



Konkurenceschopnost podniku při vstupu na zahraniční trh

Bakalářská práce

Studijní program:

B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vztahy

Studijní obor:

Mezinárodní obchod

Autor práce:

Daria Uspenska

Vedoucí práce:

Ing. Světlana Myslivcová, Ph.D.
Katedra marketingu a obchodu





Zadání bakalářské práce

Konkurenceschopnost podniku při vstupu na zahraniční trh

Jméno a příjmení: **Daria Uspenska**
Osobní číslo: E19000205
Studijní program: B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vztahy
Specializace: Mezinárodní obchod
Zadávací katedra: Katedra marketingu a obchodu
Akademický rok: **2021/2022**

Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska konkurence a konkurenceschopnosti v mezinárodním prostředí.
2. Možnosti vstupu na mezinárodní trh.
3. Charakteristika vybraného podniku.
4. Analýza vybraného zahraničního trhu.
5. Zhodnocení konkurenceschopnosti podniku a následná doporučení.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.
- MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5366-9.
- PORTER, Michael, 2008. *On Competition*. Boston, USA: Harvard Business Press. ISBN 978-1-4221-2696-7.
- PROQUEST, 2021. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2021-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>.
- ŠTĚRBOVÁ, Ludmila, 2013. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4694-4.

Konzultant: Simona Holubová, vedoucí oddělení Produktový management

Vedoucí práce:

Ing. Světlana Myslivcová, Ph.D.
Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2021

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2023

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S.

doc. PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

20. dubna 2022

Daria Uspenska

Anotace

Tato bakalářská práce se zaměřuje na posouzení konkurenceschopnosti podniku při vstupu na zahraniční trh. Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část se zabývá teoretickými východisky konkurenceschopnosti, zejména vymezením pojmů konkurence, konkurenční výhoda a konkurenceschopnost. Dále jsou probrány nástroje situační analýzy, které se používají k hodnocení konkurenceschopnosti, mezi něž patří PEST analýza, benchmarking a SWOT analýza spolu s pomocným nástrojem, což je konfrontační matice. V závěru teoretické části jsou popsány formy vstupu na zahraniční trh. Praktická část charakterizuje společnost Preciosa, a.s. a analyzuje její konkurenceschopnost na vybraném zahraničním trhu pomocí nástrojů popsaných v teoretické části. Výsledkem práce je posouzení konkurenceschopnosti společnosti na vybraném trhu a následná doporučení pro udržení a zvýšení konkurenceschopnosti.

Klíčová slova

benchmarking, Finsko, formy vstupu, konfrontační matice, konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, mezinárodní obchod, PEST analýza, SWOT analýza, zahraniční trh

Annotation

Competitiveness of the company in entering the foreign market

This bachelor thesis focuses on the assessment of the competitiveness of the company in entering the foreign market. The thesis is divided into two parts. The theoretical part deals with the theoretical background of competitiveness, in particular the definition of the concepts of competition, competitive advantage and competitiveness. Then, the situational analysis tools that are used to assess competitiveness are reviewed, which include PEST analysis, benchmarking and SWOT analysis with the auxiliary tool, which is the confrontation matrix. At the end of the theoretical part, the forms of foreign market entry are described. The practical part characterizes Preciosa, a.s. and analyzes its competitiveness in the selected foreign market using the tools described in the theoretical part. The outcome of the thesis is an assessment of the company's competitiveness in the selected market and subsequent recommendations for maintaining and increasing competitiveness.

Key words

benchmarking, competition, competitive advantage, competitiveness, confrontation matrix, Finland, foreign market, forms of entry, international trade, PEST analysis, SWOT analysis,

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Světlaně Myslivcové, Ph.D., ING.PAED.IGIP za vstřícnost při konzultacích, zpětnou vazbu, cenné rady a připomínky při psaní této bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti Preciosa Components za možnost spolupráce a své konzultantce paní Simoně Holubové, vedoucí oddělení Produktový management, za věnovaný čas a ochotu a za poskytnuté informace týkající se společnosti.

V neposlední řadě bych ráda poděkovala své mamince za její neocenitelnou podporu, trpělivost a lásku.

Obsah

Seznam obrázků	13
Seznam tabulek	13
Úvod	15
1. Teoretická východiska konkurenceschopnosti	17
1.1 Konkurence	17
1.2 Konkurenční výhoda	18
1.3 Konkurenceschopnost	19
1.3.1 Konkurenceschopnost při vstupu na zahraniční trh	21
2. Situační analýza	22
2.1 PEST analýza	23
2.2 Benchmarking	24
2.3 SWOT analýza	26
2.4 Konfrontační matice	28
3. Formy vstupu na zahraniční trh	30
3.1 Vývozní a dovozní operace	30
3.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice	34
3.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy	38
4. Charakteristika společnosti PRECIOSA, a. s.	40
4.1 Představení společnosti PRECIOSA, a. s.	40
4.2 Charakteristika divize Preciosa, a.s.	42
4.2.1 Produktové portfolio	44
5. Analýza konkurenceschopnosti podniku na vybraném trhu	48
5.1 PEST analýza Finska	49
5.2 Benchmarking	56
5.3 SWOT analýza	65
5.4 Konfrontační matice	68

6. Zhodnocení konkurenceschopnosti podniku a navrhovaná doporučení	70
Závěr	76
Seznam použitých zdrojů	78

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo společnosti PRECIOSA, a. s.	41
Obrázek 2: Fashion Jewelry Stones	44
Obrázek 3: Flatback Stones	45
Obrázek 4: Beads and Pendants.....	45
Obrázek 5: Nacre Pearls	45
Obrázek 6: Jewelry Components	46
Obrázek 7: Crystal Net, Crystal Mesh, Crystal Sheet, Crystal Transfers	47
Obrázek 8: For Nails.....	47
Obrázek 9: Fine Jewelry Stones	47

Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýza	26
Tabulka 2: Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici	27
Tabulka 3: Konfrontační matice	28
Tabulka 4: Makroekonomické ukazatele Finska	52
Tabulka 5: Benchmarking zvolených podniků na základě vybraných kritérií	63
Tabulka 6: SWOT analýza společnosti Preciosa,a.s.....	67
Tabulka 7: Konfrontační matice Preciosy, a.s.	68
Tabulka 8: Náklady na účast na finském veletrhu.....	74

Seznam použitých zkratk

B2B	Business to business
B2C	Business to customer
CPI	Corruption Perceptions Index
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
ICT	Information and Communication Technologies
NATO	North Atlantic Treaty Organization
OSCE	Organization for Security and Co-operation in Europe
POS	Point of Sale
REACH	Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemical Substances
RoHS	Restriction of Hazardous Substances
UN	United Nations
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
WB	World Bank
WTO	World Trade Organization

Úvod

Dnešní doba přináší mnoho příležitostí pro podniky vyrábějící jak tradiční, tak netradiční zboží. Nejen ruční, ale i moderní způsoby výroby, zaměřené především na kvalitu výrobků, se stávají neocenitelné v nepřehledném množství náhražek a levnějších variant. Jsou však tyto kvalitní české výrobky konkurenceschopné na zahraničním trhu? Dokážou konkurovat levnějšímu zboží z Asie? Jsou potencionální zákazníci připraveni připlatit si za kvalitu? Na všechny tyto otázky se pokusí odpovědět tato bakalářská práce, jejímž předmětem se stalo právě téma konkurenceschopnosti podniku při vstupu na zahraniční trh.

Cílem práce je na základě teoretických poznatků získaných z literární rešerše a praktických analýz posoudit, zda bude podnik na vybraném zahraničním trhu konkurenceschopný. Pro zkoumání je vybrána společnost Preciosa Components se sídlem v Jablonci nad Nisou, jejímž hlavním předmětem podnikání je výroba a prodej křišťálových komponentů pro módní průmysl. Společnost je mezinárodně úspěšná a její výrobky si získaly pověst vysoce kvalitních. Podnik byl pro autorku místem vykonávání odborné praxe a touha Preciosy, a.s. rozvíjet se i přes dosažené úspěchy byla pro ni natolik zřejmá, že to bylo hlavním důvodem, proč pro zpracování byla zvolena právě tato společnost.

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické.

Teoretická část se nejprve zabývá definicemi pojmů konkurence, konkurenční výhoda a konkurenceschopnost, zejména tím, co různí autoři ve svých publikacích těmito pojmy myslí. Věnuje se také základním nástrojům situační analýzy pro hodnocení konkurenceschopnosti, mezi které patří PEST analýza, benchmarking a SWOT analýza. Také je popsán postup při sestavování konfrontační matice, která je rozšířením SWOT analýzy. V závěru teoretické části jsou charakterizovány formy vstupu na zahraniční trh, konkrétně vývozní a dovozní operace, formy nenáročné na kapitálové investice a kapitálově náročné formy vstupu na mezinárodní trhy.

Ve druhé části jsou teoretická východiska aplikována prakticky, je zde analyzována možnost vstupu společnosti Preciosa Components na finský trh. Praktická část začíná charakteristikou podniku, po níž následuje PEST analýza Finska, které bylo zvoleno pro vstup. Po analýze vnitřního a vnějšího prostředí následuje benchmarking, jehož hlavním úkolem je analýza konkurenčního prostředí. Faktory zjištěné pomocí jednotlivých nástrojů situační analýzy

jsou následně shrnuty pomocí SWOT analýzy. Následně jsou faktory zpracovány prostřednictvím konfrontační matice. V závěru práce jsou zhodnoceny schopnosti podniku čelit konkurenci na vybraném zahraničním trhu. Na toto zhodnocení navazuje doporučení, vyplývající z analytické části, které by mělo být zdrojem konkurenceschopnosti společnosti na vybraném zahraničním trhu.

1. Teoretická východiska konkurenceschopnosti

První kapitola se zabývá vysvětlením pojmů, které úzce souvisejí s předmětem dané práce. Budou rozebrána zejména taková témata, jako konkurence a konkurenční výhoda, které jsou podstatné pro pochopení problematiky konkurenceschopnosti. V rámci subkapitoly věnované konkurenceschopnosti obecně bude probráno rovněž téma konkurenceschopnosti v mezinárodním prostředí.

1.1 Konkurence

Mikroekonomie obvykle definuje konkurenci jako soupeření, soutěžení napříč trhem nabídky a poptávky. Obecně tedy může být konkurence chápána jako proces střetávání různých, a zejména protikladných, ekonomických zájmů subjektů vystupujících na trhu (Jurečka 2018).

Konkurence je jedním z klíčových faktorů marketingového prostředí. Úspěšný podnik by měl své konkurenty dobře znát, pravidelně sledovat a umět správně zhodnotit jejich silné a slabé stránky. Silné stránky konkurence představují pro firmu hrozbu, se kterou je třeba počítat, a zároveň slabé stránky konkurence představují příležitost, kterou podnik může využít. (Karliček 2018) Nejprve je však nutné správně určit, kdo všechno je pro danou společnost konkurentem.

Mnozí tvůrci podnikatelského záměru, zejména ti, kteří přicházejí s novými převratnými produkty, se domnívají, že pro ně v daném segmentu neexistuje konkurence. Téměř vždy se však mylí. Škála konkurentů společnosti může být podstatně širší a může přesahovat rámec těch na první pohled zřejmých. Mezi firmy představující opravdovou konkurenci patří především ty, které působí na stejných cílových trzích a prodávají stejné produkty (přímá konkurence) nebo produkty podobné, takzvané substituty (nepřímá konkurence). Tyto firmy jsou skutečnými konkurenty. Vedle těchto firem ale mohou existovat i potenciální konkurenti, kteří nepředstavují konkurenci dnes, ale mohou jí být v budoucnosti. (Srpová 2011)

U firmy vyjadřující úmysl růstu a vstupu na nové trhy může být nezbytný širší a ambicióznější rámec konkurence. Kromě toho je pravděpodobné, že společnost bude poškozena spíše nově nastupujícími konkurenty nebo novými technologiemi, než konkurenty současnými (Kotler a Keller 2013).

Srpová (2020) uvádí, že předpoklad existence tržní niky, kde konkurence opravdu není, pořád ještě neznamena zlatý důl. Absence konkurence může znamenat také to, že v daném oboru podnikání není dost prostoru pro vytvoření zisku.

U 99,9 % případů výrobků a služeb ale existuje konkurence, která podle Magretty (2012) může být vnímána jako forma motivace, která stimuluje hledání nových způsobů, jak získat pozornost zákazníků. Právě konkurence je pro podniky pobídkou ke snaze o zlepšování, inovaci a rozvoj, aby si zajistily konkurenční výhodu, jejíž podstatě je věnována další podkapitola.

1.2 Konkurenční výhoda

Porter (1994) považuje konkurenční výhodu za jádro výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Tvrdí, že konkurenční výhoda je tvořena hodnotou, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující. Vyšší hodnota pramení z toho, že podnik buď nabídne nižší ceny než konkurence za rovnocennou užitnou hodnotu, nebo že poskytne neobvyklé výhody, které vynahradí vyšší cenu.

Zich (2010) rozlišuje vnímání konkurenční výhody ze dvou pohledů – jde o vnímání ze strany firmy a ze strany zákazníka. Firma vnímá konkurenční výhodu jako faktor, který jí umožní prosadit se na trhu. Z hlediska firmy je také důležité, jak daná konkurenční výhoda vzniká, tedy čím je tvořena, jak je dosažena, jak je řízen její rozvoj, jaké zdroje jsou využity apod. Z hlediska zákazníka je pak rozhodující to, jak vnímá mix výše zmíněných faktorů, konkurenční výhoda je spojena s hodnotou, kterou v ní spatřuje. Nejlepší situace ale nastává v případě, kdy zákazníci vnímají konkurenční výhodu firmy zároveň jako svou výhodu (Kotler a Keller 2013).

Podle Kotlera a Kellera (2013) je konkurenční výhoda schopnost podniku vynikat takovým způsobem, kterému se konkurenti vyrovnat buď nemohou, nebo nechtějí. Když na trhu vládne tvrdá konkurence, nestačí být stejně dobrý jako ostatní firmy. Výrobek nebo služba musí mít konkurenční výhodu, musí být lepší než konkurenční nabídky. Firma musí tedy prokázat, že přichází s lepší nabídkou pro zákazníka, zajímavější koncepcí, profesionálnějším servisem, že lépe řeší problémy zákazníka (Srpová 2020). K přilákání a

větší spokojenosti zákazníků mohou sloužit také například neobvyklé záruky, využití užitečných hardwarových a softwarových nástrojů při obsluze zákazníků, programy členských výhod, odměny pro pravidelné zákazníky. (Kožená 2004)

Hodnota, ze které pramení konkurenční výhoda, je dána tím, jak samotný zákazník oceňuje celkovou schopnost produktu uspokojit jeho potřeby. Úspěchu tedy dosáhne takový podnik, který bude schopen nalézt soubor mimořádných, jedinečných kvalit, které představují zvláštní hodnotu pro konkrétní část trhu a které je daný podnik schopen poskytovat lépe než konkurence. (Davidson 1997)

Konkurenční výhoda zajišťuje stabilitu, příležitost k dlouhodobému růstu, vytváří překážky vstupu na trh pro nové hráče a umožňuje společnosti dosáhnout vyšší míry návratnosti. Tak může být konkurenční výhoda označena za faktor vytvářející konkurenceschopnost, který sice napomáhá firmě dosáhnout úspěchu, ale nemusí být nutně jeho zárukou (Zich 2010). Koncept konkurenceschopnosti bude podrobněji popsán v následující podkapitole.

1.3 Konkurenceschopnost

Z předchozí kapitoly vyplývá, že konkurenceschopnost podniku je závislá na výhodách, které se podniku podařilo získat před hlavními stávajícími konkurenty, a to mohou být výhody ekonomické, investiční, finanční, vytvořená image firmy a podobně.

Porter (1994) vymezuje konkurenceschopnost jako schopnost podniku získat konkurenční výhodu v tržním prostředí, a to buď snížením nákladů, nebo výraznou diferenciací. Obecně ale konkurenceschopnost může být definována jako vlastnost, která pomáhá firmě uspět v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty (Suchánek 2011). Zjednodušeně řečeno, konkurenceschopnost je schopnost podniku prodávat zboží a služby na trhu, který je plný podobného zboží a služeb. Konkurenceschopnost následně určuje, do jaké míry je firma připravena odolat konkurenci na trhu.

V závislosti na tom, do jaké míry firma ovlivňuje své konkurenty, ve své publikaci Zich (2010) dělí konkurenceschopnost na tři úrovně:

Kvalifikační úroveň

Vytvoření nutného základu umožňujícího firmě zapojit se do konkurence, dosažení dostatečné kvality výhod a konkurenceschopnosti, aby byla firma schopna se soutěže vůbec účastnit.

Seberealizační úroveň

Dosahování vlastních cílů neomezujících konkurenci. Firmy se v tomto případě nedostávají do přímého konfliktu, podnik sleduje své specifické cíle, jejichž dosažení nevyklučuje dosažení cílů konkurenčních firem.

Konfrontační úroveň

Dosahování cílů omezujících konkurenci, které nastává v okamžiku, kdy dosažení vlastních firemních cílů není možné, aniž by bylo nějakým významným způsobem ovlivněno naplnění cílů konkurentů.

V konkurenčním boji firem, jejichž zboží nemá oproti ostatním zjevné výhody, může být rozhodujícím faktorem pro zajištění konkurenceschopnosti **positioning**. Positioning spočívá ve stanovení koncepce značky a její image s cílem vymezit značku vůči hlavním konkurentům (Machková 2015). "Pozice", kterou firma zaujímá v mysli cílového zákazníka oproti konkurenčním firmám, by přitom měla být pro cílový zákaznický segment natolik atraktivní, aby danou značku preferoval před pozicemi značek konkurenčních.

Boj o pozici v mysli cílové skupiny ale nebývá snadný, pokud je tato pozice již zaplněna konkurencí, neboť vyžaduje změnu zažitých představ zákazníků. (Karlíček 2018)

Z toho vyplývá, že je důležité nezapomenout, že při posuzování konkurenceschopnosti konkurenčních firem nezáleží jen na subjektivním hodnocení, ale i na tom, co si myslí zákazníci. Pro firmu tedy není na škodu vžít se do situace zákazníků, nebo se jich přímo zeptat v rámci vlastního průzkumu trhu (Srpková 2020).

Průzkum trhu a zohlednění přání a nákupního chování spotřebitelů je zvláště důležité pro firmy vstupující na mezinárodní trh. K udržení konkurenceschopnosti se zahraničními podniky však ne vždy stačí dodržovat strategii, která pomáhá úspěšně konkurovat na domácím trhu. Existují další faktory, které musí firma zvážit, aby si udržela konkurenceschopnost vůči místním podnikům.

1.3.1 Konkurenceschopnost při vstupu na zahraniční trh

Liberalizace mezinárodního obchodu, volný pohyb kapitálu, rozvoj moderních komunikačních technologií, přepravních a logistických systémů jako následky globalizace usnadnily rozvoj mezinárodních firemních aktivit, a tedy znamenaly zvýšení konkurence na světových trzích (Machková 2015). Pro podnik, který si chce udržet mezinárodní konkurenceschopnost, není dostačující pouze vyrábět kvalitní výrobky. Potřebuje se také vyznat v problematice mezinárodních obchodních operací a vycházet z dlouhodobé podnikatelské strategie, která respektuje proměny v globalizované ekonomice (Machková a kol. 2014).

Podniky vstupující na mezinárodní trh si však musí uvědomit, že i přes vysokou míru propojenosti světových ekonomik stále existují určité kulturní rozdíly a behaviorální model zahraničních konkurentů a spotřebitelů se může zásadně lišit od obvyklého, s nímž se setkaly na domácím trhu. V období globalizace světové ekonomiky se může stát čistě etnocentrický přístup k mezinárodnímu podnikání, tedy zaměřený jen na domácí trh a nepřizpůsobený trhu zahraničnímu, brzdou firemního rozvoje. Nerespektování odlišností zahraničních trhů, anebo snaha o násilné prosazování vlastního manažerského stylu může vést ke ztrátě konkurenceschopnosti firem v zahraničí (Machková 2015). Naopak podniky se pro zvýšení své konkurenceschopnosti na zahraničních trzích často musí přizpůsobit podmínkám, které pro ně mohou být spojené s určitými riziky. Například flexibilním dodacím lhůtám (riziko pohybu cen, změny poptávky, zastarání výrobku apod.) nebo způsobu platby, který je příznivější pro zahraničního partnera.

Vstup na nový zahraniční trh je pro společnost vždy velmi riskantní. Proto je vhodné před tak závažným a odpovědným krokem posoudit šance společnosti na úspěch. Jedním ze způsobů, jak posoudit, zda bude firma na zahraničním trhu konkurenceschopná, je situační analýza, jejíž nástroje budou popsány v následující kapitole.

2. Situační analýza

Jak je zřejmé z předcházející kapitoly, ať už se jedná o trh domácí nebo zahraniční, úspěch na trhu bude mít jen ten podnik, který umí vhodně uplatnit konkurenční výhodu, a tím dokáže získat převahu nad svými konkurenty. Jakým způsobem posuzovat konkurenceschopnost je ale velkou otázkou. Jednou z variant hodnocení konkurenceschopnosti je využití různých strategických analýz (Suchánek 2011).

Situační analýza je metodou zkoumání faktorů vnějšího prostředí, ve kterém firma podniká a které ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy, které charakterizuje organizaci samotnou (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image etc.).

Faktory vnějšího prostředí působí na všechny subjekty trhu. Vnější prostředí lze zase rozdělit na makroprostředí, které je pro firmu dané a je skoro neovlivnitelné (vlivy demografické, přírodní, politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní, geografické), a mikroprostředí – okolí, které je firma schopna svým způsobem ovlivnit (zákazníci, konkurence, dodavatelé, odběratelé, veřejnost atd.).

Smyslem provedení situační analýzy je nalezení poměru mezi příležitostmi, které vznikají ve vnějším prostředí, a mezi firemními schopnostmi a zdroji. (Jakubíková 2014)

K provedení situační analýzy lze použít různé nástroje. Pro analýzu makroprostředí může být použita PEST analýza a analýza konkurence, která je podkladem pro tzv. benchmarking (Machková 2015). Výstupy situační analýzy pak mohou být využity při provedení SWOT analýzy, která umožňuje přehledně uspořádat nejdůležitější faktory situační analýzy, jež je třeba vzít v úvahu při přípravě marketingové strategie (Karlíček 2018; Kotler a Keller 2013). Jako rozšíření SWOT-analýzy může být použita také konfrontační matice, která slouží pro specifikaci klíčových silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Samozřejmě existuje mnohem více nástrojů situační analýzy. Avšak s ohledem na rozsah bakalářské práce budou v kapitole zmíněny pouze ty nástroje analýzy konkurenčního prostředí, které budou dále použity v praktické části.

2.1 PEST analýza

PEST analýza je nástrojem k analýze marketingového makroprostředí. Název tohoto nástroje vznikl z počátečních písmen faktorů, které působí na všechny subjekty podnikající na daném trhu, a to politicko-právních (P), ekonomických (E), sociálně-kulturních (S) a technologických (T). PEST analýza nezahrnuje všechny aspekty makroprostředí, ale jen ty, které významně ovlivňují, nebo v budoucnosti mohou ovlivňovat, poptávku po produktech nebo službách firmy. Přitom platí, že trendy v marketingovém makroprostředí mohou pro firmu představovat příležitost (pokud vedou k reálnému či potenciálnímu zvýšení poptávky po produktech firmy), stejně tak ale i hrozbu (pokud vedou k jejímu snížení). Cílem PEST analýzy tedy není prozkoumat co nejvíce faktorů, ale vybrat z nich pouze ty, které jsou pro daný podnik důležité.

Pro posouzení konkurenceschopnosti však není dostačující provádět analýzu makroprostředí jen při vstupu na nový trh. Vzhledem k tomu, že každý trh prochází neustálou proměnou, musí být průběžně zkoumány i trhy, na kterých firma již působí. Jinak je velmi snadné přehlédnout významné trendy, a tím se potenciálně vyřadit z konkurenčního boje. (Karlíček 2018)

Jednotlivé oblasti PEST analýzy jsou charakterizovány v následujících podkapitolách.

Politické a právní prostředí

Politické a právní faktory je možno vnímat jako ty, které rozhodují o tom, zda se firma rozhodne vstoupit na daný zahraniční trh a jakou formu vstupu zvolí. Stabilní prostředí motivuje zahraniční investory i vývozce, nestabilní prostředí uvádí naopak země do ekonomické izolace. V rámci analýzy politického a právního prostředí jsou obvykle zkoumány následující faktory: politický systém, politická stabilita, členství dané země v regionálních integračních seskupeních a její politické vazby na další státy, vztah k zahraničním firmám, korupční prostředí, význam zájmových skupin, právní úprava podnikání zahraničních subjektů (Machková 2015).

Ekonomické prostředí

V rámci ekonomického prostředí by měla být analyzována hospodářská politika vlády, její zahraničněobchodní politika, kurzová politika, politika ve vztahu k zahraničním investorům,

vývoj základních makroekonomických ukazatelů (vývoj HDP na obyvatele, míra inflace, míra nezaměstnanosti, tempo růstu HDP, reálné směnné relace, vývoj investic, vývoj platební bilance atp.) (Machková 2015).

Sociální a kulturní prostředí

Na sociální a kulturní faktory je možno nahlížet jako na atributy, které často rozhodují o úspěchu či neúspěchu podniku při vstupu na zahraniční trh. Kulturu můžeme definovat jako identitu lidí, která vytváří vzor vztahů a chování ve společnosti. Podle Zamykalové (2002) jsou jednotlivci silně nakloněni přijímat to, co jim jejich kultura říká a věřit tomu. Bez ohledu na objektivní platnost blokují nebo ignorují vše, co je v rozporu s jejich kulturní pravdou.

Z tohoto důvodu by bylo vhodné analyzovat míru otevřenosti a hodnotovou orientaci společnosti, jaká je hierarchie potřeb dané kultury, jaké společenské instituty ovlivňují chování společnosti apod. Rovněž by bylo vhodné posoudit dimenze kultury, což znamená základní tendence chování příslušníků dané kultury. Sociolog Geertem Hofstedem vychází z předpokladu, že národní kulturu charakterizuje pět základních dimenzí: vztah k autoritám, vztah k nejistotám, míra individualismu, tzv. koncepce maskulinity či feminity a vnímání časové perspektivy. (Machková 2015)

Technologické prostředí

Technologické prostředí poskytuje údaje o technické vyspělosti a vědecko-výzkumném potenciálu země. Předmětem analýzy jsou různé ukazatele: ukazatel hrubých domácích výdajů na výzkum a vývoj GERD, ukazatel BERD, který vyjadřuje celkové výdaje na vlastní výzkum a vývoj v podnikatelském sektoru, výše výdajů na výzkum a vývoj v jednotlivých odvětvích, počet mezinárodních patentů, počet vědeckých pracovníků, vybavenost výpočetní technikou, počet uživatelů internetu atp. (Machková 2015).

2.2 Benchmarking

Kotler a Keller (2013) ve své publikaci zařazují benchmarking mezi významné trendy marketingové praxe a definují jej jako "zkoumání/best practice" společností za účelem zlepšení výkonu".

Benchmarking je často užívaná manažerská metoda, která spočívá v poměrování vlastních výkonů s výkony konkurence a následné převzetí pozitivní zkušenosti od konkurence, odhalení silných a slabých stránek firmy a hledání opatření, která by posílila její konkurenceschopnost (Machková 2015).

Z toho vyplývá, že benchmarking slouží k získání informací o výkonnosti konkurence na trhu, o tom, jakou pozici zaujímá podnik na trhu ve srovnání se svými konkurenty, a jak lze tuto pozici zlepšit. Úkolem benchmarkingu je tedy analyzovat konkurenční společnosti na trhu a implementovat účinné postupy tržních lídrů do vlastních pracovních postupů. Nejde však o pouhé kopírování zkušeností, získané znalosti je třeba inovovat a přizpůsobovat podle možností a okolností, které má podnik k dispozici.

Z hlediska partnerů pro zdokonalování lze benchmarking rozdělit na 3 základní druhy:

1. **Vnitřní** (interní) **benchmarking** – porovnávání uvnitř organizace.
2. **Konkurenční** (externí) **benchmarking** – spočívá v měření a porovnávání činnosti firmy s podobnými firmami v odvětví, což v podstatě znamená porovnání vůči konkurenci.
3. **Funkční** (procedurální) **benchmarking** – porovnávání funkcí a postupů v různých oborech. (Knápková 2003)

V souvislosti s cílem a rozsahem bakalářské práce bude dále představen právě konkurenční benchmarking.

Knápková (2003) navrhuje následující postup při benchmarkingu:

1. **Stanovení kritéria benchmarkingu** – v této fázi jsou definovány údaje, které mají být porovnány.
2. **Příprava interních dat** (např. účetních výkazů) **pro srovnání.**
3. **Výběr podniku pro srovnání** – pro srovnání může být vybrán jak podnik, který je odvětvovým průměrem, tak i ten nejlepší podnik v okolí.
4. **Shromáždění externích zdrojů pro srovnání** – jako zdroj je možné použít různé databáze nebo výroční zprávy.
5. **Analýza a interpretace dat** – určení rozdílů ve výkonech.
6. **Odvození cílů, specifických pro podnik** – příkladem cíle může být zvýšení rentability nebo zlepšení likvidity.
7. **Vytvoření plánu** – důležitým je sledování realizace.

8. Zpětná vazba – přezkoumání navrženého projektu.

Podle Knápkové (2003) právě benchmarking umožňuje velmi rychle zvýšit konkurenceschopnost společnosti, neboť se jedná o metodu docela jednoduchou, nenákladnou, ale přitom uplatnitelnou pro široký okruh firemních problémů, jejímž heslem je “učte se od ostatních”. Při používání benchmarkingu ale firma může narážet na problémy se získáním údajů pro porovnání. Podniky se z konkurenčních důvodů často brání poskytování údajů o svém hospodaření, obvykle lze využít pouze informací uvedených ve výročních zprávách a různých databázích.

2.3 SWOT analýza

Celkové zhodnocení silných a slabých stránek společnosti, příležitostí a hrozeb se nazývá SWOT analýza. Je nástrojem pro monitorování vnějšího a vnitřního marketingového prostředí. Její podstatou je celkově zhodnotit silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky společnosti, její příležitosti (opportunities) a hrozby (threats) (Kotler a Keller 2013). SWOT analýza sumarizuje výstupy nástrojů situační analýzy a rozděluje do čtyř skupin klíčové faktory, které z ní vyplynuly.

Tabulka 1: SWOT analýza

Vnitřní prostředí			
Pozitivní faktory	Strengths Silné stránky	Weaknesses Slabé stránky	Negativní faktory
	Opportunities Příležitosti	Threats Hrozby	
Vnější prostředí			

Zdroj: vlastní zpracování

Tento nástroj umožňuje přehledně uspořádat nejdůležitější faktory, které je třeba vzít v úvahu. Silné a slabé stránky vyplnou z analýzy vnitřní firemního prostředí. Zahrnují pozitivní, resp. negativní faktory, které jsou generovány samotným podnikem. Podniky na

ně tedy mohou bezprostředně působit. Hrozby a příležitosti pak vyplývají zejména z analýzy vnějšího prostředí, které se obvykle člení na makroprostředí (jako analytický nástroj je možno použít PEST analýzu – viz předcházející oddíl) a bezprostřední podnikové okolí, které je tvořeno vztahy s dodavateli, odběrateli a veřejností i aktivitami konkurence (Machková 2015; Karlíček 2018).

Tabulka 2: Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici

Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici	
<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • silná značka • dobré povědomí mezi zákazníky • cenová výhoda díky know-how • exkluzivní přístup k přírodním zdrojům • aktivní přístup k výzkumu a vývoji 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • nedostatek marketingových zkušeností • špatné umístění firmy • nedostatečný přístup k distribučním cestám • vysoké náklady
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • nové technologie • nenaplněné potřeby zákazníků • odstranění mezinárodních bariér • rozvoj nových trhů • akvizice, joint ventures 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • vstup nových konkurentů na trh • konkurenti s nižšími náklady, lepším výrobkem • nová regulační opatření, daňová zatížení • změny v zákaznických preferencích • zavedení obchodních bariér

Zdroj: (Blažková 2007)

SWOT analýza by rovněž neměla být zaměřena jen na popis současného stavu, důraz by měl být kladen primárně na trendy, které jsou totiž hlavním východiskem pro strategické plánování. Karlíček (2018, s. 1174) to vysvětluje tak, že není rozhodující, že poptávka určitého segmentu je v tuto chvíli relativně nízká. Důležitější je, že se poptávka tohoto segmentu velmi rychle zvyšuje. Následně, pokud tento segment firma osloví dříve než konkurence, může na tom nejen vydělat, ale i získat určitou konkurenční výhodu na trhu.

Co se týče hodnocení konkurenceschopnosti pomocí využití SWOT analýzy, je nezbytné dbát na to, aby byly silné a slabé stránky uváděny v poměru ke konkurenci. Pokud se firma domnívá, že má skvělý produkt, není kvalita produktu automaticky její silnou stránkou. Jsou-li konkurenční produkty ještě kvalitnější, je to naopak stránka slabá.

2.4 Konfrontační matice

Pokud ve SWOT analýze nejsou specifikovány jen klíčové faktory nebo správně definován hlavní problém, lze ji rozšířit do tzv. konfrontační matice. Konfrontační matice je rozšiřující nástroj hodnocení a porovnání prvků zpracovaných SWOT analýzou mezi sebou, který pomáhá odhalit kritické faktory a nastínit tak možný směr vývoje podniku. (Albrecht 2012)

Albrecht (2012) při sestavování konfrontační matice navrhuje následující postup:

1. Zobrazit konfrontační matici jako tabulku, ve které se postaví do protikladu silné/slabe stránky a příležitosti/hrozby – viz tabulka 3
2. Stanovit si škálu významnosti silných a slabých stránek při zohlednění externího prostředí (autor navrhuje škálu -5 až +5)
3. V jednotlivých políčkách matice použít "+" v případě, pokud kombinace dvou prvků přináší příznivý vývoj nebo zeslabuje slabé stránky, nebo "-", pokud daná situace přináší nepříznivý vývoj nebo zeslabuje silné stránky.
4. Sečíst všechny plusy a mínusy a zjistit, které silné a slabé stránky, respektive příležitosti a hrozby jsou pro podnik klíčové

Tabulka 3: Konfrontační matice

		Externí faktory										Celkem		
		Příležitosti					Hrozby							
		1.	2.	3.	4.	5.	1.	2.	3.	4.	5.			
Interní faktory	Silné stránky	1.												
		2.												
		3.												
		4.												
		5.												
		1.												

	Slabé stránky	2.											
		3.											
		4.											
		5.											
	Celkem												

Zdroj: Vlastní zpracování podle Albrecht (2012)

Výsledky situační analýzy jsou podkladem pro tvorbu plánů a návrhů možných scénářů budoucího chování podniku (strategií). Pokud na základě analýzy management rozhodne, že podmínky jsou příznivé a že má podnik všechny předpoklady pro úspěšný vstup na zahraniční trh, je jedním z klíčových bodů rozhodování volba formy vstupu na zahraniční trh.

3. Formy vstupu na zahraniční trh

Následující kapitola se věnuje teoretickým východiskům vstupu na zahraniční trh. Konkrétně budou představeny základní formy vstupu na zahraniční trh.

Některé podniky se ve svých obchodních aktivitách orientují převážně na domácí trh, většinou ale podnikatelské subjekty procházejí určitými stádii internacionalizace (Machková a kol. 2014). Internacionalizace umožňuje nárůst tržeb a zisku díky prodeji výrobků a služeb na zahraničních trzích. Zároveň umožňuje snižovat náklady díky úsporám z rozsahu, poskytuje možnosti vyhledávání nabídek na světových trzích a možnosti optimalizace firemních zdrojů, například formou přesunu některých aktivit do zemí s výhodnějšími podmínkami či fúzemí a akvizicemi, které umožňují využívat výhodu synergických efektů (Machková 2015).

Strategická rozhodování podniků, cílevědomě zaměřená na zahraniční obchod, se týkají nejen řešení otázek, které zahraniční trhy zvolit a jaké výrobky nebo služby na zahraničních trzích nabízet, ale také jakými formami na tyto trhy vstupovat (Machková a kol. 2014). Volbu formy vstupu na zahraniční trh může ovlivňovat celá řada faktorů, zejména investiční náročnost, zdroje, které má podnik k dispozici, potenciál cílového trhu, možnost kontroly mezinárodních podnikatelských aktivit, rizikovost podnikání na cílovém zahraničním trhu a samozřejmě i celková konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí. Formy vstupu na zahraniční trh jsou obvykle členěny do tří základních skupin. Jedná se o vývozní a dovozní operace, formy nenáročné na kapitálové investice a kapitálově náročné formy vstupu na mezinárodní trhy (Machková 2015).

3.1 Vývozní a dovozní operace

Tradiční vývozní a dovozní operace jsou na první pohled nejjednodušší formou vstupu firem na zahraniční trhy. Často jsou chápány jako forma vstupu pro podniky, které začínají rozvíjet své mezinárodní aktivity, jež nevyžadují žádné investice. Pokud však chce podnik na zahraničním trhu uspět, získat na něm významnější podíl a zachovat konkurenceschopnost, musí financovat výzkum zahraničního trhu, přizpůsobit podmínkám zahraničního trhu marketingovou strategii, adaptovat výrobní politiku, zajistit nezbytné doprovodné služby, vybudovat distribuční cesty a stanovit vhodnou cenovou a komunikační strategii. Podniky mohou při vývozu využít různé obchodní metody, které jsou realizovány na základě

smluvních vztahů s následujícími obchodními partnery: prostředníky, výhradními prodejci, obchodními zástupci, komisionáři a dalšími subjekty. Volba práva při uzavírání smluv záleží vždy na dohodě stran (Machková 2015).

Prostřednické vztahy

Machková a kol. (2014) definují prostředníky jako subjekty, které obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a riziko a prodávají zboží nakoupené na základě běžných kupních smluv dalším odběratelům či konečným spotřebitelům. Jejich odměnou je pak cenová marže – rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou.

Hlavními výhodami použití nepřímého exportu jsou nižší náklady, eliminace rizik politických, inkasních, kurzových, transferových či rizika změny poptávky. Mezi další výhody patří možnost vývozu na trhy, které by bylo příliš nákladné zpracovávat přímo. Použití služeb prostředníka může být výhodné pro malé a střední podniky, pro něž je vývoz či dovoz okrajovou záležitostí. Nevýhodami jsou zejména ztráta bezprostředního kontaktu se zákazníkem, ztráta kontroly nad distribucí i nad cenami, za které jsou výrobky prodávány na zahraničních trzích, což znamená ztrátu kontroly nad řadou faktorů, které by bylo možné využít jako konkurenční výhodu.

Smlouvy o výhradní distribuci

Smlouvou o výhradním prodeji se dodavatel zavazuje, že zboží určené ve smlouvě nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než odběrateli, tj. výhradnímu prodejci. V rámcové smlouvě, která upravuje výlučné postavení smluvních partnerů, musí být vyhrazena oblast a druh zboží a smlouva musí mít písemnou formu. Jednotlivé dodávky se pak realizují na základě samostatných kupních smluv.

Výhodou použití služeb výhradního prodejce v případě smluvního vztahu se zavedenou, solidní firmou může být rychlý vstup na zahraniční trhy díky možnosti prodeje zboží v již vybudovaných distribučních kanálech. Dále pak může výrobce proniknout i na vzdálené trhy za poměrně nízkých nákladů a rizik. Vzhledem k tomu, že distributor kupuje zboží na svůj vlastní účet, je omezeno i riziko platební neschopnosti či nevěle konečných zahraničních zákazníků (Machková a kol. 2014). Smlouva o výhradním prodeji může být využita jako určitý test potenciálu zahraničního trhu. Informovanost o zahraničním trhu zase zvyšuje konkurenceschopnost podniku.

Co se týče nevýhod, tou nejzávažnější je situace, kdy výhradní distributor není schopen zajistit širokou distribuci zboží. Výhradní smluvní vztah může znamenat také zablokování vstupu na zahraniční trh, protože výhradní distributor je jediný subjekt, který má právo zboží na daný trh dovážet. Další nevýhodou je, stejně jako u prostředníka, ztráta bezprostředního kontaktu s trhem a velká samostatnost výhradního distributora. (Machková 2015)

Obchodní zastoupení

Smlouvou o obchodním zastoupení se zástupce zavazuje dlouhodobě uzavírat smlouvy a obchody jménem zastoupeného a na jeho účet. Nárok na provizi, odměnu obchodního zástupce, je obvykle vázán na realizaci zprostředkované smlouvy (soustavné zprostředkovávání obchodů ve vymezené oblasti a dosahování určitého minimálního obrátu za stanovené období). Vybudování kvalitní zastupitelské sítě v zahraničí je velmi obtížné, ale právě kvalita této sítě často rozhoduje o konkurenceschopnosti podniku na zahraničních trzích. Zástupci také plní důležitou funkci informační.

Zvláštním typem smlouvy o obchodním zastoupení je výhradní obchodní zastoupení. Pak je zastoupený povinen na stanoveném území pro určený okruh obchodů nepoužívat jiného obchodního zástupce a obchodní zástupce není oprávněn v tomto rozsahu zastupovat jiné osoby nebo uzavírat obchody na vlastní účet či na účet jiné osoby. Pro zastoupeného může smlouva o výhradním zastoupení znamenat určité riziko v případě, že zástupce nemá na trhu dostatečně silné postavení nebo zároveň zastupuje konkurenční firmy. (Machková 2015)

Komisionářská smlouva

Jak uvádí Machková (2015), komisionářskou smlouvou se komisionář zavazuje, že zařídí vlastním jménem pro komitenta na jeho účet určitou obchodní záležitost, a komitent se zavazuje zaplatit mu odměnu. Komisionářská smlouva se liší od smlouvy o zprostředkování tím, že komisionář se zavazuje přímo k uzavření určité konkrétní smlouvy, zatímco zprostředkovatel se zavazuje zprostředkovat příležitost k uzavření smlouvy. Komisionář uzavírá smlouvy vlastním jménem, ale na účet komitenta. Výhodou použití služeb komisionáře je možnost kontroly nad cenami, protože komisionář prodává zboží za ceny stanovené komitentem, využití dobrého jména komisionáře, jeho obchodních kontaktů a distribučních cest, postavení na trhu a v neposlední řadě také skladovacích možností, což do určité míry zvyšuje konkurenceschopnost komitenta. Nevýhodou může být přílišná

samostatnost komisionáře a neuplatnění možnosti využití konkurenční výhody firemní image na zahraničním trhu (Machková a kol. 2014).

Exportní aliance – sdružení vývozců

Pro malé a střední podniky, které nemají dostatečné zdroje ani zkušenosti s mezinárodním obchodem, ale přesto mají zájem vyvážet, může být výhodná účast v tzv. exportní alianci. Alianci se podle agentury CzechTrade rozumí sdružení firem z příbuzného oboru, jejichž produkty či služby se vzájemně doplňují a jejichž cílem je společné prosazení a působení na zahraničních trzích (Machková a kol. 2014). Hlavními výhodami, které vyplývají z účasti ve sdružení exportních firem, jsou úspora nákladů, možnost omezení exportních rizik, lepší vyjednávací pozice, a tudíž možnost docilování výhodnějších cen, využívání image sdružení atp. Nevýhodou může být nevyváženost vztahů v rámci sdružení, a tedy možnost nerovnoprávného zacházení s méně významnými členy a ztráta určité míry samostatnosti (Machková 2015).

Z hlediska mezinárodní konkurenceschopnosti může zvýšit malá firma svou konkurenceschopnost na zahraničním trhu, pokud vstupuje do sdružení vývozců. Zároveň ale podnik získává určité riziko konkurence ze strany ostatních členů aliance, které mohou mít větší konkurenční potenciál a více konkurenčních výhod.

Piggyback

Piggybacking představuje spolupráci několika firem ze stejného oboru podnikání v oblasti vývozu. Štrach (2009) popisuje princip piggybacking jako využití sítě velké a známé firmy k prodeji vlastních výrobků v zahraničí.

Výhodou pro velkou firmu je možnost nabízet zákazníkům kompletní sortiment a úplata, kterou získává od svých obchodních partnerů. Nevýhodný piggyback je ale v případě, že malé firmy nejsou schopny řádně a včas dodávat zboží. Tím by mohlo dojít k poškození image velké firmy, která zastřešuje operace vlastním jménem. Výhodou pro malé firmy je možnost využití jména a zkušeností velké firmy, která poskytuje svému partnerovi řadu marketingových a logistických služeb a rychlý vstup na zahraniční trhy při relativně nízkých nákladech. Nevýhodou pro malé firmy, které mají nižší konkurenceschopnost, může být tlak silnějších partnerů na nízké ceny, nevýhodné platební podmínky a velké nároky na kvalitu dodávek a logistiku.

V některých případech používají piggyback jako formu mezifiremní spolupráce i velké firmy za účelem úspory nákladů na zahraničním trhu. Formou piggyback je i případ, kdy si firmy ze stejného oboru podnikání navzájem poskytují distribuční služby. Musí se ale jednat o distribuci značek, které si přímo nekonkurují. (Machková 2015)

Přímý vývoz

Čisté přímé exporty se obvykle používají při vývozu průmyslových výrobků, výrobních zařízení a investičních celků. Dodávky těchto výrobků jsou velmi komplikované a je s nimi spojena nutnost poskytovat celou řadu odborných služeb, u kterých je bezprostřední přítomnost výrobce na zahraničním trhu nutná. Použití přímé obchodní metody vyžaduje dokonalou znalost technické i obchodní problematiky a obvykle pozitivně působí na stabilizaci obchodních vztahů (Machková 2015).

Výhodou je možnost lepší kontroly nad výrobky, cenami, distribucí, realizací vlastní marketingové strategie na mezinárodních trzích. U přímé obchodní metody by měl být vývozce také schopen docílit vyšších cen, protože sám zabezpečuje celou realizaci a nese tudíž veškeré náklady a rizika mezinárodního obchodu. Přímý kontakt se zahraničním trhem a přímé vztahy pozitivně působí na loajalitu zákazníků a demonstrují konkurenční zájem podniku.

Určitou výzvou pro udržení konkurenceschopnosti na zahraničním trhu se ale může stát potřeba znalostí místních podmínek, jazykové bariery, časové rozdíly, možné distribuční obtíže, celní a daňová opatření. (Štrach 2009)

3.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice

Důvodem zvolení kapitálově nenáročných forem vstupu na zahraniční trhy mohou být snahy o úspory nákladů a obavy z rizik spojených s investicemi v zemích s nestabilním ekonomickým a politickým prostředím. Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice využívají firmy v případech, kdy se rozhodnou, že nehodlají v zahraničí investovat, ale přesto chtějí v rámci rozvoje mezinárodních podnikatelských aktivit podpořit přítomnost svých výrobků či služeb na zahraničním trhu. Nejužívanějšími formami vstupu na zahraniční trh tohoto typu jsou licence, franchising, smlouvy o řízení, outsourcing a mezinárodní výrobní kooperace (Machková 2015). V případě zájmu o spolupráci v oblasti

výroby může podnik zvolit formu zušlechťovacích operací či výrobní kooperace, v oblasti výzkumu a vývoje pak výzkum na zakázku nebo společný výzkum a vývoj (Machková a kol. 2014).

Licence

Licence jsou jednou z často používaných forem vstupu na zahraniční trhy a v podstatě tato forma označuje povolení k činnosti, která je jinak zakázána. V oblasti práv k nehmotným statkům se pojem licence využívá k vyjádření svolení k užití nehmotného statku jinou osobou, například při výrobě podle vynálezu chráněného patentem (Machková 2015). Poskytovatel licence opravňuje nabyvatele ve sjednaném rozsahu k využití práv z průmyslového vlastnictví na sjednaném území a nabyvatel se zavazuje k poskytnutí určité odměny (licenčního poplatku, autorského honoráře) za určité období. Tato dohoda zahrnuje právo na využití patentu, obchodních značek nebo výrobních technologií (Štrach 2009).

Prodej práv k využívání průmyslového vlastnictví zvažuje firma zejména v následujících případech:

- firma nemá možnost zavést výrobu, při které by využívala své vynálezy,
- obchodněpolitické, devizové, celní a jiné bariéry neumožňují přímý vývoz do určitých teritorií a prodej licence tak umožňuje na tyto trhy proniknout,
- cílový trh je politicky a/nebo ekonomicky nestabilní; je malý, nemá dostatečný tržní potenciál, a proto firmy upřednostňují licenční operace před přímými investicemi,
- prodej práv k průmyslovému vlastnictví je spojen s výhodným kooperačním či jiným vývozem zboží, je spojen s reciproční komerční výhodou. (Machková 2015)

Důvody, které firmu naopak vedou k nákupu práv k zahraničním nehmotným statkům, mohou být následující:

- podnik nemá prostředky k rozvíjení vlastního výzkumu a vývoje,
- zahraniční patentová ochrana je natolik dokonalá, že nelze dosáhnout vlastního originálního řešení,
- firma hodlá rozšířit vývoz výrobků, jejichž části jsou v některých zemích chráněny patenty zahraničních firem. (Machková 2015)

Konkurenční výhody pro nabyvatele licence jsou spatřovány v rychlosti vstupu na zahraniční trh, v absenci potřeby investičních prostředků a možnosti překonat protekcionistická

opatření trhu. Nevýhody se vyskytují především na straně poskytovatele licence – menší možnost kontroly nabyvatele licence, "vypěstování si" konkurence a riziko ztráty dobré image (Štrach 2009).

Franchising

Podle Štracha (2009) franchising neboli franchisingová licence je smluvní ujednání, ve kterém poskytovatel franšizy umožňuje nabyvateli (franšizantovi) používat značku organizace a poskytuje mu právo na využívání předmětu podnikání organizace. Nabyvatel získá know-how včetně systému řízení a zabezpečování služeb a za to poskytovateli zaplatí smluvně stanovený vstupní poplatek, poplatky z provozování a zaváže se dodržovat obchodní politiku organizace. Podstatou je předání kompletního konceptu podnikání.

K prudkému rozvoji franchisingu dochází zejména proto, že je výhodnou formou spolupráce pro velké i malé firmy. Velkým firmám umožňuje rychlou internacionalizaci bez přílišné náročnosti na kapitálové zdroje a snížení rizik spojených s kapitálovými vstupy na zahraniční trhy. Pro malé firmy je velkým přínosem účasti ve franchisingových řetězcích možnost omezení podnikatelských rizik. V případě franchisingu, na rozdíl od poskytování licence, ale nejde o to, že by si firma "vypěstovala konkurenty". Poskytovatel franšizy předává franšizantovi business-model a určuje podnikatelskou strategii a nabyvatel (franšizant) se zavazuje dodržovat komerční politiku poskytovatele. (Machková 2015)

Nízké riziko investice, malá potřeba kapitálu, rychlý vstup na zahraniční trh, vyšší pružnost a příjem jako procento ze zisků představují výhody této formy. Naproti tomu omezená kontrola managementu, možnost ohrožení kvality poskytovaných služeb a výrobků představují nevýhody tohoto způsobu vstupu na zahraniční trh (Štrach 2009).

Smlouva o řízení

Předmětem smlouvy o řízení (management contracts) je poskytnutí řídicích znalostí a špičkových kádrů (manažerů) na smluvním základě. Odměnou může být určité procento z docíleného obrátu, podíl na zisku nebo možnost získání části akcií společnosti za předem stanovených podmínek. Manažerské know-how je potom zpravidla považováno za nehmotný vklad do podnikání. Smlouvy o řízení používají převážně firmy z vyspělých zemí se specifickým manažerským know-how (Machková 2015).

Management contract má obdobné rysy jako franchising. V podstatě je takovým způsobem pronikání na zahraniční teritoria, při němž dochází k přenosu koncepce řízení do zahraničí. Štrach (2009) ve své publikaci uvádí tento příklad: mateřský podnik postaví v druhé zemi výrobní provoz, po určitou dobu jej řídí, zaškolí pracovníky a pak jej předá domácí firmě. Jde o vylepšenou turnkey aktivitu, což znamená budování zahraničních závodů na klíč, kdy firma nemá dostatečné know-how pro řízení výstavby investice v cizině, a proto pověří jiný subjekt s potřebnými znalostmi. Výhodou tohoto druhu pronikání na zahraniční trhy je absence rizika a jisté přínosy (neboť přenos manažerských zkušeností je pevně zpoplatněn). Nevýhody lze však spatřovat v předání řídicího know-how lokálním soutěžitelům. Zahraniční konkurence se tak seznámí s modelem řízení, a často i s business-modelem mateřské firmy (Deresky 2007).

Outsourcing

Outsourcing je přenosem určité aktivity na externí subjekty formou smluvního zajištění vybraných operací. Jde o časově neohrazenou spolupráci na bázi podnikových funkcí. Předmětem outsourcingu bývají tzv. non-core aktivity podniku (Štrach 2009). Externalizace (externalization) pak firmě umožní soustředit se na své hlavní silné stránky (core business), generující mnohem vyšší přidanou hodnotu. Kromě specializace jsou dalšími výhodami outsourcingu zejména nízké náklady, flexibilita, možnost měnit dodavatele i možnost pružné reakce na výkyvy poptávky a podstatně nižší míra teritoriálních i dalších rizik (Machková 2015).

Mezinárodní výrobní kooperace

Mezinárodní výrobní kooperace je založena na rozdělení výrobního programu mezi výrobce z různých zemí, aniž by došlo k jejich kapitálovému propojení nebo dokonce sloučení. Finální výrobek je pak kompletován buď jedním nebo více výrobci. Smlouva o mezinárodní výrobní kooperaci je tzv. nepojmenovanou smlouvou – obsah a forma smlouvy záleží na ujednání mezi partnery. Spolupráce může probíhat na různých úrovních a kromě čistě výrobní kooperace může být zaměřena i do oblasti výzkumu a vývoje nebo odbytu.

Motivem pro mezinárodní výrobní kooperace může být nejen zvýšení kvality a užitné hodnoty finálního výrobku. Smluvní partneři mohou využívat rozdílu v nákladovosti jednotlivých komponentů nebo finálních výrobků, v dostupnosti výrobních zdrojů, zdrojů financování, v dostupnosti výzkumně-vývojových kapacit, a tudíž mohou dosáhnout

snížení celkových nákladů. To jim umožní realizovat výrobky na světovém trhu za konkurenceschopné ceny. (Machková 2015)

3.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy

Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy jsou nejvyšším stupněm internacionalizace firemních aktivit a vzhledem k investiční náročnosti je využívají zejména velké, finančně silné firmy. Nejčastěji mají formu přímých anebo portfoliových investic. Účelem přímé zahraniční investice je založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem z jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi. Přímé zahraniční investice mohou mít formu kapitálových vkladů (hmotných a nehmotných investic) i formu vnitrofiremních půjček či reinvestovaného zisku. Většina přímých zahraničních investic směřuje z vyspělých zemí do vyspělých zemí a má formu investic na zelené louce, akvizic a fúzí, společného podnikání anebo strategických aliancí. Portfoliové investice spočívají v nákupu akcií nebo jiných cenných papírů.

Rozhodování o formě kapitálového vstupu na zahraniční trh mohou ovlivňovat faktory marketingové, obchodněpolitické, nákladové a faktory, které souvisejí s příznivým investičním klimatem. Volbu může ovlivnit také specifikum daného odvětví nebo vyspělost či kulturní odlišnosti země. Například v sektorech s velkou koncentrací (telekomunikace, energetika) nebo v odvětvích s přebytkem kapacit budou převládat akvizice. Na trzích méně vyspělých zemí a trzích výrazně kulturně odlišných mohou být upřednostněny investice na zelené louce.

Zahraníční investoři přinášejí do země kapitál nutný pro modernizaci a restrukturalizaci podniků, progresivní technologie, technické i manažerské know-how, mohou umožnit vytváření nových pracovních příležitostí, usnadnit vstup výrobků na zahraniční trhy atp. Většina zemí se proto snaží podporovat příliv zahraničních investic a nabízí zahraničním investorům různé výhody formou investičních pobídek. (Machková 2015)

Investice na zelené louce (greenfield investment)

Investice na zelené louce (greenfield investment) jsou nově založené a nově postavené podniky. Mají pro hostitelskou zemi určité výhody: obvykle přinášejí do země více kapitálu, více nových, moderních technologií, zvyšují konkurenci na trhu a jsou větším přínosem z

hlediska tvorby pracovních míst. Pro společnost, která se rozhodla pro investici na zelené louce, se jedná o rozšíření výrobních nebo prodejních kapacit v zahraničí. Jde o častou formu vstupu na trhy buď méně vyspělých zemí, kde nejsou příležitosti pro akvizice tuzemských společností, nebo u vysoce technologicky náročných odvětví, kde může být výhodné vybudovat na zahraničním trhu nové pracoviště (Machková 2015).

Akvizice (takeover)

Akvizice (takeover) Machková (2015) charakterizuje jako převzetí fungujícího podniku nebo jeho části. Ve firemní praxi se rozlišuje buď tzv. přátelské převzetí, jehož cílem je posílení pozice firmy a využití synergického efektu nebo tzv. převzetí nepřátelské, jehož cílem je likvidace konkurence.

Fúze (merger)

Fúze (merger) může mít formu sloučení nebo splynutí. Sloučení znamená spojení obchodních společností, při kterém zaniká slučovaná společnost bez likvidace aktiv a pasiv, které přecházejí na společnost, se kterou se zanikající společnost slučuje. Splynutím se rozumí spojení obchodních společností, při kterém splyvající společnosti zanikají a vzniká nový právní subjekt (Machková 2015.).

4. Charakteristika společnosti PRECIOSA, a. s.

V následující kapitole bude představena česká sklářská společnost PRECIOSA, a.s., zejména její historie a okolnosti vzniku. Budou také zmíněny údaje o současných aktivitách, například jednotlivé divize skupiny Preciosa.

Práce se pak podrobněji soustředí na divizi Preciosa Components, její činnosti, předmět podnikání a mezinárodní aktivity, protože v rámci praktické části bude zkoumána konkurenceschopnost právě této divize, která je největší ve skupině Preciosa Group.

4.1 Představení společnosti PRECIOSA, a. s.

Historie

Společnost PRECIOSA, a. s. patří mezi světové producenty broušeného skla a křišťálu a může se pochlubit dlouholetou sklářskou tradicí. Ta započala v Křišťálovém údolí již v roce 1548, kdy byly ve Mšeně založeny první hutě. Od té doby se lidé z okolí Jizerských hor začali věnovat novému řemeslu, předávali si své zkušenosti a znalosti po generace, a zdokonalovali se tak ve výrobě skla. V roce 1688 se díky huťmistrovi Michaelu Müllerovi poprvé zatřpytil dokonalý čirý křišťál. Poptávka po kvalitním a proslulém českém křišťálu stále rostla a sklárny vznikaly v celém Křišťálovém údolí. V Kamenickém Šenově následně v roce 1856 vznikla první sklářská škola na světě a o dalších 20 let později vznikla bižuterní škola v Jablonci nad Nisou.

Koncem 19. a začátkem 20. století vzniká v severních Čechách řada firem zabývajících se broušením skleněných kamenů, perlí i lustrových ověsů. Společnost PRECIOSA a. s. vznikla oficiálně v roce 1948 jako státní podnik vytvořený znárodněním a sloučením 25 větších i menších podniků z oblasti Liberecka, Jablonecka a Turnovska. Začátkem devadesátých let 20. století se podnik ale dostal zpět do soukromých rukou. Byl zahájen vlastní zahraniční obchod zacílený na vybudování celosvětové distribuční sítě a od té doby je možné hovořit o společnosti jako o silné firmě se zastoupením na všech významných světových trzích. (Preciosa 2022a)

Současnost

V současnosti Preciosa patří k jednomu z nejvýznamnějších výrobců a exportérů českého sklářského a bižuterního průmyslu. Je to akciová společnost se sídlem v Jablonci nad Nisou, jejíž základní kapitál činí 1,1 miliardy Kč, a předsedou představenstva je Ludvík Karl.

Strojírenské i brusírenské závody a sklářské hutě PRECIOSY jsou momentálně po celém severu České republiky. Celkem Preciosa Group zaměstnává přibližně 4 000 zaměstnanců.

PRECIOSA

Obrázek 1: Logo společnosti PRECIOSA, a. s.

Zdroj: (Preciosa Components 2022a)

Společnost má své oficiální obchodní zastoupení v důležitých střediscích světového obchodu a obsluhuje 148 zemí. Mezinárodní obchodnická činnost podniku je rozdělena na jednotlivé afilace, které na zahraničních teritoriích operují prostřednictvím distributorů. Tak má PRECIOSA své zákazníky po celém světě a se zástupci a produkty společnosti je možno setkat se nejen v českých výstavních síních, ale i na významných mezinárodních veletrzích módy a designu. Společnost spolupracuje se světově proslulými architekty a designéry, mezi klienty PRECIOSY patří světové módní značky.

PRECIOSA spojuje tradiční postupy s aplikovaným výzkumem a testováním nových technologických postupů. Vývojové pracoviště je nedílnou součástí společnosti – od roku 1956 byl v Jablonci nad Nisou založen Výzkumný ústav skla a bižuterie. Výsledkem práce tvůrčího centra jsou desítky inovací produktů ročně.

PRECIOSA splňuje všechny evropské ekologické standardy, zaměřuje se na trvalé snižování množství odpadů, spotřeby energií a materiálů, prosazuje filosofii o udržitelné spotřebě, zodpovědnosti k životnímu prostředí a využívání zdrojů bez plýtvání. Skupina Preciosa v posledních třech desetiletích významně investovala do rozvoje vlastních patentovaných strojů a současně do pořízení a integrace čistších technologií, které snižují nebo kompenzují škodlivé účinky na životní prostředí způsobené tradičními sklářskými technikami. Kromě odstraňování a nahrazování škodlivých sloučenin ze sklářských receptur podniká Preciosa měřitelné kroky ke snížení celkové uhlíkové stopy a zajištění cirkulárnějších výrobních postupů, které snižují množství odpadu a šetří přírodní zdroje regionu. Tyto kroky zahrnují třídění a recyklaci skla, strategické nakládání s vodou a odpady a instalaci a údržbu ekologičtějších filtračních systémů. O úspěšnosti realizovaných postupů svědčí snížení

množství odpadu o 40 % od roku 2010, snížení spotřeby vody o 50 % od téhož roku, snížení emisí oxidů dusíku o 50 % od roku 2017 (Preciosa Components 2022d).

Preciosa Group

Skupina Preciosa sdružuje několik divizí, které se zaměřují na výrobu jednotlivých produktů z různých segmentů sklářského průmyslu. **Preciosa Components** vyrábí broušené křišťálové kameny a perle, kterými pak návrháři zdobí módní oblečení a doplňky, šperkaři je používají do bižuterie, a svým výrobkům přidávají jedinečný vzhled pomocí komponentů Preciosa i hodináři. **Preciosa Lighting** se zabývá výrobou křišťálových lustrů – klasických ověskových i moderních světelných instalací pro reprezentativní prostory, hotely, jachty a soukromé rezidence. **Preciosa Beauty** se pak zaměřuje na výrobu broušených skleněných figurek, bižuterie a doplňků a jejich následný prodej na B2C trhu. **Preciosa Ornela** se specializuje na skleněnou bižuterii – vyrábí a exportuje skleněné perličky a perle, které se pak stávají součástí šperků a dekorativních výšivek, národních krojů a tradičních doplňků. Nejmladší člen skupiny **Vinolok** vyrábí originální skleněné uzávěry, které lze používat na vína, oleje nebo destiláty. Exkluzivní zátky jsou originálním způsobem, jak přidat výrobkům vzhled prémiové značky. **Strojírny PRECIOSA**, další podnik skupiny, nabízí zákazníkům služby v oblasti výroby jednoúčelových strojů a sklářských forem. Společnost **Pregis, a. s** poskytuje implementační a konzultační služby v oblasti IT, a to jak v rámci Preciosa Group, tak i pro externí zákazníky. Preciosa je také stoprocentním vlastníkem fotbalového klubu **Slovan Liberec**. (Preciosa 2022c)

Zvláštní zmínku si zaslouží **Nadace PRECIOSA**, která byla založena v roce 1993 a od té doby pomáhá v sedmi různých oblastech. Hlavní aktivity směřují do zdravotnictví, školství, kultury, sportu, ekologie, vědy a sociální péče. Nadace poskytuje i individuální sociální pomoc jednotlivcům v nouzi. Celkem za dobu existence Nadace Preciosa ve prospěch oblasti Křišťálového údolí, které se rozprostírá od Harrachova po Kamenický Šenov, a jeho obyvatel věnovala více než 250 milionů korun. (Nadace Preciosa 2022)

4.2 Charakteristika divize Preciosa, a.s.

Preciosa Components neboli pouze Preciosa, a. s. se sídlem v Jablonci nad Nisou je největší divizí v rámci celé skupiny a zaměstnává přibližně 2 000 zaměstnanců. Hlavním předmětem podnikání společnosti je výroba a prodej křišťálových komponentů – strojně broušených kamenů, polotovarů, využívaných především v textilním a bižuterním průmyslu. Patří mezi

ně šatony, tvarové kameny, šatonové růže, nažehlovací kameny s plochým spodkem, broušené perle a další křišťálové komponenty. Všechny kameny Preciosa jsou vyráběny v České republice v souladu s předpisy EU a procházejí přísnou kontrolou kvality. Akreditované výzkumné a vývojové pracoviště skupiny, které se nachází hned vedle hlavního areálu, je základnou patentované technologie Preciosy a je sídlem týmu odborníků, kteří se věnují nikdy nekončícímu procesu, jehož cílem je poskytovat zákazníkům lepší, jasnější a ekologičtější křišťálové komponenty. Výrobky jsou nabízeny v širokém sortimentu tvarů, barev a velikostí – společnost v současné době nabízí přibližně 50 000 typů komponentů ve 200 velikostech a 50 barvách. Preciosa spolupracuje s trendsettery, designery a forecast společnostmi, jako například WGSN a Pantone, aby byl zákazníkům zajištěn excelentní servis v nabídce trendových barev a produktů.

Společnost Preciosa Components má rozsáhlou distribuční síť, která obsluhuje více než 200 zemí a autorizované partnery v 76 zemích. Prodej je zaměřen na B2B trhy, je tedy orientován na zákazníky typu distributorů, zpracovatelů a výrobců z oblasti módního průmyslu, šperkařství a hodinářství. Neúnavně pracuje na budování a udržování silných obchodních vztahů s nejdůvěryhodnějšími distributory a prodejci křišťálu v oboru, z nichž s mnohými spolupracuje již více než deset let. Zkušený prodejní tým se také přímo stará o některé z nejvýznamnějších světových módních domů a poskytuje jim individuální služby, které sahají od pomoci při aplikaci až po výrobu na míru. Společnost se stále více soustřeďuje na luxusní segment trhu a světově významné brandy Preciosu, a.s. vnímají jako osvědčeného výrobce. (Preciosa Components 2022a; Preciosa Components 2022b)

Výrobky divize aktivně reprezentují Českou republiku na mezinárodní úrovni. Preciosa, a.s. se účastní světově proslulých veletrhů a výstav. Mezi ty největší a nejdůležitější pro divizi Crystal Components patří Lineapelle v Miláně, Modamont v Paříži, Asian Jewellery and Accessories Fair v Hong Kongu, Intertextile v Šanghaji, JCK v Las Vegas a řada dalších. Dále se podnik prostřednictvím oficiálních label a ingredient branding partnerů také účastní fashion a couture weeks v různých částech zeměkoule (například v Dillí, Mumbaji, New Yorku, Londýně apod.) (Průmysl Dnes 2015).

4.2.1 Produktové portfolio

Jak již bylo zmíněno, sortiment výrobků společnosti Preciosa Components je velice rozmanitý, široký a pestrý. Společnost rozděluje jednotlivé křišťálové komponenty do kategorií a podkategorií, které budou podrobněji popsány v této podkapitole.

Fashion Jewelry Stones

Do této kategorie patří broušené kameny, kde spodek tvoří špička a vršek – tabulka a fasety, jejichž počet se liší v závislosti na podkategorii a velikosti kamene. Jsou vhodné na obšívání korálky, vsazení do kotlíku nebo na vlepování do bižuterních lůžek pomocí epoxidové hmoty. Tento typ výrobků se nejčastěji používá k výrobě šperků nebo k vyzdobení různých předmětů, například v hodinářství. Do této kategorie patří kameny **Round Stones**, které jsou, jak název napovídá, kulaté, a kameny **Fancy Stones** neboli tvarované kameny. Zákazníci tak mohou v nabídce najít i čtvercové, oválné nebo podlouhlé skleněné komponenty.



Obrázek 2: Fashion Jewelry Stones

Zdroj: (Preciosa Components 2022c)

Flatback Stones

Díky bohatému výběru tvarů, velikostí a způsobu aplikací najdou výrobky Flatback Stones své využití ve výrobě oděvů a módních doplňků. Na rozdíl od Fashion Jewelry Stones kameny této kategorie mají plochou spodní stranu. Preciosa Components ve svém katalogu rozděluje kameny s plochým spodkem do tří podkategorií. Nalepovací kameny **No Hotfix Stones** lze upevnit pomocí lepidel na různé typy povrchů. Nažehlovací kameny **Hotfix Stones** jsou zvláštní tím, že už mají na zadní straně vrstvu lepidla s nízkým bodem tání. Po zahřátí se lepidlo stává tekutým, po vychladnutí znovu ztvrdne, což zajišťuje snadnou aplikaci na nejrůznější typy textilních materiálů. Nažehlovací kameny Preciosa je možné aplikovat na látku jak speciálním aplikátorem, tak i běžnou žehličkou. Preciosa Components nabízí i širokou škálu kamenů pro našívání neboli **Sew-On Stones**. Lze je snadno našívat nejrůznějšími ručními způsoby anebo pomocí domácích i průmyslových šicích strojů.



Obrázek 3: Flatback Stones

Zdroj: (Preciosa Components 2022c)

Beads and Pendants

Tyto dva typy na strojích leštěných krystalových komponentů spojuje do jedné kategorie skutečnost, že mají vybroušený průchozí otvor pro provlékání nebo našívání. Perle a přívěsky tak lze použít při výrobě bižuterie nebo k ozdobení oděvů a jiných doplňků. **Beads** jsou korálky, které se našívají nebo navlékají najednou ve velkém množství, zatímco **Pendants** se používají převážně jako akcentní prvek.



Obrázek 4: Beads and Pendants

Zdroj: (Preciosa Components 2022c)

Nacre Pearls

Nacre Pearls dokonale imitují přírodní perly nejen svým vzhledem, ale i technologií výroby. Mají křišťálové jádro, na které je naneseno několik vrstev perleti. Vícevrstvý perleťový povrch je odolný proti oděru. Díky ochrannému barevnému laku jsou výrobky chráněny vůči UV paprskům i parfémům na bázi alkoholu a jsou k dispozici v široké škále barev. Perle se hodí jak pro výrobu luxusní bižuterie, tak ke zdobení módního oblečení.



Obrázek 5: Nacre Pearls

Zdroj: (Preciosa Components 2022c)

Jewelry Components

V této kategorii naleznou šikovní šperkaři a návrháři vše, co potřebují k výrobě jedinečných šperků nebo k ozdobení módních uměleckých děl. **Cupchains** lze použít na jakékoli ozdoby, univerzální řetízky se mohou stát součástí pro tvorbu bižuterních doplňků, **Metal Bandings** vytvářejí úhledné, symetrické linie a jsou ideální pro ozdobu, lemování a úpravu okrajů textilií. Mezi nejzákladnější štrasové bižuterní komponenty patří různorodé **Rondelles**, **Balls and Tubes**. Šatonové rondelky jsou vhodné jako doplňující šperkové komponenty, **Fancy Rondelles** mohou být použity jako mezidíl mezi navlékanými korálky. Šatonové kuličky se používají při montáži bižuterie například do náušnic, náhrdelníků, náramků atd. **Stones in Settings** jsou skleněné celobroušené kamínky zafastované do kotlíků různých tvarů a velikostí, které slouží k našívání. Především jsou oblíbené při vyšívání aplikací na oděv, ale hodí se výborně i k výrobě šité korálkové bižuterie. Alternativou k přišívání může sloužit řešení ve formě napichovacích kamínek neboli **Pins**, které jsou zafastovány do kotlíčků s krapnami, díky nimž je možné kamínek připevňovat na různé druhy materiálů. Nýty **ABS Studs** a **Metal Pyramid Studs** se používají ke zdobení oblečení, kabelek, bot a jiných módních výrobků.



Obrázek 6: Jewelry Components

Zdroj: (Preciosa Components 2022c)

Made to Order

Řada zahrnuje sortiment exkluzivních křišťálových polotovarů, které jsou vyráběny pomocí různých patentovaných technologií na zakázku dle individuálních požadavků. Síť **Crystal Net** se vytváří pomocí libovolné kombinace až deseti různých tvarů, velikostí a barev kamenů Hotfix Flatback Stones, které se aplikují na křížící se body sítě podle zadaného vzoru. Crystal Net je vhodná pro hotfixovou i šitou aplikaci, zatímco podobný produkt této kategorie síť **Crystal Mesh** je vhodná pouze pro našítí. **Crystal Sheet** je pak vhodný polotovar pro aplikaci hotfixem a pomocí lepidla; skládá se z drobných krystalů Preciosa nanesených na nosný materiál, ze kterého lze laserem vyrýt libovolný tvar nebo motiv. Zákazníci oceňují i možnost vytvořit tzv. **Crystal Transfers** pomocí libovolné kombinace

tvary a barev z Hotfix Flatback Stones nanesených na transferovou fólii podle zadaného vzoru pro následnou aplikaci hotfixem na látku.



Obrázek 7: *Crystal Net, Crystal Mesh, Crystal Sheet, Crystal Transfers*

Zdroj: (Preciosa Components 2022c)

For Nails

Řada kamenů pro nehtařský segment byla vyvinuta a promyšleně navržena tak, aby maximalizovala působení a zároveň odolnost, zajišťovala dlouhotrvající lesk, snadné nanesení a odstraňování. V současné době jsou v této kategorii k dispozici dva typy produktů. **Crystal Faerie** se skládá z drobných třpytivých křišťálových kuliček a dvoušpiček. Jednotlivé částice **Regal Faerie** jsou pak vyrobeny z fasetovaných kubických zirkonů, které jsou bezkonkurenční v lesku i kvalitě. Regal Faerie je tedy sofistikovanější a odolnější verzí svého sesterského výrobku Crystal Faerie.



Obrázek 8: *For Nails*

Zdroj: (Preciosa Components 2022c)

Fine Jewelry Stones

Jedná se o zvláštní kategorii, která, jak název napovídá, slouží především k výrobě šperků. Šperkové kameny broušené s geometrickou přesností se od ostatních výrobků Preciosa Components liší tím, že jsou vyrobeny ze zirkonu, syntetických krystalů nebo přírodních kamenů. (Preciosa Components 2022c)



Obrázek 9: *Fine Jewelry Stones*

Zdroj: (Preciosa Components 2022c)

5. Analýza konkurenceschopnosti podniku na vybraném trhu

Další kapitola se zaměří na provedení analýzy konkurenceschopnosti společnosti Preciosa, a.s. při vstupu na vybraný zahraniční trh s využitím nástrojů popsaných v teoretické části této práce. Jak již bylo zmíněno, Preciosa, a.s. má zastoupení v naprosté většině oblastí světa důležitých pro módní průmysl, takže vyhledat zemi, v níž nejsou autorizovaní partneři Preciosy Components, ale která je zároveň pro společnost zajímavá z hlediska rozvoje podnikatelských aktivit, nebylo snadné (Preciosa Components 2022a).

Finsko jako potenciální nový trh bylo vybráno z několika důvodů. Navzdory vyspělosti a ekonomické stabilitě skandinávských zemí zůstává obchod s nimi pro společnost Preciosa Components rizikový, a to vzhledem ke specifikům výrobků, které na trh uvádí. Skandinávský styl se vyznačuje minimalismem a jednoduchostí, což se zcela neshoduje s leskem a třpytem jasných kamenů Preciosa. Finská móda ale zahrnuje určitou hravost, čímž vybočuje ze severské tradice. Finové se nebojí odlišit se; finské značky ochotně experimentují, kombinují tak eleganci s pestrými barvami, ornamenty a neobvyklými střihy, což může naznačovat, že místní návrháři budou mít o křišťálové komponenty zájem.

Finský módní průmysl je mladý a rozvíjející se, ale určitě má potenciál a již nyní se může pochlubit úspěšnými značkami. Mezi pozoruhodné příklady z poslední doby patří Marimekko, Uhana, R/H, Papu, Nouki a Yo Zen, které okouzly i světové celebrity – od Jackie Kennedyové, která milovala Marimekko, až po dnešní superhvězdy Lady Gaga, Rihannu a Kanyeho Westa. Módní vzdělávání ve Finsku patří k nejlepším na světě; podle prestižní publikace Business of Fashion patří Aalto University mezi pět nejlepších vzdělávacích institucí v celosvětovém módním průmyslu.

Nelze opomenout ani úctu Finů k přírodě. Finsko je světovým lídrem ve vývoji nových ekologických vláken, jako je Spinnova a Infinna společnosti Infinited Fiber, a finští módní návrháři se vyznačují ekologicky citlivými návrhářskými technikami. Filosofie udržitelné spotřeby, podpora ekologických hodnot a zodpovědnost k životnímu prostředí Preciosy by na Finy přirozeně zapůsobila. (Fab 2021; Business Finland 2021b)

Ačkoli se z výše uvedených skutečností zdá, že perspektiva vstupu na finský trh je atraktivní, měla by být provedena komplexnější analýza vnějšího prostředí. Vhodným nástrojem pro důkladné zkoumání zahraničního trhu je PEST analýza, která bude předmětem další části práce.

5.1 PEST analýza Finska

Tato podkapitola se zaměří na PEST analýzu vybrané země. Zmiňovaný nástroj situační analýzy pomůže identifikovat faktory makroprostředí, které mohou ovlivnit konkurenceschopnost společnosti Preciosa, a.s. na finském trhu.

Politické a právní prostředí

Finská republika, finsky Suomen Tasavalta, je stát v severní Evropě o rozloze 338 145 km². Hlavním městem jsou Helsinky, které jsou rovněž největším městem a největším přístavem země. Finsko je posledních dvacet let parlamentní demokracií, která je založena na konkurenci mezi jednotlivými politickými stranami. Prezidentem Finska je momentálně již podruhé zvolený Sauli Niinistö. Výkonná moc je soustředěna do rukou vlády, která se skládá z premiérky Sanny Marin a ministrů. Zákonodárnou moc má jednokomorový Parlament Eduskunta, který je tvořen 200 poslanci. (BusinessInfo 2021; Euroskop 2022)

Finsko je členem Evropské unie a součástí schengenského prostoru, patří i do tzv. Eurozóny. Uplatňuje zahraniční politiku zaměřenou na udržitelný rozvoj, stabilitu a zachování svých národních zájmů skrze členství v mnoha mezinárodních organizacích, jako Organizace spojených národů (UN), Evropská banka pro obnovu a rozvoj (EBRD), Světová banka (WB), Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě (OSCE), Konference OSN o obchodu a rozvoji (UNCTAD) nebo Světová obchodní organizace (WTO). Finská republika není členem Severoatlantické aliance (NATO), jelikož dlouhou dobu vystupovala jako stát zastávající neutralitu (Central Intelligence Agency 2022).

Finský politický systém se vyznačuje takovou politickou stabilitou a hospodářskou kontinuitou, jakou většina zemí nezná. Podle BMI Research (Fitch Group) zůstane Finsko v průběhu našeho desetiletého prognózovaného období (2016-25) jednou z politicky nejstabilnějších zemí na světě. Hlavními důvody jsou dobře zavedená a fungující finská státní byrokracie, účinný právní systém a řada osobních a občanských svobod (Business

Finland 2021a). Finsko se po mnoho let stabilně drží mezi zeměmi s nejnižší korupcí, což umožňuje podnikat ve Finsku snadněji než ve většině jiných zemí. V roce 2021 se na základě průzkumu organizace Transparency International ve 180 zemích Finsko umístilo na prvním místě v žebříčku s indexem CPI 88. CPI, což je zkratka pro Corruption Perceptions Index neboli Index vnímání korupce, uděluje každé zemi skóre od 0 (vysoce zkorumpovaná) do 100 (nezkorumpovaná) (Transparency International 2021). Díky nízké míře korupce je Finsko atraktivní investiční destinací. Vláda nabízí zahraničním investorům daňové a lokální výhody, podporu z inovačního fondu Business Finland. Organizace Invest in Finland, která je součástí fondu Business Finland, pak poskytuje přehled o odvětvích, doporučení na míru a praktickou podporu pro investory (BusinessInfo 2021).

Finský právní systém je založen na občanském právu. Právo EU má vyšší prioritu než vnitrostátní právní předpisy a lze je přímo použít. Obecně ve Finsku neplatí žádná omezení pro zahraniční investice. Na dovoz a vývoz zboží mezi Finskem a zeměmi mimo EU se vztahují určitá obchodní omezení, například cla. Ve srovnání s ostatními zeměmi má Finsko přísnější a podrobnější pracovněprávní předpisy s výraznými sankcemi, a to kvůli snaze poskytnout spravedlivou ochranu zaměstnavatelům i zaměstnancům. Všechny záležitosti týkající se zaměstnávání, jako jsou pracovní smlouvy, ochrana údajů a základní práva atd. upravuje zákon o pracovních smlouvách.

Nejběžnějšími formami obchodních společností používanými ve Finsku jsou veřejná obchodní společnost (avoin yhtiö), komanditní společnost (kommandiittiyhtiö), společnost s ručením omezeným (osakeyhtiö). Podle Siimese a kol. (2020) nejčastější formou podnikání používanou ve Finsku je společnost s ručením omezeným (yksityinen osakeyhtiö), a to z níže uvedených důvodů: pružná právní úprava umožňující efektivní jednání společnosti, právní subjektivita, omezená odpovědnost společníků a převoditelné akcie. (Siimes a kol. 2020)

Ekonomické prostředí

Finsko je často uváděno jako modelový příklad pro ekonomickou výkonnost, konkurenceschopnost a inovační úspěch. Finská ekonomika je smíšenou ekonomikou, která kombinuje volný trh se severským modelem sociálního státu, vyznačuje se tedy vysokou úrovní industrializace, malým domácím trhem a otevřeností vůči obchodu. V žebříčku zemí z hlediska konkurenceschopnosti ekonomiky za rok 2021, který uvádí švýcarský institut IMD, Finsko obsadilo 11. místo. Index ekonomické svobody Finska je 78,3, což znamená,

že jeho ekonomika je devátá nejsvobodnější v žebříčku za rok 2022. Finsko se umístilo na 6. místě mezi 45 zeměmi evropského regionu a jeho celkové skóre je vyšší než regionální i světový průměr. Pětiletý trend rozšiřování ekonomické svobody pokračuje; svoboda podnikání, měnová svoboda a svoboda obchodu jsou na vysoké úrovni, ale také vládní výdaje jsou nadměrné (Index of Economic Freedom 2022).

Na počátku roku 2000 patřilo Finsko k nejvýkonnějším ekonomikám v rámci EU, ale globální finanční krize tvrdě zasáhla export země a domácí poptávku. Od finanční krize v letech 2008-2009 se Finsko potýká s obtížemi při dohánění srovnatelných zemí v konkurenceschopnosti exportního průmyslu, produktivitě a míře zaměstnanosti. Pokles HDP o 8,1 % v roce 2009 byl nejhorší od "velké deprese" na počátku 90. let. V posledních letech zůstává hospodářský růst ve Finsku pozitivní, ale ve srovnání s ostatními zeměmi EU mírný. V roce 2020 činil hrubý domácí produkt (HDP) Finska více než 236 miliard eur, podle předběžných údajů se tempo růstu HDP Finska v roce 2020 odhaduje na -2,8 %. (Statista 2021a).

Hospodářský růst Finska se zpomaloval již koncem roku 2019, ale krize způsobená COVID-19 uvrhla ve druhém čtvrtletí roku 2020 ekonomiku do recese. Finské ekonomice se však dařilo lépe, než předpokládaly první prognózy, a to zejména z důvodu minimální restrikce obchodu, masivní digitalizace společnosti, systému dočasného propouštění a mimo jiné i menší závislosti na turismu. Pandemie ale umocnila některé chronické problémy finské ekonomiky, jako je například nízká produktivita a neefektivní trh práce, obtížná udržitelnost veřejných financí, nedostatečné investice.

V letech 2009 až 2015 se státní dluh v poměru k HDP ve Finsku každoročně výrazně zvyšoval, a v roce 2015 dosáhl nejvyšší hodnoty 63,6 %. Poté poměr státního dluhu k HDP opět klesl pod hranici 60 % stanovenou EU. V roce 2020 dosáhl poměr veřejného dluhu k HDP podle předběžných údajů nejvyšší hodnoty 69,2 %.

V roce 2021 činila míra inflace spotřebitelských cen ve Finsku 2,2 % a oproti předchozímu roku se zvýšila. V období od roku 2005 do roku 2021 se míra inflace pohybovala mezi -0,2 a 4,1 procenta. Nejvyšší míra inflace ve výši 4,1 % byla zaznamenána v roce 2008.

Míra nezaměstnanosti ve Finsku dosáhla nejvyšší hodnoty 9,6 % v roce 2015 a od té doby až do roku 2020 spíše postupně klesala. Tento ukazatel měl ale na počátku roku 2021 rostoucí trend a dosáhl úrovně 7,7 %. (Statista 2021a, BusinessInfo 2021)

Tabulka 4: Makroekonomické ukazatele Finska

Ukazatel	2018	2019	2020	2021	2022
Růst HDP (%)	1,4	1,1	-2,8	2,3	2,1
HDP/obyv. (USD/PPP)	51 242,9	53 041,0	52 300,0	54 250,0	56 380,0
Inflace (%)	1,2	1,1	0,4	0,9	1,2
Nezaměstnanost (%)	7,4	6,7	7,8	8,0	7,4
Export zboží (mld. USD)	74,3	72,6	65,7	74,3	74,8
Import zboží (mld. USD)	74,0	70,1	63,9	72,9	72,8
Saldo obchodní bilance (mld. USD)	0,3	2,5	1,7	1,4	2,0

Zdroj: BusinessInfo 2021

Zahraniční obchod je pro Finsko jako pro otevřenou ekonomiku orientovanou na vývoz životně důležitý. Vývoz zboží a služeb v roce 2020 tvořil 36 % finského HDP. V důsledku toho je Finsko také zranitelné vůči vnějším šokům a konjunkturu v mezinárodní ekonomice. Jelikož Finsko patří do vnitřního trhu Evropské unie, cca 40 % vývozu směřovalo do členských států EU. Finská ekonomika je kromě toho silně závislá i na dovozu surovin a části energií.

Nejvýznamnější příjmy plynou Finsku z exportu komodit dřevařského průmyslu, strojírenských výrobků, ICT služeb, automobilů, minerálních paliv a olejů, elektroniky a dopravních služeb. Klíčovými ekonomickými sektory jsou tedy průmyslová výroba, telekomunikace, elektronika a strojírenství, a to s orientací na inovace, zelenou technologickou transformaci a digitalizaci. (Statista 2021a; BusinessInfo 2021)

Od roku 2014 je ve Finsku patrný trend stoupajících tržeb z textilního průmyslu. V roce 2020 činily tržby přibližně 430 milionů eur, což je o pět procent více než v předchozím roce. Textilní výrobky z Finska vyvážejí hlavně do Švédska, Německa a Estonska (Statista 2022).

Finsko má zájem o vhodné, unikátní a inovativní produkty s dostatečnou přidanou hodnotou, země se odlišuje konzervativností a důrazem na tradiční domácí výrobky a značky. Přesto jsou čeští dodavatelé na místním trhu tradičně vnímáni jako spolehliví partneři s kvalitními výrobky a službami, české výrobky jsou ve Finsku obecně dobře přijímány. Finové mají obzvlášť rádi automobily Škoda a české pivo. Finsko se stává pro Českou republiku významným obchodním partnerem, i když během pandemie COVID-19 obrat vzájemného

obchodu klesl. Do Finska se nejvíce vyvážejí motorová vozidla, mechanické a elektronické stroje a přístroje, výrobky ze železa a oceli. Podle databáze OSN COMTRADE činil v roce 2021 vývoz České republiky do Finska 1,18 miliardy USD. (BusinessInfo 2021; CzechTrade 2016).

Sociální a kulturní prostředí

Finsko je etnicky velice homogenní. Ve Finsku žije přibližně 5,5 milionu lidí a většinu obyvatelstva tvoří etničtí Finové. Pouze 3,5 % obyvatelstva tvoří cizinci, což je jeden z nejnižších podílů v Evropské unii. Nejvíce cizinců pochází z Estonska, Ruska a Švédska. Mezi úřední jazyky používané ve Finsku patří finština a švédština. Finština je rodným jazykem téměř 4,9 milionu lidí, zatímco švédština necelých 300 tisíc. Finové většinou hovoří plynule anglicky, což platí zejména v obchodní sféře. Většina Finů jsou křesťané. Největší náboženskou komunitou ve Finsku je Finská evangelická luteránská církev, ke které se hlásí asi 70 % obyvatel. Druhou největší náboženskou komunitou je Finská pravoslavná církev. K pravoslavné církvi se hlásí něco málo přes 1 % obyvatel. Mezi další náboženství ve Finsku patří islám, hinduismus, judaismus a lidová náboženství. Finsko je vysoce urbanizované, 85 % obyvatel žije v městských oblastech a městech (InfoFinland 2021; Word Population Review 2022a). Ekonomicky aktivní obyvatelstvo (od 15 do 64 let) tvoří 61 %. Důkazem směřování ke staří struktuře obyvatelstva je vysoké procento obyvatel Finska starších 65 let. V roce 2020 jich bylo 22 %, což je výrazně více, než je světový průměr. (Central Intelligence Agency 2022). Rovnost je základem finské společnosti. Finsko je jednou z nejvíce genderově rovnoprávných zemí na světě (2. místo podle The Global Gender Gap Report) a bylo první zemí, která v roce 1906 přiznala ženám plná politická práva, 49 % všech zaměstnaných osob tvoří ženy.

Na základě zprávy The Happiness Research Institutes z roku 2021 se Finsko umístilo na prvním místě mezi nejšťastnějšími zeměmi světa s výsledkem 7,842 z celkových 10 možných bodů. Tato studie zohledňuje řadu faktorů, včetně HDP na obyvatele, sociální podpory, průměrné délky života ve zdraví, svobody rozhodování v životě, štedrosti a vnímání korupce. Autoři zprávy připisují občanům Finska silný pocit komunitní podpory a vzájemné důvěry, který nejenže pomohl zajistit zemi první místo, ale (což je důležitější) pomohl zemi jako celku zvládnout pandemii COVID-19. Kromě toho měli Finové silný pocit, že se mohou svobodně rozhodovat a projevovali minimální podezření vůči korupci ze strany vlády (Word Population Review 2022b).

Finové jsou uzavřený národ, který si potrpí na vysokou úroveň soukromí. Pokud je to možné, snaží se vyhnout osobním schůzkám a raději řeší problém prostřednictvím e-mailu. Jejich zdrženlivá povaha je součástí jejich hodnot a je považována za zdvořilou, osobní prostor je pro ně cenný. Obchodní etiketa ve Finsku umožňuje ale i přímou komunikaci. Finové upřednostňují upřímnost. To, co řeknou, má velkou váhu. Slovo je závazkem, i když jde o ústní nebo neformální dohodu.

Finové si svůj čas rádi užívají smysluplně. Dodržují časový rozvrh, respektují termíny, plánují s předstihem a totéž očekávají od ostatních. Neplánované setkání k finské obchodní kultuře nepatří. Obchodní schůzky si raději domlouvají formálně a s předstihem. Finští obchodníci jsou nejen dochvilní, ale i efektivní. Rádi toho do pracovního dne zařadí co nejvíce. V práci Finové očekávají přesně stanovené cíle a postupy, přičemž berou vážně autoritu a odpovědnost. Finové jsou opatrní a předem si shromažďují podklady, ale jakmile mají k dispozici potřebná fakta, rozhodují se rychle.

Finské společnosti mají obecně plochou organizační strukturu a neformální pracovní vztahy jsou běžné. Bez ohledu na postavení ve firmě si většina lidí tyká. Zdravý smysl pro humor je na pracovišti výhodou. Finové mají pověst spolehlivých lidí, kteří dokážou dosáhnout svých cílů bez ohledu na problémy, které se jim na cestě vyskytnou. Tento tvrdě pracující národ si však velmi cení volného času s rodinou a s přáteli a rád relaxuje v sauně anebo si užívá rozmanité sportovní a kulturní aktivity (včetně i extrémních). (Business Finland 2021c; Planet Depos 2022)

Móda je pro Finy jedním ze způsobů sebevyjádření. Finská módní kultura a zvyky jsou poměrně mladé, takže se Finové nebojí experimentovat s kombinací stylů, a přestože dávají přednost minimalismu, jsou ve výběru střihů, barev a motivů novátorští a méně konzervativní než představitelé jiných severských národů. Finové nevyžadují od módy extrémní luxus, ale věnují zvláštní pozornost kvalitě a jsou ochotni zaplatit navíc za oblečení, které vydrží zkoušku časem (Helsinki Design Finland 2016).

Technologické prostředí

Technologický průmysl je ve Finsku nejdůležitějším exportním odvětvím. Technologické společnosti působí na mezinárodních trzích a přitahují do Finska příjmy, které mají zásadní

význam pro udržení prosperity státu, přičemž jejich operace tvoří více než 50 % veškerého finského vývozu. V technologických společnostech pracuje více než 320 000 Finů, přičemž v technologickém sektoru pracuje přímo nebo nepřímo celkem asi 670 000 lidí. Technologické společnosti, které jsou zodpovědné za 65 % všech investic soukromého sektoru do výzkumu a vývoje prováděného ve Finsku, hrají zásadní roli v budoucím úspěchu země. Technologický průmysl má všechny předpoklady pro úspěch: silné průmyslové tradice, inovativní konstrukční a vývojové operace, kvalifikované lidi, nejmodernější technologie (včetně těch, které jsou potřebné k minimalizaci dopadů na životní prostředí) a digitální kompetence.

Pro podpoření konkurenceschopnosti technologického průmyslu existuje lobbistická organizace Technology Industries of Finland, která má více než 1 600 členských společností. Posláním organizace Technology Industries of Finland je vytvářet vhodné podmínky pro úspěch společností tohoto největšího a nejdůležitějšího exportního odvětví ve Finsku. Členství a aktivní zapojení do organizace Technology Industries of Finland umožňuje společnosti – a jejímu vedení a odborníkům – přímý kontakt s dalšími předními kolegy v oboru a zajišťuje rozsáhlý tok informací. (Technology Industries of Finland 2021)

Hlavní předností Finska je úzká mezioborová spolupráce, která umožňuje neustále vyvíjet a inovovat nová řešení. Výsledkem jsou komerčně životaschopná a dopadová řešení i pro globální textilní průmysl. Finsko je známé inovacemi a zkušenostmi v oblasti výroby textilu, které budou zmíněny vzhledem ke specifickým této práce.

Společnost Infinited Fiber Company (IFC), která se v roce 2015 oddělila od finského Technického výzkumného centra VTT, se proslavila průlomovou technologií přeměny textilního odpadu na vysoce kvalitní vlákna, z nichž lze vyrábět nové udržitelné textilie podobné bavlně. Tento proces lze opakovat znovu a znovu, což umožňuje plně cirkulární systém. Společnost IFC má pilotní závod ve Finsku a těší se velkému zájmu investorů i světových módních značek.

Dalším aktivním hráčem na tomto poli je společnost Spinnova. Její oceňovaná patentovaná technologie přeměňuje dřevní hmotu přímo na textilní vlákno bez rozpouštění nebo jakýchkoli škodlivých chemikálií a s nulovými toky odpadu. Navíc se při výrobě spotřebuje o 99 % méně vody než při výrobě bavlny. Společnost Spinnova má skvělé partnery s podobnými hodnotami a vizemi. V roce 2017 byla zahájena spolupráce s finskou ikonou

designu, společností Marimekko, na vývoji a uvedení nových textilií na bázi dřeva na trh. Začátkem tohoto roku společnosti Spinnova a Kemira uzavřely dlouhodobou spolupráci na vývoji udržitelné technologie inherentního barvení vláken.

Bio2X je iniciativa společnosti Fortum, která využívá zemědělské zbytky k výrobě udržitelných výrobků s vysokou hodnotou, jež mohou nahradit fosilní a jiné suroviny škodlivé pro životní prostředí. Surovinou pro textilní vlákno Bio2 společnosti Fortnum je celulóza frakcionovaná ze slámy, která se spřádá pomocí technologie vybraných vláken. (TextileFuture 2020)

"Finský textilní průmysl má významné příležitosti v kombinaci špičkového designu s odpovědně vyráběnými materiály a produkty. Jako přední země v oblasti digitalizace disponuje Finsko také rozsáhlými odbornými znalostmi v oblasti technologií, které jsou nezbytné pro udržitelnou výrobu vláken a textilií," říká Tua Huomo, výkonná viceprezidentka pro udržitelné výrobky a materiály ve VTT, finském Technickém výzkumném centru (VTT 2021).

5.2 Benchmarking

I když ve Finsku neexistují místní firmy zaměřené na výrobu křišťálových komponentů pro módní průmysl, společnost Preciosa Components stále odolává konkurenci firem působících na mezinárodní úrovni. V této podkapitole budou zkoumány hlavní konkurenti společnosti Preciosa, a.s. z hlediska různých kritérií za účelem zjištění konkurenčních výhod.

Vzhledem k tomu, že výrobky Preciosa Components jsou vysoce kvalitní a uznávané, byly pro benchmarking vybrány ty nejvýznamnější a nejlepší společnosti v oboru. Patří mezi ně čínské společnosti YHB a Dongzhou Crystal, značka PELLOSA představená ShineArt Co., Ltd se sídlem v Jižní Koreji, a světoznámá rakouská společnost Swarovski. I když se společnost Swarovski na přelomu let 2020 a 2021 rozhodla změnit obchodní strategii a ukončit distribuci elementů pro maloobchodní prodej, předpokládá se, že společnost bude i nadále dodávat své krystaly pouze vybraným partnerům působícím v oblasti špičkových a luxusních oděvů a doplňků. Zůstává tak jedním z nejvýznamnějších konkurentů Preciosy, a.s., pokud jde o soupeření o pozornost prestižních značek a slavných návrhářů. Kromě toho je společnost Swarovski mezi odborníky v módním průmyslu dlouhodobě považována za symbol kvality, o kterou je třeba usilovat, takže srovnávací analýza s uvedenou společností je užitečná i z tohoto hlediska.

Podrobněji bude rozebrán sortiment výrobků, kvalita a ekologičnost, cenový segment, na který se společnost zaměřuje, nabízené zákaznické služby a povědomí a image společnosti mezi zákazníky. Tato kritéria tedy budou základními pro sestavení srovnávacího profilu. Data potřebná pro srovnání budou čerpána z veřejně dostupných zdrojů, jako jsou webové stránky a katalogy jednotlivých společností.

Sortiment

Nyní bude porovnáván sortiment společnosti Preciosa, a.s. s nabídkou konkurentů vybraných pro benchmarking. Šířka sortimentu bude posuzována podle počtu kategorií výrobků, které společnosti nabízejí. Pro pochopení přibližné hloubky sortimentu jednotlivých výrobců bude porovnána nabídka jedné z nejoblíbenějších řad mezi zákazníky, kterou mají k dispozici všichni konkurenti, a to nažehlovací kameny Hotfix Flatback Stones.

Produktové portfolio společnosti Preciosa Components již bylo popsáno výše ve stejnojmenné podkapitole. Lze tedy vyčlenit 14 hlavních kategorií výrobků: Round Stones, Fancy Stones, No Hotfix Flatback Stones, Hotfix Flatback Stones, Sew-On Flatback Stones, Beads, Pendants, Nacre Pearls, Stones in Settings, Cupchains, Metal Bandings, For Nails, Made To Order (Crystal Transfers, Crystal Net apod.) a Fine Jewelry Stones).

Kameny Hotfix Flatback jsou k dispozici v 15 tvarech. Barevná paleta a možnosti velikostí se liší v závislosti na tvaru. Výběr barev pro nejoblíbenější tvary je však poměrně pestrý (Preciosa Components 2022b).

Katalog Swarovski pro rok 2021 obsahoval tyto kategorie: Round Stones, Fancy Stones, Beads, Crystal Pearls, Pendants, Flat Back No Hotfix, Flat Back Hotfix, Sew-on Articles, Crystal Buttons, Crystal Transfers, Crystal Textures, Linked Crystal Components (obsahující výrobky Cupchains a Bandings), Crystal Studs and Rivets, Application Tools, a zvláštní kategorie Zirconia Collection a Ceramic Collection, položky, které jsou podobné výrobkům z Fine Jewelry Stones od Preciosy. Z katalogu je patrné, že i když má rakouská společnost v nabídce některé výrobky, které Preciosa neprodukuje (například křišťálové knoflíky Crystal Buttons), a Preciosa zase nabízí položky, které se u společnosti Swarovski hledají obtížně (například kategorie Jewelry Components), šířka sortimentu je přibližně stejná. Z hlediska hloubky není výhoda na straně Preciosy. Společnost Swarovski nabízí v jednotlivých kategoriích více tvarů kamenů a širší škálu barev. Například porovnávána

kategorie Flat Back Hotfix obsahuje až 37 různých tvarů. Otázkou však zůstává, zda společnost Swarovski v důsledku změny obchodní strategie neomezí rozsah svého portfolia (Swarovski 2021).

Při prohlížení webových stránek čínského konkurenta Preciosy YHB by se dalo konstatovat, že společnost usiluje spíše o větší hloubku sortimentu, než o jeho šířku. Společnost prezentuje pouze 5 kategorií: Rhinestones, Hotfix Rhinestones, Pearls, Nails with Rhinestones a Rhinestones Transfers. Samotná kategorie Hotfix Rhinestones ale obsahuje 29 tvarů. Barevná paleta této čínské společnosti je srovnatelná s paletou společnosti Swarovski a přesahuje nabídku společnosti Preciosa (YHB 2022).

Další čínská společnost, Dongzhou Crystal, má o něco širší nabídku. Kromě standardních kategorií Fancy Stone, Sew-on Stone, Flat Back Glass, Nohotfix, Hotfix nabízí samostatné kovové kotlíky z kategorie Metal Setting. Nabídka této společnosti se od konkurence liší především kategorií Kaleidoscope Glasses Lens, která zahrnuje komponenty s většími průměry a specifickými výbrusy. Kategorie Hotfix na internetové stránce společnosti zahrnuje 7 podpoložek Fancy Hotfix, které reprezentují různé tvary nažehlovacích kamenů a 13 typů kulatých kamenů Hotfix. Kameny jsou k dispozici v několika barvách, ale výběr není příliš velký (Dongzhou Crystal 2022).

V rámci nabídky značky Pellosa ShineArt je prezentována řada kamenů s plochým spodkem Flat Back dvou typů (Hotfix a Nohotfix), řady se špičatým spodkem Cubic Zirconia, Chaton Point Back, dále pak série Fancy Stone a korálky Bead. V internetových obchodech lze nalézt také našívací kameny Pellosa Sew-On Stones, ale oficiální webové stránky značky je ve svých katalozích nemají. Na webu se však uvádí, že je možné vytvořit si vlastní "motiv", tedy design pomocí nažehlovacích kamenů Hotfix, což je v podstatě obdoba Crystal Transfers od Preciosy. Kameny Hotfix jsou k dispozici v 5 tvarech různých velikostí, počet dostupných barev je však oproti široké škále barev Preciosy malý (Pellosa 2022).

Kvalita a ekologičnost výrobků

Pro zákazníky z módní branže je důležité, aby křišťálové komponenty měly čistý výbrus, jasný lesk a neměly žádné odštěpky a cizí inkluze. Důležité je také, aby kameny časem neztmavly, nedeformovaly se vnějšími vlivy ani neopadávaly po několikerém nošení nebo

praní módního výrobku. Je také velmi žádoucí, aby výrobek nepředstavoval zdravotní riziko a splňoval požadované normy a certifikáty kvality.

Při porovnávání s konkurencí je proto důležité zohlednit nejen optické a estetické vlastnosti komponentů, ale také to, zda výrobky porovnávaných společností úspěšně prošly interními testy kvality Preciosy. Vzhledem k tomu, že Finsko klade velký důraz na ohleduplnost k životnímu prostředí, bude zvláště posuzováno kritérium ekologičnosti výrobků, tedy splnění evropských norem potvrzené certifikáty.

Pokud jde o hodnocení vizuální složky, křišťálové komponenty Preciosa a Swarovski jsou velmi podobné svým třpytem a hloubkou. Nezkušený zákazník pouhým okem pravděpodobně ani nezaznamená žádný výrazný rozdíl. Při odborném posouzení pod mikroskopem je ale možné spatřit, že křišťál AB Swarovski má spíše modré a zelené barevné odlesky, zatímco ten od Preciosy se zdá být více růžový a fialový. Lze také vyzorovat určité rozdíly v broušení, ale celkově v obou případech fasety mají pěkné, čisté hrany, tedy obě společnosti nabízejí konzistentní výrobky s výbornými vizuálními a estetickými vlastnostmi. Co se týče asijské konkurence, pokud se na její produkty podíváme jednotlivě, vypadají docela atraktivně. Pokud však budou porovnány čínské a korejské kameny s kameny jejich evropských konkurentů, vizuální převaha ve prospěch Preciosy a Swarovski bude zřejmá i tomu, kdo se módním průmyslem nezabývá.

Preciosa provádí nejrůznější interní zkoušky a kontroly kvality sortimentu, užitečné pro sledování toho, jak kameny odolávají běžnému opotřebení. Každý výrobek musí splňovat přísné standardy odolnosti, než může být oficiálně zařazen do portfolia. Všechny komponenty musí projít základním testem, při němž jsou kameny vystaveny rychlým změnám teploty v rozmezí od -40 °C do 100 °C s různým stupněm vlhkosti. Běžně se také provádí přísný test syntetickým potem. Postup má za cíl otestovat odolnost fólie na spodní straně kamene vůči lidskému potu. Kromě chemických testů musí krystaly Preciosa projít také řadou mechanických zkoušek. Mezi nejdůležitější patří zkouška pádem, test praním a sušením v pračce/sušičce v deseti cyklech a test, při kterém se specializovaný stroj nepřetržitě snaží odtrhnout komponenty připevněné horkou fixací k různým tkaninám (Preciosa 2022c).

Přestože konkrétní výsledky provedených testů jsou interně přísně chráněnou informací, pro porovnání s konkurencí postačí naznačit, že výrobky Preciosy a Swarovski jsou na podobné

kvalitativní úrovni, zatímco jejich asijské rivalové nevykazují tak dobrou odolnost. Podléhají především odlupování lepidla a změnám vzhledu kamene vlivem teplotních změn a koroze.

Křišťálové komponenty evropských společností Preciosa a Swarovski obsahují méně než 0,009 % olova (<90 ppm) a jsou vyrobeny v souladu s nejpřísnějšími ekologickými a udržitelnými výrobními postupy. Mezi hlavní certifikace evropského trhu, které musí společnosti nabízející skleněné komponenty splňovat, patří REACH (registrace, hodnocení, povolování a omezování chemických látek), RoHS (omezení použití nebezpečných látek) a norma OEKO-TEX Standard 100, která zajišťuje jistotu chemické bezpečnosti textilních aplikací. Výrobky společností Preciosa i Swarovski tyto certifikace splňují a veškeré své certifikáty ochotně zpřístupňují na webových stránkách (Preciosa Components 2022d; Allium Blue 2022). Jejich jediným asijským konkurentem, který poskytuje informace o svých certifikátech, je YHB. Z těch důležitých pro společnost obchodující se sklem má však pouze OEKO-TEX Standard 100. Společnost dává na obaly nálepku Eco-Friendly, která by měla svědčit o bezolovnatosti produktů, ale žádné oficiální potvrzení nebo procentuální obsah škodlivých látek neuvádí. Pellosa následně oznamuje, že v současné době provádí technické přípravy na bezolovnatou výrobu Lead-Free a splnění požadavků OEKO-TEX Standard 100, nyní však nepotvrzuje kvalitu svých výrobků žádnými certifikáty. Dongzhou Crystal na své webové stránce uvádí, že má vynikající výrobní technologie, profesionální kontrolní a výrobní tým a přísné normy kvality, ale neposkytuje žádné oficiální potvrzení a osvědčení (YHB 2022; Dongzhou Crystal 2022; Pellosa 2022).

Cenový segment, na který se společnost zaměřuje

Tato práce nebude obsahovat srovnání konkrétních cen výrobků vybraných podniků. Je to především proto, že v případě některých zkoumaných firem se jedná o interní údaje, jejichž zveřejnění není v zájmu společnosti. Bude však uvedeno, na jaký cenový segment se jednotlivé společnosti zaměřují, čímž bude naznačeno, na jaké cenové úrovni se jejich výrobky pohybují.

Jak již bylo zmíněno, po změně obchodní strategie se společnost Swarovski hodlá zaměřit výhradně na prémiový segment trhu. Toto rozhodnutí se odráží i v cenové politice společnosti; aby mohli zákazníci používat špičkové výrobky Swarovski, musí nejen projít testem důvěryhodnosti, ale také zaplatit za komponenty v prémiové cenové relaci. Ceny Preciosy jsou oproti cenám Swarovski o řád nižší, ale odpovídají segmentu, který vyžaduje

kvalitu a je ochoten za tuto kvalitu zaplatit vyšší cenu. Ceny značky Pellosa se pohybují v dolní části středního cenového segmentu a evropské módní značky mohou nabídku Pellosy dokonce považovat za ekonomickou, ačkoli jihokorejská společnost ShineArt prezentuje svou značku jako prémiovou. Čínské společnosti YHB a Dongzhou soupeří v segmentu nízkých cen. Obě společnosti uvádějí jako svou konkurenční výhodu nízkou cenu při přijatelné kvalitě.

Nabízené zákaznické služby

Zákaznický servis nabízený společnostmi lze považovat za další aspekt, který může být rozhodující v boji o zákazníka. Zákazník se totiž může přiklonit k podniku, který poskytuje služby, jež mu usnadňují nákup nebo následné používání výrobku, a to i před firmou s rozsáhlejším sortimentem, která se však svým odběratelům věnuje méně. Poskytování nadstandardních služeb přináší zákazníkům užitek a firmám konkurenční výhodu, proto bude zohledněno v rámci srovnání s konkurencí.

Kromě standardních služeb jako celosvětová distribuce, předprodejní a poprodejní servis apod., které jsou pro společnost, která řadu let působí mezinárodně, již samozřejmostí, nabízí Preciosa, a.s. svým zákazníkům také mimořádné služby Aplikačního centra a Designové laboratoře.

Aplikační centrum od roku 2019 neustále zkoumá nové způsoby, jak lze krystaly co nejefektivněji a nejpevněji aplikovat na různé materiály. Zákazníci mají možnost využít know-how Preciosa Components a špičkové strojní vybavení a nechat si aplikovat produkty společnosti na nejvyšší úrovni. Tým specialistů centra je zodpovědný za vyřizování speciálních požadavků, jako je výroba produktů na zakázku, podpora při navrhování designu a poskytování aplikační asistence včetně masivních archů hotfixového transferu.

Vlastní designérský tým společnosti Preciosa Components tvoří zkušení návrháři, kteří se specializují na různé obory, jako jsou šperky, textil, kabelky, obuv, brýle a hodinky. DesignLab zkoumá nekonečné možnosti využití křišťálů, zirkonů a nanodrahokamů v módě, od výroby zcela unikátních kusů na zakázku až po tvorbu limitovaných edic inspirativních předmětů B2B. Klienti mohou tady získat nejen individuální design produktů, ale i moodboardy, videa procesu tvorby, příběhy vývoje jednotlivých produktů, a dokonce i POS – Point of Sale materiály (Preciosa Components 2022a).

Služby v oblasti zákaznického servisu poskytované společností Swarovski jsou podobného charakteru. Obsahují aplikační servis, designovou službu a zakázky na míru. Společnost se ale posunula dále – globální servisní síť Swarovski poskytuje zákazníkům specializovanou personální podporu na místní úrovni. Společnost Swarovski má celosvětovou síť designérských center a poskytuje komplexní nabídku aplikačních služeb, v rámci kterých mohou zákazníci využívat rozsáhlých zkušeností předních mezinárodních odborníků (Swarovski 2021).

Čínské konkurenci se nijak zvlášť nedaří integrovat do své nabídky další služby pro zákazníky, kromě tradičního předprodejního a poprodejního servisu a příslibu pomoci v případě nejasností nebo potíží s aplikováním komponent (YHB 2022; Dongzhou Crystal 2022). Korejská Pellosa však nabízí službu vytvoření vlastního designu pomocí hot-fix kamínků. Společnost však nenabízí pomoc při tvorbě designu, ale požaduje návrh přímo od zákazníka. Zákazník je povinen zaslat grafickou kresbu, zobrazenou pomocí teček, podle kterých budou kamínky umístěny na textilií (ShineArt 2022).

Povědomí a image společnosti mezi zákazníky

Jedním z rozhodujících kritérií v konkurenčním boji může být to, jak zákazníci podniky vnímají. Zda znají název značky, zda jsou seznámeni s jejími výrobky, případně s čím je značka a její země původu v jejich myslích asociována, co o společnosti vypovídá cena jejich výrobků apod.

Výrobky Swarovski jsou mezinárodně proslulé a dlouhodobě symbolizují nejvyšší kvalitu a špičkový vzhled. Značka je známá jak na B2B trhu, tak mezi konečnými spotřebiteli. Značka otevřeně zdůrazňuje svou příslušnost k dražší, prestižní kategorii výrobků. Cena výrobků dává najevo, že se jedná o luxusní typ produktu (Swarovski 2021).

Společnost Preciosa Components je mezi odborníky módního a bižuterního průmyslu známá svou vysoce kvalitní výrobou založenou na kombinaci dlouholeté tradice a inovací.

Poté, co společnost Swarovski oznámila, že již nebude distribuovat své výrobky pro maloobchodní prodej, začaly výrobky společnosti Preciosa přitahovat zájem jako prvotřídní alternativa k rakouským křišťálovým komponentům. To svým způsobem zvýšilo povědomí o značce. Dá se říci, že přesměrování hlavního konkurenta do jiného segmentu Preciose nahrálo. Komunikace a propagace firmy je však stále zaměřena na segment B2B, takže

značka není tak široce známá jako Swarovski (The Beading Gem 2021, Preciosa Components 2022b).

Výrobci broušených kamenů pro módní průmysl z Číny mají mezi odborníky nepříliš dobrou pověst. Kvůli nedbalým výrobním postupům, nevhodným podmínkám skladování a přepravy se kamínky stávají zcela nepoužitelnými pro vedlejší aplikaci. Společnosti YHB a Dongzhou Crystal si ale nedovolují prodávat vadné výrobky s třískami, prasklinami, částečně chybějícím lepicím základem atd. a jsou považovány za spolehlivé. Stále jsou však vnímány spíše jako levné alternativy evropských značek než jako perspektivní asijské výrobci.

I když Pellosa mezi asijskou konkurencí vyniká lepší kvalitou broušení a pro řadu zákazníků Jižní Korea zní lákavěji než Čína, je ještě příliš brzy na to, aby se o této značce dalo mluvit jako o prémiové, jak se uvádí. Je vnímána spíše jako dodavatel skleněných komponentů pro Fast Fashion, kdy je potřeba, aby módní výrobek vypadal hezky, ale není tak důležité, aby dlouho vydržel. Takzvaná rychlá móda se vyznačuje neustálou aktualizací sortimentu a má tendenci podněcovat zákazníky k novým nákupům, takže v tomto případě není vůbec nutné, aby kameny zdobící výrobek byly odolné, neměnily svůj vzhled pod vlivem vnějších faktorů a neopadávaly. (PotomacBeads 2020; The Beading Gem 2021)

V následující tabulce jsou pro přehlednost uvedeny stručné závěry z porovnání jednotlivých společností, značek, a vybraných kritérií.

Tabulka 5: Benchmarking zvolených podniků na základě vybraných kritérií

		Preciosa Components	Swarovski	YHB	Dongzhou Crystal	ShineArt (PELLOSA)
Země		Česká republika	Rakousko	Čína	Čína	Jižní Korea
Sortiment	Šířka	14 kategorií	17 kategorií	5 kategorií	7 kategorií	8 kategorií
	Hloubka (podle kategorie Hotfix Flatback Stones)	15 tvarů, poměrně pestrý výběr barev	37 tvarů, velmi široká paleta barev	29 tvarů, široká barevná paleta srovnatelná se Swarovski	20 tvarů, malá nabídka barev	5 tvarů, výběr barev je omezen standardní paletou

	Vizuální hodnocení odborníkem v oboru (pětibodová stupnice, kde 1 je nejlepší hodnocení)	1	1	4+	4	3+
Kvalita	Odolnost vůči běžnému opotřebení	Úspěšné absolvování chemických testů a mechanických zkoušek		Nevykazují dobrou odolnost; podléhají změnám barvy a jasu, odlupování lepidla a koroze		
	Ekologičnost a bezpečnost	<90 ppm olova, splnění certifikací REACH, RoHS a normy OEKO-TEX Standard 100		Splnění OEKO-TEX Standard 100	Žádné potvrzení kvality	Technické přípravy na bezolovnatou výrobu a splnění Oeko-Tex Standard 100, prozatím žádné potvrzení kvality
Cenový segment		Vysoký cenový segment	Premiový, luxusní segment	Segment nízkých cen	Segment nízkých cen	Dolní část středního segmentu, skoro ekonomický
Nadstandardní zákaznické služby		Aplikační centrum (výroba na zakázku, podpora při navrhování designu, aplikační asistence) a DesignLab (individuální design produktů, poskytování moodboardů, videí, Point of Sale materiálů)	Celosvětová síť designerských center – aplikační servis, designové služby a zakázky na míru na místní úrovni	Standardní předprodejní a poprodejní servis		Služba vytvoření vlastního designu pomocí hot-fix kamínků, pomoc při tvorbě designu nenabízí, požaduje návrh od zákazníka
Povědomí a image		Známa spíše mezi odborníky, kvalitní výroba, založenou na dlouholeté tradici, prvotřídní alternativa Swarovski	Mezinárodně proslulá luxusní značka, symbol kvality	Levná alternativa evropských značek. Spolehlivější než většina čínských výrobců		Střední kvalita, vhodný dodavatel pro Fast Fashion

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Preciosa Components 2022a; Preciosa Components 2022b; Preciosa Components 2022c; Preciosa Components 2022d; Swarovski 2021; Allium Blue 2022; YHB 2022; Dongzhou Crystal 2022; Pellosa 2022; ShineArt 2022; The Beading Gem 2021, Preciosa Components 2022b)

5.3 SWOT analýza

Analýza SWOT, které bude věnována následující podkapitola, sumarizuje výstupy provedené v teoretické části situační analýzy. Podkladem pro určení silných a slabých stránek poslouží charakteristika společnosti, přehled příležitostí a hrozeb pak bude vycházet z PEST analýzy a Benchmarkingu.

Silnou stránkou společnosti Preciosa, a.s. je především dlouholetá tradice výroby, která spolu s vysokou kvalitou výrobků přispěla k vybudování pevné image značky. Produkty společnosti odpovídají mezinárodním ekologickým standardům, jelikož integrace interně vyvinutých technologií přispívá k šetrnému využívání zdrojů a eliminaci škodlivých složek ve výrobě. Důraz na vývoj a inovace se projevuje i v širokém a rozmanitém produktovém portfoliu, které je jednou z jejich hlavních konkurenčních výhod. Preciosa Components je silným rivalem rovněž díky svým mezinárodním zkušenostem a celosvětové síti odběratelů, mezi něž patří renomované brandy. I při tak rozsáhlém oboru činnosti se však firma snaží zachovat individuální přístup a vyhovět nejodvážnějším představám svých klientů zpracováním zakázek na míru.

Mezi **slabé stránky** patří skutečnost, že vzhledem k zaměření na B2B trh nemá trh konečných spotřebitelů, tedy těch, kteří by si případně chtěli koupit oblečení nebo módní doplňky zdobené komponenty Preciosa, dostatečné povědomí o značce. Dalším bodem je určitý nedostatek zkušeností se severskými zeměmi, z čehož vyplývá malá síť kontaktů, nízká úroveň propagace v regionu atd. Přestože má Preciosa, a.s. autorizované partnery v Dánsku a Švédsku, obchod se skandinávskými zeměmi není tak aktivní jako například s Itálií nebo Francií, ten ale rozhodně má svá specifika, která je třeba pro úspěšné podnikání pochopit. Benchmarking také odhalil, že hloubka sortimentu společnosti Preciosa je ve srovnání s konkurencí poměrně malá, a přestože to v současné době nebrání společnosti být

prosperující, měla by být tato skutečnost zaznamenána jako slabá stránka, která ohrožuje konkurenceschopnost.

Pokud jde o **příležitosti**, je třeba zmínit především ekonomickou a technologickou vyspělost země. Příznivé podnikatelské prostředí je dáno politickou stabilitou, nízkou mírou korupce, dobře fungující státní byrokracií a právním systémem. Nelze opomenout i příležitosti, které přináší volný obchod v rámci jednotného trhu EU. Obchod ve Finsku usnadňují také organizace jako agentura Czech Trade a inovační fond Business Finland. Dalším pozitivním vnějším faktorem je skutečnost, že Finsko se v poslední době dostalo do centra pozornosti díky svým inovacím v oblasti výroby ekologických textilií, což by mohlo posloužit jako povzbuzení pro rozvoj finského módního průmyslu, který již nyní přitahuje pozornost veřejnosti díky úspěšným lokálním značkám. Dobrá pověst českých výrobků na finském trhu může zase povzbudit místní designéry ke spolupráci s tradiční českou společností Preciosa, a to včetně těch, kteří se dříve zajímali o částečně opouštějící trh výroby Swarovski.

Mezi hlavní **hrozby** patří skutečnost, že finský módní průmysl je zatím poměrně mladý a je relativně obtížné předvídat jeho vývoj, a tedy i poptávku po komponentech pro návrhářské činnosti. Kromě toho jsou Finové poměrně nároční zákazníci, a to nejen v tom smyslu, že kladou velký důraz na kvalitu a dávají přednost domácímu zboží, ale také proto, že mají ustálený názor na to, jak by měl výrobek vypadat. Jde o tzv. skandinávský minimalismus, s jehož preferencí se pravděpodobně setká společnost, jejíž výrobky jsou třpytivé křišťálové komponenty, které se používají k ozdobě textilií a výrobě šperků.

Shrnutí analýzy SWOT je uvedeno v následující tabulce.

Tabulka 6: SWOT analýza společnosti Preciosa, a.s.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ○ Výroba založená na dlouholeté tradici ○ Vysoká kvalita ○ Image značky ○ Důraz na vývoj a inovace ○ Ekologičnost výrobků potvrzená mezinárodními certifikáty kvality ○ Široké produktové portfolio ○ Celosvětová síť odběratelů ○ Individuální přístup k zákazníkům ○ Spolupráce se světově známými brandy 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nedostatečné budování značky na B2B trhu ○ Nedostatečné zkušenosti se severskými zeměmi ○ Poměrně malá hloubka sortimentu
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ○ Ekonomická a technologická vyspělost země ○ Jednotný trh EU – obchod bez překážek ○ Možnost spolupráce s agenturou Czech Trade ve Skandinávii, inovačním fondem Business Finland ○ Dobrá pověst českých výrobků na finském trhu ○ Dynamicky se rozvíjející textilní a módní průmysl ve Finsku ○ Inovace Finska v oblasti výroby textilu ○ Možné převzetí zákazníků společnosti Swarovski 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nepředvídatelnost mladého finského módního průmyslu ○ Konzervatismus Finů, jejich obliba místních výrobků – je složité proniknout do kultury ○ Náročný finský zákazník, kterému je těžké se zalíbit

Zdroj: Vlastní zpracování

5.4 Konfrontační matice

Níže uvedená konfrontační matice slouží jako nástroj k posouzení důležitosti faktorů vyplývajících z analýzy SWOT. Porovnáním a ohodnocením vzájemného vlivu faktorů vnějšího a vnitřního prostředí budou určeny stěžejní a zásadní podněty pro rozhodnutí o případném vstupu na finský trh.

Tabulka 7: Konfrontační matice Preciosy, a.s.

		Externí faktory										Celkem	
		Příležitosti							Hrozby				
		Ekonomická a technologická vyspělost	Jednotný trh EU – obchod bez překážek	Možnost spolupráce s Czech Trade a Business Finland	Dobrá pověst českých výrobků na finském trhu	Dynamicky se rozvíjející textilní a módní průmysl Finska	Inovace Finska v oblasti výroby textilu	Možné převzetí zákazníků Swarovski	Mladý finský módní průmysl	Konzervatismus Finů – je složité zapadnout do kultury	Náročný zákazník, kterému je těžké se zalíbit		
Interní faktory	Silné stránky	Dlouholetá výrobní tradice	0	0	0	+	0	0	++	0	0	-	+2
		Vysoká kvalita	+	0	0	+	0	0	++	0	0	+	+5
		Image značky	0	0	0	+	0	0	+	0	0	+	+3
		Důraz na vývoj a inovace	+	0	+	+	+	++	+	+	0	0	+8
		Mezinárodní certifikáty kvality	+	+	0	+	+	+	+	0	0	+	+7
		Široké produktové portfolio	0	0	0	0	+	0	+	0	0	+	+3
		Celosvětová síť odběratelů	0	+	0	0	0	0	+	0	0	0	+2
		Individuální přístup	0	0	0	0	0	0	+	+	+	++	+5
	Spolupráce se světově známými brandy	0	+	0	+	+	0	+	0	0	0	+4	
SI ab	Malé povědomí o značce na B2C trhu	0	0	+	+	-	0	--	--	-	-	-5	

	Nedostatečné zkušenosti se severskými zeměmi	0	+	+	+	-	-	-	-	--	--	-5
	Malá hloubka sortimentu	0	0	0	0	-	0	--	0	0	-	-4
	Celkem	+3	+4	+3	+8	+1	+2	+6	-1	-2	+1	

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací poskytnutých konzultantkou ze společnosti Preciosa, a.s.

Z konfrontační matice sestavené pomocí vedoucí oddělení Produktový management Preciosa, a.s. je patrné, že hlavní silnou stránkou společnosti je její důraz na vývoj a inovace. Vynikající kvalita výrobků, kterou společnost dosáhla díky svému vývoji a inovacím, je potvrzena mezinárodními certifikáty, což je také přednost, kterou je třeba vzít v úvahu. Co se týče slabých stránek, navzdory svému dlouholetému mezinárodnímu působení nemá společnost Preciosa na severském trhu silnou pozici. Společnost by měla věnovat pozornost skutečnosti, že nedostatek prověřených distribučních a komunikačních kanálů v regionu může vést k určitým obtížím, které mohou být dále ztíženy neznalostí specifík obchodování se skandinávskými zeměmi a nedostatečnou informovaností o značce.

Mezi příležitostmi vyniká dobrá pověst českých výrobků na finském trhu. Odborníky působící v módním průmyslu, který se aktivně rozvíjí na půdě finských textilních inovací, pravděpodobně přiláká skutečnost, že 100 % výrobků Preciosy se vyrábí v České republice. Mezi příznivé externí faktory patří jednoznačně také možnost získat bývalé i potenciální zákazníky společnosti Swarovski, kteří po změně dosavadní strategie rakouského konkurenta nepatří do jeho současného cílového segmentu. Hlavní hrozbou je finská konzervativní láska k tradičně minimalistickému domácímu zboží a skutečnost, že finský módní průmysl je stále poměrně mladý. Je těžké předvídat, jak velký zájem budou mít Finové o výrobky, jejichž cílem je dodat módnímu výrobku chytlavost, výraznost a poutavost.

6. Zhodnocení konkurenceschopnosti podniku a navrhovaná doporučení

V závěrečné kapitole této práce bude na základě zjištěných informací a závěrů, vyplývajících z analytické části, zhodnocena konkurenceschopnost společnosti Preciosa, a.s. při vstupu na finský trh. Z tohoto posouzení vyplyne rozhodnutí, zda lze společnosti doporučit vstup na tento trh. Následně autorka poskytne doporučení a návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti společnosti s ohledem na specifika daného trhu.

Z informací o interním prostředí společnosti je zřejmé, že Preciosa Components má všechny předpoklady pro úspěšné rozšíření svých obchodních aktivit na další zahraniční trh. Má dostatečnou výrobní kapacitu, dobře propracované produktové portfolio, bohaté zkušenosti s budováním mezinárodní zákaznické sítě a zájem pokračovat ve svém rozvoji. Po provedení externí analýzy, konkrétně PEST analýzy Finska, se ukázalo, že odhady o atraktivitě perspektiv vstupu na tento trh se potvrdily. Hospodářská a politická stabilita země, technologický rozvoj a inovace v oblasti výroby textilu aktivně stimulují rozvoj módního průmyslu, jehož představitelé jsou potenciálními zákazníky společnosti. Určitou překážkou by mohla být skutečnost, že Finové dávají přednost místním výrobcům, ale při analýze trhu nebyl identifikován žádný lokální výrobce skleněných komponentů pro módní průmysl. Navíc bylo zjištěno, že největší přímý konkurent společnosti Preciosa, firma Swarovski, se částečně stahuje z trhu se skleněnými komponenty, což nabízí příležitost převzít její zákazníky.

Vzhledem k existenci levnějších alternativ výrobků pro módní průmysl vyráběných především asijskými konkurenty a skutečnosti, že společnost Swarovski je i nadále konkurentem v prémiovém segmentu, byla pro posouzení konkurenceschopnosti společnosti Preciosa Components použita také analytická metoda benchmarkingu. Po porovnání s možnou konkurencí a s ohledem na zvláštnosti finského trhu byly identifikovány následující konkurenční výhody společnosti Preciosa, a.s. Vzhledem k tomu, že Finové při výběru zboží kladou velký důraz na kvalitu, je hlavní předností výrobků Preciosa jejich jakost, a to jak z hlediska vynikajícího vzhledu, tak i odolnosti proti běžnému opotřebení. Kromě toho Finové, pro které je úcta k přírodě velice důležitá, určitě ocení ekologičnost výrobků a šetrnost k přírodním zdrojům při výrobě, které jsou pro společnost Preciosa, a.s.

charakteristické. Bezolovnatost a nepřítomnost dalších škodlivých látek je potvrzena mezinárodními certifikáty kvality, které jsou vyžadovány pro obchodování se zeměmi Evropské unie. Poskytování oficiálních certifikací je významnou konkurenční výhodou, jelikož asijská konkurence je postrádá. Oproti asijské konkurenci má Preciosa další výhodu, a tou je dostupnost doprovodných služeb zaměřených na poskytování individuální asistence a uspokojování dalších speciálních potřeb zákazníka. Finové jsou velmi nároční zákazníci, kterým je obtížné vyhovět, a proto flexibilní přístup společnosti Preciosa a výroba na míru zvyšují její konkurenceschopnost na finském trhu. Určitou nevýhodou proti asijské konkurenci je orientace Preciosy na poměrně vysoký cenový segment, ale na druhou stranu, pokud jde o převzetí zákazníků Swarovski, jsou výrobky Preciosy cenově dostupnější, i když kvalitou srovnatelné s produkty rakouského luxusního konkurenta. Ačkoli v současné době není značka Preciosa mezi konečnými spotřebiteli z řad kupujících hotových módních výrobků příliš známá, získala si důvěru a dobrou pověst mezi profesionály, kteří tyto výrobky vyrábějí. Zdánlivě nepodstatným faktorem, který však může v konkurenčním boji sehrát rozhodující roli, je skutečnost, že české zboží je ve Finsku vysoce hodnoceno.

Na základě zjištěných silných stránek společnosti, které v kombinaci s příležitostmi identifikovanými při analýze trhu tvoří zřetelné konkurenční výhody, autorka hodnotí společnost jako konkurenceschopnou a doporučuje vstup na vybraný trh. Kvůli určitým překážkám způsobeným nepředvídatelností poptávky po výrobcích Preciosa a kulturními specifiky Finska se však doporučuje marketingový mix, zejména standardní produktový mix, který společnost nabízí pro většinu zemí, tomuto trhu přizpůsobit.

Návrh marketingového mixu

Produkt

Vzhledem k celosvětovému zájmu o inovativní ekologické látky vytvořené ve Finsku lze předpokládat, že se místní módní domy a návrháři zaměří především na tvorbu módních textilních výrobků. Autorka proto navrhuje vstoupit na finský trh s užším sortimentem, než je standardizovaný produktový mix společnosti, a to jen s komponenty určenými pro textilní aplikace. S ohledem na skandinávský minimalismus se doporučuje další zúžení nabídky textilních komponentů na nejzákladnější, elegantní kategorie bez zbytečností. Těmito kritériím odpovídají mezi zákazníky nejvíce oblíbené kameny s plochým spodkem No Hotfix, Hotfix a Sew-On Flatback Stones, perle Beads, přívěsky Pendants, perle Nacre

Pearls a kameny v kotlíku Stones in Settings. Doporučuje se rovněž poskytování služby Made to Order, která je určena k vytváření exkluzivních křišťálových polotovarů. V případě rostoucí poptávky na trhu by v budoucnu společnost mohla uvažovat o rozšíření nabídky.

Cena

Doporučuje se i nadále se zaměřovat na vyšší cenový segment s aspirací na segment prémiový. Na základě zjištěných ekonomických a sociokulturních faktorů jsou finští zákazníci schopni a ochotni zaplatit vyšší cenu za špičkovou kvalitu, která produktům Preciosa Components jednoznačně nechybí. Snížení ceny výrobků nepovede k výraznému zvýšení poptávky, ale spíše ke ztrátě image společnosti.

Distribuce

Doporučenou formou vstupu na finský trh je přímý vývoz, a to z několika důvodů. Především je třeba vzít v úvahu obecnou prodejní strategii společnosti Preciosa, a.s., jejímž úkolem je neopouštět stávající tradiční prodejní kanály, jako jsou autorizovaní distributoři, přeprodejci a někteří menší výrobci, ale zaměřit se na získávání nových zákazníků přímo mezi módními značkami a jejich výrobci. Navíc při analýze mladého finského módního trhu nebyli identifikováni žádní důvěryhodní zprostředkovatelé, takže je třeba vyloučit riziko ztráty kontroly nad následnou distribucí prostřednictvím nekompetentního mezičlánku. Díky přímému vývozu společnost neztratí přímý kontakt se zákazníkem, což je důležité pro zákaznický servis, který společnost poskytuje na základě individuálního přístupu.

Rozvoj nových odbytových kanálů je jedním z hlavních úkolů obchodního oddělení Preciosa Components, které disponuje rozsáhlými zkušenostmi a týmem zaměstnanců s příslušnými znalostmi. Úsek je členěn podle regionů a zemí, vývoz do Finska by měl být tedy realizován prostřednictvím odboru Prodej Evropa (příp. Prodej Severní Evropa).

Propagace

Vzhledem k technologickému rozvoji a digitalizaci Finska by se společnost měla zaměřit především na online propagaci; Preciosa Components navíc již úspěšně využívá online nástroje, má přehledné a působivé webové stránky a je přítomna na většině sociálních sítí významných pro profesní komunikaci. S ohledem na požadavky finských zákazníků na výrobky by bylo vhodné do komunikace začlenit sdělení, že komponenty Preciosa jsou šetrné k životnímu prostředí, ekologické a vysoce kvalitní. Toho lze dosáhnout například prostřednictvím optimalizací webových stránek obsahujících tyto informace pro

vyhledávače a výběrem relevantních klíčových slov pro reklamu typu Pay-Per-Click. Za tímto účelem, a zároveň pro zvyšování povědomí a budování dobrého jména, lze využít i PR komunikaci. Autorka navrhuje zveřejnění článků o společnosti Preciosa Components a jejích aktivitách ve finských online vydáních věnovaných podnikání, inovacím, módě nebo textilnímu průmyslu, jako jsou Business Finland, FAB a Helsinki Design Finland. Pro sledování vývoje finského módního průmyslu a navázání kontaktů s potenciálními zákazníky by bylo vhodné navštěvovat, nebo se dokonce zúčastňovat finských fashion-akcí, mezi které patří například Helsinki Fashion Week a Fashion in Helsinki Event.

Ekonomické zhodnocení doporučení

Z kapacitních důvodů nebudou v této práci ekonomicky hodnocena všechna doporučení, ale pouze jedno. Vzhledem k tomu, že pro společnost Preciosa Components je účast na mezinárodních výstavách v současné době jedním z hlavních komunikačních kanálů a způsobů, jak získat nové zákazníky, budou vypočteny přibližné náklady na účast na finském veletrhu. Tento výpočet není hlavním cílem práce, proto budou nastíněny pouze základní položky.

Podle kalkulačky přibližných nákladů, která je k dispozici na internetových stránkách Messukeskus Helsinki, Expo and Convention Centre, mezinárodního centra pro pořádání výstav, veletrhů, kongresů a dalších akcí ve Finsku, bude účast na takové akci stát přibližně 7 000 EUR. Tato částka zahrnuje pronájem výstavní plochy 10 m² včetně elektřiny a dalších nezbytných poplatků, vybavení a výzdobu výstavní plochy, pomoc s dopravou a instalací exponátů a reklamu v rámci události – digitální panely, informační plakáty a e-mailový newsletter možným zájemcům od organizátorů akce.

K této položce je třeba připočítat také náklady na marketingové materiály (katalogy, brožury, vzorové karty, vzorky, dárky a propagační předměty) ve výši 700 EUR a samotné náklady na služební cestu. Náklady na marketingové materiály jsou stanoveny podle interního dokladu, tzv. Marketing menu, a vycházejí z předpokladu, že potřebné materiály by měly být nejen prezentovány na veletrhu, ale měly by být také k dispozici pro poskytnutí v případě vzájemného zájmu o spolupráci 12-15 teoretickým potenciálním zákazníkům.

Předpokládaná doba trvání služební cesty je 5 dní. Odhad nákladů na letenky a ubytování byl proveden pomocí stránek Skyscanner a Booking.com, zahraniční stravné řeší zákoník práce. Obchodní zástupce může být v rámci služební cesty pozván potenciálním klientem

například na obchodní oběd, takže byly vzaty v potaz i náklady na reprezentaci. Tímto způsobem náklady na služební cestu do Helsinek na 5 dní na jednoho zaměstnance činí přibližně 1 350 EUR.

Orientační náklady na účast na finském veletrhu tímto způsobem se pohybují kolem 9 050 EUR.

Tabulka 8: Náklady na účast na finském veletrhu

Nákladová položka		Obsah nákladové položky	Náklady
Účast na veletrhu		Pronájem výstavní plochy 10 m ² + poplatky, vybavení, výzdoba, doprava a instalace exponátů, reklama v rámci události	7 000 €
Marketingové materiály		katalogy, brožury, vzorové karty, dárky	700 €
Cestovní náklady na jednoho obchodního zástupce	Doprava	Zpáteční let 250 € Taxi: nástupní sazba 5.90 € + 1.55 €/km	350 €
	Ubytování	Cena za 4 noci	500 €
	Stravné	Stravné na 5 dní (50 EUR/den)	250 €
	Náklady na reprezentaci	Případné obchodní akce mimo veletrh	250 €
Celkem			9 050 €

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Messukeskus 2022; Booking 2022; Skyscanner 2022; FINANCE.cz 2022; interní zdroje Preciosa Components)

Navzdory zkušenostem Preciosy, a.s. v mezinárodním obchodě ještě nebyl skandinávský trh společností důkladně prozkoumán. Doporučuje se proto seznámit se s aktuální situací na trhu zavedením omezeného sortimentu, sledovat trendy v oblasti módního průmyslu a na jejich základě přizpůsobovat a upravovat obchodní strategii. Společnost by měla také sledovat vývoj svých konkurentů v čase. To, že Preciosa v současné době zaujímá jedno z dominantních postavení na trhu s komponenty pro módní průmysl, neznamená, že je toto umístění zajištěno navždy. Již nyní lze zaznamenat tendenci korejského konkurenta připravit se na proniknutí na trh s kvalitnějšími a luxusnějšími módními výrobky tak, že usiluje o získání v Evropě požadovaných certifikátů kvality a rozšiřuje nabídku služeb na míru. Pro zachování konkurenceschopnosti musí společnost Preciosa Components neustále inovovat,

aby splňovala přísné požadavky na kvalitu a ekologičnost a udržela krok s rychle rostoucím trhem špičkových technologií Finska.

Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo na základě teoretických poznatků a praktické analýzy zhodnotit konkurenceschopnost podniku na vybraném zahraničním trhu a následně navrhnout možná doporučení a opatření. Pro zkoumání byla vybrána mezinárodně působící česká společnost Preciosa Components, jejíž hlavní činností je výroba a prodej křišťálových komponentů pro módní průmysl. Jako atraktivní nový trh pro vstup bylo vybráno Finsko, jelikož tamní módní průmysl je na vzestupu a určitě má potenciál, což může naznačovat, že místní návrháři budou mít o výrobky Preciosy, a.s. zájem.

Jedním z dílčích cílů bylo provést literární rešerši zaměřenou na problematiku konkurenceschopnosti, což bylo předmětem teoretické části bakalářské práce. Nejprve byly definovány pojmy konkurence, konkurenční výhoda a konkurenceschopnost, úzce související s tématem dané práce. Dále byly popsány nástroje situační analýzy, které byly následně použity v praktické části, a to PEST analýza, benchmarking, SWOT analýza a konfrontační matice. Teoretická část se rovněž dotkla problému volby formy vstupu na zahraniční trh, včetně charakteristiky základních forem. Teoretická východiska nabytá z prostudování odborné literatury posloužila jako dobrý podklad pro zpracování praktické části, proto autorka považuje tento cíl za úspěšně splněný.

V praktické části pak byl teoretický rámec aplikován na konkrétní situaci vstupu společnosti Preciosa Components na finský trh. V rámci této části byla nejprve představena charakteristika společnosti, z níž se ukázalo, že Preciosa, a.s. má veškeré předpoklady pro úspěšné rozšíření svých obchodních aktivit na další zahraniční trh. Zkoumání prostředí vybraného trhu pomocí PEST analýzy bylo vlastně dalším důležitým krokem. Výsledky ukázaly, že navzdory příznivým politicko-právním, ekonomickým a technologickým faktorům přichází největší hrozba z finského sociokulturního prostředí, tedy z pevně zakořeněných preferencí, konzervatismu a náročnosti finských zákazníků. Za účelem analýzy konkurenčního prostředí byla použita analytická metoda benchmarkingu, ty nejvýznamnější a nejlepší společnosti v okolí byly porovnávány s Preciosa Components podle stanovených kritérií. Výstupy z jednotlivých situačních analýz sumarizovala SWOT analýza, byly zpřehledněny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, z nichž nejdůležitější byly vyčleněny pomocí konfrontační matice.

Náplní poslední kapitoly, a zároveň výstupem práce, je zhodnocení schopnosti podniku čelit konkurenci na vybraném zahraničním trhu a následná doporučení. Na základě bezesporných konkurenčních výhod, které byly zjištěny prostřednictvím benchmarkingu, a při zohlednění vlivu vnějšího a vnitřního prostředí podniku, autorka považuje společnost Preciosa Components za konkurenceschopnou a doporučuje vstup na finský trh. V rámci této práce byl také předložen návrh marketingového mixu a provedeno ekonomické hodnocení jednoho z doporučení, a to účasti na finském veletrhu. Autorka vysoce hodnotí současné aktivity společnosti a domnívá se, že pokud budou sledovány trendy finského módního průmyslu, nebude přehlížen vývoj konkurence, a pokud bude společnost pokračovat v inovacích, má Preciosa Components všechny předpoklady pro úspěch na finském trhu.

Seznam použitých zdrojů

ALBRECHT, Miroslav, 2012. *Základy marketingu. Czech management institute* [online]. [cit. 2021-10-18]. Dostupné z: <https://adoc.pub/ing-miroslav-albrecht-mba-leden-2012.html>

ALLIUM BLUE, 2022. *Swarovski Catalogs Download* [online]. Hong Kong: Allium Blue. [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <http://www.alliumblue.com/Swarovski-Catalogues-c0p19.html>

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

BOOKING, 2022. *Stays* [online]. Amsterdam: Booking Holding. [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://www.booking.com/index.cs.html>

BUSINESS FINLAND, 2021a. *Best business environments in the world. Safe playground*. [online]. Helsinki: Business Finland. [cit. 2022-03-27]. Dostupné z: <https://www.businessfinland.fi/en/do-business-with-finland/invest-in-finland/business-environment/why-invest-in-finland/safe-playground#:~:text=The%20Finnish%20system%20has%20produced,children%20has%20also%20facilitated%20equality>.

BUSINESS FINLAND, 2021b. *Finnish fashion brews from nordic design, spiced with play* [online]. Helsinki: Business Finland. [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://www.businessfinland.fi/en/do-business-with-finland/explore-key-industries/consumer-business/fashion>

BUSINESS FINLAND, 2021c. *Work environment. Get to know the Finns* [online]. Helsinki: Business Finland. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z: <https://www.businessfinland.fi/en/do-business-with-finland/work-in-finland/work-environment-in-finland>

BUSINESSINFO, 2021. *Finsko* [online]. Praha: Czech Trade. [cit. 20212-03-26]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/finsko-souhrnna-teritorialni-informace/2/>

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY, 2022. *The World Factbook. Finland*. [online]. Washington, DC: CIA. [cit. 2022-03-26]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/finland/>

CZECHTRADE, 2016. *Švédsko, Dánsko, Norsko, Finsko* [online]. Praha: CzechTrade. [cit. 20212-03-29]. Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/evropska-unie/skandinavie>

DAVIDSON, Mike, 1997. *Jak se stát skvělým stratégem: průvodce na cestě k strategickému myšlení*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-45-x.

DERESKY, Helen, 2011. *International management: managing across borders and cultures: text and cases*. 7th ed. Boston: Pearson Education. ISBN 978-0-13-254555-6.

DONGZHOU CRYSTAL, 2022. *Dongzhou Crystal* [online]. Pujiang: Dongzhou Crystal [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.dongzhoucrystal.com/>

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

EUROSKOP, 2022. *Finsko* [online]. Praha: Euroskop. [cit. 2022-03-26]. Dostupné z: <https://euroskop.cz/evropska-unie/clenske-staty/finsko/>

FAB, 2021. *This Is Finnish Fashion – Past, Present And Future* [online]. Helsinki: Finnish Textile & Fashion [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://www.fablehti.fi/finnish-fashion/>

FINANCE.CZ, 2022. *Výše sazeb zahraničního stravného 2022* [online]. Praha: Internet Info, s.r.o. [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/cestovni-nahrady/zahranicni-stravne/>

HELSINKI DESIGN FINLAND, 2016. *Finnish fashion embodies playful minimalism* [online]. Helsinki: Helsinki Design Weekly [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://helsinkidesignweek.com/2016/05/19/finnish-fashion-embodies-playful->

minimalism/?lang=en#:~:text=Finns%20feel%20more%20free%20to,for%20a%20couple%20of%20years.

INDEX OF ECONOMIC FREEDOM, 2022. *Finland* [online]. The Heritage Foundation. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.heritage.org/index/country/finland>

INFOFINLAND, 2021. *Information about Finland* [online]. Helsinki: InfoFinland. [cit. 2022-03-29]. Dostupné z: <https://www.infofinland.fi/en/information-about-finland>

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

JUREČKA, Václav, 2018. *Mikroekonomie. 3., aktualizované a rozšířené vydání.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0146-7.

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

KNÁPKOVÁ, Adriana, 2003. Využití poměrových ukazatelů a ekonomické přidané hodnoty pro benchmarking finančního řízení podniků. *E+M Ekonomie a Management* [online]. **6**(3): s. 56-60. [cit. 2021-10-14]. ISSN 1212-3609. Dostupné z: <http://www.ekonomie-management.cz/archiv/vyhledavani/detail/376-vyuziti-pomerovych-ukazatelu-a-ekonomicke-pridane-hodnoty-pro-benchmarking-financniho-rizeni-podniku/>.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3527-6.

KOŽENÁ, Marcela, 2004. Konkurenceschopnost Podniku Na Prahu Nového Tisíciletí. Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D. Faculty of Economics and Administration, no. 9, s. 87-92. ISSN 1211555X. Dostupné také komerčně z databáze Proquest.

MACHKOVÁ, Hana, Alexej SATO a Miroslava ZAMYKALOVÁ, 2002. *Mezinárodní obchod a marketing: praktická výkladová encyklopedie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0364-5.

MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5366-9.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ, Alexej SATO a kolektiv, 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4874-0.

MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně*. Praha: Management Press. ISBN 9788072612512

MESSUKESKUS, 2022. *Messukeskus – the largest and most versatile event venue in Finland* [online]. Helsinki: Messukeskus [cit.2022-04-29]. Dostupné z: <https://messukeskus.com/?lang=en>

MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1277-6.

NADACE PRECIOSA, 2022. *O nadaci* [online]. Jablonec nad Nisou: PRECIOSA [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://www.nadacepreciosa.cz/o-nadaci>

NECKAŘ, Petr, David KOLÁŘ a David JANEČEK, 2019. *Průvodce úspěšného obchodníka*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2218-9.

PELLOSA, 2022. *Innovative & New Crystal Series* [online]. Seoul: ShineArt Korea [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://pellosa.com/index#>

PLANET DEPOS, 2022. *Business Etiquette in Finland* [online]. Washington, D.C.: Planet Depos [cit. 2022-03-30]. Dostupné z: <https://planetdepos.com/trending/content/business-etiquette-finland>

PORTER, Michael E, 1994. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0.

PORTER, Michael, 2008. *On Competition*. Boston: Harvard Business Press. ISBN 978-1-4221-2696-7.

POTOMACBEADS, 2020. *The Future of Swarovski and Crystals for Jewelry-Making* [online]. Maryland: PotomacBeads Blog [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://blog.potomacbeads.com/2020/12/20/the-future-of-swarovski-and-crystals-for-jewelry-making/>

PRECIOSA, 2022a. *History* [online]. Jablonec nad Nisou: PRECIOSA [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://www.preciosa.com/cs/history>

PRECIOSA, 2022b. *O nás* [online]. Jablonec nad Nisou: PRECIOSA [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://www.preciosa.com/cs/preciosa>

PRECIOSA, 2022c. Where the Magic Happens. Push It to the Limit. *Materia Bohemica, PLANTASIA, SS 2023* [online], **8**: 46-47. [cit. 2022-04-12]. Dostupné z: https://www.preciosacomponents.com/content/files/DATA/pdf/downloads/catalogues_leaflets/Plantasia_Materia_Bohemica_EN.pdf

PRECIOSA COMPONENTS, 2022a. *About us* [online]. Jablonec nad Nisou: PRECIOSA [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://www.preciosacomponents.com/about>

PRECIOSA COMPONENTS, 2022b. *Crystal Components Product Overview* [online]. Jablonec nad Nisou: PRECIOSA [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: https://www.preciosacomponents.com/content/files/DATA/pdf/katalogy/2022_Product_Overview.pdf

PRECIOSA COMPONENTS, 2022c. *Products* [online]. Jablonec nad Nisou: PRECIOSA [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://www.preciosacomponents.com/products>

PRECIOSA COMPONENTS, 2022d. *Environmental Responsibility* [online]. Jablonec nad Nisou: PRECIOSA [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://www.preciosacomponents.com/environmental-responsibility>

PRŮMYSL DNES, 2015. *Preciosa, a.s. Exklusivní Rozhovory* [online]. Bratislava: Průmysl Dnes [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://www.prumysldnes.cz/exkluzivni-rozhovory/preciosa-as-160910>

SHINEART, 2022. *Motif* [online]. Seoul: ShineArt [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <http://www.shine-art.com/motif/>

SIIMES, Toni a kolektiv, 2020. *Doing Business in Finland: Overview* [online]. Thomson Reuters. [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: [https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/9-500-4121?transitionType=Default&contextData=\(sc.Default\)&firstPage=true&bhcp=1](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/9-500-4121?transitionType=Default&contextData=(sc.Default)&firstPage=true&bhcp=1)

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

SKYSCANNER, 2022. *Let the journey begin* [online]. Edinburgh: Skyscanner Limited [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://www.skyscanner.net/>

SRPOVÁ, Jitka, 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2253-0.

STATISTA, 2022. *Annual revenue of textile industry in Finland from 2010 to 2020* [online]. Hamburg: Statista [cit. 2022-03-29]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1106378/annual-revenue-of-textile-industry-in-finland/>

STATISTA, 2021a. *Key economic indicators of Finland – statistics & facts* [online]. Hamburg: Statista [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: https://www.statista.com/topics/6910/key-economic-indicators-in-finland/#topicHeader__wrapper

SUCHÁNEK, Petr, 2011. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. ISBN 978-80-210-5688-6.

SUCHÁNEK, Petr, 2013. *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6627-4.

SWAROVSKI, 2021. *Swarovski Components Collection* [online]. Wattens: Swarovski [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: https://asset.swarovski.com/raw/upload/v1631783343/SwarovskiComponentsCollection2021_LOW.pdf

ŠTĚRBOVÁ, Ludmila, 2013. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4694-4.

ŠTRACH, Pavel, 2009. *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2987-9.

TECHNOLOGY INDUSTRIES OF FINLAND, 2021. *Technology Finland* [online]. Helsinki: Teknologiateollisuus [cit. 2022-03-31]. Dostupné z: <https://teknologiateollisuus.fi/en/technology-finland>

TEXTILEFUTURE, 2020. *Finland's Textile Innovations* [online]. Zurich: TextileFuture [cit. 2022-03-31]. Dostupné z: <https://textile-future.com/archives/56615>

THE BEADING GEM, 2021. *Swarovski and Alternative Crystals Comparisons* [online]. [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://www.beadinggem.com/2021/10/swarovski-and-alternative-crystals.html>

TRANSPARENCY INTERNATIONAL, 2021. *Corruption Perceptions Index* [online]. Helsinki: Transparency International Finland [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://www.transparency.org/en/countries/finland>

VTT, 2021. *The Finnish textile industry will be the most responsible and functional in the world in 2035 – investment opportunities of more than billion euros2021* [online]. Espoo: VTT Technical Research Centre of Finland Ltd [cit. 2022-03-30]. Dostupné z:

<https://www.vttresearch.com/en/news-and-ideas/finnish-textile-industry-will-be-most-responsible-and-functional-world-2035>

WORD EKONOMIC FORUM, 2021. *The Global Gender Gap Report 2021* [online]. Geneva: Word Economic Forum [cit. 2022-03-30]. Dostupné z: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2021>.

WORD POPULATION REVIEW, 2022a. *Finland Population 2022* [online]. Walnut: Word Population Review. [cit. 2022-03-29]. Dostupné z: <https://worldpopulationreview.com/countries/finland-population>

WORD POPULATION REVIEW, 2022b. *Happiest Countries in the World 2021* [online]. Walnut: Word Population Review [cit. 2022-03-29]. Dostupné z: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/happiest-countries-in-the-world>

YHB, 2022. *Products* [online]. Guangzhou: Guangzhou YHB Trading Co. Ltd [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.yhbrhinestone.com/products>

ZICH, Robert, 2010. Koncepce úspěšuschopnosti a její pojetí strategie. *E a M: Ekonomie a Management* [online] 10(1): 60-74. [cit. 2021-10-24]. ISSN: 1212-3609. Dostupné z: http://www.ekonomie-management.cz/download/1331826764_fcbf/05_zich.pdf

ZICH, Robert, 2010. Strategický rozvoj konkurenčních výhod v koncepci úspěšuschopnosti ve vztahu k pojetí založeném na zdrojích a základních kompetencích. *Ekonomika a management* [online]. [cit. 2021-10-24]. Dostupné z: <https://www.vse.cz/eam/download.php?lang=cs&jnl=eam&pdf=76.pdf>