokrýt, jsou města Vídeň, Londýn, Berlín a Mnichov. Z hlediska náročnosti a nákladnosti na rozšíření je Londýn, jako největší město Evropské Unie a jedna z nejnavštěvovanějších turistických i obchodních destinací nejsložitější operace. Jen hotelový katalog booking.com registruje více než 2000 hotelů v Londýně a asociace cestovních agentur pro Anglii ABTA registruje v Anglii přes 1200 cestovních agentur, z nichž většina operuje Londýně a jeho okolí. Pokrytí Londýna je strategické i pro další fázi jako reklama na platformu jako takovou.

Platforma jako taková, vzhledem k tomu, že i společnost jako taková je více jazyčná a jako hlavní jazyk funguje angličtina, je na anglickou i německou mutaci připravena včetně produktových textů. Pro rozšíření na trhy v Německu a Rakousku vzhledem k blízkosti a jazykových znalostí prodejního týmu, nebude nutné prioritně rozšiřovat tým o partnery a prodejce z daných zemí. To se netýká rozšíření do Velké Británie a hlavně Londýna, kdy vzhledem k velikosti tamního trhu bude nutné vyhledávat partnery a prodejce přímo na tamním trhu.

### **2.3.1.3 3.fáze**

Třetí fáze rozšíření platformy bude zahrnovat země jazykově i tržně vzdálené, ale z hlediska cestovního průmyslu velmi zajímavé a důležité.

Jedná se o Španělsko, Portugalsko, Francii, Itálii a Řecko. Jsou to klíčové trhy z hlediska důležitosti pro cestovní trh v Evropě, ale vzhledem k jazykové bariéře je důležité připravit

na vstup na tyto trhy celou platformu a najít vhodné lidi na práci v terénu. Zároveň tyto trhy znamenají přístup i do jedněch z nejznámějších a nejnavštěvovanějších míst na světě, jako je Paříž, kterou dle žebříčku Top City Destinations navštíví ročně přibližně 15 milionů lidí, Řím s roční návštěvou téměř 10 milionů mezinárodních cestujících, nebo další Italská města Milano a Benátky.

Pro každou z těchto zemí je nutné speciálně vytvořit jazykové mutace a vzhledem ke kulturním odlišnostem a vzdálenosti některých zemí, najít i vhodné partnery, kteří dokáží pomoci síť v dané zemi vybudovat.

#### **2.3.1.4 4.fáze**

Poslední fází je rozšíření do zbývajících Evropských zemí s rozvinutým cestovním ruchem. Z velké části se jedná o trhy v zemích, které jsou kulturně vzdálené, a to jak z hlediska jazykového, tak i obchodního.

Jmenovitě se jedná o země Turecko, Bulharsko, Rumunsko, Norsko, Švédsko, Nizozemsko, Chorvatsko, Rusko, Island a Srbsko. Klíčovou destinací v rámci tohoto balíku zemí je turecký Istanbul, který je jako jedna z hlavních světových leteckých křižovatek i velmi důležitým bodem na mapě cestovatelského světa a tedy jedno z nejnavštěvovanějších měst na světě.

Pro každou z těchto zemí je nutné speciálně vytvořit jazykové mutace a vzhledem ke kulturním odlišnostem a vzdálenosti některých zemí, jako je například Island nebo Turecko, najít i vhodné partnery, kteří dokáží pomoci síť v dané zemi vybudovat a podporovat její růst.





## **2.4 Situační analýza prostředí**

### **2.4.1 Přímá a nepřímá konkurence**

Přímá konkurence na poli služeb vytvářejících síť prodejních agentů a poskytovatelů aktivit na principu, který využívá systém Reservally, neexistuje. Nicméně i když přímá konkurence neexistuje a Reservally je svým přístupem k řešení daného problému jedinečný systém, existuje konkurence nabízející produkty, které alespoň částečně některé produkty a služby z rodiny Reservally dokáží nahradit.

Níže jsem vybral několik hlavních globálních konkurentů, vyskytujících se na Maďarském trhu, kteří nabízejí aplikace umožňující přehlednou správu objednávek, napojení na další rezervační zdroje a zauímají přední pozice mezi největšími společnostmi na trhu softwarové podpory pro společnosti působící v cestovním průmyslu.

#### **2.4.1.1 Rezdy**

Rezdy je rezervační platforma nabízející software pro správu objednávek, jednoduché finanční výsledky a napojení na více rezervačních zdrojů, jako je Viator, Expedia nebo Redballoon. Nabízí také možnost vytvoření vlastního okruhu prodejních agentů, kterým společnost dále zpřístupní možnost objednávání daných aktivit skrze aplikaci určenou pro prodejní agenty.

Rezdy je nyní největší poskytovatel systému pro správu objednávek. Sdružuje více než 80 000 aktivit.

Společnost pochází z Austrálie a soustředí se převážně na trhy v Austrálii, na Novém Zélandě a v Severní Americe.

Webová stránka společnosti: <http://rezdy.com>

#### **2.4.1.2 Dolphin dynamics**

Dolphin nabízí softwarové nástroje pro společnosti působící v cestovním ruchu. Kromě CRM systému pro správu objednávek, dodavatelů a zákazníků nabízí také systém pro podporu prodejních agentů a komplexní systém pro cestovní agentury napojený na rezervační platformu.

Dolphin je rozšířen do 25ti zemí světa a registruje 12 000 společností působících v cestovním ruchu.

Webová stránka společnosti: <http://dolphind.com>

### **2.4.1.3 Rezgo**

Rezgo nabízí software pro usnadnění kancelářské práce providerů a společností nabízejících služby pro turisty. Pomáhá se správou objednávek, správou distribučních kanálů. Součástí Rezdy je také možnost vytvoření webových stránek pro podporu prodeje aktivit.

Rozšíření Rezgo je celosvětové a jeho software využívá více než 1500 společností nabízející služby nebo aktivity v cestovním průmyslu.

Webová stránka společnosti: <http://rezgo.com>

### **2.4.1.4 TrekkSoft**

TrekkSoft se soustředí na providery takzvaných denních aktivit a nabízí systém pro správu objednávek, ale hlavní devízou TrekkSoftu je snaha o podporu a zvyšování počtu objednávek. Kromě napojení do více prodejních kanálů jako je Civitatis, Viator, Expedia nebo Tiqets nabízí také podporu offline platební brány a základní možnosti analýzy prodejů.

Společnost TrekkSoft je původem ze Švýcarska a soustředí se převážně na rozšíření svých aktivit evropském trhu. Dle webu společnosti již své působení rozšířila do 138 zemí světa a na investicích získala \$1.9 mil.

Webová stránka společnosti: <http://trekksoft.com>.

## **2.4.2 PEST Analýza**

V rámci PEST analýzy určím a dále popíši externí vlivy v rámci makroprostředí, které na platformu Reservally působí a budou působit v průběhu vstupu a dalšího působení na Maďarském trhu. Jedná se o politicko-legislativní vlivy, ekonomické faktory, sociálně kulturní faktory a technologické vlivy.

### **2.4.2.1 Politicko-legislativní vlivy**

Daňové zákony a různé změny ve formě elektronické evidence tržeb mají vliv na projekt. V Maďarsku nyní funguje forma elektronické evidence tržeb uplatňující se i na společnosti působící v cestovním ruchu.

Zákony a vyhlášky omezující služby pro turisty a cestovní ruch mohou výrazně omezit vstup na tamní trh a možnost zisků plynoucích z Maďarského cestovního ruchu.

V současnosti je trend opačný a vláda i samotná města podporují a podněcují růst turistického odvětví v hlavních lokalitách.

Ozbrojený konflikt na území Maďarska by měl extrémní vliv na zisky z dané lokality. Maďarsko je politicky stabilní a využívá velmi podobného systému parlamentní republiky jako Česká republika. Maďarsko je součástí NATO a Evropské Unie, nejbližší ozbrojený konflikt se nachází na severovýchodě Ukrajiny, se kterou Maďarsko sousedí, ale samotný konflikt je velmi vzdálen a na zemi nemá žádný dopad. Ozbrojený konflikt na území Maďarska je tak velmi nepravděpodobný.

#### **2.4.2.2 Ekonomické faktory**

Kupní síla turistů navštěvujících Budapešť a tedy i firem pracujících v cestovním průmyslu je poměrně vysoká a znamená tak příležitost pro tvorbu zisků.

Směnný kurz maďarského forintu a české koruny zaznamenává od roku 2011, po letech výrazné ztráty na hodnotě, zpomalení poklesu hodnoty HUF. Maďarský forint má tedy tendenci poklesu což můžeme označit za hrozbu pro podnik, který by mohl mít vliv.

Schopnosti spolupracovníků najatých pro pomoc při rozvoji sítě na Maďarském trhu jsou neznámou veličinou a v důsledku mohou být hrozbou pro úspěšný vstup platformy na Maďarský trh a úspěšné spuštění provozu.

Společnost je závislá na příjmech ostatních firem a proto existuje hrozba nedostatečné atraktivnosti nabídky společností a tedy ztrátu zisků.

#### **2.4.2.3 Sociálně kulturní faktory**

Migrace a případná migrační vlna do Evropské Unie může výrazně poškodit turismus v Maďarsku. V důsledku konfliktu v Sýrii a následné evropské migrační krize se Maďarsko stalo jako země na hranici Schengenského prostoru stalo důležitou součástí takzvané Balkánské trasy při nelegální migraci. Maďarská vláda zareagovala zvýšenou ochranou hranic a stavbou plotu na hranici se Srbskem

Trendy v zájmu o typy aktivit a způsob cestování mohou být ohrožujícím elementem pro výnosy z Maďarského trhu. Je proto důležité rozšiřovat síť a služby i pro agentury nabízející aktivity v širším spektru a eliminovat tak hrozbu, která by nastala v případě nezvyklosti trendů.

Zvyšování počtu návštěvníků Maďarska je výrazným příslibem pro další růst cestovního průmyslu a tedy i počtu potenciálních zákazníků platformy jak z hlediska společností

nabízejících aktivity a služby pro turisty, tak i z hlediska koncových zákazníků, jejichž objednávky přináší společnosti největší část zisků.

Podnikatelský duch společnosti je důležitý pro dostatečný počet odběratelů služeb na platformě v rámci trhu.

#### **2.4.2.4 Technologické vlivy**

Hrozbu úniku dat a cíleného útoku na infrastrukturu serverů společnosti je důležité vnímat. Útok s cílem získat data uživatelů nebo jen poškodit použitelnost aplikace může výrazně poškodit renomé společnosti.

Technologický vývoj konkurentů a případné vymazání výhod, která platforma vůči svým konkurentům nyní má je hrozbou pro rozvoj společnosti jak na Maďarském trhu, tak také globálně.

Náklady na servery, jakožto to jediný dodávaný zdroj pro platformu, mohou uškodit ziskům společnosti. V současnosti tvoří náklady na serverovou infrastrukturu pouze malou výdajovou položku a výrazné navýšení kapacit není v současnosti pro vstup na Maďarský trh. Na trhu cloudových hostitelů nyní působí velká konkurence a hromadné zvyšování cen je tedy nepravděpodobné.

Přístroje uživatelů. V případě příliš zastaralého, nevykonného hardwaru a nebo softwaru na straně uživatelů může docházet k dis funkčnosti systému a tedy i ztráty uživatelů a potenciálního zisku.

### **2.4.3 Porterův model pěti sil**

V rámci Porterova modelu pěti sil analyzují okolí platformy při vstupu a v průběhu působení na Maďarském trhu z hlediska mezoprostoru. Popíší možnost vstupu potenciální konkurence na trh, vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů, substituty a aktuální konkurenci na trhu.

#### **2.4.3.1 Potenciální konkurence**

Firma působí v odvětví s několika relativně vysokými bariérami pro vstup na trh a vznik nových konkurentů tedy není příliš častý. Za největší bariéry je považováno know-how prostředí a technologická náročnost vybudování platformu. S tím je spojena i časová náročnost přípravy a vytváření podobného systému. Další bariérou je i finanční náročnost technologických odborníků a vývojářů, která je relativně vysoká.

#### **2.4.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů**

Pro údržbu a běh platformy firma využívá pouze jediného stálého dodavatele a to firmu Google dodávající serverové zajištění pro platformu. Společnost se sídlem ve Spojených Státech dodává infrastrukturu na území Evropské Unie. Vzhledem k vysoké konkurenci v odvětví cloudových serverů pro softwarové společnosti (např. Microsoft Azure, Amazon Web Services, Rackspace, nebo Česká společnost Forpsi a jiné) vyjednávací síla dodavatele není vysoká a nahrazení serverového hostitele je možné bez významnějších problémů.

V případě nárazových dodavatelů se jedná o společnosti nabízející, překladatelské služby, grafické designery nebo technologické externisty. Tito dodavatelé nejsou pro běh a funkčnost platformy nutné a je možné je nahradit částečně jak z vlastních zdrojů, tak také v rámci konkurentů na trhu.

#### **2.4.3.3 Substituty**

V současné situaci na trhu není reálnou hrozbou nahrazení produkty z jiného průmyslové odvětví.

#### **2.4.3.4 Vyjednávací síla kupujících**

Na trhu je vysoký počet kupujících, kteří jsou fragmentováni a žádný odběratel tak nevyčnívá mezi ostatními. Pro kupující není jednoduché změnit dodavatele a jedná se o nákladnou operaci. I tak je ale síla kupujících poměrně velká z důvodu možnosti výběru mezi několika podobnými službami.

#### **2.4.3.5 Konkurence v odvětví**

Na Maďarském trhu se nepohybuje žádný lokální konkurent platformy Reservally a v rámci firem působících globálně není možné najít firmu jež by byla konkurentem přímým, tedy nabízela stejný balík služeb. Konkurence nepřímá byla detailně popsána v rámci kapitoly 2.4.1.

### **2.4.4 SWOT Analýza**

V rámci SWOT analýzy nejdříve určím, popíši, vyhodnotím interní silné a slabé stránky společnosti a poté se zaměřím na popsání okolí podniku. Zjistíme tak, jakým příležitostem a hrozbám společnost čelí na lokálním i zahraničním trhu. Výsledkem SWOT analýzy bude tabulka silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb s ohodnocením síly a

váhy daných faktorů a vyhodnocení jakou strategií by společnost měla pro následující období dle SWOT analýzy zvolit.

#### **2.4.4.1 Interní analýza**

Platforma Reservally je mladý start-up a sdílí tedy všechny výhody i nevýhody mladé společnosti. Společnost využívá nejmodernějších technologií pro vývoj, údržbu i testování všech součástí systému. Díky tomu může vývojářský tým rychle reagovat na případné úpravy systému, ať už se jedná o úpravu chyby, nebo nové funkcionality, vylepšující uživatelskou zkušenost. Společnost se snaží o vytvoření kreativního, inovačního a vpřed směřujícího prostředí. Díky tomu na trh přináší inovativní produkty a snahu o změnu.

Rezervační systém, který společnost vyvíjí a je součástí platformy Reservally je výkonem srovnatelný s produkty které nabízí konkurence. Stejně tak jako jiné společnosti, i Reservally Chart nabízí vlastní jedinečné funkce, ale kvalitativně, rychlostí nebo podporou je informační systém srovnatelný s konkurencí. Proto je největší výhodou systému a hlavní předností, na její rozvoj a propagaci se společnost nejvíce soustředí ve vytvářené síti prodejních agentů, hotelových recepcí a společností nabízejících aktivity pro turisty.

Společnost pro své zákazníky nabízí podporu na telefonu 24/7 a pro zajištění nepřetržitého běhu systému využívá Cloudových serverů společnosti Google s pravidelnou zálohou jak na zmiňované serveru Google, tak i na interní servery společnosti.

Naproti zvládnutému technologickému vývoji a běhu společnosti stojí zatím nezvládnutá marketingová strategie a vnější prezentace společnosti. Celková prezentace na internetových stránkách i sociálních sítích je podprůměrná a jedná se o slabé stránky podniku. Veškerého rozšíření platformy Reservally bylo zatím dosaženo pouze díky znalosti zásadních partnerů na lokálním trhu a osobní prezentaci. Před společností tak stojí velká výzva tuto slabou stránku eliminovat a využít k rozšíření platformy i jiné možnosti a zdroje, které internetové prostředí nabízí.

#### **2.4.4.2 Okolí podniku**

I díky neustále příznivějším cenám v letectví a autobusové dopravě, konkurenčnímu boji na poli ubytování i díky rozvoji sdílené ekonomiky a služeb jako AirBnb nebo

Coachsurfing, se cestování stává cenově příznivější a ruku v ruce s tím roste i počet společností, které pro turisty zařizují prohlídky po městech, výlety na místa v okolí a jiné aktivity specializované na turistický ruch. Trh má tedy vysoký potenciál a možnost působení Reservally na trhu je vysoká. Trh navíc stále není obsazený společnostmi s majoritním podílem na trhu, ale největší společnosti na trhu se dělí o přibližně stejný podíl.

System, kterým společnosti fungují, tedy způsob, jakým si tour agentury hledají nové zákazníky a prodejní agenty, způsob jakým se pracuje s provizemi pro prodejní agenty a spravují finance je již několik desítek let neměnný a historicky není známa žádná společnost, která by se o přechod tohoto systému na principy 21. století, nebo alespoň částečnou změnu prostředí snažila. Trh je tedy možné označit za poměrně skeptický vůči inovacím a je zde hrozba toho, že společnosti nebudou chtít nový systém vyzkoušet a vzít za svůj.

Společnost má ambice rozšířit svou platformu do všech hlavních cestovatelských destinací v Evropě i po celém světě. Hlavní měnou, ve které probíhají platby a obchody společnosti, je tedy euro s pravděpodobností obchodování i v jiných měnách jako jsou americké dolary, britské libry nebo například dirhamy ze Spojených Arabských Emirátů. Finanční výsledky společnosti jsou tedy vázané i na hodnotu kurzů.



### 2.4.4.3 Tabulka SWOT

Tabulka 1: SWOT Analýza společnosti

| <b>Silné stránky</b>                                | <b>Váha</b> | <b>Hodnocení</b> | <b>Body</b>  |
|---|-------------|------------------|--------------|
| Jednotné prostředí platformy s prodejním kanálem    | 0,25        | 2                | 0,5          |
| Společnost pružná vůči změnám na trhu               | 0,10        | 3                | 0,3          |
| Odborný personál                                    | 0,3         | 2                | 0,6          |
| Využití nejnovějších technologií                    | 0,25        | 3                | 0,75         |
| <i>Součet</i>                                       | <i>1,0</i>  |                  | <i>2,15</i>  |
| <b>Slabé stránky</b>                                | <b>Váha</b> | <b>Hodnocení</b> | <b>Body</b>  |
| Neotestovaná platforma pro vysoký počet společností | 0,3         | -2               | - 0,6        |
| Nedostatečný marketing                              | 0,3         | -4               | - 1,2        |
| Nízký počet zaměstnanců                             | 0,25        | -2               | - 0,5        |
| Pobočka společnosti pouze v České Republice         | 0,15        | -2               | - 0,3        |
| <i>Součet</i>                                       | <i>1,0</i>  |                  | <i>- 2,6</i> |
| <b>Příležitosti</b>                                 | <b>Váha</b> | <b>Hodnocení</b> | <b>Body</b>  |
| Rostoucí trh s vysokým potenciálem                  | 0,4         | 3                | 1,2          |
| Prostor na trhu pro novou společnost                | 0,3         | 4                | 1,2          |
| Kupní síla v cestovním ruchu                        | 0,2         | 3                | 0,6          |
| Neexistence podobné platformy                       | 0,1         | 1                | 0,1          |
| <i>Součet</i>                                       | <i>1,0</i>  |                  | <i>3,1</i>   |
| <b>Hrozby</b>                                       | <b>Váha</b> | <b>Hodnocení</b> | <b>Body</b>  |
| Nezájem ze strany zákazníků                         | 0,35        | -4               | - 1,4        |
| Technologický vývoj konkurentů                      | 0,2         | -2               | - 0,4        |
| Únik dat  | 0,05        | -1               | - 0,05       |
| Závislost na příjmech ostatních společností         | 0,3         | -3               | - 0,9        |
| Kurzové riziko                                      | 0,1         | -1               | - 0,1        |
| <i>Součet</i>                                       | <i>1,0</i>  |                  | <i>-2,85</i> |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

#### **2.4.4.4 Vyhodnocení SWOT Analýzy**

SWOT analýza naznačuje převahu příležitostí a slabých stránek. Společnost se tak nachází v mírně ofenzivní pozici a jako strategie se nabízí využití strategie weaknesses-opportunities a tedy co nejefektivnější eliminování slabých stránek a využití příležitostí.

Ze slabých stránek lze doporučit zapracovat na marketingové strategii a výrazně tak vylepšit šance na vylepšení pozice společnosti na trhu a usnadnění vstupu společnosti na Maďarský trh.

## **2.5 Rizika**

V rámci kapitoly rizik nejprve identifikuji, která rizika běh platformy a funkčnost celé společnosti mohou výrazně ovlivnit. Dále pak rizika posoudím jak z hlediska závažnosti, tak i pravděpodobnosti a k závěru kapitoly i vyhodnotím, jak je společnost na rizika připravena, případně co by měla učinit pro prevenci a snížení dopadů těchto rizik dále učinit.

### **2.5.1 Identifikace rizik**

Rizika, která mohou významně ovlivnit chod platformy a společnosti můžeme rozdělit na rizika technického charakteru a rizika z okolí společnosti, převážně teritoriální, tržní a kurzová.

Společnost je pro svůj běh závislá na nepřetržitém připojení svých serverů k internetu a bez-výpadkový běh. Nepřetržitý běh systému může narušit jak případný celosvětový výpadek u dodavatele serverů, tak i chyby na straně systému, které se mohou projevit v případě vysokého počtu společností, které by se na platformu připojili nebo přetížení systému při DDOS či jiném útoku na infrastrukturu serverů. S tím souvisí i další rizika, která mohou nastat při cíleném hackerském útoku při kterém by došlo k odcizení dat uživatelů.

Vzhledem k tomu, že společnost se svou platformou hodlá vstoupit na nové zahraniční trhy, je nutné vnímat rizika se specifícností trhů, a tedy i případnému ovlivnění zájmu o platformu. S tím souvisí i kurzová rizika, která

Tak jako každou jinou společnost vstupující na zahraniční trhy, i One Web Company s.r.o. musí vnímat rizika, která mohou výrazně změnit situaci na cílovém trhu. Kromě změny politické situace v zemi je klíčové vnímat i změny v legislativě, například daňové

zákony, které by zamezili použitelnosti platformy v dané zemi. S tím je potřeba vnímat i kurzová rizika.

Rizika tedy dále identifikujeme jako:

- Společnosti nebudou akceptovat příchod nového systému
- Dlouhodobý výpadek serverů
- Změny v legislativě na cílovém trhu
- Odcizení dat
- Neschopnost zvládat nároky na údržbu
- Náklady na rozšíření vysoce překročí zisky z něj
- Kurzové riziko
- Změna politické situace v dané zemi

### **2.5.2 Posouzení rizik**

Níže identifikovaná rizika kvalitativně posoudím jak z hlediska pravděpodobnosti, tak i z hlediska kritičnosti dopadů daného rizika na chod společnosti a projektu rozšíření platformy na zahraniční trhy.

#### **2.5.2.1 Společnosti nebudou akceptovat příchod nového systému**

Společnost se se svou platformou Reservally snaží přinést na trh softwaru pro cestovní agentury a prodeje zážitkových aktivit inovativní řešení, a proto je pro společnost kritické vnímat riziko toho, že společnosti na zahraničních trzích tuto platformu nepřijmou za svou a platforma tedy pro určité zahraniční trhy nebude úspěšná. To by byl pro společnost kritický stav.

Pravděpodobnost rizika je poměrně vysoká a je tedy nutné tomuto riziku věnovat velkou pozornost.

#### **2.5.2.2 Dlouhodobý výpadek serverů**

Vzhledem k charakteru platformy a důležitosti systému pro společnosti v případě využívání systému pro kompletní správu společnosti Reservally Chart, může být již hodinový výpadek systémů kritický a jakýkoliv delší časový úsek bez funkčnosti systému by mohl výrazně poškodit jméno společnosti i finančně poškodit společnosti využívající

tento systém. Závažnost tohoto rizika je tedy vysoká a je velmi důležité tomuto riziku věnovat pozornost.

Pravděpodobnost výpadků systémů při využití současné infrastrukturu na platformě Google Cloud je nízká.

### **2.5.2.3 Změny v legislativě na cílovém trhu**

Legislativní změny, jakkoliv omezující podnikání v cestovním průmyslu mohou být destruktivní pro možnost využívání a fungování platformy na daném trhu. Příkladem může být zavedení elektronická evidence tržeb zavedená v České republice, kdy by tvorba rozšíření, které by umožnilo další využívání platformy na daném trhu mohlo překročit i zisky z daného trhu v případě jedné z méně cestovatelsky vytížených zemí.

Pravděpodobnost realizace tohoto rizika je malá, avšak stále existující, převážně na východních trzích.

### **2.5.2.4 Odcizení dat**

Vzhledem k tomu, že společnost nabízí platformu a systém pro běh společností, je důležité uvědomovat si možnost rizika odcizení dat v případě cíleného hackerského útoku. V případě, že společnosti budou využívat systém pro kompletní správu společnosti Reservally Chart, budou do systému a databází umisťovat citlivá data finančního charakteru i jiné důležité informace o chodu společností.

Pravděpodobnost cíleného hackerského útoku na data uživatelů se záměrem získat klíčové informace je velmi malá, až mizivá. Nicméně i tak je nutné pozornost této možnosti věnovat.

### **2.5.2.5 Neschopnost zvládat nároky na údržbu**

Společnost One Web Company s.r.o. je mladá start-upová společnost a stále ještě nemá stabilní prostředí pro vývoj a údržbu systému. Pro vývoj a údržbu platformy nyní využívá převážně externí pracovníky a freelancery. Vývojářské jádro tak je pouze částečně stabilní a v případě problémů s rozšířením platformy nemusí mít dostatečné pracovní kapacity pro zvládnutí těchto problémů.

Pravděpodobnost toho, že podobné problémy nastanou je střední a je tak velmi důležité toto riziko vnímat.

### **2.5.2.6 Náklady na rozšíření vysoce překročí zisky z něj**

Společnost svým vstupem na zahraniční trhy bude investovat prostředky jak do úpravy všech systémů z hlediska jazykových překladů všech aplikací, posílení serverové infrastruktury, přizpůsobení systémů z hlediska specifikací pro dané trhy, za další rozšíření prodejního týmu pro dané lokace, tak i například cestovní výlohy a další náklady s rozšířením spojené. V případě malého zájmu o služby platformy a s tím spojených nízkých příjmů po rozšíření společnosti na zahraniční trhy může dojít k výraznému narušení finančního zdraví společnosti.

Pravděpodobnost toho, že nastane stav, kdy příjmy ze zahraničí budou dlouhodobě výrazně nižší než příjmy poměrně vysoký a je tedy vysoce nutné toho riziko vnímat a při strategických rozhodnutích jej mít na mysli.

### **2.5.2.7 Kurzové riziko**

Domácí trh společnosti se nachází v České republice, a tedy i základní měna společnosti v Koruna česká. V případě obchodování v cizí měně (i na českém trhu) se tak vyskytují rizika devalvace a revalvace cizí nebo i domácí měny.

Pohyby hodnoty měn jsou velmi pravidelné a je poměrně náročné tyto změny v hodnotě dané měny předvídat. Nicméně změny, které by znamenali větší propad hodnoty nejsou v případě obchodování na vyspělých trzích pravděpodobné.

### **2.5.2.8 Změna politické situace v daném regionu**

Změna politické situace v regionu mohou případně znamenat i velmi negativní dopady na cestovní ruch v daném regionu, a tedy i negativní dopady na chod platformy v dané zemi.

Jedním z rizikových regionů v rámci současného plánu o rozšíření může být Turecko, nebo Rusko, kdy v obou zemích je další politický vývoj nepříliš snadno odhadnutelný a značně rizikový. Příkladem může být neúspěšný pokos o vojenský převrat v Turecku, který se odehrál roku 2016.

## **2.5.3 Odezvy na zjištěná rizika**

V této podkapitole se zaměřím na to, jakým způsobem je společnost připravena na případná rizika, případně co by měla činit, aby se na možnost uskutečnění těchto rizikových scénářů připravila.

### **2.5.3.1 Společnosti nebudou akceptovat příchod nového systému**

Důsledný marketingový průzkum před vstupem na daný trh a dle toho zvolit, zda se při nabízení produktů z platformy soustředit na upřednostnění platformy jako takové, nebo na daném trhu převážně nabízet pouze systém pro správu objednávek a chodu cestovní agentury.

### **2.5.3.2 Dlouhodobý výpadek serverů**

Společnost již v současné chvíli využívá cloudové řešení od společnosti Google, které by šanci na jakýkoliv výpadek serverů mělo výrazně snížit, již principem cloudové architektury. Aby se možnost tohoto scénáře ještě více snížila, cloudové rozhraní je pravidelně zálohováno jak na záložních serverech Google, tak i na dedikované servery společnosti. V případě výpadků cloudových serverů je tedy možné v horizontu několika desítek minut spustit platformu na záložních dedikovaných serverech mimo infrastrukturu Google.

### **2.5.3.3 Změny v legislativě na cílovém trhu**

Jednotný postup přípravy na různé změny v legislativě v různých zemích nelze aplikovat a není tak možné se na toto riziko připravovat předem. Klíčové je vnímat zprávy a informace které v daných zemích probíhají a v případě, že toto riziko nastane následně důsledně vyhodnotit, zda aplikovat případné úpravy na běh společnosti a platformy, nebo se z daného trhu jako společnost stáhnout.

### **2.5.3.4 Odcizení dat**

Na bezpečnost byl při vývoji platformy, i přes velmi nízkou pravděpodobnost tohoto rizika, kladen velký důraz. Přihlašovací údaje jsou skladovány pomocí zahashovaných 256bitových klíčů, což v kombinaci s unikátním heslem znamená téměř neprolomitelné přihlašovací údaje. Vysoký důraz je kladen i na zabezpečení databází a přístupu ke kódu aplikací. Ochrana neoprávněného přístupu na server je řešena pomocí odborníků ze společnosti Google.

### **2.5.3.5 Neschopnost zvládat nároky na údržbu**

Zde je riziko postavené ze dvou stran, první strana je, že společnost nebude mít nedostatečné pokryté technologické pozice jak z důvodu finanční náročnosti při zaměstnávání programátora, tak i z důvodu velkého nedostatku odborníků na trhu práce. Druhá strana tohoto rizika je ta, že najmutí pracovníci nemusí být schopni dostatečně

kvalitně pokrýt dané úkony a práce nemusí být prováděny v dostatečné kvalitě, což může zapříčinit další náklady na údržbu.

Společnost se tak musí zaměřit na co největší automatizaci systému a pro údržbu systémů využít i možnosti umělé inteligence a předpovídání, aby daným úkon předvídala a pracovala na nich s dostatečnou časovou rezervou. Při nabírání zaměstnanců je nutné se zaměřit na technické znalosti daného jedince a schopnost analytické a logické myšlení pro samostatné plnění daných úkolů a vybrané jedince smluvně zavázat na delší časové období.

#### **2.5.3.6 Náklady na rozšíření vysoce překročí zisky z něj**

Pro minimalizaci rizika tohoto jevu a tak i snížení možností dostat společnost do nestabilní finanční situace je nutné pro každý trh před vstupem na něj vypracovat důsledný marketingový výzkum a dle toho dále zvážit zvolenou strategii vstupu na daný trh a případně zvážit i samotný vstup na daný trh.

#### **2.5.3.7 Kurzové riziko**

Proti rizikům spojeným s devalvací a revalvací měny se nelze dlouhodobě bránit, jelikož ke změnám hodnoty dochází neustále. Větším dopadům se lze bránit krátkodobým držením rizikové měny a zabránit tak držení měny po dlouhé časové období, nebo v takové měně splácet dlouhodobé závazky.

#### **2.5.3.8 Změna politické situace v daném regionu**

Na změny politické situace v regionu, nebo se nelze dlouhodobě výrazně připravovat. Pro platformu jako je Reservally je důležité svá aktiva rozložit do více regionů a tím tedy i předem rozmělnit závislost existence služby na jednom regionu nebo zemi. Tím v případě nepříznivé politické vývoje, nebo vojenské nestability v dané zemi bude zajištěno fungování společnosti i bez příjmů z dané země.

## **2.6 Projektový plán**

V následující kapitole popíše plán projektu společnosti v rámci aktivit a časového plánu týkajícího se přípravy a rozšíření platformy na zahraniční trh z 1. fáze rozšíření, Maďarska. K tomu využiji logické rámcové matice popisující cíle a další důležité parametry projektu.

Po stanovení časového harmonogramu a vztahu jednotlivých aktivit dále vypracuji plán nákladů a tedy i rozpočet nutný k realizaci projektu.

### **2.6.1 Logická rámcová matice**

Pomocí logického rámce definuje projekt, jeho cíle a co je potřeba k dosažení těchto cílů. Ke znázornění těchto činností využiji zobrazení pomocí logické rámcové matice.

Nejdříve jsem si definoval hlavní záměr projektu, kterým je úspěšné rozšíření platformy Reservally na zahraniční trh. Cílem je tedy úspěšně spustit a prodávat platformu v hlavním městě Maďarska, Budapešti.

Předběžné podmínky pro zahájení projektu jsou také kromě dostatku finančních prostředků dokončení vývoje všech aplikací platformy alespoň na verzi 1.0 a možnost publikovat aplikace v obchodech Apple App Store a Google Play Store.

Pro dosažení cíle projektu je nutné vytvořit nové webové stránky i s potřebnou jazykovou mutací, připravit na vstup na nový trh veškeré aplikace tvořící platformu Reservally a vytvoření mutace aplikace City Guide pro město Budapešť. Aby byl vstup na trh úspěšný je nutné přijmout do týmu prodejce se znalostí místního trhu a jazyka. Ten se bude starat primárně o vyhledání silného partnera pro zahájení činnosti a oslovování potenciálních zákazníků.



Tabulka 2: Logický rámec projektu

| Logický rámec                          |   |  |  |  |
|--|---|--|--|--|
| Vstup<br>Reservally na<br>Maďarský trh | <b>Zpracoval:</b>                               | Richard Vrba   | <b>Datum:</b>  | 01.04.2019   |
|  | <b>Popis</b>                                    | <b>Objektivně ověřitelné ukazatele</b>   | <b>Způsob ověření</b>  | <b>Předpoklady realizace</b>   |
| <b>Záměr projektu</b>                  | Rozšíření platformy na zahraniční trh           | Alespoň 100 nových obchodních partnerů zaregistrovaných do prodejní sítě   | Přehled aktivních společností na platformě                               |  |
| <b>Cíl projektu</b>                    | Spuštění prodeje na platformě ve městě Budapešť | Alespoň 30 prodejních aktivit v Budapešti v rámci platformy.   | List aktivit na platformě  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jsou známy požadavky zákazníků a specifika trhu.</li> <li>• Poptávka po platformě.</li> </ul>   |
| <b>Výstupy projektu</b>                | 1. Webové stránky                               | 1.1 Webové stránky úspěšně projdou fází testování<br>1.2 Webové stránky jsou přístupné na produkční doméně z mobilních i desktopových zařízeních bez rozdílu prohlížečů. | 1.1 Výsledky jednotlivých testů<br>1.2 Empirický test na více zařízeních | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanční a provozní stabilita.</li> <li>• Funkcionalita splňuje požadavky zákazníků.</li> </ul> |
|  | 2. Připravená platforma                         | 2. Aplikace platformy jsou připraveny a nasazeny na produkční doméně.  | 2. Empirický test aplikací platformy na produkční doméně.                |  |
|  | 3. Aplikace City Guide Budapest                 | 3.1 Aplikace je k dostání na obchodech App Store a Google Play Store.  | 3.1 List aplikací v obchodech App Store a Google Play Store              |  |
|  | 4. Zkušební prodejci                            | 4.1 Přijmutí nového spolupracovníka  | 4.1 Smlouva  |  |
|  | 5. Silný partner pro spuštění                   | 5.1 Zaregistrování aktivit partnera v rámci platformy  | 5.1 List aktivit na platformě  |  |
|  | 6. Nové společnosti připojené do platformy      | 6.1 Registrace nových společností do prodejní sítě   | 6.1 List aktivních společností na platformě                              |  |

|   |   | Zdroje   | Hrubý časový rámec  |   |
|---|---|--|---|---|
| Aktivity projektu   | 1.1 Tvorba designového návrhu                       | Grafický designer; 20 000,- CZK                                    | 2 týdny   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dodavatelé dodají práci v potřebné kvalitě a včas.</li> <li>• Jsou zajištěni vhodní pracovníci pro technickou a manažerskou část projektu.</li> <li>• Dostatek volných prodejců na trhu</li> </ul> |
|   | 1.2 Copywriting ve všech jazykových mutacích        | Copywriter; 10 000,- CZK<br>Překladatelská společnost; 5 000,- CZK | 3 týdny   |   |
|   | 1.3 Nakódování webu                                 | Webový vývojář; 20 000,- CZK                                       | 2 týdny   |   |
|   | 1.4 Testování                                       | Tester; 3 000,- CZK  | 1 týden   |   |
|   | 1.5 Úpravy po testování                             | Webový vývojář; 6000,- CZK   | 3 dny   |   |
|   | 1.6 Nasazení webu na produkční doménu               | Webový vývojář; 2000,- CZK   | 1 den   |   |
|   | 2.1 Vytvoření jazykové mutace pro Maďarsko          | Překladatelská společnost; 1 500 CZK                               | 3 dny   |   |
|   | 2.2 Nutné programové úpravy aplikací na platformě   | Front-end vývojář, Back-end vývojář                                | 2 týdny   |   |
|   | 2.3 Testování aplikací                              | Tester; 3 000,- CZK  | 1 týden   |   |
|   | 2.4 Úpravy po testování                             | Front-end vývojář, Back-end vývojář                                | 3 dny   |   |
|   | 2.5 Nasazení aplikací na produkční verzi            | Projektový manažer   | 1 den   |   |
|   | 3.1 Průzkum a získávání informací                   | Projektový manažer   | 1 měsíc   |   |
|   | 3.2 Designové úpravymusteru                         | Grafický designer; 5 000,- CZK                                     | 1 týden   |   |
|   | 3.3 Překlad do jazykových mutací                    | Překladatelská společnost; 3 000,- CZK                             | 1 týden   |   |
|   | 3.4 Programové úpravy a kódování                    | Front-end vývojář, Back-end vývojář                                | 2 týdny   |   |
|   | 3.5 Testování aplikace                              | Tester; 5 000,- CZK  | 1 týden   |   |
|   | 3.6 Úpravy po testování                             | Front-end vývojář, Back-end vývojář                                | 3 dny   |   |
|   | 3.7 Nasazení aplikací do obchodů                    | Projektový manažer   | 2 dny   |   |
|   | 4.1 Publikování inzerátů                            | HR<br>20 000,- CZK   | 3 dny   |   |
|   | 4.2 Oslovování na profesionálních sociálních sítích | HR   | 2 týdny   |   |
| 4.3 Výběr vhodného kandidáta                                | HR  | 1 týden  |   |   |
| 4.4 Začátek práce nového prodejce                           | HR  | 3 týdny  |   |   |
| 5.1 Vyhledání vhodného silného partnera pro start platformy | Místní prodejce, Projektový manažer                 | 1 měsíc  |   |   |
| 6.1 Oslovování nových zákazníků                             | Místní prodejce, Projektový manažer                 | 3 měsíce   |   |   |
| <b>V projektu nebude řešeno</b>                             |   |  | <b>Předběžné podmínky</b>   |   |
| Marketingová strategie                                      |   |  | Dostatek finančních prostředků<br>Dokončený vývoj verze 1.0 všech aplikací platformy<br>Vývojářský účet pro App Store a Google Play Store |   |

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

## 2.6.2 Časový harmonogram

Projekt vstupu platformy na zahraniční trh je tvořen sedmi hlavními činnostmi, které můžeme rozdělit na dvě části. První tři hlavní činnosti technicky zajišťují možnost realizace projektu. Druhá část projektu již řeší obchodní zajištění vstupu na Maďarský trh.

Zahájení projektu je plánováno na 1.8.2019 a dokončení ke dni 19.2.2020. V rámci časového harmonogramu bylo pro technické části počítáno s 10 % časovou rezervou.

Tabulka 3: Časový harmonogram projektu

| #         | Aktivita                                | Zahájení           | Ukončení           | Předchůdce |
|-----------|---|--------------------|--------------------|------------|
| <b>0</b>  | <b>Vstup Reservally na Maďarský trh</b> | <b>1 Srp 2019</b>  | <b>19 Úno 2020</b> |            |
| <b>1</b>  | <b>Webové stránky</b>                   | <b>1 Srp 2019</b>  | <b>23 Srp 2019</b> |            |
| 2         | Tvorba designového návrhu               | 1 Srp 2019         | 14 Srp 2019        |            |
| 3         | Copywriting všech jazykových mutací     | 15 Srp 2019        | 4 Zář 2019         | 2          |
| <b>4</b>  | <b>Nakódování webu</b>                  | <b>15 Srp 2019</b> | <b>10 Zář 2019</b> | <b>2</b>   |
| 5         | Nakódování grafického designu           | 15 Srp 2019        | 21 Srp 2019        |            |
| 6         | Úpravy responzivity webu                | 22 Srp 2019        | 22 Srp 2019        | 5          |
| 7         | Napojení a úpravy back-end části        | 23 Srp 2019        | 29 Srp 2019        | 6          |
| 8         | Vytvoření jazykových mutací             | 5 Zář 2019         | 6 Zář 2019         | 3; 7       |
| 9         | SEO úpravy                              | 9 Zář 2019         | 10 Zář 2019        | 8          |
| 10        | Testování                               | 11 Zář 2019        | 17 Zář 2019        | 3; 4; 16   |
| 11        | Úpravy po testování                     | 18 Zář 2019        | 20 Zář 2019        | 10         |
| 12        | Nasazení webu na produkční doménu       | 23 Zář 2019        | 23 Zář 2019        | 11         |
| <b>13</b> | <b>Úpravy platformy</b>                 | <b>1 Srp 2019</b>  | <b>30 Srp 2019</b> |            |
| 14        | Vytvoření jazykové mutace pro Maďarsko  | 1 Srp 2019         | 5 Srp 2019         |            |
| 15        | Nutné programové úpravy na platformě    | 6 Srp 2019         | 19 Srp 2019        | 14         |
| 16        | Testování aplikací                      | 20 Srp 2019        | 26 Srp 2019        | 15         |
| 17        | Úpravy po testování                     | 27 Srp 2019        | 29 Srp 2019        | 16         |
| 18        | Nasazení aplikací na produkční server   | 30 Srp 2019        | 30 Srp 2019        | 17         |
| <b>19</b> | <b>Aplikace City Guide pro Budapešť</b> | <b>1 Srp 2019</b>  | <b>2 Oct 2019</b>  |            |
| 20        | Průzkum a získání informací             | 1 Srp 2019         | 28 Srp 2019        |            |
| 21        | Designové úpravy musteru                | 29 Srp 2019        | 4 Zář 2019         | 20         |
| 22        | Překlad do jazykových mutací            | 29 Srp 2019        | 4 Zář 2019         | 14; 20     |
| 23        | Programové úpravy a kódování            | 5 Zář 2019         | 18 Zář 2019        | 21; 22     |

|           |  |                    |                    |        |
|-----------|--|--------------------|--------------------|--------|
| 24        | Testování aplikace   | 19 Zář 2019        | 25 Zář 2019        | 10; 23 |
| 25        | Úpravy po testování  | 26 Zář 2019        | 30 Zář 2019        | 24     |
| 26        | Nasazení aplikací do obchodů                                   | 1 Říj 2019         | 2 Říj 2019         | 25     |
| <b>27</b> | <b>Najmutí prodejců</b>  | <b>24 Zář 2019</b> | <b>30 Říj 2019</b> |        |
| 28        | Publikování inzerátů   | 24 Zář 2019        | 25 Zář 2019        | 12     |
| 29        | Oslovování na profesionálních sociálních sítích                | 26 Zář 2019        | 9 Říj 2019         | 28     |
| 30        | Výběr vhodného kandidáta                                       | 10 Říj 2019        | 16 Říj 2019        | 29     |
| 31        | Zaškolení nového prodejce                                      | 17 Říj 2019        | 30 Říj 2019        | 30     |
| 32        | <b>Vyhledání vhodného silného partnera pro start platformy</b> | 31 Říj 2019        | 27 Lis 2019        | 18; 31 |
| 33        | <b>Oslovování nových zákazníků</b>                             | 28 Lis 2019        | 19 Úno 2020        | 26; 32 |

†Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

V příloze je dále k nalezení síťový graf a Ganttův diagram projektu s vyznačenou kritickou cestou.

## 2.6.3 Plán nákladů

### 2.6.3.1 Náklady projektu

Mezi přímé náklady projektu řadíme náklady na interní pracovníky, poměrnou částkou za dobu, po kterou na projektu budou pracovat. Společnost na projekt využije z interního týmu projektového manažera, dva vývojáře a prodejce na lokálním trhu.

Další přímé náklady jsou spojené převážně s využitím externích dodavatelů. Pro tvorbu webových stránek bude využito externího webového vývojáře a grafického designéra. Testování webových stránek a aplikací zajišťuje externí společnost, stejně jako HR a překlady textů do cizích jazykových mutací. Výrazné náklady budou i za pracovní cesty do Budapešti a odměny pro prodejce za nové registrované společnosti na platformu Reservally.

Tabulka 4: Přímé náklady projektu

| Název položky                              | Počet MD | Kč za MD          |
|--|----------|-------------------|
| Projektový manažer                         | 40       | 7.072 Kč          |
| Front-end vývojář                          | 7        | 6.700 Kč          |
| Back-end vývojář                           | 7        | 5.440 Kč          |
| Prodejce                                   | 90       | 2.000 Kč          |
| <b>Přímé náklady na zaměstnance celkem</b> |          | <b>547.860 Kč</b> |
| Webový vývojář                             |          | 28.000 Kč         |
| Grafický designer                          |          | 25.000 Kč         |
| Copywriting                                |          | 10.000 Kč         |
| Testování                                  |          | 11.000 Kč         |
| HR   |          | 20.000 Kč         |
| Překlady                                   |          | 9.500 Kč          |
| Odměna pro prodejce                        |          | 100.000 Kč        |
| Cestovní náklady                           |          | 150.000 Kč        |
| <b>Přímé náklady celkem</b>                |          | <b>873.360 Kč</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Nepřímé náklady stanovíme procentní přírůžkou ve výši 5% z celkové částky přímých nákladů. V rámci nepřímých nákladů počítáme s náklady na nutnou administrativu, náklady spojené s pronájmem kanceláří a dalšími osobními náklady společnosti.

Tabulka 5: Celkové náklady

| Název položky         | Částka            |
|-----------------------|-------------------|
| Přímé náklady         | 873.360 Kč        |
| Nepřímé náklady       | 43.668 Kč         |
| <b>Náklady celkem</b> | <b>917.028 Kč</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Celkové předpokládané náklady projektu tedy činí 917 028,- Kč.

## **Závěr**

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo s využitím odborné literatury rozebrat problematiku vstupu společnosti na zahraniční trh z pohledu společnosti One Web Company s.r.o. Společnost se zabývá vývojem a provozem platformy Reservally vytvářející prodejní síť a software pro prodejní agenty, hotelové recepce a cestovní agentury nabízející aktivity a služby pro turisty. Záměrem firmy bylo vstoupit s touto platformou na Maďarský trh.

V první části bakalářské práce byl představen zahraniční obchod a teoretické přístupy k problematice internacionalizace. Dále byli popsány nástroje situační analýzy jako je Porterův model pěti sil nebo SWOT analýza. Nedílnou součástí plánování projektu jsou i rizika. V následující kapitole proto bylo popsáno, jak správně identifikovat rizika, posoudit důsledky a pravděpodobnost rizik a jak na rizika reagovat. Poslední kapitolou teoretické části bakalářské práce bylo popsání plánování projektu. Věnována byla pozornost logickému rámci a jak správně postupovat při tvorbě logické rámcové matice. Na to plynule navazuje časový harmonogram a tvorba plánu nákladů a tedy i rozpočtu nutnému pro uskutečnění projektu.

Druhá část bakalářské práce se pak soustředila především na samotný projekt společnosti One Web Company s.r.o. s využitím teoretických znalostí z první části bakalářské práce. K představení společnosti a platformy Reservally došlo v prvních dvou kapitolách praktické části. V rámci následující kapitoly proběhlo seznámení s očekáváním a plánem společnosti na rozšíření společnosti. Následně byl detailně představen trh na který se společnost chystá vstoupit v rámci tohoto projektu. V rámci kapitoly „Situační analýza společnosti“ bylo docíleno SWOT analýzy a následně identifikována a popsána rizika společnosti. Poslední a klíčovou částí bakalářské práce je představení projektu. Ten byl popsán pomocí logického rámce, časového harmonogramu a plánů nákladů projektu.

Cílem práce bylo vytvořit plán projektu vstupu společnosti na zahraniční trh, který se uskuteční za účelem zvýšení zisků společnosti a povědomí o platformě. Společnosti splňuje předpoklady pro úspěšný vstup na zahraniční trh. Firma ale musí vytvořit vhodnou marketingovou strategii a zapracovat na prezentaci společnosti. Spuštění projektu je plánováno na srpen 2019.

## Seznam tabulek

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 1: SWOT Analýza společnosti.....     | 40 |
| Tabulka 2: Logický rámec projektu.....       | 48 |
| Tabulka 3: Časový harmonogram projektu ..... | 50 |
| Tabulka 4: Přímé náklady projektu.....       | 52 |
| Tabulka 5: Celkové náklady .....             | 52 |

## Seznam obrázků

|   |    |
|---|----|
| Obrázek 1: Mezinárodní cyklus životnosti výrobku..... | 10 |
| Obrázek 2: Porterův model pěti sil .....              | 15 |
| Obrázek 3: Logická rámcová matice .....               | 19 |
| Obrázek 4: Mapa fází plánovaného rozšíření .....      | 32 |



## Seznam příloh

|   |   |
|---|---|
| Příloha A: Ganttův diagram 1. část..... | 5 |
| Příloha B: Ganttův diagram 2. část..... | 5 |
| Příloha C: Síťový graf 1.část .....     | 6 |
| Příloha D: Síťový graf 2. část .....    | 6 |

## Seznam použité literatury

*Competitive Advantage: Enduring Ideas and New Opportunities* [online]. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: [https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/2012-0622---Rotman\\_Strategy\\_Presentation\\_9e4fa66e-fdbb-47dd-b03f-861f5bdc7f70.pdf](https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/2012-0622---Rotman_Strategy_Presentation_9e4fa66e-fdbb-47dd-b03f-861f5bdc7f70.pdf)

*Competitive Advantage: Enduring Ideas and New Opportunities* [online]. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: [https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/2012-0622---Rotman\\_Strategy\\_Presentation\\_9e4fa66e-fdbb-47dd-b03f-861f5bdc7f70.pdf](https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/2012-0622---Rotman_Strategy_Presentation_9e4fa66e-fdbb-47dd-b03f-861f5bdc7f70.pdf)

*Country report of Hungary by WTTC* [online]. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://www.wttc.org/economic-impact/country-analysis/country-reports/>

DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

HILL, Charles W. L. *International business: competing in the global marketplace*. 10. edition. New York, NY: McGraw Hill Education, 2015. ISBN 978-0078112775.

MÁCHAL, Pavel, KOPEČKOVÁ, Martina, PRESOVÁ, Radmila, *Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5321-8

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). ISBN 9788024753669.

PARNELL, John A. *Strategic management: theory and practice*. 4. edition. Los Angeles: SAGE, 2014. ISBN 9781452234984.

PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. 1. edition. New York: Free Press, 1998. ISBN 9780684841489.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge*. Sixth edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute, [2017]. ISBN 978-1628251845.

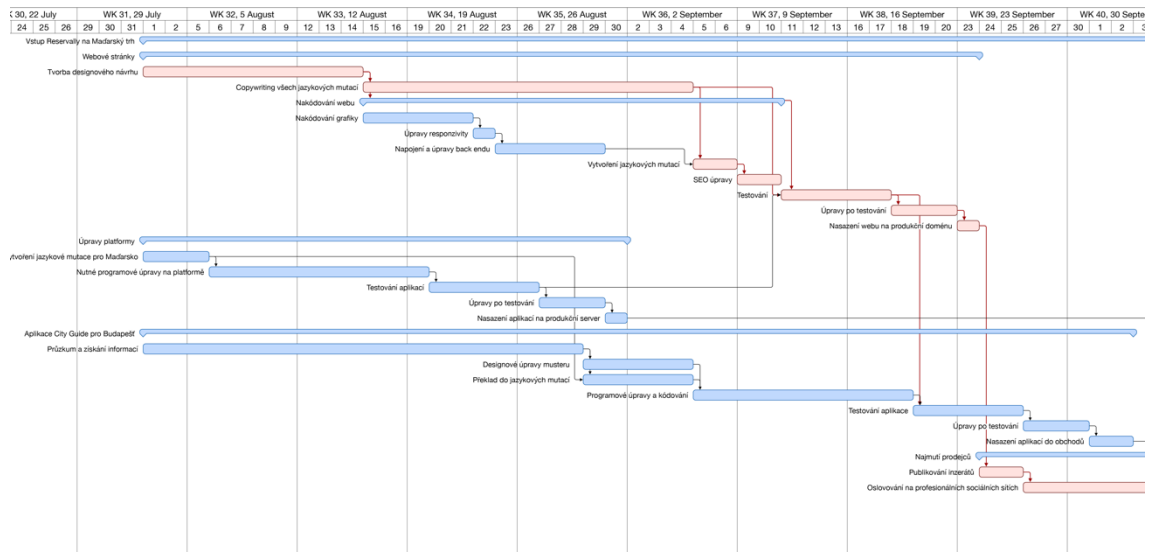
SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.

SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel, ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

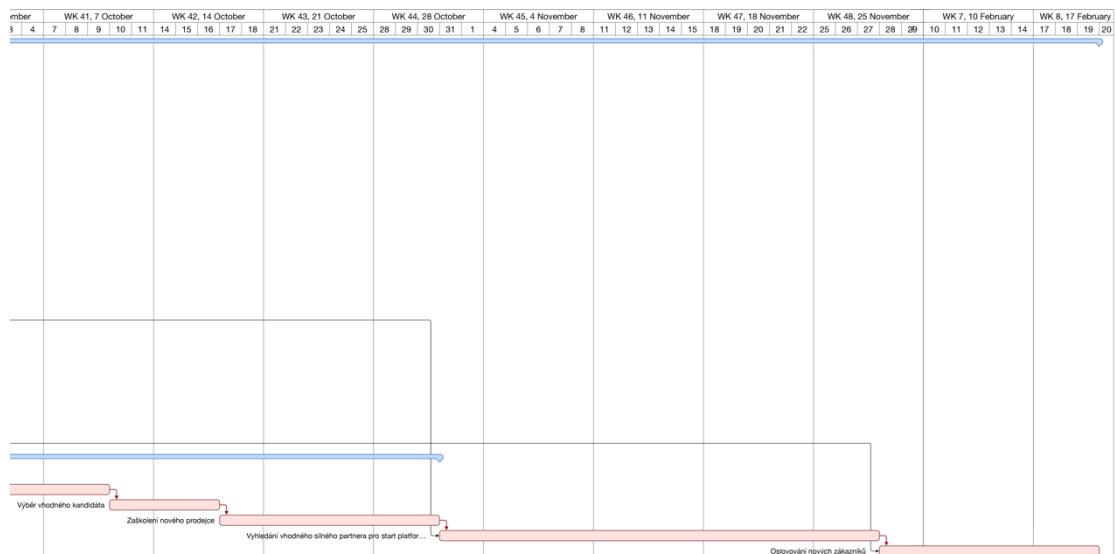
VOJÍK, Vladimír. *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. ISBN 9788073575342.

Wild, John J. *International business: The Challenges of Globalization*. 8. edition. Cambridge: Prentice Hall. 2015. ISBN 978-0133867930.

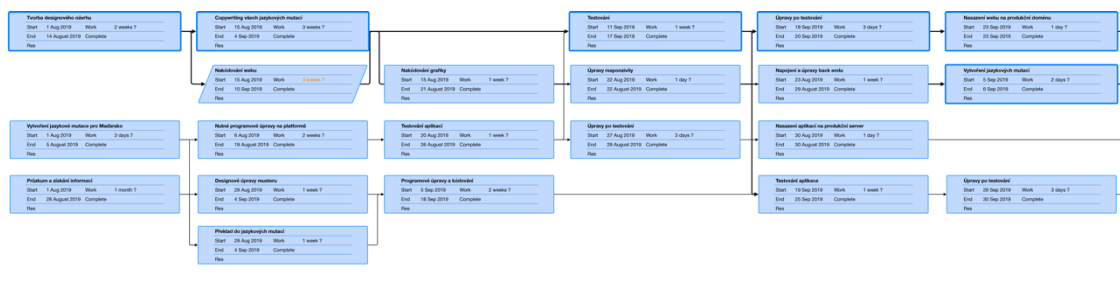
## Příloha A: Ganntův diagram 1. část



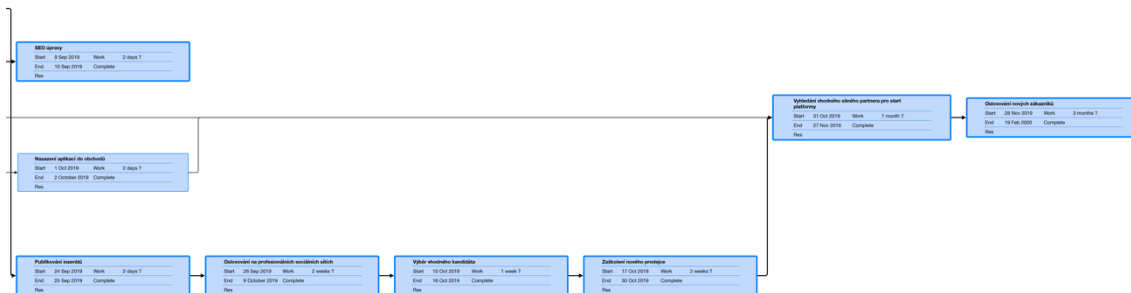
## Příloha B: Ganntův diagram 2. část



## Příloha C: Síťový graf 1.část



## Příloha D: Síťový graf 2. část



## **Abstrakt**

VRBA, Richard. *Obchodní plán podniku s využitím zahraničního obchodu*. Plzeň, 2019. 58 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** obchodní plán, zahraniční obchod, projekt

Tato bakalářská práce na téma „Obchodní plán podniku s využitím zahraničního obchodu“ je zaměřena na vytvoření plánu společnosti vstoupit se svou softwarovou platformou na zahraniční trh. Kromě teoretické části nabízí tato bakalářská práce také praktickou ukázkou přípravy společnosti na vstup na zahraniční trh. V rámci práce je nejdříve čtenáři představena teorie zahraničního obchodování, strategického analyzování společnosti a projektového plánování. V praktické části je představena společnost a její produkt, společnost je analyzována v rámci trhu a je vypracován plán vstupu na Maďarský trh. Tato bakalářská práce tedy poskytuje komplexní náhled na plán vstupu podniku na zahraniční trh.

## **Abstrakt**

VRBA, Richard. *Business plan of the company with use of foreign trade*. Pilsen, 2019. 58 s. Bachelor thesis. University of West Bohemia in Pilsen. Faculty of Economics.

**Key words:** business plan, international trade, project

This bachelor thesis on the topic of business plan of the company with use of foreign trade is focused of creating a plan of the company to enter foreign market with its software platform. Besides theoretical part of the thesis, reader will be acquainted with practical example of preparation and entering foreign market with a product. Under the bachelor thesis will reader find out introducing of international business and theoretical approaches to the issue of offering a product on international markets. Part of theoretical research is also strategic analysis, risk management and project planning. The second practical part apply the acquired knowledge on a real project of entering Hungarian market with software platform.