



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH STRATEGIE VSTUPU VYBRANÉHO PODNIKU NA FRANCOUZSKÝ TRH

PROPOSAL OF THE STRATEGY OF THE SELECTED COMPANY TO ENTER FRENCH MARKET

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Martina Michalová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

BRNO 2023

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Bc. Martina Michalová
Vedoucí práce:	doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
Akademický rok:	2022/23
Studijní program:	Mezinárodní ekonomika a obchod

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

Návrh strategie vstupu vybraného podniku na francouzský trh

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem práce je vypracování návrhu strategie vstupu vybraného podniku na francouzský trh. Návrhy budou vycházet ze zpracovaného výzkumu a tržních analýz.

Základní literární prameny:

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

JOBBER, David, 2007. Principles and practice of marketing. 5th ed. London: McGraw-Hill, 1022 s. ISBN 978-0-07-711415-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. Marketing management. 1. vyd. [i.e. 3. vyd.]. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

STRNAD, Pavel a Andrea KRAUSOVÁ, 2011. Mezinárodní marketing. Vyd. 2. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 129 s. ISBN 978-80-7372-716-1.

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2003. Marketing pro evropský trh. 1. vyd. Praha: Grada, 272 s. Manažer.
ISBN 80-247-0422-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

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

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práca sa zameriava na vymedzenie jednotlivých analýz prostredia a konkurenčnej pozície spoločnosti. Špecifikuje tiež pojmy ako marketingové ciele, segmentácia či targeting. Posledná časť teoretických východísk je venovaná expanzii spoločnosti na zahraničný trh, ako aj jednotlivým metódam vstupu. Analýza súčasného stavu je zameraná na praktické využitie teoretických poznatkov a ich skutočnú implementáciu v praxi. Diplomová práca tiež zahŕňa konkrétnu obchodnú stratégiu vstupu vybranej spoločnosti na francúzsky trh, spracovanú vo forme marketingového plánu, ako návrh v reakcii na výsledky jednotlivých vykonaných analýz.

Kľúčové slová

expanzia, zahraničný trh, obchodná stratégia, analýza prostredia, SLEPTE analýza, Porterova analýza, Marketingový mix, SWOT analýza, segmentácia, zacielenie, marketingový plán

Abstract

The master's thesis is focused on the determination of individual analyzes of the environment and the competitive positioning of the company. It also specifies terms such as marketing goals, segmentation and targeting. The last part of the theoretical basis is dedicated to the company's expansion into the foreign market, as well as individual methods of entry. The analysis of the current state is focused on the practical use of theoretical knowledge and their actual implementation in practice. The master's thesis also includes a specific business strategy for the entry of the selected company into the French market, processed in the form of a marketing plan, as a proposal in response to the results of individual analyzes carried out.

Keywords

expansion, foreign market, business strategy, environmental analysis, SLEPTE analysis, Porter's analysis, Marketing mix, SWOT analysis, segmentation, targeting, marketing plan

Bibliografická citácia

Citace tištěné práce:

MICHALOVÁ, Martina. *Návrh strategie vstupu vybraného podniku na francouzský trh*. Brno, 2023. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/151481>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

Citace elektronického zdroje:

MICHALOVÁ, Martina. *Návrh strategie vstupu vybraného podniku na francouzský trh* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/151481>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracovala som ju samostatne.
Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušila autorské práve (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., o práve autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne dňa 15.05.2023

.....

Bc. Martina Michalová

autor

Pod'akovanie

Moje pod'akovanie patrí najmä vedúcemu diplomovej práce, doc. Ing. Vítovi Chlebovskému, Ph.D., za jeho trpezlivosť a cenné rady. Taktiež by som rada pod'akovala spoločnosti Anita B s.r.o., zastúpenej pánom Luděkom Burgrom, za ich mnohé odborné konzultácie, ako aj ochotu spolupracovať na tejto diplomovej práci. Veľká vďaka tiež patrí mojej rodine a priateľom za ich nesmiernu podporu.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA	11
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE	13
1.1 Analýza prostredia a konkurenčnej pozície	13
1.1.1 SLEPTE analýza	13
1.1.2 Porterova analýza.....	15
1.1.3 Marketingový mix.....	17
1.1.4 SWOT analýza.....	21
1.2 Marketingový plán vstupu na zahraničný trh.....	24
1.2.1 Marketingové ciele	25
1.2.2 Expanzia na zahraničný trh.....	26
1.2.3 Faktory ovplyvňujúce výber metódy vstupu na zahraničný trh.....	33
1.2.4 Segmentácia	35
1.2.5 Targeting	40
1.2.6 Marketingový plán.....	44
2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU	47
2.1 Predstavenie spoločnosti Anita B, s.r.o.....	47
2.2 Analýza prostredia a konkurenčnej pozície	48
2.2.1 SLEPTE analýza	48
2.2.2 Porterova analýza.....	57
2.2.3 Marketingový mix.....	62
2.2.4 SWOT analýza.....	69
3 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA.....	73
3.1 Marketingové ciele.....	73
3.2 Stratégia a metóda vstupu na francúzsky trh.....	74

3.3	Segmentácia B2B trhu.....	75
3.4	Targeting	77
3.5	Marketingový mix vstupu na francúzsky trh	79
3.5.1	Produkt.....	79
3.5.2	Cena	80
3.5.3	Distribúcia.....	81
3.5.4	Propagácia.....	82
3.6	Rozpočet.....	83
3.7	Časový harmonogram	85
3.8	Riziká	87
3.8.1	Opatrenia k minimalizácii rizík	90
	ZÁVER	92
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	94
	ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK A SYMBOLOV	97
	ZOZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKOV	98
	ZOZNAM POUŽITÝCH TABULIEK	99
	ZOZNAM POUŽITÝCH GRAFOV	100
	ZOZNAM PRÍLOH.....	101

ÚVOD

Pre obchodné spoločnosti je z dlhodobého hľadiska veľmi neefektívne a neperspektívne pôsobiť iba na malom domácom trhu. Rozšírenie ich podnikateľských aktivít do zahraničia môže predstavovať nespočetné množstvo príležitostí pre ich ďalší rast. Avšak vstup na zahraničný trh so sebou prináša aj výzvy a hrozby nového doposiaľ nepoznaného prostredia. Expanzia a podmanenie si zahraničných trhov sa však považuje za prirodzené pokračovanie v úspešnom podnikaní.

Výstupom tejto diplomovej práce bude návrh konkrétnej obchodnej stratégie, ako vstúpiť na francúzsky trh, pre vybranú obchodnú korporáciu. Jedná sa o českú spoločnosť Anita B, s.r.o. pôsobiacu na trhu už dvadsaťštyri rokov. Zaoberá sa výrobou a následnou distribúciou šijacích strojov pre domácnosti, ale aj automatizovaných šijacích strojov pre priemysel. Spomínaná obchodná organizácia vlastní k dnešnému dňu dve pobočky a to v Brazílii a Nigérii a svoje produkty vyváža do viac ako dvadsiatich piatich krajín sveta. Spoločnosť sa však plánuje zamerať viac na európsky trh, konkrétne na Francúzsko, kde vidí svoju príležitosť v dôsledku fúzie dvoch významných svetových značiek.

V úvode diplomovej práce budú teoreticky vymedzené jednotlivé analýzy prostredia a konkurenčnej pozície vybranej spoločnosti. Taktiež budú špecifikované pojmy ako marketingové ciele, segmentácia či targeting. Posledná časť teoretických východísk bude venovaná samotnej expanzii korporácie na zahraničný trh, ako aj konkrétnym metódam vstupu.

Druhá kapitola diplomovej práce s názvom analýza súčasného stavu bude zameraná na praktické využitie teoretických poznatkov a ich implementáciu v praxi.

Záver diplomovej práce bude obsahovať vlastné návrhy riešenia. Konkrétne pôjde o návrh obchodnej stratégie vstupu spoločnosti Anita B, s.r.o. na francúzsky trh, spracovaný vo forme marketingového plánu, ako reakciu na výsledky jednotlivých vykonaných analýz.

CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je vypracovanie návrhu stratégie vstupu vybranej obchodnej spoločnosti na francúzsky trh. Návrhy budú vychádzať zo spracovaného výskumu a trhových analýz. Aby bol tento hlavný cieľ ľahšie dosiahnuteľný je potrebné definovať niekoľko čiastkových cieľov, ktorých splnenie povedie k dosiahnutiu toho hlavného. Jedná sa predovšetkým o tieto čiastkové ciele:

- a) Výber vhodnej odbornej literatúry.
- b) Spracovanie teoretických východísk diplomovej práce.
- c) Praktická realizácia jednotlivých analýz.
- d) Návrh vhodnej obchodnej stratégie vstupu spoločnosti na francúzsky trh.
- e) Výber vhodnej metódy expanzie na zahraničný trh .
- f) Vypracovanie marketingového plánu vstupu korporácie na francúzsky trh.

Pri naplnení prvého čiastkového cieľa, a teda výbere vhodnej odbornej literatúry je potrebné hneď na začiatku vylúčiť takzvanú šedú literatúru, ktorá predstavuje rôzne semestrálne, bakalárske či diplomové práce. Naopak je potrebné sa zamerať na odbornú literatúru, ktorá zahŕňa rôzne akademické časopisy, zborníky, reporty, knihy, štatistické prehľady či zákony, rôzne vyhlášky a mnohé iné.

Pri spracovaní teoretických východísk bude nutné vychádzať z vyššie spomínaných odborných zdrojov. Literárna rešerš by mala obsahovať vysvetlenie všetkých odborných termínov, spôsobov a postupov, ktoré budú slúžiť ako základ pre následnú praktickú časť diplomovej práce. Pri spracovaní teoretickej časti sa bude postupovať od všeobecných informácií ku konkrétnym podľa logickej postupnosti a nadväznosti.

Praktická realizácia analýz bude zameraná na ich skutočné prevedenie. Podkladom pre ich spracovanie budú rôzne štatistiky či databázy ako napríklad Statista, databáza Orbis Europe a mnohé iné. Výsledky jednotlivých analýz budú na konci každej kapitoly prehľadne zhrnuté. Všetky tieto čiastkové závery budú na konci spojené do SWOT analýzy, ktorá bude predstavovať celkový zhodnotenie situácie v analyzovanej spoločnosti.

Na základe výstupov z predchádzajúcej analytickej časti dôjde k výberu vhodnej metódy expanzie na zahraničný trh. Pri výbere jednotlivých možností sa bude prihliadať na obchodnú stratégiu, ktorú spoločnosť Anita B, s.r.o. uplatňuje pri vstupoch na nový zahraničný trh, ako aj na jej praktické skúsenosti a odporúčenia ohľadom expanzie.

Pri spracovaní druhej polovice čiastkových cieľov budú využité podklady, informácie a dáta získané splnením predchádzajúcich čiastkových cieľov. Dôjde k vypracovaniu marketingového plánu, ktorý bude slúžiť ako podklad pre spoločnosť Anita B, s.r.o. k skutočnému vstupu na francúzsky trh.

Ako je možné si všimnúť čiastkové ciele sú chronologicky zoradené tak, aby k dosiahnutiu každého ďalšieho cieľa bol nevyhnutne potrebný splnený predchádzajúci cieľ. Splnenie prvých dvoch čiastkových cieľov je stanovené najneskôr do konca januára. Tretí, štvrtý a piaty čiastkový cieľ a ich dosiahnutie je určené najneskôr do polovice marca. Naplnenie posledných dvoch čiastkových cieľov je stanovené do konca apríla. Zároveň platí, že splnením posledného čiastkového cieľa dôjde k naplneniu hlavného cieľa diplomovej práce.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

1.1 Analýza prostredia a konkurenčnej pozície

Väčšina problémov so zahraničným obchodom, respektíve marketingom plyníe z cudzieho prostredia, ktoré je pre obchodnú korporáciu, ktorá chce do cudzej krajiny vstúpiť, neznáme a niekedy aj nepriateľské. Je nevyhnutné vedieť sa v cudzom prostredí pohybovať a dozvedieť sa o ňom čo najviac. Pred vstupom do medzinárodného prostredia musí spoločnosť vykonať mnoho analýz, ktoré budú základom pre rozhodovanie o stratégii medzinárodného marketingu. Taktiež musí vyhodnotiť riziká bezprostredne súvisiace s medzinárodným podnikaním. (Strnad, 2011, s. 52)

Analýzy prostredia a konkurenčnej pozície sú spracovávané za účelom zisťovania potrebných informácií pre rozhodovanie o budúcom vývoji obchodnej korporácie. Prostredie obchodnej spoločnosti je možné rozdeliť na interné a externé, pričom externé zahŕňa makroprostredie a mikroprostredie. (Dvořáček, 2012, s. 3)

K rozboru externého makroprostredia bude využitá SLEPTE analýza, zatiaľ čo na analýzu externého mikroprostredia bude aplikovaná Porterova analýza. Interné prostredie spoločnosti bude skúmané pomocou marketingového mixu. Výstupy zo spomínaných analýz budú prehľadne spracované pomocou SWOT analýzy, ktorá odhalí silné i slabé stránky spoločnosti, rovnako ako aj príležitosti a hrozby obchodnej korporácie.

1.1.1 SLEPTE analýza

Makroprostredie je širším vonkajším prostredím spoločnosti. Zahŕňa faktory ovplyvňujúce plánovanie, tvorbu stratégií a mnohé ďalšie podnikateľské aktivity. Pre obchodnú korporáciu môžu tieto faktory predstavovať nové príležitosti, ale tiež ohrozenia a riziká, na ktoré musí včas reagovať, aby im zabránila alebo im predišla. Analýza makroprostredia umožňuje tiež odhaliť významné kľúčové trendy a súvisiace zmeny využívané k plánovaniu a prognózovaniu budúceho vývoja. (Paulovčáková, 2015, s. 67)

Faktory makroprostredia pôsobiace na korporáciu nedokáže spoločnosť prakticky nijako ovplyvniť a nemôže ich ani poriadne kontrolovať, skôr ich len berie na vedomie a snaží sa o nich vedieť čo najskôr, aby na ne mohla svojimi aktivitami čo najrýchlejšie a najvýhodnejšie reagovať. (Foret, 2012, s. 47)

Metódou SLEPTE analýzy je možné skúmať nasledujúce faktory makroprostredia spoločnosti:

- a) **Sociálne.** Zahŕňajú pôsobenie sociálnych a kultúrnych zmien. Jedná sa napríklad o demografické charakteristiky ako veľkosť populácie, veková štruktúra, pracovné preferencie, geografické či etnické rozloženie. Ďalej sem patria makroekonomické charakteristiky trhu práce ako je napríklad rozdelenie príjmov, miera nezamestnanosti a mnohé iné. Taktiež sem spadá dostupnosť pracovnej sily či pracovná zvyklosť.
- b) **Legislatívne.** Jedná sa o národné, európske či medzinárodné vplyvy legislatívy. V tomto bode sa analyzuje existencia a funkčnosť podstatných zákonných noriem ako napríklad obchodné právo, daňové zákony, deregulačné opatrenia, legislatívne opatrenia v podobe distribúcie a ekologických opatrení, ako aj právne úpravy pracovných podmienok. Taktiež sem spadá chýbajúca legislatíva, vymáhateľnosť práva, funkčnosť súdov či autorské práva a mnohé ďalšie.
- c) **Ekonomické.** Skúmajú pôsobenie a vplyv miestnej, národnej a svetovej ekonomiky na obchodný závod. Patrí sem základné hodnotenie makroekonomickej situácie prostredníctvom miery inflácie, úrokovej miery, obchodného i rozpočtového prebytku alebo deficitu, výška hrubého domáceho produktu a jeho vývoj či menová stabilita a stav zmenného kurzu. Z pohľadu prístupu k finančným zdrojom je možné analyzovať náklady na miestne pôžičky, bankový systém či samotnú dostupnosť a formu úverov. K daňovým faktorom patrí výška daňových sadzieb a ich vývoj, samotné daňové zaťaženie či clo.
- d) **Politické.** Odhaľujú pôsobenie existujúcich a potenciálnych politických vplyvov. Spadá sem hodnotenie politickej stability z pohľadu kľúčových orgánov, formy a stability samotnej vlády či vplyv rôznych politických osobností. Ďalej politické postoje napríklad voči privátnym a zahraničným investíciám, vzťahu k štátnemu priemyslu či postoj voči privátnemu sektoru. Taktiež je možné sem zaradiť politický vplyv rôznych skupín či hodnotenie externých vzťahov ako napríklad zahraničné konflikty či regionálna nestabilita.
- e) **Technologické** faktory skúmajú dopad nových a vyspelých technológií. Jedná sa napríklad o podporu vlády v oblasti výskumu z hľadiska výšky výdavkov na

výskum. Taktiež sem spadajú nové objavy a vynálezy, rýchlosť realizácie nových technológií, všeobecná technologická úroveň či rýchlosť morálneho zastarávania.

- f) **Ekologické (environmentálne)** faktory súvisia s miestnou, národnou a svetovou ekologickou problematikou a otázkami ich riešenia. Jedná sa napríklad o globálne environmentálne hrozby ako je čerpanie neobnoviteľných zdrojov, úbytok ozónovej vrstvy, globálne otepľovanie, zvyšovanie emisií skleníkových plynov a rôzne iné klimatické zmeny. Dôležité sú tiež legislatívne faktory súvisiace s obmedzeniami a ochranou životného prostredia. (Grasseová, 2012, s. 179, 180)

Napriek tomu, že faktory makroprostredia sú rozčlenené do presných kategórií, je nevyhnutné venovať pozornosť ich vzájomnej súčinnosti, pretože práve tá môže odhaliť nové príležitosti či hrozby. Napríklad výbušný populačný rast (sociálne faktory) povedie k ďalšiemu plneniu zdrojov a znečisťovaniu životného prostredia (ekologické faktory), čo povedie k potrebe ďalších nových zákonov (politické a legislatívne faktory). To bude stimulovať nové technologické riešenia a výrobky (technologické faktory), ktoré ak budú cenovo prijateľné môžu viesť k zmene názorov a správania (sociálne a ekonomické faktory). (Kotler, 2007, s. 117)

1.1.2 Porterova analýza

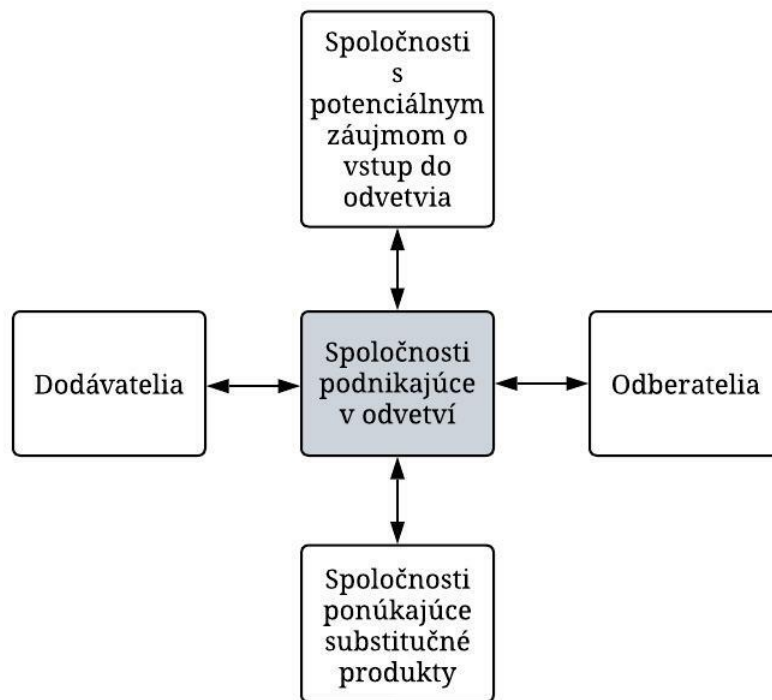
Porterova analýza umožňuje skúmať odvetvie korporácie, ktoré je definované ako skupina spoločností zásobujúcich určitý trh. Pri definovaní trhu musí obchodná organizácia zväžiť tiež hranice odvetvia. Tie sú dané na strane dopytu možnosťou substitúcie výrobkov a služieb za iné, zatiaľ čo na strane ponuky sú hranice dané jednoduchosťou, s ktorou môže spoločnosť premiestniť výrobky a služby na nové segmenty. (Blažková, 2007, s. 57)

Porterov model piatich konkurenčných síl teda poskytuje praktický analytický rámec pre určenie konkurenčnej stratégie zahŕňajúcej analýzu konkurenčného prostredia. Ďalej umožňuje popísať a pochopiť podstatu konkurenčného prostredia vo vnútri každého jednotlivého odvetvia. Vďaka tomu tak vytvorí základňu pre rozhodovanie o tvorbe konkurenčnej výhody obchodnej korporácie. (Cimbálníková, 2012, s. 41)

Porterov model taktiež vyslovuje myšlienku, že zisk dosahovaný v danom odvetví je ovplyvňovaný nasledujúcimi piatimi silami:

- a) Konkurenčná sila vyplývajúca z rivality konkurentov v odvetví.
 - b) Konkurenčná sila vyplývajúca z hrozby vstupu nových konkurentov do odvetvia.
 - c) Konkurenčná sila vyplývajúca z hrozby substitučných výrobkov spoločností v iných odvetviach.
 - d) Konkurenčná sila vyplývajúca z vyjednávacjej pozície dodávateľov kľúčových vstupov.
 - e) Konkurenčná sila vyplývajúca z vyjednávacjej pozície odberateľov.
- (Cimbálníková, 2012, s. 41)

Vzájomné pôsobenie jednotlivých konkurenčných síl zachytáva nasledujúci obrázok.



Obrázok č. 1: Porterov model piatich konkurenčných síl

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Dvořáček, 2012, s. 41)

Každá zo spomínaných konkurenčných síl špecifickým spôsobom ovplyvňuje konkurenciu vo vnútri daného prostredia. Napríklad **vstup nových konkurentov** je závislý najmä na atraktivite odvetvia, prípadne na neexistencii špecifických bariér vstupu. Za najobvyklejšie bariéry vstupu do odvetvia je možné považovať ekonomické limity, prístup k distribučným kanálom, vládne a legislatívne zásahy, výšku nákladov nezávislú

na veľkosti obchodnej spoločnosti, legislatívu, odlišenie, silnú image výrobku, širokú a kvalitnú výskumnú základňu a mnohé iné. (Cimbálníková, 2012, s. 42)

Úroveň koncentrácie dodávateľských a odberateľských trhov významne ovplyvňuje intenzita konkurencie v danom odvetví z pohľadu konkurenčných síl vznikajúcich zo strany dodávateľov a odberateľov. **Sila dodávateľov** je ovplyvnená najmä vysokými nákladmi pri zmene dodávateľa, silným image dodávateľa či skutočnosťou, že dodávateľ neprikladá veľký význam dlhodobým vzťahom so zákazníkmi. Silu dodávateľov tiež môže ovplyvniť ich koncentrácia či rôzne nezákonné vzájomné dohody medzi sebou. **Sila odberateľov** naopak závisí od ich koncentrácie, existencie alternatívnych zdrojov zásobovania či materiálu, ktorý tvorí podstatnú časť nákladov. Z tohto dôvodu odberatelia venujú mnoho času a energie na hľadanie a vyjednávanie s najlacnejším, respektíve najlepším dodávateľom. (Cimbálníková, 2012, s. 42)

Substitučné a komplementárne výrobky sú vždy prejavom vyššej intenzity konkurencie v analyzovanom odvetví. Táto sila sa prejavuje najmä súťažou produktov danej spoločnosti s inými produktami, na ktoré spotrebitelia vynakladajú svoje peňažné prostriedky. (Cimbálníková, 2012, s. 42)

Posledná konkurenčná sila predstavuje samotnú **konkurenciu vo vnútri odvetvia**. Tá je ovplyvnená mnohými faktormi, pričom rozhodujúci je počet konkurenčných subjektov, ich strategické zámery, typ (monopol, oligopol, dokonalá konkurencia) či miera rastu trhu, rozmanitosť sortimentu, možnosť diferenciacie a mnohé iné. (Cimbálníková, 2012, s. 42)

Uvedené konkurenčné sily ovplyvňujú nielen obchodný závod, ale aj mikroekolgie a môžu sa v priebehu času rôzne meniť. Z tohto dôvodu je úlohou strategickým manažérov identifikovať príležitosti i hrozby a formulovať v ich dôsledku odpovedajúce stratégie. (Dedouchová, 2001, s. 17)

1.1.3 Marketingový mix

Marketingový mix predstavuje najdôležitejší nástroj marketingového riadenia. Zahŕňa všetko, čo je podstatné, s čím sa obchodný závod obracia na trh a svojich zákazníkov a taktiež všetko, čo rozhoduje o úspechu spoločnosti na trhu. (Foret, 2012, s. 97)

Pomocou marketingového mixu je možné vykonať analýzu vnútorného prostredia obchodnej spoločnosti. Základné marketingové faktory, ktoré sú skúmané musia zahŕňať nasledujúce marketingové premenné (4P):

- a) Produkt.
- b) Price (cena).
- c) Place (umiestnenie, distribúcia).
- d) Promotion (podpora predaja). (Cimbálníková, 2012, s. 59, 60)

Rozšírený marketingový mix (7P) dopĺňa zmieňované faktory ešte o ďalšie tri a to:

- a) People (pracovníci).
- b) Process (procesy).
- c) Planning (spôsoby riadenia organizácie). (Cimbálníková, 2012, s. 60)

Produkt v marketingovom poňatí nie je chápaný len ako hmotný statok, ale sú tu zahrnuté aj služby či myšlienky, ktoré sa stávajú predmetom zmeny na trhu a sú určené k uspokojovaniu potrieb a prianí. Pokiaľ má dôjsť k ich naplneniu, musí produkt disponovať vlastnosťami odpovedajúcimi charakteru týchto potrieb a prianí. Dôležitá je tiež značka výrobku či samotná krajina pôvodu, ktorá môže mať pre potenciálnych zákazníkov na európskom trhu vysoký význam. Napríklad mnoho spotrebiteľov z krajín Európskej únie môže vnímať produkty vyrobené v Českej republike ako produkty nižšej kvality, prípadne ako menej trendové. (Světlik, 2003, s. 129, 134, 141)

Pre analýzu produktu je možné využiť tri koncepty a to:

- a) Koncept definujúci tri úrovne produktu a to jadro produktu (primárna hodnota, ktorá je poskytovaná zákazníkom), ďalej skutočný produkt (balenie, vzhľad, štýl, kvalita, značka) a pridaná hodnota produktu (inštalácia, servis, garancia, úver a mnohé ďalšie).
- b) Analýza životného cyklu produktu (zavedenie, rast, zrelosť, pokles).
- c) Analýza BCG (otázniky, hviezdy, biedny psy, dojný kravy). (Cimbálníková, 2012, s. 59)

Cena je výška peňažnej úhrady zaplatená na trhu za predávaný výrobok či poskytovanú službu. Cena je jedinou časťou marketingového mixu, ktorá prináša spoločnosti výnosy a preto určuje, čo obchodná korporácia na trhu získa zo svojej činnosti. V tejto časti marketingového mixu musí byť teda rozhodnuté, za akých podmienok má byť produkt ponúkaný zákazníkom. Analyzuje sa cena a rovnako tak aj spôsob jej stanovenia. Ten sa odvíja v jednotlivých krajinách od rôznych faktorov, napríklad od ekonomickej situácie danej krajiny, ktorá súvisí s výškou nákladov spojených s výrobou. Ďalej do procesu stanovenia výšky ceny môže vstupovať úroveň a štruktúra dopytu v jednotlivých krajinách, ako aj legislatíva, miestna konkurencia či zmena kurzu miestnej meny. (Cimbálníková, 2012, s. 59), (Světlík, 2003, s. 138)

Spôsob stanovenia ceny môže vychádzať z rôznych prístupov ako napríklad nákladovo orientovaná tvorba cien, nulový bod (bod zvratu), cena orientovaná na zákazníkov či cena založená na konkurencii. Cenová stratégia môže byť stanovená aj podľa segmentov, miesta, času, balenia a mnohých iných faktorov. (Cimbálníková, 2012, s. 59)

Netreba však zabúdať, že cena je významnou súčasťou komunikácie medzi predajcom a kupujúcim. Formuje vzťah zákazníka voči predajcovi, výrobcovi alebo samotnej značke produktu. (Světlík, 2003, s. 138)

Distribúciou sa rozumie riešenie problémov, kde a komu sa budú výrobky predávať a taktiež akým spôsobom je možné zaistiť, aby bol produkt ponúkaný na správnom mieste a v správnom okamihu. Distribúcia zahŕňa analýzu miesta pre ponuku, ukážku a predaj produktu, časovú dostupnosť ponúkaných produktov a spôsob distribúcie k zákazníkom (forma distribúcie, počet medzičlánkov a mnohé ďalšie). (Světlík, 2003, s. 144), (Cimbálníková, 2012, s. 59 - 60)

Jednou z možností distribúcie je predaj priamo zákazníkovi prostredníctvom takzvaného priameho marketingu. Ten však tvorí len zlomok celkovej distribúcie produktov. Rozhodujúce množstvo produktov sa distribuuje prostredníctvom takzvaných distribučných kanálov. Jedná sa o predajné cesty od výrobcu ku kupujúcemu. V prípade obchodovania na B2B trhu sa zväčša jedná o kratšie predajné cesty než na B2C trhu. (Světlík, 2003, s. 144)

Skutočnosť, kde sa bude produkt ponúkať významne ovplyvňuje cenovú stratégiu, voľbu komunikačného mixu, ako aj rozhodnutia týkajúce sa obalu produktu a služieb. Hlavným

cieľom distribučnej stratégie je teda vybudovanie efektívnej organizácie distribučných ciest v súlade s dlhodobými zámermi obchodnej spoločnosti. (Světlík, 2003, s. 144 - 145)

Podpora predaja je formou marketingovej komunikácie, ktorá cieľi na stimuláciu predajov výrobkov a služieb konečným spotrebiteľom alebo distribučným článkom prostredníctvom dodatočných podnetov, ktoré ponúkanému produktu dodávajú pridanú hodnotu v obmedzenom čase. Jedná sa o akcelerujúci nástroj zvýšenia predajov. To je možné dosiahnuť využitím vhodných stimulov, ako je napríklad výrobok navyše poskytnutý zadarmo, rôzne darčeky, cena, peniaze a mnohé iné, ktoré privedú zákazníka k nákupu, návšteve alebo pátraniu po ďalších informáciách či iným žiaducim aktivitám. Táto časť propagačného mixu je tiež jednou z najdôležitejších častí marketingovej komunikácie spoločnosti. (Světlík, 2003, s. 150)

V súčasnosti dochádza k zmenám v nákupnom správaní zákazníkov. Tí sa stávajú vyberavejšími, informovanejšími či citlivejšími na rôzne cenové impulzy. Kvalita produktov ponúkaných na trhu je vysoká a väčšinou vyrovnaná. Jednotlivé výrobky sú si čoraz viac podobnejšie, a preto jednou z možností ako odlíšiť produkty od konkurencie a získať konkurenčnú výhodu je práve využitie podpory predaja. Tá predstavuje najefektívnejší nástroj zvýšenia predajov a podielu na trhu. (Světlík, 2003, s. 151)

Faktor marketingového mixu analyzujúci **pracovníkov** skúma ich počet a kvalitu. Rovnako tak ich vzdelanie, rozvoj či motiváciu. (Cimbálníková, 2012, s. 60)

Faktor marketingového mixu zameraný na **procesy** skúma a analyzuje kľúčové procesy, ktoré vedú k realizácii poskytovaných produktov a ich efektívnosť. (Cimbálníková, 2012, s. 60)

Plánovanie posudzuje spôsob riadenia obchodnej korporácie. Taktiež sa analyzuje ako a akým spôsobom prebieha samotné plánovanie, stanovovanie cieľov a priradovanie úloh a ich vyhodnocovanie. (Cimbálníková, 2012, s. 60)

Analýza marketingového mixu môže byť vykonaná formou benchmarkingu, čiže porovnaním jednotlivých skúmaných prvkov analýzy s konkurenciou alebo so štandardom na trhu, kedy sa posudzuje výnimočnosť jednotlivých faktorov spoločnosti. (Cimbálníková, 2012, s. 60)

Aby mohol byť marketing účinný, je nevyhnuté riadiť marketingový mix ako integrovaný celok. Napriek tomu je v mnohých spoločnostiach rozdelená zodpovednosť za jednotlivé prvky marketingového mixu medzi množstvo jednotlivcov, prípadne oddelení. (Kotler, 2003, s. 111)

1.1.4 SWOT analýza

Celková súhrnná analýza marketingového prostredia trhu sa nazýva SWOT analýza. Jej názov je odvodený od začiatočných písmen jednotlivých oblastí, ktorými sú silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, či príležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). SWOT analýza predstavuje základ pre vypracovanie marketingovej stratégie a taktiež pre zostavenie marketingového plánu. (Foret, 2012, s. 48)

Pri SWOT analýze sa skúmajú interné faktory, teda silné a slabé stránky, a externé faktory, inak povedané príležitosti a hrozby. Jednotlivé faktory sa usporiadajú do takzvanej SWOT matice, ktorú je možné vidieť na nasledujúcom obrázku. (Blažková, 2007, s. 155)

vnútorné faktory	identifikované silné stránky (S)	identifikované slabé stránky (W)
vonkajšie faktory		
identifikované príležitosti (O)	SO stratégia	WO stratégia
identifikované hrozby (T)	ST stratégia	WT stratégia

Obrázok č. 2: SWOT matica

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Grasseová, 2012, s. 299)

Za **silné stránky** sú považované tie interné faktory, vďaka ktorým má spoločnosť silnú pozíciu na trhu. Jedná sa o oblasti, v ktorých je korporácia dobrá, napríklad posúdenie

schopností organizácie, jej zručností, zdrojových možností a potenciálu. Môžu slúžiť aj ako podklad pre stanovanie konkurenčnej výhody. (Blažková, 2007, s. 156)

V prípade **slabých stránok** sa jedná o presný opak tých silných. Spoločnosť je v niečom slabá, úroveň niektorých faktorov je nízka. Slabú stránku môže tiež predstavovať absencia určitej silnej stránky, čo môže brániť efektívnemu výkonu obchodného závodu. (Blažková, 2007, s. 156)

Príležitosti predstavujú možnosti, s ktorých realizáciou sa spájajú stúpajúce vyhliadky na rast či lepšie využitie disponibilných zdrojov a účinnejšie splnenie cieľov. Dochádza tak k zvýhodneniu obchodnej korporácie oproti konkurencii. Spoločnosť však musí najskôr tieto príležitosti identifikovať, aby ich mohla ďalej využiť vo svoj prospech. (Blažková, 2007, s. 156)

V prípade **hrozieb** sa jedná o rôzne nepriaznivé situácie či zmeny v okolí spoločnosti, ktoré predstavujú prekážky pre jej činnosť. Môžu znamenať nebezpečie neúspechu či dokonca hrozbu úpadku. Na to, aby ich korporácia minimalizovala alebo odstránila, musí čo najrýchlejšie reagovať odpovedajúcim spôsobom. (Blažková, 2007, s. 156)

Pri realizovaní SWOT analýzy je možné postupovať nasledujúcim spôsobom:

- a) Vytipovať faktory v rámci jednotlivých kategórií, ktoré predstavujú silné a slabé stránky a taktiež príležitosti a hrozby pre analyzovaný obchodný závod.
- b) Umiestnenie týchto faktorov do konkrétnych polí v rámci SWOT matice. V tomto bode je potrebné si uvedomiť, že silné a slabé stránky sú interné faktory týkajúce sa spoločnosti. Majú na ňu bezprostredný vplyv, avšak korporácia ich môže ovplyvniť. Príležitosti a hrozby sú však externé faktory, ktoré sa týkajú okolia spoločnosti a obchodný závod ich nemôže priamo ovplyvniť. Môže ich buď využiť v prípade príležitostí alebo im čeliť v prípade hrozieb.
- c) Posúdenie jednotlivých faktorov z hľadiska významnosti a závažnosti pre spoločnosť.
- d) Návrh príslušných strategických opatrení. (Blažková, 2007, s. 156 - 158)

Príklady jednotlivých faktorov rozčlenených podľa silných i slabých stránok či príležitostí a hrozieb je možné vidieť v nasledujúcej tabuľke č. 1.

Tabuľka č. 1: Príklady jednotlivých faktorov SWOT analýzy

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Blažková, 2007, s. 156)

Príklady jednotlivých faktorov SWOT analýzy	
Silné stránky <ul style="list-style-type: none">• Silná značka• Dobré povedomie medzi zákazníkmi• Cenová výhoda vďaka know-how• Exkluzívny prístup k prírodným zdrojom• Aktívny prístup k výskumu a vývoju	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none">• Nedostatok marketingových skúseností• Zle umiestnenie spoločnosti• Zlá reputácia medzi zákazníkmi• Nedostatočný prístup k distribučným cestám• Vysoké náklady
Príležitosti <ul style="list-style-type: none">• Nové technológie• Nenaplnené potreby zákazníkov• Odstránenie medzinárodných bariér• Rozvoj nových trhov• Akvizície, joint ventures	Hrozby <ul style="list-style-type: none">• Vstup nových konkurentov na trh• Konkurencia s nižšími nákladmi, lepším výrobkom• Nové regulačné opatrenia, daňové zaťaženie• Zmeny v preferenciách zákazníkov• Zavedenie obchodných bariér

Napriek tomu, že matica berie do úvahy iba štyri faktory, môže vďaka svojej jednoduchosti a ľahkej realizovateľnosti poslúžiť ako základ pre ďalšie rozhodovanie spoločnosti. Výsledky môžu byť použité pri marketingovom či celopodnikovom plánovaní. Taktiež pri formulácii a výbere vhodnej marketingovej stratégie, nakoľko SWOT matica obsahuje informácie, ktoré sú užitočné pri hľadaní súladu medzi zdrojmi spoločnosti, schopnosťami, konkurenčným prostredím či trhom, na ktorom korporácia pôsobí. (Blažková, 2007, s. 159)

V praxi mnoho spoločností spracuje rozsiahle zoznamy silných i slabých stránok či príležitostí a hrozieb, ale ďalej s týmto zoznamom nepracuje. Po spísaní týchto zoznamov a vytvorení SWOT matice je však potrebné určiť stratégiu. Ako bolo možné vidieť na obrázku č. 2, zo SWOT matice vyplývajú celkom štyri možné stratégie a to:

- a) **SO stratégia** (stratégia využitia). Táto stratégia využíva silné stránky spoločnosti k zhodnoteniu príležitostí identifikovaných vo vonkajšom prostredí. Tento kvadrant vymedzuje žiadúci stav, ku ktorému korporácia smeruje. Je zrejmé, že táto stratégia je základom pre definovanie vízie a nadväzujúcich cieľov. Ťažnosť ich definovania aj realizácie je daná okrem iného aj tým, že kombinácia S-O sa v reálnom živote vyskytuje len zriedka.
- b) **WO stratégia** (stratégia hľadania). Táto stratégia je zameraná na prekonanie, respektíve odstránenie slabých stránok využitím príležitostí. Pre realizáciu tejto stratégie býva príznačné, že vyžaduje získavanie ďalších zdrojov pre využitie príležitostí.
- c) **ST stratégia** (stratégia konfrontácie). Táto stratégia je možná vtedy, keď je spoločnosť dostatočne silná na priamu konfrontáciu s ohrozením. Prakticky sa jedná o vymáhanie dodržovania princípov udržateľného rozvoja jednou skupinou organizácie na inej skupine, prípadne viacerých skupinách.
- d) **WT stratégia** (stratégia vyhýbania). Jedná sa o obrannú stratégiu zameranú na odstránenie, respektíve prekonanie slabých stránok a vyhnutie sa vonkajším ohrozeniam. V prípade spoločnosti sa dá hovoriť o takzvanom „boji o prežitie“. V prípade použitia pre tvorbu koncepcií je táto stratégia kľúčová pre zachovanie základných funkcií obchodného závodu pre naplnenie poslania. (Grasseová, 2012, s. 299 - 320)

Pri rozhodovaní o vykonaní SWOT analýzy je teda potrebné a nevyhnutné najskôr stanoviť jej účel, k čomu budú zistené výsledky prakticky využité. Následne je možné postupovať podľa doporučeného postupu, avšak ide len o odporúčenie nakoľko jednotlivé kroky SWOT analýzy je potrebné prispôbiť podmienkam a charakteru analyzovanej spoločnosti alebo jej časti. (Grasseová, 2012, s. 320)

1.2 Marketingový plán vstupu na zahraničný trh

Plánovanie je jednou z nevyhnutých a veľmi dôležitých činností v spoločnosti. Jedná sa o nepretržitý proces reakcií na rýchlo sa meniace podmienky trhu. Vďaka plánovaniu korporácia udržuje svoju konkurencieschopnosť a rovnako tak aj zákazníkov. Ľahšie uspokojuje ich potreby, rýchlejšie sa jej vracajú vložené investície a ziskava tak na trhu

pevné miesto. V procese plánovania je nevyhnuté vytýčiť cieľ, ktorý chce spoločnosť dosiahnuť a prostriedky, ktorými tento cieľ dosiahne. (Blažková, 2007, s. 19)

1.2.1 Marketingové ciele

Ciele obchodnej korporácie by mali vychádzať z vízie a misie spoločnosti. Ak má obchodný závod jasno v tom, prečo existuje, čo chce dosiahnuť a má vyjasnenú svoju orientáciu, môže tieto skutočnosti premietnuť do podoby cieľov. (Blažková, 2007, s. 33)

Cieľ spoločnosti predstavuje informáciu o stave, ktorý má byť dosiahnutý v určitom časovom období. Korporácie zväčša jeden hlavný cieľ členia na niekoľko menších, ľahšie dosiahnuteľných, ktorých naplnením dôjde k uskutočneniu hlavného cieľa. Ciele majú svoju hierarchiu, pričom platí, že z cieľov spoločnosti vychádzajú marketingové a rôzne iné ciele napríklad ciele jednotlivých výrobných skupín. Pri stanovovaní cieľov je dôležité dbať na to, aby si vzájomne neodporovali. Taktiež je nevyhnutné dodržať nasledujúce kritéria, ktoré definujú ciele prostredníctvom metódy SMART:

- a) **Specific** (jednoznačný) – ciele musia jednoznačne vyjadrovať, čo má byť dosiahnuté.
- b) **Measurable** (merateľné) – ciele musia byť merateľné, aby bolo možné identifikovať, či došlo k naplneniu cieľa alebo nie.
- c) **Achievable** (realizovateľné) – ciele musia byť realistické v daných podmienkach a so zdrojmi, ktoré sú k dispozícii.
- d) **Relevant** (dôležité) – ciele musia byť dôležité pre toho, kto ich realizuje.
- e) **Time bound** (časovo ohraničené) – ciele musia byť stanovené v rámci určitého časového obdobia, ktoré musí byť tiež realistické. (Blažková, 2007, s. 34)

Ako už bolo spomínané, **marketingové ciele** tvoria špecifickú oblasť cieľov spoločnosti. Vychádzajú z komplexne vykonanej analýzy. Vyjadrujú konkrétne úlohy a sú odpoveďou na nasledujúce otázky:

- a) Čoho sa cieľ týka? Táto otázka smeruje k vyjasneniu skutočnosti, o ktorý hmotný alebo nehmotný úžitok sa jedná.

- b) O koľko sa uvažuje zmena? Táto otázka zahŕňa objemy produkcie, výšku predajov, podiel na trh a iné.
- c) Na akom trhu? Otázka smeruje na segmenty trhu, na ktoré sa spoločnosť zameria a ktoré chce uspokojovať.
- d) Kedy má byť cieľ dosiahnutý? Ide o stanovenie krátkodobého alebo dlhodobého horizontu v mesiacoch alebo rokoch. (Blažková, 2007, s. 101)

Okrem kritérií, ktoré zahŕňa metóda SMART je nevyhnuté, aby marketingové ciele boli aj hierarchicky usporiadané podľa ich dôležitosti, pretože nie všetky ciele sú rovnako významné. Taktiež je dôležité, aby boli vzájomne zladené. Táto skutočnosť teda jasne určí, čo sa má dosiahnuť a zabezpečiť, aby ciele neboli navzájom protichodné. Poslednou vlastnosťou marketingových cieľov je, že by mali byť motivačné. Zamestnanci by sa mali s cieľmi stotožniť, rozumieť a vedieť čo má byť dosiahnuté. (Blažková, 2007, s. 102)

1.2.2 Expanzia na zahraničný trh

Stratégia ďalšieho rozvoja spoločnosti môže byť zameraná okrem iného aj na expanziu podnikateľských aktivít do zahraničia, napríklad na jednotný európsky trh. Pre malé a stredné spoločnosti nie je rozhodnutie o ich účasti na jednotnom európskom trhu vôbec jednoduché, avšak výroba v malom na malom trhu je značne neefektívna a neperspektívna. A preto je nevyhnutné, aby spoločnosti vstupovali na zahraničný trh. (Světlik, 2003, s. 101) (Strnad, 2011, s. 16)

Taktiež je známe, že spotrebitelia a užívatelia prejavujú väčšiu dôveru medzinárodným značkám než tým národným. Je to z dôvodu toho, že odberateľ sa oprávnene domnieva, že medzinárodná značka disponuje väčším výskum a vývojom, rovnako tak väčším know-how a vyššou kvalitou. Ak teda korporácia nevstúpi na zahraničný trh, existuje predpoklad, že skôr alebo neskôr bude vytlačená inou veľkou medzinárodnou značkou. (Strnad, 2011, s. 16)

Pri ich rozhodovaní o ďalšom vývoji z pohľadu zahranično-obchodných aktivít hrá významnú rolu mnoho faktorov, z ktorých každý môže mať inú váhu. Tieto faktory je možné rozdeliť na aktívne a pasívne. K aktívnym motivačným faktorom stimulujúcim obchodnú organizáciu k expanzii je možné zaradiť ziskovú výhodnosť expanzie, unikátnosť produktu v medzinárodnom merítku či výrobu v podobe ťažko

napodobiteľnej technológie. Taktiež do tejto skupiny patria úspory z rozsahu, entuziazmus a kvalita managementu.

Druhá skupina pasívne motivačných faktorov ovplyvňuje rozhodovanie a jednanie managementu korporácií v zmysle reakcie na zmenu podnikateľského prostredia a prispôsobenie sa týmto zmenám svojimi aktivitami. Do tejto skupiny faktorov patrí najmä rastúca konkurencia a zosilňujúce sa konkurenčné tlaky. Taktiež je možné sem zaradiť nasýtenosť domáceho trhu, prípadne znižovanie podielu spoločnosti na trhu. Expanzia na jednotný trh môže byť taktiež cestou k predĺženiu cyklu životnosti produktu. (Světlík, 2003, s. 101)

Pri voľbe stratégie expanzie na jednotný európsky trh je dôležité, aby si vedenie spoločnosti zodpovedalo nasledujúce otázky:

- a) Aká je podstata nových príležitostí na trhu?
- b) Na základe čoho môže spoločnosť dosiahnuť úspešné konkurenčné postavenie na danom trhu?
- c) Akú korporácia zvolí konkrétnu stratégiu pre vstup na daný trh (s existujúcim alebo novým produktom atď.)?
- d) Aké zvolí obchodný závod metódy pre preniknutie na tento trh? (Světlík, 2003, s. 102)

Nedostatočná príprava a informovanosť patrí medzi najčastejšie príčiny neúspechu pri prenikaní na domáci a medzinárodný trh. Určenie potenciálnych príležitostí na trhu je veľmi dôležité pri úvahách o vstupe na jednotný európsky trh. Korporácia by mala poznať veľkosť trhu, možnosti jeho budúceho rastu, vhodnosť produktu pre cudzí trh, prípadne nutnosť jeho prispôsobenia miestnym podmienkam, cieľovej skupine, konkurencii a jej sile či iným bariéram vstupu. (Světlík, 2003, s. 102)

Základné informácie potrebné pre expanziu môžu podnikateľské subjekty získať na zastupiteľských úradoch príslušných krajín, obchodných komorách, publikáciách či na stránkach Eurostatu (Štatistického úradu Európskych spoločenstiev). Významné informácie a taktiež praktickú pomoc môže malé a stredné české spoločnosti získať prostredníctvom Českej agentúry na podporu obchodu CzechTrade. Táto agentúra ponúka pomoc pri vyhľadávaní obchodných kontaktov, overení bonity zahraničnej

korporácie, zaistenie prieskumu trhu, preverenie záujmu o ponúkaný výrobok. Taktiež zaisťuje prezentáciu ponuky spoločnosti zákazníkom v zahraničí a pomáha organizovať úvodné obchodné jednania v krajinách Európskej únie. (Světlík, 2003, s. 102)

Na základe získania dostatočného množstva relevantných informácií a určenia príležitostí volí spoločnosť vhodnú konkurenčnú stratégiu, ako aj stratégiu pre vstup na príslušný zahraničný trh. (Světlík, 2003, s. 103)

Štrach rozlišuje štyri základné stratégie na medzinárodných trhoch:

- a) **Medzinárodná stratégia.** K využitiu príležitostí na medzinárodných trhoch využíva existujúce kľúčové kompetencie. Táto stratégia počíta s miestnymi pobočkami v každej krajine k spracovaniu obchodu inštruovaného materskou spoločnosťou. Niektoré pobočky môžu prispôbiť produkt alebo spôsob obchodnej komunikácie danej krajine. Materská spoločnosť kontroluje činnosti každej pobočky. Podstatou tejto stratégie je teda transfer kľúčových kompetencií a unikátneho produktu na zahraničné trhy, kde konkurenti nie sú schopní takýto produkt vyvinúť. Táto stratégia významne podporuje transfer znalostí, zručností a produktov z materskej spoločnosti na pobočky. Riadenie v korporáciách využívajúcich túto stratégiu je etnocentrické.
- b) **Multinárodná stratégia** (spoločnosť miestne prístupujúca). Táto stratégia je založená na tom, že zahraničné pobočky operujú na zahraničných trhoch autonómne. Ich činnosť je priamo a striktno zameraná na miestne trhy a na zákaznícke preferencie. Spoločnosti sa tak prispôbujú rôznym trhom a rôznym podmienkam z pohľadu produktu, služieb i marketingu. Rozhodovanie je úplne decentralizované a používa sa polycentrické riadenie, to si však vyžaduje značné investície a náklady.
- c) **Globálna stratégia** maximalizuje prístup štandardizácie. Celý svet je vnímaný ako jeden svetový trh a nie sú sledované rozdiely medzi jednotlivými trhmi či krajinami. Je vytváraný produkt pre tento svetový trh, avšak neberie sa ohľad na zákaznícke preferencie či spôsoby. Jedná sa o nízko-nákladovú stratégiu, ktorá sa zameriava na rast ziskovosti so znižovaním nákladov. Procesy a operácie sú riadené z materskej spoločnosti centrálné, avšak môže existovať určitá rozhodovacia autorita na nižšej úrovni.

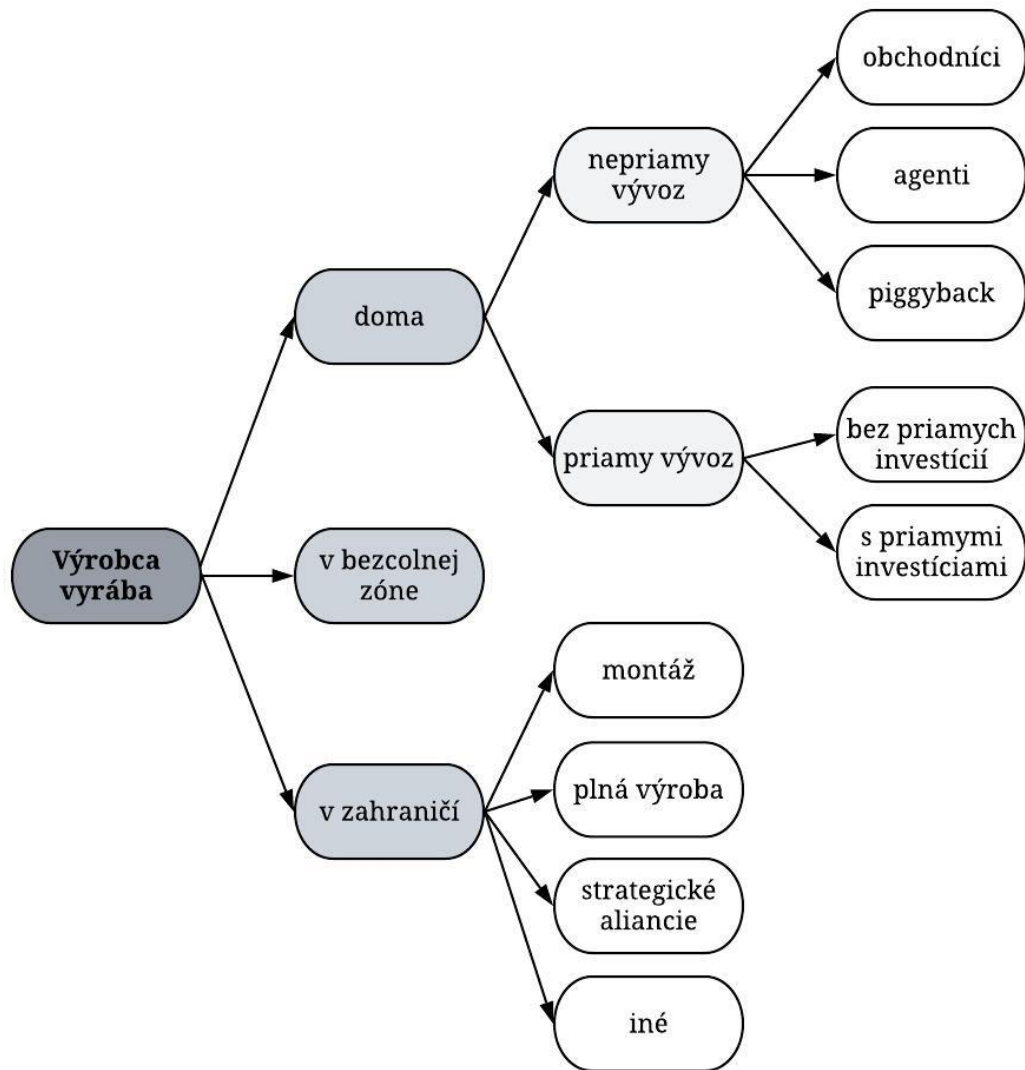
- d) **Transnacionálna stratégia.** Jedná sa o stratégiu prispôsobujúcu sa globalizácii obchodu, nakoľko disponuje schopnosťou flexibilne sa prispôbiť miestnym podmienkam. Stratégia využíva miestnu ekonomiku, investovanie do kľúčových kompetencií a dáva pozor na miestny trh. Stratégia hľadá spôsoby učenia sa od iných trhov, pričom integruje tieto znalosti do globálnych operácií. V podstate sa jedná o kombináciu multinárodnej a globálnej stratégie, avšak v tejto stratégii navyše dochádza k transferu zdrojov a kapacít cez hranice krajiny, ktorá tak umožňuje zvyšovanie hodnoty. (Štrach, 2009)

Vstup na zahraničný trh spočíva v dvoch krokoch. Prvým z nich je určenie spôsobu vstupu na zahraničný trh, teda ako obchodná korporácia na trh pôjde. Druhým krokom je vypracovanie marketingového plánu, ktorý zachytáva spôsob ako sa na zahraničnom trhu presadiť, aby bola spoločnosť úspešná pri svojej expanzii. (Strnad, 2011, s. 17)

1.2.2.1 Spôsoby vstupu na zahraničný trh

Pri expanzii obchodných spoločností do zahraničia je nevyhnutné, aby si zvolili spôsob ako sa na daný zahraničný trh dostanú. Od tohto rozhodnutia bude závisieť, akú veľkú budú mať kontrolu nad marketingovým mixom v danej krajine. Rozhodnutie o spôsobe vstupu na zahraničný trh patrí ku kľúčovým rozhodnutiam medzinárodného marketingu. (Strnad, 2011, s. 18)

Jednotlivé spôsoby vstupu na zahraničný trh sú prehľadne členené na nasledujúcom obrázku č.3.



Obrázok č. 3: Spôsoby vstupu na zahraničný trh

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Strnad, 2011, s. 18)

Jednotlivé spôsoby vstupu spoločnosti na zahraničný trh je možné rozdeliť podľa niekoľkých kategórií. Prvou z nich je či výrobca vyrába svoje výrobky **v domovskej krajine** a do zahraničia ich dodáva už ako hotové výrobky alebo vyrába **v bezcolnej zóne**, a teda výrobky nie sú preclené. K ich precleniu dôjde až v momente, keď opúšťajú bezcolnú zónu. Alebo poslednou možnosťou je, že výrobca vyrába svoje výrobky **v zahraničí**, priamo v krajine kde má zaistený odber. (Strnad, 2011, s. 18 - 21)

Po prvotnom rozdelení možných spôsobov vstupu na zahraničný trh nasleduje rozdelenie na priamy a nepriamy vývoz z pohľadu výrobcu, ktorý vyrába svoje výrobky v domovskej krajine. **Nepriamy vývoz** predstavuje spôsob, kedy sú výrobky spoločnosti

predávané iným korporáciám, ale v domácej krajine. Tieto domáce organizácie následne predávajú výrobky do zahraničia. Naopak **priamy vývoz** predstavuje spôsob, kedy výrobca predáva svoje produkty priamo do zahraničia. (Strnad, 2011, s. 27, 33)

Po tomto rozdelení je možné prejsť k definovaniu jednotlivých spôsobov vstupu na zahraničný trh. Spôsoby, ktoré budú opísané v nasledujúcom texte patria do kategórie nepriameho vývozu výrobcu vyrábajúceho v domovskej krajine.

Obchodníci nakupujú výrobky od výrobcu na svoj vlastný účet za účelom ich ďalšieho predaja. Stávajú sa teda vlastníkami týchto výrobkov až do momentu ich predaja konečnému zákazníkovi. Obchodníkov je možné rozdeliť na špecializovaných exportérov alebo exportné spoločnosti, ktoré tvoria dobrovoľný zväzok na exporte zainteresovaných korporácií s rovnakým alebo dopĺňajúcim sa sortimentom. (Strnad, 2011, s. 27 - 29)

Agenti taktiež sprostredkovávajú medzinárodný obchod, avšak rozdiel oproti obchodníkom je v tom, že sa ani na chvíľu nestávajú vlastníkom daného výrobku. Pôsobia v domácej krajine a exportné zásielky sprostredkovávajú za príslušnú províziu. Agentov je možné ďalej členiť na agentov výrobcu, exportérov komisionárov, confirming house, inými slovami jedná sa o finančnú inštitúciu, zväčša pobočku banky. Taktiež sem spadá export broker, čiže klasický agent, respektíve maklér a export management company (EMC), ktorá predstavuje exportéra niekoľkých nekonkurenčných domácich výrobcov. (Strnad, 2011, s. 29 - 30)

Piggyback predstavujú starú formu nepriameho vývozu. V tomto spôsobe vystupujú dva typy spoločností a to nosič a jazdec. Nosičom je výrobca so skúsenosťami so zahraničným obchodom, ktorý má svoj priamy vývoz a so svojím tovarom predáva za určitú províziu (5 – 30 % z ceny výrobku) aj výrobky malého výrobcu, jazdca. Jazdec teda predstavuje malého výrobcu bez skúseností so zahraničným obchodom, ktorý vyrába nekonkurenčné výrobky a využíva exportný kanál nosiča. (Strnad, 2011, s. 30 - 33)

Spôsoby vstupu na zahraničný trh, ktoré budú súčasťou nasledujúceho textu už patria do kategórie priameho vývozu z pohľadu výrobcu vyrábajúceho svoje výrobky taktiež v domovskej krajine.

Priamy vývoz výrobkov bez priamych investícií predstavuje vývoz prostredníctvom nezávislých prostredníkov. Zväčša sa jedná o jednorazové akcie, kedy spoločnosť predá

svoje výrobky tomu, kto zadá dopyt. Jedná sa o lacnejšie riešenie, avšak obťažnejšiu kontrolu. Obchod teda prebieha v cudzej krajine cez nezávislých prostredníkov, čo so sebou prináša aj vyššie riziko a nízku angažovanosť. Medzi nezávislých prostredníkov, respektíve zákazníkov patria špecializovaní exportéri, veľkoobchody, špecializované maloobchody, konečný spotrebiteľ (v prípade priemyselného predaja) a niekedy aj spoločnosti uzatvárajúce kontrakty s agentami vo vzdialenej krajine. (Strnad, 2011, s. 34 - 36)

Priamy vývoz s priamymi investíciami predstavuje pre spoločnosť nejaké ďalšie investície. Korporácia musí mať najskôr exportné oddelenie v domácej krajine a s rozvojom exportu sa postupne môže angažovať aj v cudzej krajine. Obchodná organizácia tak vyváža prostredníctvom svojich vlastných zamestnancov alebo pobočiek. Jedná sa teda o závislých prostredníkov. (Strnad, 2011, s. 36 - 38)

Nasledujúce spôsoby vstupu na zahraničný trh sa budú týkať výrobcu, ktorý vyrába svoje výrobky v zahraničí.

Montáž je spôsob, ktorý spája výhody zahraničného pôsobenia s domácim zaistením. Investor ju volí tam, kde je nízka cena ľudskej práce. Ďalšou z výhod je aj lacnejšia preprava, nakoľko rozmontovaných výrobkov sa zmestí viac do jedného kamiónu a pre polotovary sú clá nižšie ako pre hotové výrobky. Nevýhodou však môže byť nízky stupeň automatizácie. (Strnad, 2011, s. 43)

Výroba v zahraničí predstavuje spôsob, kedy spoločnosti v cudzej krajine zakladajú továreň na výrobu svojich výrobkov. Zväčša sa jedná o výrobnú základňu pre export do ďalších krajín. Tomuto kroku zvyčajne predchádza najskôr úspešný export, avšak niekedy k nemu dochádza aj bez neho a to najmä v prípade vysokých ochranných ciel sťažujúcich export zo strany vlády. (Strnad, 2011, s. 40 - 42)

Strategické aliancie predstavujú rôzne prepojenia obchodných spoločností pomocou rôznych zmlúv. Vznikajú za účelom znižovania nákladov na vývoj, ktorý bude spoločný pre dohodnuté korporácie, ako aj za účelom znižovania nákladov v dôsledku výroby v čo najväčších kvantách produktov. Na koncerny je totiž vyvíjaný tlak na značné zníženie ceny, aby si výrobky mohol dovoliť kúpiť ktokoľvek po celom svete. Snaha strategických aliancií je aj v tom, aby veľké spoločnosti boli ešte väčšie a prežili po vytrvalom raste. (Strnad, 2011, s. 43 - 44)

Do strategických aliancií je možné zaradiť predaj licencie, zmluvy a joint venture uzavreté medzi spoločnosťami vo viacerých krajinách. V prípade **predaja licencie** korporácia poskytuje práva k užívaniu niečoho zo svojho vlastníctva inej obchodnej organizácii, zväčša sa jedná o technológie, know-how, značku a mnohé iné. Špeciálnym typom poskytovania licencie je **franchising**. **Joint venture** je populárna metóda spoločnej korporácie, ktorá vzniká dohodou spoločností z dvoch či viacerých krajín o poskytovaní tovarov a služieb, pričom vzniká nová spoločnosť. **Zmluva o managemente (management contracting)** predstavuje medzinárodnú operáciu, ktorej podstatou je zmluva medzi dodávateľom a miestnym investorom. Ten dodáva potrebný kapitál, zatiaľ čo cudzia spoločnosť dodáva know-how. Postupom času môže dôjsť k postupnému odkúpeniu korporácie cudzou spoločnosťou. **Zmluvná výroba (contract manufacturing)** je určitá kombinácia licencie a vlastnej výroby. Spoločnosť zadáva zahraničnému výrobcovi zákazku na výrobu, prípadne montáž, pričom zväčša dodáva nevyhnutné polotovary, vykonáva marketing a distribúciu. Jedná sa teda o výrobu pre zahraničného zadávateľa, ktorý disponuje značkou. (Strnad, 2011, s. 45 - 50)

K iným novším typom strategických aliancií je možné zaradiť marketingové distribučné zmluvy, zmluvy medzi leteckými prepravcami, dohody o spoločnom vývoji a vzájomnom poskytovaní technológií, ako aj prácu na spoločných projektoch. (Strnad, 2011, s. 51)

1.2.3 Faktory ovplyvňujúce výber metódy vstupu na zahraničný trh

Faktorov, ktoré ovplyvňujú výber vhodného vstupu na zahraničný trh je mnoho, avšak je nevyhnutné, aby sa obchodná korporácia zamerala aspoň na štyri základné faktory a to formu vstupu, výber distribútora, vytvorenie vzťahov medzi členmi kanálu a zaistenie spätnej väzby. (Strnad, 2011, s. 22)

Forma vstupu na zahraničný trh závisí od rôznych faktorov. Prvým z nich je cieľový trh. Dôležitým prvkom je jeho povaha, či sa jedná o rozvinutú alebo rozvojovú krajinu. taktiež geografické rozmiestnenie zákazníkov či stupeň dosiahnutého rozvoja krajiny. Druhým faktorom je výrobok. Jedná sa o jeho hodnotu, váhu, technickú zložitosť, servis, skladovacie podmienky, dĺžku záručnej doby a mnohé iné. Z pohľadu výrobku teda napríklad menej rozvinutý trh skôr ocení zastaranejší výrobok s jednoduchou obsluhou

než drahší moderný výrobok. Ďalšími faktormi sú dostupnosť marketingového riadenia distribútormi, stratégia výrobcu a jeho ciele i očakávania, či vládne nariadenia a vládne praktiky vo vzťahu k dovozu. (Strnad, 2011, s. 22 - 23)

Výber distribútora prebieha zväčša v jednom kroku, preto je nevyhnutné nazbierať o možných distribútoroch čo najviac informácií. Jedná sa najmä o informácie ako sú distribútori organizovaní, kto od nich odoberá, či sú ochotní vybudovať servisnú sieť. Taktiež k dôležitým informáciám patrí ich finančná situácia, ochota a schopnosť zaistiť pre výrobcu propagáciu či mnohé ďalšie. Napriek všetkým zisteným informáciám môže nastať problém v komunikačnej bariére, ktorá môže byť kultúrna, národnostná, či môže sa jednať o bariéry prostredia alebo vzdelania. (Strnad, 2011, s. 23 -25)

Čo sa týka **vytvorenia vzťahov medzi členmi kanálu**, jedná sa o nastolenie pravidiel spolupráce, ktoré sa spravidla bežne používajú v cieľovej krajine. (Strnad, 2011, s. 26)

Zaistenie spätnej väzby súvisí najmä s nevyhnutnosťou spoločnosti neustále sledovať situáciu v cudzej krajine, aby nestratila svoju pozíciu na trhu, či aby nedošlo k poškodeniu jej reputácie v danej krajine. V súčasnosti sú moderné technológie v tomto smere veľkou pomocou pre obchodné korporácie. (Strnad, 2011, s. 26)

Pri voľbe vstupu na zahraničný trh je teda vhodné riadiť sa nasledujúcimi troma pravidlami:

- a) **Jednoduché pravidlo (naive rule)**. Vychádza zo skutočnosti, že spoločnosť má jednotnú formu vstupu do každej zahraničnej krajiny a tej sa drží. Toto pravidlo popiera rôznorodosť vstupov do cudzích krajín.
- b) **Pragmatické pravidlo (pragmatic rule)**. Korporácia najskôr volí metódu vstupu s najnižším rizikom, pričom neinvestuje zbytočne veľa. V prípade, že by táto forma nebola vhodná, začne hľadať inú metódu bez zbytočne vysokých investícií. Ak je v cudzej krajine príliš vysoká konkurencia, nie je táto stratégia príliš vhodná, avšak ak by sa expanzia nepodarila, finančné straty nebudú až také vysoké.
- c) **Strategické pravidlo (strategic rule)**. Predstavuje najvhodnejší spôsob, nakoľko spoločnosť odhaduje výnosy a náklady, ktoré si vyžiada spracovanie trhu. Dôležité je tiež zohľadniť aj riziko. (Strnad, 2011, s. 26)

Neexistuje optimálna stratégia podľa čoho vybrať a vstúpiť na konkrétny zahraničný trh, nakoľko každá krajina má svoje určité špecifiká, ktoré je nutné zohľadniť. Spoločnosť tak musí operatívne reagovať na príležitosti a hrozby, ktoré sa jej naskytnú a zohľadniť svoje silné a slabé stránky, aby prípadná expanzia dopadla úspešne.

1.2.4 Segmentácia

Dôvodom, prečo je pre korporácie nevyhnutné trh segmentovať, je zostrujúci sa konkurenčný boj. Rovnako tak spoločnosti s postupom času začali dosahovať národnú a medzinárodnú úroveň. Z tohto dôvodu vzrástla aj potreba informácií o väčších a vzdialenejších trhoch. Spotrebitelia sa stali bohatšími, náročnejšími a sofistikovanejšími. Vznikla teda potreba marketingových manažérov disponovať lepšími informáciami o tom, ako budú zákazníci reagovať na produkty či marketingové ponuky. Uvedené skutočnosti sú tak jedným z dôvodov, prečo je nevyhnutné globálny trh diverzifikovať na menšie segmenty. (Malhotra, 2003)

Ďalším dôvodom je skutočnosť, že pre korporácie je výhodnejšie mať silnú pozíciu na malom segmente trhu, než len okrajovo oslovovať nediferencovaný trh. V prípade, ak by došlo k zmenšovaniu kapacity trhu, najrýchlejšie strácajú svoju pozíciu spoločnosti s malým podielom na trhu. Úlohou segmentácie je teda nájsť charakteristiky a vymedziť jednotlivé segmenty vrátane ich nákupného a spotrebného správania. (Foret, 2003, s. 115)

Pri navrhovaní marketingovej stratégie je dôležitá segmentácia trhu, ktorá umožňuje zoskupovať zákazníkov do jednotlivých segmentov na základe ich podobnosti. Táto skutočnosť je pre marketérov základným východiskom pre pochopenie požiadaviek daného segmentu do hĺbky. Vďaka tomu môžu prispôbiť marketingový mix potrebám jednotlivých segmentov tak, aby im vyhovel. Jedná sa teda o základný krok pri implementácii marketingového konceptu. Tento koncept vníma segmentáciu ako podporu predstavy dosiahnutia spokojnosti zákazníka tým, že sa na trhy pozerá ako na rôznorodé súbory potrieb, ktoré musia dodávatelia pochopiť a splniť. (Jobber, 2007, s. 276)

Pri segmentácii dochádza k odkrývaniu jednotlivých segmentov trhu, vo vnútri ktorých sú si zákazníci čo najviac podobní svojimi prejavmi na danom trhu. Inými slovami, jedná sa o homogenitu prvkov vo vnútri segmentu. Na druhej strane, jednotlivé segmenty by mali byť navzájom medzi sebou čo najviac odlišné svojimi prejavmi na trhu. Inými

slovami, ide o vzájomnú heterogenitu jednotlivých segmentov medzi sebou. Z praktického hľadiska teda segmentáciou dochádza k rozdeleniu trhu na menšie segmenty, v rámci ktorých majú zákazníci podobné potreby a reakcie na marketingové aktivity. Z pohľadu obmedzených zdrojov je pre malé spoločnosti výhodnejšie orientovať sa na jeden alebo niekoľko kľúčových segmentov ako zamerať sa na celý trh. (Blažková, 2007, s. 74)

Kotler a Keller vo svojej knihe tiež zdôrazňujú, že je dôležité rozlišovať a nezamieňať pojmy **segment** a **sektor**. Ako už bolo spomínané, segment trhu sa skladá zo skupiny zákazníkov, ktorí zdieľajú podobný súbor potrieb a prání. Sektor je menšou časťou daného segmentu trhu. Jedná sa o zákazníkov, ktorí vyhovujú rovnakým kritériám segmentácie, avšak majú rozličné prania. Príkladom môže byť spoločnosť vyrábajúca šijacie stroje, ktorá cieľi na segment zákazníkov v strednom veku, so stredne vysokým príjmom, ktorí nakupujú šijacie stroje. Avšak tento homogénny segment môžeme ďalej rozčleniť napríklad na sektor zákazníkov v stredom veku so stredne vysokým príjmom, ktorí si radšej zvolia lacnejší šijací stroj a na sektor zákazníkov v stredom veku, so stredne vysokým príjmom, ktorí si radšej doprajú drahší šijací stroj napriek tomu, že výška príjmov oboch sektorov je približne rovnaká. (Kotler, 2007, s. 278)

Celý proces segmentácie je možné zhrnúť do nasledujúcich bodov:

- a) **Špecifikácia kritérií segmentácie.** Ide o určenie kritérií, podľa ktorých má zmysel segmentovať. Niekedy to môže byť iba jedno či dve kritéria, inokedy ich môže byť aj viac.
- b) **Segmentácia trhu podľa týchto kritérií.** V tomto prípade sa jedná už o praktickú realizáciu samotnej segmentácie.
- c) **Definovanie jednotlivých segmentov.** Ide o stručnú charakteristiku jednotlivých segmentov.
- d) **Hodnotenie atraktivity a vhodnosti vybraných segmentov.** V tomto bode dochádza k ohodnotenie každého segmentu.
- e) **Výber vhodných segmentov.** Spoločnosť si volí takzvané cieľové trhy, na ktoré sa bude zameriavať.

- f) **Zaujatie zákazníkov na vybraných segmentoch.** V tomto bode je potrebné definovanie, čím zaujať potenciálnych zákazníkov na vybraných trhoch. (Blažková, 2007, s. 75)

Segmentácia je zložitý proces, pri ktorom nie je možné uplatniť len jednu premennú, ale je nevyhnutné brať ohľad na viacero kritérií, podľa ktorých je možné trh segmentovať. Základné členenie globálneho trhu je na trh spotrebiteľov (B2C) a trh inštitúcií (B2B). (Blažková, 2007, s. 74)

Ako už bolo spomínané, globálny trh môže byť segmentovaný rôznymi spôsobmi. Segmentačné premenné sú kritéria, ktoré sa používajú pri členení trhu na jednotlivé segmenty. Pri skúmaní kritérií sa marketér snaží identifikovať rozdiely v správaní kupujúcich, avšak existuje nespočetne veľa možností podľa čoho segmentovať. Rovnako tak neexistuje jediný správny predpísaný spôsob segmentovania trhu. (Jobber, 2007, s. 277)

Ako už bolo spomínané, pri segmentácii nie je nevyhnutné členiť trh podľa všetkých spomínaných kritérií, ale zvážiť a vybrať z nich len tie, ktoré sú relevantné k danej skúmanej problematike.

1.2.4.1 Segmentácia B2B trhu

Zatiaľ čo na B2C trhoch sa segmentujú jednotliví spotrebiteľia, na B2B trhoch dochádza k segmentácii spoločností, od ktorých sa nakupujú suroviny, tovar či služby potrebné k činnosti korporácie a organizačných nákupcov. B2B trh tvoria všetky spoločnosti, ktoré medzi sebou obchodujú. Medzi hlavné odvetvia vytvárajúce B2B trh je možné zaradiť najmä spracovateľský priemysel, ťažobný priemysel, stavebníctvo, dopravu, komunikáciu, verejné služby, bankovníctvo či poisťovníctvo. (Paulovčáková, 2015, s. 105)

Pri segmentácii B2B trhu sa rieši množstvo rovnakých problémov ako pri segmentácii B2C trhu. Je nevyhnutné pochopiť potreby zákazníkov, identifikovať nové príležitosti, zdokonaľiť nástroje a techniky riadenia hodnoty a mnohé iné. Napriek tomu existujú rozdiely B2B trhu od B2C trhu, ktoré sú prehľadne zhrnuté v nasledujúcich bodoch:

- a) Jednanie s menším počtom väčších zákazníkov.

- b) Nákup uskutočňujú kvalifikovaní nákupcovia s profesionálnym prístupom, preto je dôležité vysielat' na jednania tiež kvalifikovaných obchodných zástupcov. Do rozhodovania o nákupe sa väčšinou zapája viac ľudí.
- c) K uzavretiu zákazky zväčša dochádza až po viacerých návštevách a jednaniach.
- d) Medzi zákazníkom a dodávateľom býva tesnejší vzťah. K udržaniu tohto vzťahu je záujem ponuku prispôbovať. Niekedy spoločnosti obchodujú medzi sebou vzájomne.
- e) Dopyt býva nepružný, málo ovplyvniteľný cenou, pretože výrobcovia zvyčajne nenakupujú väčšie množstvo.
- f) Nákup býva uprednostňovaný priamo od výrobcu než od sprostredkovateľa. (Paulovčáková, 2015, s. 105)

Trh obchodných organizácií môže byť, rovnako ako B2C trh, segmentovaný podľa rôznych kritérií. Tie je možné rozdeliť do dvoch hlavných kategórií a to na makrosegmentáciu a mikrosegmentáciu. Makrosegmentácia sa zameriava na veľkosť, odvetvie či geografickú polohu obchodnej spoločnosti, zatiaľ čo mikrosegmentácia si vyžaduje podrobnejšiu úroveň znalostí trhu. Týka sa najmä charakteristík rozhodovania v rámci každého definovaného makrosegmentu, na základe takých faktorov, ktorými sú napríklad výberové kritéria, štruktúra rozhodovacích jednotiek, rozhodovací proces, nákupná trieda, organizácia nákupu či organizačná inovatívnosť. Z uvedeného teda vyplýva, že trh obchodných korporácií sa najskôr rozčlení na makrosegmenty a v nich sa pomocou mikrosegmentácie identifikujú jemnejšie podsegmenty. (Jobber, 2007, s. 292)

Kritéria segmentácie B2B trhu podľa Davida Jobbera sú prehľadne zachytené v nasledujúcich bodoch:

- a) **Makrosegmentácia.**
 - Veľkosť organizácie (malá, stredná, veľká).
 - Priemyselné odvetvie (strojárstvo, textil, bankovníctvo, a iné)
 - Geografická poloha (miestne, národné, európske, globálne).
- b) **Mikrosegmentácia.**
 - Kritéria výberu (úžitková hodnota, dodávka, cena, postavenie).

- Štruktúra rozhodovacej jednotky (jednoduchá, zložitá).
- Proces rozhodovania (krátky, dlhý).
- Nákupná situácia (priamy opakovaný nákup, modifikovaný opakovaný nákup, nové zadanie).
- Organizácia nákupu (centralizovaná, decentralizovaná).
- Organizačná inovatívnosť (inovátor, nasledovník, zaostávajúci). (Jobber, 2007, s. 293 - 296)

Kotler a Keller vo svojej knihe opisujú rôzne ďalšie kritéria segmentácie B2B trhu, ku ktorým patrí členenie B2B trhu podľa **nákupného rozhodovacieho procesu**. Podľa tejto premennej je možné rozlišovať potenciálnych zákazníkov, ktorí nakupujú po prvýkrát, ďalej začiatočníkov a skúsené obchodné spoločnosti. Podľa **preferovaného spôsobu predaja** sa B2B trh segmentuje na zákazníkov orientovaných na cenu, jedná sa o takzvaný transakčný predaj, na zákazníkov orientovaných na riešenie, jedná sa o takzvaný konzultatívny predaj alebo na zákazníkov orientovaných na strategickú hodnotu, jedná sa o predaj spojený s podnikaním. (Kotler, 2007, s. 299)

Ako už bolo spomínané, je zrejmé, že každý trh sa dá segmentovať rôznymi spôsobmi a na základe rôznych kritérií. Avšak aby segmentácia dávala zmysel a bola vykonateľná je nevyhnutné, aby jednotlivé segmenty trhu spĺňali nasledujúce vlastnosti:

- a) Merateľnosť – veľkosť a kúpna sila daného segmentu musí byť kvantitatívne vyjadrená.
- b) Dostupnosť – na to, aby bolo možné daný segment obsluhovať, je nevyhnutné, aby bol segment pre korporáciu dosiahnuteľný.
- c) Podstatnosť – veľkosť zvoleného segmentu musí byť taká, aby jeho obsluha bola pre spoločnosť rentabilná.
- d) Akcieschopnosť – výrobca či predajca musí mať možnosť vypracovať pre zvolený segment účinný a ľahko realizovateľný marketingový plán. (Foret, 2012, s. 90)

1.2.5 Targeting

Segmentácia trhu poskytuje základ pre výber cieľových trhov, inými slovami targeting. Cieľový segment predstavuje vybraný segment trhu, ktorý sa spoločnosť rozhodla obsluhovať. Nakoľko zákazníci majú v danom cieľovom segmente podobné vlastnosti a charakteristiky, je možné vyvinúť jednotnú stratégiu marketingového mixu, ktorá bude zodpovedať týmto požiadavkám. Väčšia miera kreativity v procese segmentácie môže viesť k identifikácii nových segmentov, ktoré doteraz neboli odhalené, prípadne adekvátne obsluhované a môžu predstavovať atraktívne cieľové trhy, na ktoré by bolo vhodné sa zamerať. (Jobber, 2007, s. 276)

Nemá však zmysel zamerať sa na všetky trhy a získať tak len nízky podiel na trhu. Lepšie je vybrať tie segmenty, kde sa nachádza najviac príležitostí. Taktiež je dôležité, či pre uspokojenie potrieb týchto segmentov má spoločnosť dostatočné zdroje. (Blažková, 2007, s. 76)

Pre výber cieľového segmentu je teda možné využiť ktorúkoľvek z nasledujúcich stratégií:

- a) **Stratégia jedného segmentu**, tiež nazývaná ako koncentrovaná stratégia. V dôsledku tejto stratégie sa spoločnosť zameria na jeden segment trhu, nemusí ísť nutne o jeden trh, a ten bude obsluhovať jedným jediným výrobkom. Túto stratégiu využívajú zväčša menšie obchodné spoločnosti s obmedzenými zdrojmi.
- b) **Výberová špecializácia**. Táto stratégia umožňuje zamerať sa na niekoľko segmentov trhu. Na ne sa snaží korporácia preniknúť s vybranými výrobkami, ktoré sa od seba môžu, ale nemusia líšiť. V niektorých prípadoch sa líšia iba komunikačné aktivity a distribučné cesty.
- c) **Výrobová špecializácia**. Spoločnosť sa špecializuje na jeden výrobok, ktorý sa snaží uplatniť na rôznych segmentoch.
- d) **Trhová špecializácia**. Obchodný závod sa zameriava na segmenty jedného čiastkového trhu a ponúka rôzne výrobky.
- e) **Pokrytie celého trhu**. Korporácia sa rozhodne obsluhovať celý trh. Táto stratégia sa môže realizovať buď prostredníctvom masovej stratégie, kedy je ponúkaný

jeden neodlíšiteľný výrobok celému trhu alebo pomocou stratégie odlíšenia, kedy sú ponúkané rôzne výrobky na všetkých segmentoch. (Blažková, 2007, s. 77)

Stratégia pokrytia trhu teda hľadá odpoveď na otázku, na koho, respektíve na akých zákazníkov spoločnosť smeruje konkrétny ponúkaný produkt. Pre začínajúce spoločnosti je lepšie a jednoduchšie si zvoliť koncentrovanú stratégiu pokrytia trhu než použiť diferencovanú. (Foret, 2012, s. 91, 95)

1.2.5.1 Viackriteriálne rozhodovanie

Viackriteriálne rozhodovanie ponúka spôsoby vysporiadania sa so zložitou voľbou variant, ktoré sú hodnotené podľa viacerých kritérií hodnotenia. Čím je počet kritérií, ale aj variant vyšší, tým je hodnotenie obtiažnejšie. Náročnosť úloh viackriteriálneho rozhodovania však nezávisí len na počte kritérií, ale aj na tom, akým spôsobom sú kritériá v závislosti na svojej povahe vyjadrené. Veľmi často sa jedná o súbor zmiešaných kritérií, ktoré sú kvantitatívnej povahy (vyjadrené číselne), ale aj kvalitatívnej povahy (vyjadrené len slovným popisom). (Fotr, 2016, s. 153, 154)

Ďalším dôležitým krokom hodnotenia variant je určenie významnosti kritérií a ich kvantifikácia, inými slovami jedná sa o stanovenie váh jednotlivých kritérií rozhodovania. Váhy jednotlivých kritérií je možné nahradiť takzvaným preferenčným usporiadaním variant. Ide o zoradenie podľa celkovej výhodnosti, pričom realizovaných môže byť aj niekoľko variant z prvých miest tohto usporiadania, a to v závislosti na zdrojových obmedzeniach, ktorými sú zväčša finančné prostriedky. Racionálny postup hodnotenia variant musí vychádzať z predpokladu, že variant určený k realizácii by mal byť zároveň aj prípustným variantom. Zo súboru hodnotených variant je teda nevyhnutné vylúčiť neprípustné varianty, ktoré nenapĺňajú niektoré z cieľov riešenia rozhodovacieho problému alebo prekračujú určité obmedzujúce podmienky. Na základe toho dôjde k stanoveniu takého variantu riešenia, ktorý najlepšie spĺňa ciele riešenia daného problému a je celkovo najvýhodnejší (najoptimálnejší). (Fotr, 2016, s. 155)

Ako už bolo spomínané, stanovenie váh jednotlivých kritérií hodnotenia je kľúčové pre väčšinu metód viackriteriálneho rozhodovania. Váhy kritérií, inak nazývané aj koeficienty významnosti, sú číselné vyjadrenia dôležitosti sledovaných cieľov obchodnej spoločnosti. Čím je kritérium významnejšie, tým je koeficient vyšší. Aby bolo možné

porovnávať jednotlivé váhy medzi sebou, dochádza k takzvanému normovaniu, čiže súčet všetkých váh musí byť rovný jednej. Konkrétne metódy stanovenia váh je možné vidieť na nasledujúcom obrázku. (Fotr, 2016, s. 163)

Pokiaľ je stanovenie váh nezávislé na znalosti dopadov variant, je možné využiť buď metódy priameho stanovenia váh, medzi ktoré sa radí bodová stupnica, alokácia sto bodov, ale aj metóda porovnania kritérií pomocou ich preferenčného poradie. Druhou možnosťou sú metódy založené na párovom porovnaní významnosti jednotlivých kritérií, ku ktorým patrí metóda párového porovnávania, nazývaná tiež Fullerov trojuholník, alebo Saatyho metóda. Pri veľkom počte kritérií sa využíva najmä metóda postupného rozvrhu váh, ktorá je kombinovateľná s ostatnými metódami. Kompenzačná metóda pre stanovenie váh kritérií je doporučovaná najmä na stanovenie váh využívajúcich znalosti dôsledkov, respektíve dopadov variant. (Fotr, 2016, s. 164)

Postup stanovenia váh pomocou bodovej stupnice spočíva v priradení určitého počtu bodov, z vopred zvolenej stupnice, každému kritériu hodnotenia podľa jeho významnosti, pričom platí, že dve rôzne kritéria môžu dosiahnuť rovnaké bodové ohodnotenie. Voľba bodovej stupnice závisí na diferencii významnosti jednotlivých kritérií a je nevyhnuté zamyslieť sa nad vzťahom najviac a najmenej významného kritéria a podľa toho určiť rozpätie bodovej stupnice, napríklad päťbodová, deväťbodová, atď.. (Fotr, 2016, s. 164)

Metóda stanovenia váh pomocou alokácie sto bodov spočíva v rozdelení všetkých sto bodov medzi jednotlivé kritéria v súlade s ich významnosťou. Váha kritéria je následne určená prideleným počtom bodov, pričom je nevyhnuté dbať na to, aby došlo k vyčerpaniu všetkých sto bodov, ktoré sú k dispozícii. (Fotr, 2016, s. 165)

Metóda určenia váh pomocou stanovenia preferenčného poradie vychádza z troch základných krokov. Prvým z nich je preferenčné usporiadanie kritérií podľa ich významnosti. To môže byť priame (usporiadanie všetkých kritérií od najvýznamnejšieho, ktoré má prvé miesto, až po najmenej významné) alebo etapové (poradie kritérií sa určí v etapách, pričom v každej z etáp sa musí stanoviť najviac a najmenej významné kritérium). V druhom kroku sa určia váhy koeficientov porovnaním významnosti kritérií s najmenej významným kritériom. Zisťuje sa o koľkokrát je dané kritérium významnejšie ako to najmenej významné. V treťom poslednom kroku dochádza k normovaniu jednotlivých váh. (Fotr, 2016, s. 166, 167)

Metóda stanovenia váh založená na párovom porovnaní (Fullerov trojuholník)

vychádza zo zisťovania preferenčných vzťahov jednotlivých dvojíc kritérií. V najjednoduchšej modifikácii sa zisťuje počet preferencií daného kritéria vzhľadom k všetkým ostatným kritériám a výsledky sa zapisujú do tabuľky pre zisťovanie preferencií. U každej dvojice sa určuje či je kritérium v riadku preferovanejšie ako kritérium v stĺpci. Ak áno, do príslušnej bunky v tabuľke sa zapíše číslo jeden, ak nie namiesto jednotky sa zapíše nula. Počet preferencií daného kritéria je rovný súčtu jednotiek v riadku daného kritéria a súčtu núl v stĺpci daného kritéria. Počty týchto preferencií sa následne normujú. (Fotr, 2016, s. 168)

Saatyho metóda stanovenia váh vychádza z predchádzajúcej metódy párového porovnania. Opäť sa zisťujú preferenčné vzťahy dvojíc, avšak v tomto prípade sa určuje aj veľkosť danej preferencie, ktorá sa vyjadruje určitým počtom bodov zo zvolenej bodovej stupnice. Tá sa následne zapíše do tabuľky preferencií jednotlivých dvojíc (Saatyho matica). Konkrétne výsledky váh sa následne počítajú pomocou softvéru, respektíve geometrických priemerov. (Fotr, 2016, s. 171 - 174)

Metóda postupného rozvrhu váh sa využíva pri vyššom počte kritérií, konkrétne nad desať kritérií. V rámci tejto metódy dochádza k zoskupovaniu kritérií do jednotlivých skupín podľa ich príbuznosti, respektíve vecnej náplne. Týmto skupinám sú následne pridelené ich váhy podľa niektorej z vyššie popisovaných metód. Váhy jednotlivých skupín sú normované tak, aby ich súčet bol rovný jednej. Následne sú stanovené váhy jednotlivých kritérií v danej skupine, pričom sú opäť normované a ich súčet je rovný jednej. Výsledné váhy kritérií sa stanovia pre násobením váhy konkrétneho kritéria s váhou jeho skupiny. Súčet všetkých výsledných hodnôt musí byť opäť rovný jednej. (Fotr, 2016, s. 174)

Kompenzačná metóda zahŕňa prvky kompenzácie, a teda horšie hodnoty variant sú nahradené lepšími hodnotami variant z iného hľadiska, napríklad horší výkon produktu môže byť kompenzovaný lepšou (nižšou) cenou. Táto metóda sa líši od predchádzajúcich v tom, že nevyžaduje stanovenie váh jednotlivých kritérií. (Fotr, 2016, s. 198)

Nech už si subjekt vyberie akýkoľvek spôsob stanovenia váh jednotlivých kritérií, je dôležité brať do úvahy, že výsledné váhy sú vždy subjektívne ovplyvnené a to v dôsledku výberu použitej metódy ako aj v dôsledku samotného subjektu, ktorý dané váhy stanovoval. (Fotr, 2016, s. 178)

1.2.6 Marketingový plán

Marketingový plán tiež nazývaný ako biznis plán, je dokument, ktorý zahŕňa všetko, čo sa marketér dozvedel o trhu, a ukazuje ako spoločnosť plánuje dosiahnuť svoje trhové, respektíve marketingové ciele. Obsahuje taktické návody k marketingovým programom a rozpočty na plánované obdobie. Pokrýva zväčša obdobie jedného roka. Marketingový plán je jeden z najdôležitejších výsledkov marketingového procesu. Pre niektoré korporácie predstavuje striktný dokument, ktorý verne nasledujú, zatiaľ čo iné organizácie ho berú ako podklad, ktorý im má pomôcť pri jednaniach. V súčasnosti sa marketingové plány orientujú viac na zákazníkov i konkurentov a sú realistickejšie či lepšie zdôvodniteľné. Avšak majú aj svoje nedostatky. K najčastejšie zmiňovaným patrí nedostatok realizmu, nedostatočná analýza konkurenčnej schopnosti a krátkodobé zameranie. (Kotler, 2007, s. 98)

Podstatné náležitosti, ktoré by mal marketingový plán obsahovať sú zhrnuté v nasledujúcich bodoch:

- a) **Stručné zhrnutie a obsah.** Jedná sa o krátky súhrn hlavných cieľov a doporučení. Vďaka nemu je možné ľahšie pochopiť, o čo tvorcom marketingového plánu ide. Po súhrne a obsahu nasledujú podporné argumenty a operačné detaily.
- b) **Situačná analýza.** Prezентuje dôležité údaje o tržbách, nákladoch, trhu, konkurencii a o rôznych silách v makroprostredí. Dáva odpovede na nasledujúce otázky: Ako je definovaný trh, aký je veľký a ako rýchlo rastie? Ktoré dôležité trendy ovplyvňujú trh? Aká je ponuka výrobkov a ktoré dôležité problémy by mala spoločnosť riešiť?. Dáta zo situačnej analýzy sú súčasťou SWOT analýzy silných i slabých stránok a príležitostí i hrozieb.
- c) **Marketingová stratégia** definuje poslanie, marketingové aktivity a finančné ciele. Definuje tiež skupiny a potreby, ktoré majú trhové ponuky uspokojiť. Manažér následne stanoví konkurencieschopný positioning, ktorý mu pomôže k dosiahnutiu plánovaných cieľov. Marketingová stratégia by sa teda mala zaoberať značkovou a zákazníckou stratégiou, ktoré sa budú používať.

- d) **Finančné plánovanie.** Do tejto časti marketingového plánu spadá prognóza obratu, výdajov či analýza ziskovosti. Analýzou ziskovosti je možné zistiť, koľko kusov výrobkov musí byť mesačne predaných, aby sa vyvážili mesačné fixné výdaje a priemerné náklady na každý výrobok.
- e) **Kontrola plnenia** predstavuje monitorovanie a kontrolnú činnosť toho, ako sa plán plní a či nevyžaduje prípadné úpravy. Vedenie tak môže vďaka kontrole podniknúť nápravné opatrenia. K zaisteniu pokroku a navrhovaniu možných modifikácií musí dôjsť k podniknutiu množstva interných a externých opatrení. Niektoré spoločnosti tiež vypracovávajú plány pre prípad nepredvídaných udalostí, pozostávajúci z krokov, ktoré by mali byť podniknuté v reakcii na špecifický vývoj prostredia. (Kotler, 2007, s. 98 - 99)

Pri hodnotení marketingového plánu je dôležité brať do úvahy, či je plán dostatočne jednoduchý a či je ľahké ho pochopiť a prakticky podľa neho jednať. Marketingový plán by tiež mal byť dostatočne špecifický a jeho ciele by mali byť konkrétne a merateľné. Mal by obsahovať špecifické akcie a činnosti s konkrétnymi dátumami dokončenia a tiež údajmi o tom, kto nesie zodpovednosť, či rozpočty na každú časť plánu. Odbytové ciele, výdajové rozpočty a konečné termíny by mali byť realistické a mala by byť vykonaná kritická analýza, odhaľujúca možné problémy či námietky. Posledným nevyhnutným kritériom marketingového plánu je jeho kompletnosť. Marketingový plán by teda mal obsahovať všetky nevyhnutné prvky. (Berry, 2001, s. 7-18)

1.2.6.1 Analýza rizík

V rámci svojho pôsobenia každá korporácia čelí v oblasti svojho podnikania rôznym rizikám, ktoré môžu viesť k zníženiu jej hodnoty, jej ochromeniu, či úplnému zničeniu. Snahou manažérov je preto predchádzať tomuto negatívnemu pôsobeniu, respektíve minimalizovať dopad rizík na najmenšiu možnú mieru. Dôkladnou analýzou a riadením rizík je možné predchádzať stratám a škodám veľkých rozsahov, ktoré by mohli mať pre spoločnosť neblahé následky. (Grasseová, 2012, s. 139)

Pri riadení rizík je možné využiť nasledujúce logické a systematické súvislosti:

- a) Komunikáciu a konzultáciu po celú dobu procesu riadenia rizík.
- b) Vymedzenie súvislostí.

- c) Identifikáciu, analyzovanie, hodnotenie a zvládanie rizika súvisiaceho s akoukoľvek činnosťou, procesom, funkciou, projektom, službou alebo aktívom.
- d) Monitorovanie a preskúmanie rizík.
- e) Náležité zaznamenávanie a hlásenie výsledkov. (Grasseová, 2012, s. 139)

Riziká je možné klasifikovať z hľadiska zdrojov pôsobenia hrozieb na vnútorné a vonkajšie. V prípade vonkajších rizík sa jedná o neovplyvniteľné hrozby, pri ktorých je možné tlmiť iba dôsledky ich dopadu. V prípade vnútorných rizík ide o ovplyvniteľné hrozby, ktorých príčiny pôsobenia je možné minimalizovať, či dokonca úplne eliminovať. (Grasseová, 2012, s. 143)

Konkrétne riziko vyjadruje kombináciu pravdepodobnosti jeho výskytu a jeho nežiadúceho dopadu na daný projekt. Inými slovami jedná sa o možnosť, že pri zaistovaní činnosti obchodnej korporácie s určitou pravdepodobnosťou nastane určitá udalosť, jednanie alebo stav s následným nežiadúcim dopadom na plnenie schválených zámerov, či cieľov organizácie. Úroveň rizika je teda hodnota zraniteľnosti aktíva určená úrovňou hrozby. Konkrétne určenie veľkosti rizika je možné pomocou nasledujúcej tabuľky č. 2. (Grasseová, 2012, s. 147)

Tabuľka č. 2: Matica pre určenie hodnoty rizika

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: (Smolíková, 2020)

		Nepriaznivý dopad na aktívum		
		Veľký	Stredný	Malý
Pravdepodobnosť	Vysoká	Vysoká hodnota rizika (VHR)	Vysoká hodnota rizika (VHR)	Stredná hodnota rizika (SHR)
	Stredná	Vysoká hodnota rizika (VHR)	Stredná hodnota rizika (SHR)	Nízka hodnota rizika (NHR)
	Nízka	Stredná hodnota rizika (SHR)	Nízka hodnota rizika (NHR)	Nízka hodnota rizika (NHR)

V závere analýzy rizík je nevyhnutné navrhnúť potrebné protiopatrenia, ktoré úroveň rizika znižujú, prípadne úplne eliminujú. (Grasseová, 2012, s. 147)

2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

2.1 Predstavenie spoločnosti Anita B, s.r.o.

Obchodná organizácia, ktorej vstupom na francúzsky trh sa zaoberám v tejto diplomovej práci, je spoločnosť Anita B, s.r.o.. Ide o českú korporáciu pôsobiacu na trhu už dvadsaťštyri rokov, zaoberajúcu sa výrobou, inštaláciou, opravou elektrických strojov, prístrojov či elektronických telekomunikačných zariadení a ich následným predajom a distribúciou. Konkrétne sa jedná o šijacie stroje pre domácnosti, ale aj automatizované šijacie stroje pre priemysel. (Veřejný rejstřík a Sbíрка listin)

Vyššie popísaná organizácia má tridsaťštyri zamestnancov a k dnešnému dňu vlastní dve pobočky a to v Brazílii a Nigérii. V súčasnosti korporácia vyváža svoje produkty do viac ako dvadsiatich piatich krajín sveta a radí sa k najväčším východoeurópskym výrobcom a distribútorom priemyselných šijacích strojov. Spoločnosť však pociťuje príležitosť na francúzskom trhu, v dôsledku zlúčenia dvoch svetových značiek, a to sa stalo aj dôvodom rozhodnutia vstúpiť na tento zahraničný trh. (Burgr, 2023)

Základný kapitál spoločnosti je 100 000 Kč. Ten bol splatený dvoma spoločníkmi. Prvým z nich je Ing. Radek Toul, ktorý disponuje štyridsať percentným podielom na základnom kapitáli korporácie, z čoho vyplýva rovnaké percento prislúchajúce na hlasovacie práva v spoločnosti. Druhým spoločníkom so šesťdesiat percentným podielom na základom kapitáli a hlasovacích právach spoločnosti je obchodný závod M-INVEST Holding s.r.o., ktorý je zároveň materskou spoločnosťou popisovanej korporácie. Z uvedeného pomeru vychádza aj rozdelenie prípadného dosiahnutého zisku obchodnej organizácie. Medzi spoločníkov sa rozdelí päťdesiat percent zisku v prislúchajúcom pomere. (Zápis z valné hromady spoločnosti ANITA B s.r.o. z 28.4.2022), (Notársky zápis 14.6.2021), (Zpráva o vzťahoch 2019)

Hlavným cieľom obchodnej spoločnosti Anita B s.r.o. je ostať aj naďalej jednotkou na domácom trhu a to najmä v oblasti predajov, ale aj poskytovania doprovodných služieb akými sú servis, montáž a rýchla odozva na reakcie zo strany svojich zákazníkov. V oblasti medzinárodného obchodu je hlavným cieľom spoločnosti dostať sa medzi špičku obchodných závodov zaoberajúcich sa výrobou automatických priemyselných šijacích strojov. V súčasnosti sú jednotkou na zahraničných trhoch práve japonské šijacie

stroje, ktoré sú synonymom kvality, ale aj nižšej ceny v porovnaní s konkurenciou. (Burgr, 2023)

2.2 Analýza prostredia a konkurenčnej pozície

Pomocou nasledujúcich analýz budú identifikované príležitosti a hrozby vplyvajúce na spoločnosť Anita B s.r.o. z jej makrookolia a mikrookolia.

2.2.1 SLEPTE analýza

V tejto podkapitole bude na základe teoretických východísk prakticky zrealizovaná analýza makroprostredia spoločnosti Anita B s.r.o.. SLEPTE analýza bude spracovaná s ohľadom na francúzsky trh, na ktorý má obchodná organizácia záujem vstúpiť.

Ako už bolo spomínané v teoretickej časti tejto diplomovej práce, obchodný závod nemá prakticky skoro žiadnu možnosť ovplyvniť jednotlivé faktory, ktoré naň pôsobia v rámci makroprostredia. Preto bude SLEPTE analýza zameraná najmä na odhalenie nenaplnených potrieb a trendov, ktoré by mohli byť využité ako príležitosti, respektíve na zachytenie možných rizík, ktoré by mohli prípadnú expanziu negatívne ovplyvniť.

Podľa vládnej agentúry CIA Spojených štátov amerických je Francúzsko v súčasnosti jednou z najmodernejších krajín na svete a je lídrom medzi európskymi národmi. Má vplyvnú globálnu úlohu ako stály člen bezpečnostnej rady OSN, NATO, G-7, G-20, EÚ a ďalších multilaterálnych organizácií. Ako kľúčová sa pre Francúzsko sa v posledných desaťročiach ukázala spolupráca s Nemeckom, vrátane zavedenia meny euro. (France, 2023)

Nasledujúca časť kapitoly sa zameriava na **sociálne faktory** pôsobiace vo Francúzsku. K demografickým trendom, ktoré boli v posledných rokoch vo Francúzsku zaznamenané patrí v prvom rade starnutie obyvateľstva. Jedná sa o celosvetový trend. Stredná dĺžka života žien vo Francúzsku v roku 2022 dosahovala 85,2 rokov a u mužov 79,3 rokov. V súčasnosti je viac ako dvadsať percent obyvateľov Francúzska starších ako šesťdesiatpäť rokov, inými slovami ide o každého piateho človeka. Do budúca sa očakáva, že tento podiel bude iba narastať. (Bilan démographique 2022, 2023)

Taktiež klesá celková miera pôrodnosti, ktorá v roku 2022 predstavovala 1,80 dieťaťa na jednu ženu. Napriek uvedeným skutočnostiam počet obyvateľov Francúzska vzrástol

o 0,3% a k prvému januáru 2023 bol 68 miliónov. Z uvedenej skutočnosti teda vyplýva, že migrácia do Francúzska sa zvyšuje. Podľa Národného inštitútu pre štatistiku a hospodárske štúdie Francúzska (INSEE) najvyšší počet migrantov pochádza z Alžírska, Maroka, Portugalska, Talianska, Tuniska, Turecka, Španielska a mnohých iných. Tieto etnické skupiny tvoria približne dvanásť percent francúzskeho obyvateľstva najmä vďaka tomu, že Francúzsko je známe svojou otvorenosťou voči imigrantom a etnickým skupinám. Približne 18% z nich má nízku kvalifikáciu zatiaľ čo 23% má vysokoškolské vzdelanie. (Bilan démographique 2022, 2023)

Podľa štatistického úradu Európskej únie sa francúzske obyvateľstvo stáva čoraz viac urbanizovaným. Ľudia sa presúvajú z dedín do miest najmä kvôli práci. Veľká časť obyvateľstva je sústredená na severe a juhovýchode krajiny. Hlavným a najväčším mestom Francúzska je Paríž, hneď na druhom mieste je Lyon. (Population density, 2022).

V súčasnosti predstavuje počet ľudí v produktívnom veku približne 62% obyvateľstva. Tí sú sústredení najmä v automobilovom priemysle, ale aj v potravinárskom, farmaceutickom, elektronickom, leteckom a obrannom priemysle. Významná je tiež výroba strojov, chemických látok, energetických produktov či textilu. Práve svetové značky ako Chanel, Dior, Lacoste, Louis Vuitton, Hermès a mnohé ďalšie, môžu pre spoločnosť Anita B s.r.o. predstavovať v oblasti textilného priemyslu nemalé príležitosti. (TABLEAU DE BORD DE L'ÉCONOMIE FRANÇAISE, 2023)

Vzdelanie vo Francúzsku je pomerne na vysokej úrovni. Svedčí o tom aj fakt, že až štyri francúzske univerzity sa podľa rebríčka organizácie CWUR (Center for World University Rankings) umiestnili medzi päťdesiatimi najlepšimi univerzitami na svete (World University Rankings 2022-23, 2023). Podľa štatistík ministerstva národného školstva a mládeže, vo Francúzsku dominujú najmä odbory ako ekonomika a manažment, právo, medicína, humanitné vedy ako aj inžinierstvo, pričom však platí, že vysokoškolské odbory vo Francúzsku sa menia a prispôbujú požiadavkám trhu práce ako aj záujmom študentov. (Ministère de l'Éducation Nationale et de la Jeunesse, 2023)

Vyššie popísané fakty odhaľujú rôzne trendy v sociálnej a demografickej oblasti, avšak na francúzskom trhu sa nachádza aj zaujímavá príležitosť v podobe letných olympijských a paralympijských hier, ktoré sa budú vo Francúzsku konať v roku 2024. Spoločnosť sa môže do olympijských hier zapojiť formou partnerstva buď ako poskytovateľ financií,

služieb alebo ako výrobca oficiálnych produktov na základe licencie. Podľa informácií z portálu BusinessINFO od agentúry CzechTrade bude realizácia hier viac spoliehať na outsourcing s cieľom zapojiť široké spektrum obchodných spoločností vrátane malých a stredných podnikov. Pre spoločnosť Anita B s.r.o. môže táto príležitosť spočívať v nadviazaní spolupráce z francúzskymi výrobcami športového oblečenia ako sú napríklad Le Coq Sportif, Lacoste, Salomon, Rossignol, Quechua, Arena či Eider, ktorým by obchodná korporácia Anita B s.r.o. dodávala šijacie stroje potrebné na výrobu športového oblečenia. (Letní olympijské hry, 2023)

Nasledujúca časť kapitoly bude venovaná **legislatívnym faktorom**. Vo Francúzsku existuje množstvo právnych predpisov vzťahujúcich sa k podnikateľskej činnosti ako napríklad obchodný zákonník, daňové zákony, právne predpisy týkajúce sa ochrany hospodárskej súťaže či pracovného práva, zákony o ochrane spotrebiteľa ako aj zákony týkajúce sa e-commerce. Nakoľko je Francúzsko členom Európskej únie vyššie spomínaná legislatíva vychádza z európskych zákonov a smerníc, ktoré musí dodržiavať každý z jej členov. Pre spoločnosť Anita B s.r.o. je táto skutočnosť výhodou nakoľko aj Česká republika je členom EÚ, a teda existuje predpoklad, že právne úpravy si budú dosť podobné. Napriek tomu sú vo Francúzsku niektoré oblasti prísnejšie upravované. Jedná sa napríklad o silnejšiu ochranu práv spotrebiteľov, ako aj práv zamestnancov v oblasti pracovných podmienok, ochrany zdravia a bezpečnosti pri práci, či zaručenie minimálnej mzdy, ktorá sa od 01.01.2023 zvýšila z 1678,95 eura na 1709 eur, čo predstavuje hrubú hodinovú minimálnu mzdu na úrovni 11,27 eura. (Marché du travail – Salaires, 2023)

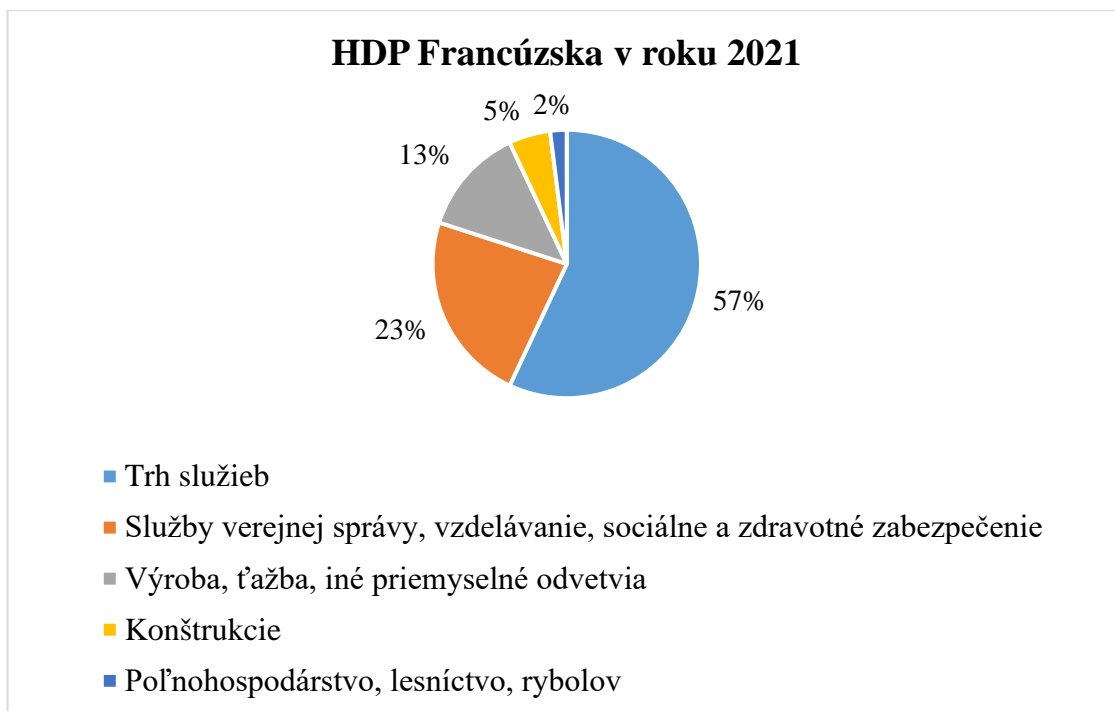
Vymáhateľnosť práva vo Francúzsku závisí od rôznych faktorov akými sú napríklad zložitost' prípadu, dôkazy, dostupnosť právnej pomoci a súdnych sporov. V súčasnosti sa objavuje kritika a sťažnosti na príliš dlhé a nákladné súdne procesy. Francúzska vláda sa preto snaží zlepšiť prístup k súdnemu systému a zjednodušiť jednotlivé procesy a postupy, aby boli pre obchodné korporácie a spotrebiteľov prístupnejšie. Existujú však aj alternatívne mimosúdne spôsoby riešenia sporov akými sú rozhodcovské konanie či mediácia, ktoré môžu zrýchliť a zefektívniť riešenie obchodných sporov vo Francúzsku. (France - Country Commercial Guide, 2023)

Podľa informácií z ministerstva financií, hospodárstva a priemyselnej a digitálnej suverenity, vzniká na francúzskom trhu príležitosť v dôsledku prijatia novej legislatívy

z roku 2019 s názvom „Pacte“ (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises), ktorej cieľom je zjednodušenie a zlepšenie právnych a administratívnych postupov pre obchodné spoločnosti. Taktiež má za cieľ podporiť inovácie a rast malých a stredných korporácií. (Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, 2023)

Francúzsky politický predstavitelia sa v posledných rokoch snažia o zvýšenie konkurencieschopnosti domácich výrobkov a na podporu reindustrializácie a posilnenie atraktivity s pohľadu zahraničných obchodných partnerov a investorov prijali rôzne reformy. Jednou z nich je aj znižovanie dane z príjmov právnických osôb, ktorej sadzba v roku 2017 bola jednou z najvyšších, a to 33,3%. V roku 2022 bola v dôsledku reforiem znížená na 25%. (Francie je obchodným partnerem pro pokročilé, 2022)

Nasledujúca časť kapitoly sa zameriava na príležitosti a hrozby pôsobiace na obchodný závod Anita B s.r.o. v dôsledku vplyvu **ekonomických faktorov**. Podľa údajov Štatistického úradu Európskej únie (Eurostat) je Francúzsko siedmou najväčšou ekonomikou na svete a tretou najväčšou ekonomikou v Európe, hneď po Nemecku a Veľkej Británii, s HDP približne 2 848 740 miliárd USD v roku 2021. Ako je možné vidieť na nasledujúcom grafe č. 1, na tejto hodnote sa najväčšou mierou podieľa trh so službami, ktorý predstavuje takmer 57% z tejto hodnoty. Druhú najväčšiu časť, približne 23% tvorí zoskupenie služieb spadajúcich pod verejnú správu, vzdelávanie či sociálne a zdravotné zabezpečenie. Približne 13% HDP je tvorených výrobou, ťažbou a inými priemyselnými odvetviami. Približne 5% predstavujú konštrukcie a zvyšné 2% sú tvorené poľnohospodárstvom, lesníctvom a rybolovom. (Database eurostat, 2023)



Graf č. 1: HDP Francúzska v roku 2021

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Database eurostat, 2023)

Ako je možné vidieť z grafu, Francúzsko má vo veľkej miere rozvinutý terciárny sektor služieb, čo môže predstavovať príležitosť pre spoločnosť Anita B s.r.o. z pohľadu dovozu už hotových výrobkov (šijacích strojov), ktoré môžu byť ďalej následne využité v službách pri spracovaní a úpravách konfekcie, či v rôznych iných technických odvetviach.

Na francúzsku ekonomiku má značný vplyv aj svetová globalizácia, ktorá má za následok takmer zdvojnásobenie podielu vývozu a dovozu tovarov a služieb na celkovom HDP Francúzska. Kým v roku 1968 predstavoval približne 14%, v roku 2021 sa jednalo približne o 29% HDP, pričom vývoz pokrýva 94% dovozu. Hlavnými obchodnými partnermi Francúzska sú všetky jeho okolité štáty, najmä však Nemecko, ale aj Spojené štáty americké a Čína. Do Francúzska sa dováža najmä energetický tovar. Vyvážajú sa hlavne potravinárske výrobky, ktoré je možné spojiť so značkami ako Nestlé, Danone, Evian, Camembert a mnohé ďalšie ako aj automobily francúzskych značiek Peugeot, Renault, Citroën. Zahraničný obchod so službami je dlhodobo v prebytku najmä vďaka cestovnému ruchu. Francúzsko je jednou z popredných svetových turistických destinácií a aj vďaka tomu sú výdavky francúzskych nerezidentov vyššie ako miestnych obyvateľov. (Database eurostat, 2023) Všetky vyššie spomínané fakty predstavujú pre

obchodný závod Anita B s.r.o. príležitosti. Spoločnosť by mohla nadviazať spoluprácu s niektorou z francúzskych automobiliek a dodávať im šijacie stroje potrebné na čalúnenie sedačiek v automobiloch, či nadviazať spoluprácu s výrobcami posteľných obliečok, uterákov či obrusov potrebných v hotelierstve.

Hrozbou pre spoločnosť Anita B s.r.o. môže byť aj súčasná kríza, ktorá vyvoláva problémy s nedostatkom materiálov a komponentov ako aj zdražovanie nákladnej dopravy. Na francúzskom trhu sa v dôsledku toho začína objavovať trend lokalizácie, ale najmä tiež skrátenia dlhých dodávateľských reťazcov, čo môže predstavovať príležitosť pre dodávateľov z menej vzdialených teritórií s kvalitnými produktami z rôznych sektorov. (Francie je obchodným partnerom pro pokročilé, 2022)

Nasledujúca časť kapitoly bude rozoberať **politické faktory**, ktoré by mohli mať v budúcnosti vplyv na spoločnosť Anita B s.r.o.. V roku 2021 bola situácia vo Francúzsku pomerne napätá. Emmanuel Macron bol koncom jari znova zvolený za prezidenta Francúzska, pričom s opätovným nástupom do úradu zaviedol aj nové reformy týkajúce sa zvýšenia konkurencieschopnosti francúzskeho hospodárstva, či zlepšenia pracovných podmienok pre zamestnancov. Konkrétne sa jedná o zníženie sadzby dane z príjmov právnických osôb, ktorej sadzba z roku 2019 klesla z 28% na úroveň 25% za fiškálne obdobie 2022. Pre spoločnosť Anita B s.r.o. sa jedná o hrozbu, nakoľko existuje predpoklad, že zlepšujúce sa podnikateľské podmienky umožnia vznik a rozvoj mnohým obchodným korporáciám vo Francúzsku, ktoré budú do budúcnosti predstavovať konkurenciu pre obchodný závod Anita B s.r.o.. Od týchto obchodných korporácií sa totižto po reformách očakáva ich vysoká konkurenčná úroveň nielen na domácom trhu, ale aj vo svete. (Entreprises soumises à l'impôt sur les sociétés, 2023)

V súčasnosti prebiehajú vo Francúzsku opäť nepokoje, ktoré sú spojené so snahou o zvrhnutie vlády Emmanuela Macrona. Protesty vypukli najmä proti vládnemu plánu zvýšiť zákonný vek odchodu do dôchodku zo súčasných 62 na 64, čo sa nakoniec aj podarilo vďaka článku 49.3 francúzskej ústavy, ktorý umožňuje vláde zaviesť niektoré zákony dekrétom. V tomto prípade teda nedošlo k hlasovaniu v dolnej komore parlamentu. Z tejto situácie pramení pre spoločnosť Anita B s.r.o. jednoznačná hrozba, pretože vďaka článku 49.3 francúzskej ústavy si vláda môže presadiť prakticky čokoľvek, vrátane zákonov obmedzujúcich pozitívne podnikateľské prostredie. Politická situácia vo

Francúzsku teda nie je veľmi stabilná nakoľko opozícia podala už dva návrhy na vyslovenie nedôvery vláde premiérky Élizabeth Bornovej. Tieto skutočnosti teda môžu veľmi ľahko a závažne ovplyvniť podnikateľskú činnosť spoločnosti Anita B s.r.o. vo Francúzsku. (Emmanuel Macron survives no-confidence votes amid protests, 2023)

Francúzsko považované za jeden z náročnejších a ťažšie dostupných trhov najmä z pohľadu ochrany domáceho trhu, ako aj komplexnosti pracovného práva, vyššej cene práce a prísnemu regulačnému prostrediu. Mnoho korporácií napriek tomu úspešne vstúpilo na francúzsky trh kapitálovo alebo formou založenia dcérskych spoločností. (Francie je obchodným partnerem pro pokročilé, 2022)

Nasledujúca časť kapitoly zachytáva trendy v oblasti **technologických faktorov** pôsobiacich na francúzskom trhu. V súčasnosti sa rozvíja trend vstupu malých a stredných obchodných organizácií ponúkajúcich produkty založené na pokročilých znalostiach a technológiách, s využitím inovatívnych postupov, materiálov či dizajnu, akými môžu byť práve priemyselné automatizované šijacie stroje spoločnosti Anita B s.r.o.. (Francie je obchodným partnerem pro pokročilé, 2022)

Francúzsko je tiež známe svojimi nárokmi na eleganciu, dizajn, či kvalitu. Sú kladené vysoké požiadavky na technické prevedenie samotných výrobkov a často musia odpovedať tamojším normám. Francúzi uprednostňujú estetické produkty s osobitným dizajnom vyrobené z kvalitných a inovatívnych materiálov v súlade s heslom „art de vivre“, inými slovami „umenie žiť“ čo značke dodáva jej identitu a odlesk miestnej kultúry. (Francie teritoriální informace, 2022)

Ďalšou príležitosťou môže byť súčasná modernizácia francúzskych nemocníc, domovov dôchodcov a opatrovateľských zariadení, ktorá bola vyvolaná v dôsledku pandémie koronavírusu, kedy došlo k odhaleniu určitých slabín v zdravotníctve. Do týchto projektov v súčasnosti smerujú vysoké investície (Francie je obchodným partnerem pro pokročilé, 2022). Spoločnosť Anita B s.r.o. sa tak môže zamerať napríklad na spoluprácu s francúzskymi výrobcami, ktorí šijú oblečenie pre zdravotníkov, respektíve šijú posteľné obliečky na vankúše, periny či matrace či medicínsky materiál v podobe obväzov.

Nasledujúca časť textu bude venovaná príležitostiam a hrozbám prameniaticim z **ekologických faktorov** vonkajšieho okolia. Príležitosť v tejto oblasti môže predstavovať investičný plán s názvom France 2030, ktorý predstavil prezident

Emmanuel Macron ešte v roku 2021 v hodnote 54 miliárd eur. Jedným z hlavných cieľov tohto plánu je aj zvýšenie energetickej sebestačnosti Francúzska, či jeho ekologická premena. Investície budú teda zamerané najmä na odvetvia energetiky, bezuhlíkovej dopravy, zeleného vodíka, ale aj na vesmírne projekty a zdravotníctvo. V rámci investičného plánu France 2030 dôjde k dekarbonizácii francúzskeho priemyslu ako aj výroby vstupov, taktiež dôjde k výrobe prvého nízkouhlíkového lietadla či produkcii dvoch miliónov vozidiel s nulovými emisiami. Vysoký dôraz je tiež kladený na celkovú udržateľnosť, čo môže predstavovať, ako už bolo spomínané v ekonomických faktoroch SLEPTE analýzy, príležitosť pre spoločnosť Anita B s.r.o. v podobe nadviazania spolupráce s jednotlivými výrobcami elektromobilov, ale aj výrobcov sedadiel vo vlakoch nakoľko Francúzsko plánuje rozvoj prímestskej vlakovej dopravy najmä kvôli dopravným zápcham, ktoré predlžujú dojazd a súčasne znečisťujú životné prostredie. (France 2030 et les ambitions en matière de transition écologique, 2023)

Zo SLEPTE analýzy vyplynulo pre spoločnosť Anita B s.r.o. s ohľadom na francúzsky trh niekoľko príležitostí a hrozieb. Najvýznamnejšie z nich sú prehľadne usporiadané v nasledujúcej tabuľke č.3.

Tabuľka č. 3: Prehľad príležitostí a hrozieb SLEPTE analýzy

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

SOCIÁLNE FAKTORY	
Príležitosti	Hrozby
Urbanizácia FR obyvateľstva prináša vyššiu koncentráciu zákazníkov na jednom mieste a v dôsledku toho aj ľahšie zacielenie na kľúčový segment	Starnutie obyvateľstva prinášajúce neochotu pružne reagovať na rôzne inovácie
Svetovo známe značky textilného priemyslu - Chanel, Dior, Lacoste, Louis Vuitton, Hermès	Pokles pôrodnosti a zvyšovanie imigrácie do FR prinášajú zmenu kultúry a zvyklostí
Automobilový priemysel - Peugeot, Renault, Citroën	
Vysoká úroveň a kvalita vzdelania zvyšuje životnú úroveň FR obyvateľstva	
Letné olympijské a paralympijské hry 2024 - možnosť partnerskej spolupráce s výrobcami športového oblečenia (Lacoste, Rossignol, Salomon, Arena, Le Coq Sportif, Eider)	

LEGISLATÍVNE FAKTORY	
Príležitosti	Hrozby
FR legislatíva vychádzajúca zo smerníc EÚ	Prísnejšia úprava FR legislatívy v oblasti ochrany práv spotrebiteľov a zamestnancov
Zjednodušenie právnych a administratívnych postupov pre obchodné spoločnosti (legislatíva Pacte z roku 2019)	Príliš dlhé a nákladné súdne procesy
EKONOMICKÉ FAKTORY	
Príležitosti	Hrozby
Hrubá hodinová minimálna mzda na úrovni 11,27 € zvyšuje úroveň obyvateľstva	Zníženie dane z 33,3% na 25% zvyšuje konkurencieschopnosť FR spoločností
Siedma najväčšia svetová ekonomika a tretia najväčšia ekonomika v Európe	Nedostatok materiálov, komponentov a zdraženie nákladnej dopravy v dôsledku súčasnej krízy vytvára tlak na skracovanie dlhých dodávateľ. Reťazcov a uprednostňovanie lokálnych výrobcov, resp. dodávateľov
Najväčší podiel na HDP má terciárny sektor služieb - menej konkurentov v oblasti výroby	
Vývoz pokrýva 94% dovozu do FR pričom sa vyvážajú najmä potraviny a automobily - možnosť spolupráce pri čalúnení interiérov automobilov	
Prebytok zahraničného obchodu vďaka cestovnému ruchu - možnosť spolupráce v oblasti hotelierstva (zariadenie interiérov od závesov cez čalúnenie nábytku po posteľné obliečky, uteráky,...)	
POLITICKÉ FAKTORY	
Príležitosti	Hrozby
	Snaha o zvýšenie konkurencie schopnosti domácich výrobcov podporou inovácií a rastu malých a stredných obchodných korporácií
	Článok 49.3 Francúzskej ústavy umožňuje zaviesť zákony dekrétom
	Nestabilná politická situácia vo FR - nepriaznivý vplyv na podnikateľské prostredie

TECHNOLOGICKÉ FAKTORY	
Príležitosti	Hrozby
Trend produktov založených na pokročilých znalostiach a technológiách s využitím inovatívnych postupov, kvalitných materiálov, dizajnu	
Vysoké nároky na eleganciu, dizajn, kvalitu, estetiku, technické prevedenie	
Modernizácia nemocníc a domovov dôchodcov vo FR - možnosť spolupráce s výrobcami medicínskeho oblečenia či medicínskeho materiálu a vybavenia interiérov nemocníc	
EKOLOGICKÉ FAKTORY	
Príležitosti	Hrozby
Výroba elektro automobilov - možnosť spolupráce pri čalúnení interiérov elektro automobilov	
Posilnenie prímestskej vlakovej dopravy - možnosť spolupráce pri čalúnení interiérov vlakov	

K najvýznamnejším príležitostiam patria určite letné olympijské a paralympijské hry 2024, ako aj silný cestovný ruch, množstvo svetovo známych odevných značiek a automobilový priemysel. Naopak k rizikám je možné zaradiť nestabilnú politickú situáciu, administratívnu záťaž obchodných korporácií, či výšku zdanenia dosiahnutých príjmov z podnikateľskej činnosti.

2.2.2 Porterova analýza

V tejto kapitole bude prakticky vykonaná analýza mikrookolía spoločnosti s ohľadom na francúzsky trh, ktorý bude na spoločnosť Anita B s.r.o. pôsobiť po jej prípadnej expanzii.

Prvým pôsobiacim faktorom je **konkurenčná sila vyplývajúca z rivality konkurentov v odvetví**. Informácie o počte konkurentov zaoberajúcich sa výrobou šijacích strojov vo Francúzsku, ako aj detailnejšie informácie o nich budú získané pomocou databázy Orbis Europe, ktorá obsahuje finančné aj nefinančné dáta o európskych spoločnostiach za posledných desať rokov.

V nasledujúcej tabuľke č. 4 je možné vidieť konkrétny počet konkurentov pôsobiacich na Francúzskom trhu. Konkurenčné spoločnosti boli vyhľadávané na základe odvetvia,

v ktorom pôsobí spoločnosť Anita B s.r.o., a to dvoma spôsobmi. Prvý spôsob bol podľa kódu NACE. Jedná sa o štatistickú klasifikáciu ekonomických činností podľa hlavnej činnosti, ktorej sa ekonomické subjekty venujú. V tomto prípade bol využitý kód 2790, ktorý predstavuje výrobu ostatných elektrických zariadení. Druhý spôsob vyhľadávania konkurenčných obchodných závodov spočíval priamo vo vyhľadaní slovného spojenia „sewing machine“, čo v preklade znamená šijací stroj. Tým sa zúžil a viac špecifikoval okruh konkurenčných obchodných organizácií a vylúčili sa spoločnosti, ktoré sa zameriavajú na výroby iných elektronických zariadení. Získané dáta boli prepočítané na percentuálny podiel, aby ich bolo možné jednoduchšie porovnať medzi sebou. K porovnávaní údajov vo Francúzsku boli vybrané dáta platné pre Českú republiku, kde má spoločnosť Anita B s.r.o. svoje sídlo.

Tabuľka č. 4: Konkurencia v odvetví k 25.03.2023

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Orbis Europe, 2023)

	Česká republika		Francúzsko	
	počet spoločností	%	počet spoločností	%
Všetky spoločnosti na trhu	2 753 431	100	22 205 370	100
podľa NACE (2790)	3 555	0,1291	1 512	0,0068
podľa "sewing machine"	24	0,0009	196	0,0009

Z tabuľky č. 4 je evidentné, že vo Francúzsku je niekoľko násobne viac obchodných spoločností ako v Českej republike, čo súvisí so skutočnosťou, že Francúzsko je väčšia krajina či už rozlohou, počtom obyvateľov alebo silou ekonomiky. Z tohto dôvodu bol vypočítaný percentuálny podiel jednotlivých spoločností na celkovom trhu. Podľa NACE kódu je konkurencia v Českej republike omnoho väčšia ako vo Francúzsku, avšak po zúžení odvetvia len na výrobu šijacích strojov, je sila konkurencie vo Francúzsku približne na rovnakej úrovni ako v domácej krajine, kde má spoločnosť Anita B s.r.o. svoje sídlo. Z percentuálneho podielu výrobcov šijacích strojov v oboch krajinách je teda zrejmé, že konkurencia v tomto odvetví je veľmi nízka a tento výrobný sektor tvorí necelú tisícinu percenta z celkového počtu obchodných korporácií na daných trhoch.

Z vyššie popísanou problematikou súvisí aj **konkurenčná sila vyplývajúca z hrozby substitučných výrobkov**. Pomocou databázy Orbis Europe boli nájdené spoločnosti vyrábajúce substitučné produkty k priemyselným šijacím strojom spoločnosti Anita B

s.r.o.. Nasledujúca tabuľka č. 5 zobrazuje počet obchodných závodov zaoberajúcich sa výrobou tohto typu produktov.

Tabuľka č. 5: Výrobcovia substitučných výrobkov

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Orbis Europe, 2023)

	Česká republika		Francúzsko	
	počet spoločností	%	počet spoločností	%
Všetky spoločnosti na trhu	2 753 431	100	22 205 370	100
Výrobcovia priemysel. šijacích strojov	10	0,0004	117	0,0005
Výrobcovia s obratom vyšším ako 3,5 mil. €	4	0,0001	33	0,0001

Z tabuľky č. 5 je zrejmé, že vo Francúzsku je podiel spoločností vyrábajúcich substitučné výrobky len nepatrne vyšší ako v krajine, kde má korporácia Anita B s.r.o. svoje sídlo. Tento rozdiel spočíva približne v desaťtisícine percenta, čo odpovedá skutočnosti, že sila vyplývajúca zo substitučných výrobkov je veľmi nízka.

Zo 117 obchodných spoločností vyrábajúcich priemyselné šijacie stroje vo Francúzsku, existuje len 33 korporácií s prevádzkovými výnosmi vyššími ako 3,5 mil. eur, čo predstavuje výšku prevádzkových výnosov, ktoré dosiahla obchodná organizácia Anita B s.r.o. v roku 2020. Dá sa teda konštatovať, že z pohľadu prevádzkových výnosov, existuje 33 výrobcov substitučných produktov na francúzskom trhu, ktorí sú silnejší ako Anita B s.r.o.. Konkurenčná sila francúzskych výrobcov substitučných produktov je v porovnaní s domácim trhom približne rovnaká, o čom svedčí po zaokrúhlení rovnaký percentuálny podiel výrobcov substitučných produktov s obratom vyšším ako 3,5 milióna eur na celkovom počte obchodných korporácií na daných trhoch.

Konkurenčná sila vyplývajúca z hrozby vstupu nových konkurentov do odvetvia závisí od rôznych faktorov. Ako je zrejmé z predchádzajúcich tabuliek č. 4 a 5, na francúzskom trhu pôsobí pomerne málo výrobcov šijacích strojov. Ich počet sa vzhľadom k celkovému počtu obchodných korporácií pôsobiacich na francúzskom trhu pohybuje v tisícinách percenta, čo môže byť lákavé pre mnohé spoločnosti zaoberajúce sa výrobou šijacích strojov. Tento fakt môže predstavovať pre organizáciu Anita B s.r.o. veľkú hrozbu z pohľadu vstupu nových konkurentov na francúzsky trh.

Ako už bolo spomínané v SLEPTE analýze tejto diplomovej práce, ďalšou hrozbou z pohľadu ľahkého vstupu konkurentov do odvetvia, môže byť snaha Francúzska o znižovanie administratívnej záťaže obchodných korporácií. Inými slovami dochádza teda k znižovaniu bariér vstupu na trh. V spojení s lákavým odvetvím, ktoré je takmer bez konkurencie má tento faktor významný vplyv, a teda konkurenčná sila vyplývajúca z hrozby vstupu nových konkurentov do odvetvia je veľmi vysoká.

Konkurenčná sila vyplývajúca z vyjednávacjej pozície odberateľov súvisí s mnohými faktormi, ktoré už boli popisované v predchádzajúcom texte tejto kapitoly, prípadne v SLEPTE analýze. Na francúzskom trhu, v oblasti textilného priemyslu, existuje mnoho svetovo známych značiek ako napríklad Chanel, Dior, Lacoste, Louis Vuitton, Hermès a mnohé ďalšie, u ktorých existuje predpoklad, že k výrobe svojich produktov potrebujú práve šijacie stroje. Nakoľko na francúzskom trhu však nie je veľa výrobcov šijacích strojov, je možné konštatovať, že vyjednávacja sila týchto odberateľov nie je veľmi vysoká, nakoľko majú obmedzené možnosti výberu, ak sa neberie do úvahy zahraničný trh mimo Francúzska.

Počet spoločností zaoberajúcich sa spracovaním textilu vo Francúzsku je v súčasnosti približne 76 319, čo predstavuje približne 0,34% z celkového počtu korporácií. V porovnaní s 0,0009% výrobcov šijacích strojov vo Francúzsku (vid'. tabuľka č. 4) sa dá hovoriť o nízkej vyjednávacjej sile odberateľov.

Napriek tomu je nevyhnutné brať do úvahy fakt, že uvedené svetové značky sú na trhu niekoľko desaťročí, a teda existuje predpoklad, že svoje dodávateľské reťazce majú už dávno zabezpečené. Rovnako tak ich svetovo známa značka im zabezpečuje omnoho vyššiu vyjednávaciu pozíciu ako má ich prípadný menej známy dodávateľ. Z toho vyplýva, že pre spoločnosť Anita B s.r.o. nebudú zrovna najvhodnejšími odberateľmi šijacích strojov.

Z pohľadu odberateľov sa javia výhodnejšie odvetvia automobilového priemyslu, výroby obuvi, spracovania kože či rôznych technických materiálov. Tieto odvetvia nie sú až tak vysoko konkurenčné a teda aj vyjednávacja pozícia týchto prípadných odberateľov nebude až taká vysoká.

Konkurenčná sila vyplývajúca z vyjednávacjej pozície dodávateľov kľúčových vstupov je z pohľadu spoločnosti Anita B, s.r.o. vysoká. Spoločnosť Anita B s.r.o. má

v súčasnosti niekoľko hlavných dodávateľov, ktorí dodávajú komponenty vyrábané podľa technickej dokumentácie, nevyhnutné na výrobu šijacích strojov. Spomedzi týchto dodávateľov je niekoľko kľúčových a to: Agroplast VE Olešnice a.s., LETOKOV a.s., MICHALOVSKÝ, s.r.o. a Zdeněk Kalášek.

Spoločnosť Anita B s.r.o. má aj jedného významného dodávateľa, ktorý má svoju výrobu prispôbenú výhrade pre potreby spoločnosti Anita B s.r.o. a dodáva kľúčové komponenty. V prípade jeho absencie, nesplnenia termínu dodania, neskorej objednávky či zmätkovitosti, by došlo k vážnym problémom pri výrobe šijacích strojov. Vyjednávací sila tohto dodávateľa je však rovnako silná ako pozícia spoločnosti Anita B s.r.o., nakoľko pre túto korporáciu je obchodná organizácia Anita B s.r.o. jediným odberateľom, zatiaľ čo z pohľadu spoločnosti Anita B s.r.o. ide o dodávku kľúčových komponentov nevyhnutných k výrobe. Ostatní dodávatelia sú pre spoločnosť ľahšie nahraditeľní, avšak aj ich krátkodobý výpadok by mal na výrobný závod Anita B s.r.o. závažný dopad. (Burgr, 2023)

Konkrétne príležitosti a hrozby vyplývajúce z Porterovej analýzy mikrookolia spoločnosti sú zhrnuté v nasledujúcej tabuľke č. 6.

Tabuľka č. 6: Prehľad príležitostí a hrozieb Porterovej analýzy

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Príležitosti	Hrozby
pomerne nízka konkurencia v odvetví	počet výrobcov substitučných výrobkov je o 107 vyšší ako v ČR, avšak percentuálny podiel na celkovom počte spoločností v danej krajine je takmer rovnaký
80% HDP FR je tvoreného terciárnym sektorom služieb, výrobné odvetvie tvorí iba 13% - výhoda z pohľadu konkurencie	nízky počet konkurentov láka do odvetvia nové obchodné korporácie
vysoký počet svetovo známych značiek (možných odberateľov) v oblasti konfekcie, výroby obuvi, automobilového priemyslu a spracovania technických materiálov	znižovanie administratívnej záťaže taktiež láka nové obchodné spoločnosti do odvetvia
	absencia kľúčových dodávateľov ohrozuje plynulý chod výroby šijacích strojov

Z tabuľky č. 6 je evidentné, že najväčšiu vyjednávaciu silu, a teda najväčšiu hrozbu, predstavujú samotní dodávatelia spoločnosti Anita B s.r.o., nakoľko ich absencia by

vážne ohrozila výrobnú, a teda aj podnikateľskú činnosť obchodnej korporácie. Naopak veľkou príležitosťou je nízka konkurencia v odvetví a pomerne vysoký počet možných odberateľov, do ktorého je možné zaradiť aj svetovo známe značky módnej konfekcie, výrobcov obuvi, automobilového priemyslu či spracovateľov kože a technických materiálov.

2.2.3 Marketingový mix

Súčasťou tejto kapitoly bude skúmanie vnútorného prostredia spoločnosti Anita B s.r.o. a identifikácia silných a slabých stránok tejto obchodnej korporácie prostredníctvom analýzy marketingového mixu.

Prvým skúmaným faktorom interného prostredia bude **produkt**. Ako už bolo spomínané v kapitole 2.1 spoločnosť Anita B s.r.o. sa zaoberá výrobou šijacích strojov. Ich produktové portfólio je možné rozdeliť do troch hlavných kategórií, ktorými sú klasické šijacie a vyšívacie stroje do domácnosti, priemyslové šijacie a vyšívacie stroje pre obchodné spoločnosti a poslednú kategóriu tvorí rezacia a žehliaca technika. (Garudan, 2019)

Spoločnosť Anita B s.r.o. predáva svoje šijacie stroje pod značkou Garudan, ktorej začiatok sa viaže k roku 1996. Táto značka charakterizuje tradičného českého výrobcu a distribútora domácich a priemyslových šijacích strojov ako aj programovateľných automatov, ktorý patrí k najväčším východoeurópskym výrobcom a svoje produkty vyváža do viac ako dvadsiatich piatich krajín sveta. (Garudan, 2019)

V prípade automatizovaných priemyselných šijacích strojov je nevyhnutá šablóna, podľa ktorej stroj šije. Táto šablóna plne nahrádza krajčírku a práca stroja sa tak stáva rýchlejšia a presnejšia. V prípade absencie šablóny sa stroj stáva nefunkčným. (Burgr, 2023)

Podľa konceptu BCG matice je možné identifikovať štyri základné typy produktov. Prvým z nich je „dojná krava“. V prípade spoločnosti Anita B s.r.o. sa jedná o model šijacieho stroja GF-1115-147- LM. Ide o najlacnejší a najzákladnejší typ šijacieho stroja nevyhnutného pre vybavenie každej šijacej dielne na výrobu a úpravu konfekcie, bytového textilu, galantérie a obuvi avšak s pomerne vysokým dopytom. Jeho cena je na úrovni 26 499 Kč vrátane DPH. (Burgr, 2023)

Ďalším typom produktu je „hviezda“. Z pohľadu analyzovanej spoločnosti sa jedná o elektricky riadený automatický šijací stroj GPS/X-3525-22/EH/NC/TH na šitie extra silných materiálov akými sú napríklad rôzne laná, pásy, či popruhy. Šijací stroj funguje na základe špeciálneho softvéru a jeho cena je niekoľkonásobne vyššia ako pri predošlom spomínanom modeli. (Burgr, 2023)

Ďalším typom produktu je „otáznik“. Jedná sa o novo vyvíjaný šijací stroj, ktorý by mohol oceniť najmä automobilový priemysel, avšak analyzovaná spoločnosť nemá istotu, ako na tento produkt trh v skutočnosti zareaguje. V porovnaní s bežnými šijacími strojmi, kde sa hýbe iba ihla a steh je iba v jednom smere, tento šijací stroj disponuje celou otočnou hlavicou, ktorá viac napodobňuje prácu skutočnej šičky manipulujúcej s látkou. (Burgr, 2023)

Posledným typom produktov podľa BCG matice sú „biedni psi“. Jedná sa o produkty, ktoré neprinášajú spoločnosti dostatočné zisky v dôsledku ich zvyšujúcich sa nákladov. V analyzovanej spoločnosti túto kategóriu predstavujú klasické šijacie stroje pre domácnosti dovážané z Číny. V dôsledku vysokej konkurencie v tomto odvetví produktov, nie je možné navyšovať cenu, avšak náklady týchto produktov neustále rastú a to je jeden z hlavných dôvodov, prečo obchodná organizácia uvažuje nad ich vyradením z produktového portfólia. (Burgr, 2023)

Druhým skúmaným faktorom interného prostredia spoločnosti Anita B s.r.o. je **cena**. Analyzovaná korporácia využila počas svojej existencie rôzne prístupy k cenotvorbe a vždy sa s nimi snažila pružne reagovať na aktuálnu situáciu na trhu. Pred začiatkom pandémie Covid-19 organizácia stanovovala cenu produktov na základe výrobných nákladov a požadovanej ziskovej marže. Po útlme pandémie došlo k vojnovému konfliktu na Ukrajine, čo zapôsobilo ako ďalší akcelerátor pre navýšenie výrobných cien komponentov potrebných na výrobu šijacích strojov. Počas tohto obdobia taktiež došlo k nárastu konkurencie z Číny, ktorá ponúka tie isté produkty, avšak omnoho lacnejšie. V dôsledku toho nemohla spoločnosť Anita B s.r.o. premietnuť zvyšujúce sa výrobné náklady do navýšenia cien produktov, nakoľko by sa stala nekonkurencieschopnou voči čínskym produktom. A to bol jeden z dôvodov zmeny cenovej stratégie analyzovanej spoločnosti, ktorá sa v súčasnosti riadi najmä podľa cien konkurencie a trhu. Došlo tiež k zníženiu ziskovej marže pri predaji konečnému zákazníkovi, ktorá sa v súčasnosti

pohybuje na úrovni 30%. Pri drahších strojoch predávaných cez obchodných partnerov je marža nižšia na úrovni cca 15 – 20 %. (Burgr, 2023)

Cenové rozpätia šijacích strojov, ktoré ponúka analyzovaná spoločnosť sa pohybuje od 7 000 Kč do 40 000 Kč. Cenové rozpätie šijacích strojov určených pre domácnosti sa pohybuje v rozmedzí od 7 000 Kč do 25 000 Kč, zatiaľ čo cenové rozpätie priemyslových šijacích strojov je na úrovni približne od 20 000 Kč do 200 000 Kč. K cene zložitejších priemyslových šijacích strojov sa častokrát pripočítava ešte cena za šablónu, nevyhnutnú pre fungovanie stroja vo výške približne 85 000 Kč. Tieto šablóny si však zákazník môže zaobstarať aj od inej spoločnosti. (Garudan, 2019), (Burgr, 2023)

Ďalším analyzovaným faktorom interného prostredia je **distribúcia**, ktorej hlavnou úlohou je zabezpečiť, aby bol ponúkaný správny produkt na správnom mieste. K tomu, aby sa tak udialo je potrebné stroj najskôr poskladať. Zmontovanie automatizovaného šijacieho stroja trvá približne dva týždne v prípade, že sú na sklade všetky potrebné komponenty. Spoločnosť Anita B s.r.o. má svoj sklad v Boskoviciach, kde skladuje hotové výrobky, ktoré nie sú náročné na miesto, ako aj komponenty potrebné pre výrobu zložitejších šijacích strojov zabierajúcich viac miesta v sklade. Príprava a vydanie všetkých potrebných súčiastok nevyhnutných k zostrojeniu automatizovaného šijacieho stroja trvá približne pol dňa, maximálne jeden deň. Následne prebieha montáž. Po zmontovaní sa stroj nechá zabehnúť jeden až dva dni, aby sa včas zachytili všetky prípadné nedostatky a minimalizovali sa následné komplikácie a prípadné reklamácie. Celý proces od zadania požiadavky na výrobu automatizovaného šijacieho stroja až do bodu, kedy je stroj pripravený k odoslaniu zákazníkovi trvá približne 17 dní a to v prípade, že spoločnosť má všetky potrebné komponenty na výrobu šijacieho stroja na sklade. (Burgr, 2023)

Distribúcia do zahraničia prebieha v dvoch fázach. V prvej fáze je dodaný obchodnému partnerovi iba jeden výrobok. Ten sa zväčša dodáva na takzvané „showroomy“, ktoré bývajú súčasťou rôznych veľtrhov. V prípade úspechu a nadviazania spolupráce s obchodným partnerom dochádza v druhej fáze k pravidelným dodávkam požadovaných šijacích strojov. (Burgr, 2023)

Spoločnosť Anita B s.r.o. využíva rôzne dodávateľské reťazce v závislosti na vzdialenosti zákazníka od výrobného skladu. Na kratšie vzdialenosti (do 500 km od skladu) využíva

analyzovaná spoločnosť najjednoduchší dodávateľský reťazec, a teda výrobky dodáva svojim zákazníkom sama. Takýto spôsob distribúcie zahŕňa náklady na pohonne hmoty a mzdu montážneho technika, ktorý je súčasne aj šoférom. Distribúcia produktov týmto spôsobom trvá v priemere jeden až dva dni vrátane montáže. (Burgr, 2023)

V prípade väčších vzdialeností (nad 500 km od skladu) využíva spoločnosť externých dodávateľov. Do dodávateľského reťazca tak vstupuje ďalší článok, ktorý predlžuje dobu dodania produktu konečnému zákazníkovi. Zvyšujú sa taktiež aj náklady súvisiace s ochranným balením stroja, ktoré v prípade vlastnej prepravy produktov nevznikajú. Každý šijací stroj sa v prípade externého dodávateľa prepravuje v ochrannom boxe, ktorý zvyšuje náklady približne o 9 500 Kč na jeden prepravovaný šijací stroj. (Burgr, 2023)

V prípade veľmi veľkých vzdialeností spoločnosť využíva námornú a leteckú dopravu. Pri tomto zložitom spôsobe distribúcie je nevyhnutné zohľadniť medzinárodné obchodné a dodacie podmienky a doložky INCOTERMS 2020. Spoločnosť Anita B s.r.o. využíva doložku DAP (Delivered at Place) s dodaním na dohodnutú adresu. Predávajúci tak zodpovedá za všetky náklady a riziká spojené s prepravou až do chvíle, kedy je výrobok doručený a pripravený k vyloženiu na dohodnutej adrese. Náklady spojené s distribúciou sa niekoľko násobne zvyšujú a to aj z dôvodu potreby úpravy ochranného boxu tak, aby spĺňal predpísané požiadavky leteckých spoločností, ale stále si zachoval svoju funkčnosť. Napríklad v prípade distribúcie automatizovaného šijacieho stroja leteckou spoločnosťou do Indie sa náklady pohybujú na úrovni približne 50 000 Kč na jeden stroj. Približne rovnaká úroveň nákladov je na distribúciu automatizovaného šijacieho stroja námornou dopravou do USA. (Burgr, 2023)

Ďalším analyzovaným faktorom interného prostredia, z pohľadu marketingového mixu, je **podpora predaja**. Jedná sa o určitú formu stimulácie predajov výrobkov prostredníctvom dodatočných podnetov, ktoré poskytujú výrobkom pridanú hodnotu navyše. Automatizované šijacie stroje, ktoré spoločnosť Anita B s.r.o. vyrába sa pohybujú v značne vyšších cenových reláciách, a teda analyzovaná spoločnosť si nemôže dovoliť podporovať predaje formou produktov zadarmo, či rôznych vzoriek. Obchodná organizácia však na zvýšenie pridanej hodnoty svojich produktov využíva rôzne sprievodné služby akými sú servis, montáž a zaškolenie potrebné pre prácu so šijacím strojom. Taktiež ponúka možnosť zakúpenia šablón, podľa ktorých automatizovaný stroj

následne šije. Dodaný šijací stroj je tak prakticky ihneď funkčný a pripravený k použitiu na rozdiel od prípadu, kedy si zákazník objedná šablóny od iného výrobcu a čaká na ich dodanie. Priemerná cena šablón sa pohybuje na úrovni približne 23 700 Kč. (Burgr, 2023)

Podpora predaja tvorí však len zlomok z celkového marketingu. Korporácia Anita B s.r.o. v súčasnosti nemá žiadne marketingové oddelenie a všetky činnosti spadajúce pod toto oddelenie outsourcuje na externé spoločnosti. Ročné náklady obchodnej organizácie na marketing sa pohybujú približne na úrovni 900 tis. Kč a sú vynaložené najmä na propagáciu značky Garudan na Slovensku a v Českej republike. V zahraničných krajinách, kde korporácia vstúpila na miestny trh pomocou obchodných partnerov a rozhodla sa nepredávať výrobky pod svojou vlastnou značkou, prenecháva Anita B s.r.o. marketing a všetky činnosti s tým súvisiace, plne na danom obchodnom partnerovi. Výhodou je ušetrenie nákladov na marketing. Na druhej strane veľká nevýhoda, ktorá z toho plynie je, že spoločnosť sa ochudobňuje o možnosť zvyšovania povedomia a dobrého mena svojej značky ako aj o možnosť získavania lojálnych zákazníkov. (Burgr, 2023)

Komunikačné kanály, ktoré spoločnosť v súčasnosti najviac využíva sú sociálne siete Facebook a Instagram. Prostredníctvom svojho kanálu na YouTube obchodný závod zdieľa videá z výroby rôznych výrobkov prostredníctvom šijacích strojov. Týmto spôsobom sa snaží prilákať zákazníkov najmä z oblastí výroby špecifických produktov ako sú rôzne ťažné a horolezecké laná, obvazy, ale aj z oblasti spracovania kože či výroby obuvi. Korporácia taktiež využíva display reklamu, pri ktorej uplatňuje PPC model platby. V prípade obsahového marketingu, ktorý je neproduktovo zameraný na informovanie a poučenie o tom, ako šijacie stroje fungujú využíva spoločnosť SEO optimalizáciu. (Burgr, 2023)

Pracovníci patria k ďalším analyzovaným faktorom interného prostredia spoločnosti. V súčasnosti má spoločnosť dvadsaťtri zamestnancov na rôznych oddeleniach. Na oddelení výskumu a vývoja, respektíve konštrukcie pracujú dvaja zamestnanci, ktorí v prípade potreby spolupracujú aj s externými obchodnými organizáciami zameranými na potrebnú vyvíjanú oblasť. Oddelenie obchodu je možné rozdeliť na dve časti. Prvá časť má troch zamestnancov a venuje sa zahraničnému obchodu. Druhá časť má štyroch zamestnancov a venuje sa tuzemskému trhu, pod ktorý spoločnosť Anita B s.r.o. počíta

aj trh na Slovensku. Zo štyroch zamestnancov venujúcich sa domácemu trhu má jeden na starosti marketing a e-shop, zvyšní zamestnanci sú obchodníkmi. Na nákupnom oddelení je jeden zamestnanec. Samotnej výrobe a servisu sa venuje desať zamestnancov. Posledné oddelenie predstavuje sklad, ktorý je taktiež možné rozdeliť na dve časti, a to sklad náhradných dielov, ktorý obsluhuje jeden zamestnanec a sklad strojov, kde pracujú dvaja zamestnanci. (Burgr, 2023)

Každé z vyššie spomínaných oddelení má svojho nadriadeného, ktorý má pod sebou jednotlivých zamestnancov. Nad týmito nadriadenými je samotný majiteľ spoločnosti. Z pohľadu organizačnej štruktúry ide o funkčnú organizačnú štruktúru. Vzťahy nadriadenosti a podriadenosti sú jasne zreteľné a každý zamestnanec korporácie vie, kto je za čo zodpovedný. Jednotlivé oddelenia sú si vzájomne rovnocenné a vzájomne sa podieľajú na plynulej výrobe produktov až po ich konečnú distribúciu. Jedná sa o silnú stránku spoločnosti nakoľko práca v korporácii je vďaka tejto organizačnej štruktúre štandardizovaná a dobre sa koordinuje. Dochádza tiež k efektívnosti bežných činností na oddelení, nakoľko každý zamestnanec daného oddelenia je špecialista vo svojom odbore. (Burgr, 2023)

Spoločnosť Anita B s.r.o. neponúka svojim zamestnancom možnosť dodatočného vzdelania prostredníctvom rôznych kurzov, avšak na určitých pozíciách, najmä v oblasti výroby prebiehajú rôzne typy školení, ktorých cieľom je získanie potrebných znalostí, ktoré zamestnancom následne uľahčia prácu s konkrétnymi strojmi a ich funkcionalitami. (Burgr, 2023)

Z pohľadu motivácie dochádza v korporáciách najmä k finančným stimulom, avšak tiež len na vybraných pozíciách. Napríklad na pozícii obchodníkov sa jedná o určité finančné bonusy v prípade splnenia, respektíve prekročenia určitej výšky predajov. Na rozdiel od obchodníkov, na pozícii skladníkov je takáto stimulácia bezpredmetná, a teda k nej nedochádza. (Burgr, 2023)

Procesy boli ďalším zo skúmaných faktorov marketingového mixu. V spoločnosti funguje veľké množstvo procesov od zásobovania, cez výrobu až po distribúciu konečnému zákazníkovi. Na nasledujúcom obrázku č. 4 je možné vidieť priebeh jedného z kľúčových procesov tvoreného siedmimi jednotlivými krokmi, ktorých splnenie predpokladá spokojnosť zákazníka s produktom.



Obrázok č. 4: Proces spokojného zákazníka

(Zdroj: Garudan, 2019)

Proces začína zadaním konkrétneho problému od zákazníka. Následne prebieha hĺbková analýza problému a návrh možných riešení, na ktorom sa podieľa najmä oddelenie vývoja. Keď tento návrh prejde schválením z pohľadu konštrukcie, ale aj nákladovosti, dochádza k samotnej realizácii a výrobe. Po tom, ako je produkt vyrobený sa nechá ešte dva dni zabehnúť, aby sa minimalizovali rôzne chyby a prípadné komplikácie z pohľadu zmätkovitosti. Následne dochádza k distribúcií stroja jedným z distribučných kanálov. Posledný krok je definovaný ako spokojnosť zákazníka, ktorú spoločnosť Anita B s.r.o. zabezpečuje najmä zaškolením zákazníka na prácu so strojom, ako aj mnohými inými sprievodnými službami. (Burgr, 2023)

Posledným skúmaným faktorom interného prostredia je **plánovanie**. Spoločnosť Anita B s.r.o. využíva rôzne typy plánov, ktoré vychádzajú z dát uplynulých dvoch až troch rokov. Vďaka nim dokáže korporácia lepšie využívať svoje finančné prostriedky, ľahšie riadiť zásoby, výrobu a mnohé iné procesy v spoločnosti. Najviac plánov je operatívnych zostavovaných na jeden rok pričom po piatich mesiacoch sú tieto plány opäť aktualizované. V prípade väčších investícií, u ktorých sa počíta návratnosť na dlhšie časové obdobie, sa jedná zväčša o taktické plány. Obchodný závod sa snaží týmito plánmi riadiť a dodržiavať ich. Existujú však aj výnimky ako bola napríklad pandémia Covid-19 kedy predaje vzrástli až o 30% v porovnaní s plánom. Opačný prípad predstavuje konflikt na Ukrajine a súčasná ekonomická situácia vo svete, ktorá znížila skutočné predaje až o 50% oproti plánovaným predajom. (Burgr, 2023)

Analýzou interného prostredia pomocou marketingového mixu boli odhalené rôzne silné aj slabé stránky spoločnosti Anita B s.r.o., ktoré sú prehľadne zhrnuté v nasledujúcej tabuľke č. 7.

Tabuľka č. 7: Prehľad silných a slabých stránok spoločnosti

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Silné stránky	Slabé stránky
široké portfólio produktov	zvyšujúce sa náklady na produkty dovážané z Číny
sprievodné služby (inštalácia, servis, zaškolenie, šablóny)	zvyšujúce sa náklady na ochranné balenie produktov v prípade externého prepravcu (nad 500 km)
skúsenosti s expanziou na zahraničné trhy	absencia marketingového oddelenia
hviezdny produkt - automatizovaný šijací stroj	nízke povedomie o značke Garudan
cenotvorba na základe trhu, konkurencie do určitej miery	marketing zameraný len na ČR, SR (na ostatné zahraničné trhy vôbec)
dostatočný "manévrovací priestor" pri stanovení ceny z pohľadu marže	nemožnosť dodatočného vzdelávania zamestnancov
vlastná doprava výrobkov (do 500 km)	finančné stimuly len na určitých pracovných pozíciách
plynulé nadväzovanie procesov	
plánovanie na rôznych úrovniach riadenia spoločnosti	
funkčná organizačná štruktúra	

Ako je už aj z tabuľky č. 7 zrejmé, k najsilnejším stránkam spoločnosti Anita B s.r.o. patrí jednoznačne široké produktové portfólio, ponuka sprievodných služieb, cenotvorba na základe konkurencie pri zohľadnení súčasných nákladov spoločnosti a požadovanej ziskovej marže, ako aj vlastná doprava a skúsenosti s expanziou na zahraničné trhy. K slabým stránkam patrí absencia marketingového oddelenia, z čoho pramení aj nízke povedomie o značke Garudan. Taktiež nemožnosť dodatočného vzdelania zamestnancov, ako aj finančné stimuly určité len pre vybrané pracovné pozície.

2.2.4 SWOT analýza

V tejto súhrnnej analýze marketingového prostredia budú zhrnuté silné a slabé stránky spoločnosti Anita B s.r.o., ako aj príležitosti a hrozby vyplývajúce z externého prostredia.

Hneď na začiatku SWOT analýzy je potrebné stanoviť účel, kvôli ktorému bude analýza zostavená a tým je vstup spoločnosti Anita B s.r.o. na francúzsky trh. Z tohto hľadiska bude hodnotená aj dôležitosť jednotlivých silných a slabých stránok, ako aj príležitostí a hrozieb, pomocou bodového hodnotenie od 1 do 5, pričom 1 bod znamená faktor najmenej dôležitý z pohľadu expanzie spoločnosti Anita B s.r.o. na francúzsky trh, zatiaľ čo 5 bodov prezentuje veľmi dôležitý faktor z pohľadu expanzie do Francúzska. Súhrn jednotlivých faktorov SWOT analýzy s ich bodovým ohodnotením na základe kvalifikovaného odhadu vedenia spoločnosti Anita B s.r.o. je možné vidieť v nasledujúcej tabuľke č. 8.

Tabuľka č. 8: SWOT analýza

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

SILNÉ STRÁNKY (S)	Body	SLABÉ STRÁNKY (W)	Body
Široké portfólio produktov	4	Zvyšujúce sa náklady produktov dovážaných z Číny	1
Spríevodné služby (inštalácia, servis, zaškolenie, šablóny)	5	Zvyšujúce sa náklady na ochranné balenie produktov v prípade externého prepravcu (nad 500 km)	5
Skúsenosti s expanziou na zahraničné trhy	5	Absencia marketingového oddelenia	2
Hviezdny produkt - automatizovaný šijací stroj	4	Nízke povedomie o značke Garudan	4
Cenotvorba na základe trhu, konkurencie	2	Marketing zameraný len na ČR, SR (na zahraničie vôbec)	5
Dostatočný "manévrovací priestor" pri stanovení ceny z pohľadu marže	4	Nemožnosť dodatočného vzdelávania zamestnancov	2
Vlastná doprava výrobkov (do 500 km)	1	Finančné stimuly len na určitých pracovných pozíciách	2
Plynulé nadväzovanie procesov	3		
Plánovanie na rôznych úrovniach riadenia spoločnosti	3		
Funkčná organizačná štruktúra	3		
PRÍLEŽITOSTI (O)	Body	HROZBY (T)	Body
Urbanizácia FR obyvateľstva prináša vyššiu koncentráciu zákazníkov na jednom mieste a v dôsledku toho aj ľahšie zacielenie na kľúčový segment	2	Starnutie obyvateľstva prinášajúce neochotu pružne reagovať na rôzne inovácie	2
Svetovo známe značky textilného priemyslu - Chanel, Dior, Lacoste, Louis Vuitton, Hermès	4	Pokles pôrodnosti a zvyšovanie imigrácie do FR prinášajú zmenu kultúry a zvyklostí	1

Automobilový priemysel - Peugeot, Renault, Citroën	5	Prísnejšia úprava FR legislatívy v oblasti ochrany práv spotrebiteľov a zamestnancov	2
Vysoká úroveň a kvalita vzdelania zvyšuje životnú úroveň FR obyvateľstva	3	Príliš dlhé a nákladné súdne procesy	2
Letné olympijské a paralympijské hry 2024 - možnosť partnerskej spolupráce s výrobcami športového oblečenia (Lacoste, Rossignol, Salomon, Le Coq Sportif, Eider)	5	Zníženie dane z 33,3% na 25% zvyšuje konkurencieschopnosť FR spoločností	2
FR legislatíva vychádzajúca zo smerníc EÚ	3	Skracovanie dlhých dodávateľ. reťazcov a uprednostňovanie lokálnych výrobcov, resp. dodávateľov	5
Zjednodušenie právnych a administratívnych postupov pre obchodné spoločnosti (legislatíva Pacte z roku 2019)	4	Snaha o zvýšenie konkurencie schopnosti domácich výrobcov podporou inovácií a rastu malých a stredných obchodných korporácií	4
Hrubá hodinová minimálna mzda na úrovni 11,27 € zvyšuje úroveň obyvateľstva	2	Článok 49.3 Francúzskej ústavy umožňuje zaviesť zákony dekrétom	4
Siedma najväčšia svetová ekonomika a tretia najväčšia ekonomika v Európe	2	Nestabilná politická situácia vo FR - nepriaznivý vplyv na podnikateľské prostredie	3
Najväčší podiel na HDP má terciárny sektor služieb 80% - menej konkurentov v oblasti výroby	5	Percentuálny podiel výrobcov substitučných výrobkov je takmer rovnaký ako v ČR	2
Vývoz pokrýva 94% dovozu do FR pričom sa vyvážajú najmä potraviny a automobily - možnosť spolupráce pri čalúnení interiérov automobilov	5	Nízky počet konkurentov láka do odvetvia nové obchodné korporácie	2
Prebytok zahraničného obchodu vďaka cestovnému ruchu - možnosť spolupráce v oblasti hotelierstva (zariadenie interiérov od závesov cez čalúnenie nábytku po posteľné obliečky, uteráky,...)	3	Znižovanie administratívnej záťaže taktiež láka nové obchodné spoločnosti do odvetvia	3
Trend produktov založených na pokročilých znalostiach a technológiách s využitím inovatívnych postupov, kvalitných materiálov, dizajnu	4	Absencia kľúčových dodávateľov ohrozuje plynulý chod výroby šijacích strojov	5
Vysoké nároky na eleganciu, dizajn, kvalitu, estetiku, technické prevedenie	3	znižujúce sa ceny konkurenčných výrobkov	5
Modernizácia nemocníc a domov dôchodcov vo FR - možnosť spolupráce s výrobcami medicínskeho oblečenia a vybavenia interiérov nemocníc	4		
Výroba elektromobilov - možnosť spolupráce pri čalúnení interiérov elektromobilov	5		

Posilnenie prímestskej vlakovej dopravy - možnosť spolupráce pri čalúnení interiérov vlakov	4		
Pomerne nízka konkurencia v odvetví	4		

Na to, aby mohla byť doporučená konkrétna stratégia, je nevyhnutné zistiť, ktoré dve oblasti sú z pohľadu expanzie na francúzsky trh najdôležitejšie. Táto skutočnosť bola určená na základe aritmetického priemeru celkových bodových hodnotení silných a slabých stránok, ako aj príležitosti a hrozieb, ktoré je možné vidieť v nasledujúcej tabuľke č. 9.

Tabuľka č. 9: Bodové hodnotenie SWOT analýzy

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	Body celkom	Priemer
silné stránky (S)	34	3,40
slabé stránky (W)	21	3,00
príležitosti (O)	67	3,72
hrozby (T)	42	3,00

Ako je možné vidieť v tabuľke č. 9, najvyššie hodnotenie dosiahli príležitosti ponúkajúce sa na francúzskom trhu, ako aj silné stránky spoločnosti Anita B s.r.o.. Z tohto dôvodu bola doporučená stratégia SO, teda stratégia využitia silných stránok korporácie k zhodnoteniu príležitostí identifikovaných na francúzskom trhu.

3 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA

Súčasťou tejto kapitoly bude konkrétny návrh stratégie vstupu spoločnosti Anita B s.r.o. na francúzsky trh. Návrh tejto stratégie bude zhmotnený do marketingového plánu, ktorého jednotlivým častiam sa detailnejšie zaoberajú nasledujúce kapitoly tejto diplomovej práce.

3.1 Marketingové ciele

Ako už bolo spomínané v teoretickej časti tejto diplomovej práce, marketingové ciele vychádzajú z hlavných cieľov spoločnosti, odrážajúcich misiu a víziu obchodnej korporácie. Organizácia Anita B s.r.o. má v súčasnosti stanovené dva hlavné ciele. Prvý z nich je orientovaný na domáci trh a jedná sa o snahu spoločnosti byť dlhodobo jednotkou na trh v oblasti výroby a predajov šijacích strojov, ako aj v ponuke sprievodných služieb. Druhým hlavným cieľom korporácie je dostať sa čo najskôr medzi špičkových výrobcov a predajcov automatizovaných šijacích strojov v zahraničí, ktorými sú v súčasnosti kvalitné stroje z Japonska. (Burgr, 2023)

Marketingové ciele súvisiace s expanziou spoločnosti Anita B s.r.o. na francúzsky trh, rozvíjajú práve druhý z hlavných cieľov obchodného závodu. Existuje predpoklad, že naplnenie týchto čiastkových cieľov, prispeje určitou mierou k naplneniu druhého hlavného cieľa organizácie. Konkrétne sa jedná o tieto ciele:

- a) Účasť na veľtrhu automatizovaných strojov vo Francúzsku do konca júla 2023.
- b) Nájdenie vhodného obchodného partnera vo Francúzsku a nadviazanie spolupráce do konca októbra 2023.
- c) Do konca roka 2023 začať dodávať automatizované šijacie stroje na francúzsky trh prostredníctvom vybraného obchodného partnera.

Spoločnosť Anita B s.r.o. si môže vybrať z rôznych typov veľtrhov, ktorých termíny konania sú uverejnené na oficiálnych stránkach francúzskeho veľtrhového centra v Paríži (Paris Expo Porte de Versailles) a Lyone (Euroexpo) ako aj z udalostí, ktoré zastrešuje francúzske združenie pre strojársky priemysel (Syndicat des Machines et Technologies de Production), či združenia pre textilný priemysel (Union des Industries Textiles). Ďalšie

termíny kongresov a veľtrhov je možné nájsť na oficiálnych stránkach francúzskej vlády pre podporu exportu a medzinárodných investícií (Business France).

3.2 Stratégia a metóda vstupu na francúzsky trh

Z predchádzajúcej kapitoly zaoberajúcej sa marketingovými cieľmi vyplýva, že spoločnosť Anita B s.r.o. má záujem do konca roka 2023 vstúpiť na francúzsky trh. K aktívnym faktorom, ktoré ju k tomuto činu motivujú je možné zaradiť unikátnosť automatizovaného šijacieho stroja ako aj jeho ťažšie napodobniteľnú výrobnú technológiu. Naopak k pasívnym faktorom patrí nasýtenosť domáceho trhu a snaha predĺžiť životný cyklus výrobku.

Pred voľbou samotnej metódy vstupu na zahraničný trh je najskôr potrebné zvoliť vhodnú stratégiu. Tá vychádza predovšetkým zo SWOT analýzy spracovanej v kapitole 2.2.4 tejto diplomovej práce. Pre spoločnosť Anita B s.r.o. je najvhodnejšie využiť svoje silné stránky k zhodnoteniu príležitostí, ktoré sa jej na francúzskom trhu ponúkajú.

Nakoľko sa jedná o korporáciu, ktorá už má skúsenosti s expanziou, a teda uplatňuje jednoduché pravidlo (naive rule), ktoré je charakteristické jednotnou formou vstupu do každej zahraničnej krajiny, z pohľadu stratégie uplatňovanej na medzinárodných trhoch, spoločnosť dlhodobo využíva globálnu stratégiu. S ňou sa jej darí ľahko prenikať na zahraničné trhy, pri minimalizovaní nákladov potrebných na samotnú expanziu, nakoľko obchodný závod ponúka štandardizovaný produkt vytvorený pre svetový trh, ktorým je automatizovaný šijací stroj určený pre priemyslové trhy. (Burr, 2023)

Po určení stratégie vstupu na francúzsky trh je nevyhnutné zvoliť spôsob, respektíve konkrétnu metódu expanzie. Jedná sa o kľúčové rozhodnutie nakoľko od neho závisí akú veľkú kontrolu bude mať spoločnosť Anita B s.r.o. nad marketingovým mixom vo Francúzsku. Nakoľko má Anita B s.r.o. svoju výrobu v Českej republike a do Francúzska sa chystá svoje produkty dovážať priamym vývozom bez priamych investícií, bude k svojej expanzii potrebovať nezávislých prostredníkov, ktorými sú rôzni špecializovaní exportéri, veľkoobchody, špecializované maloobchody, či koneční spotrebitelia (pri priemyslovom predaji B2B partnerom). Všetci títo nezávislí prostredníci budú pre účely tejto diplomovej práce ďalej označovaní ako potenciálni budúci obchodní partneri, s ktorými by bolo možné nadviazať spoluprácu a tak vstúpiť na francúzsky trh.

3.3 Segmentácia B2B trhu

Ako už bolo spomínané v teoretickej časti práce, rozčlenenie celkového trhu na jednotlivé segmenty je nevyhnutné najmä z hľadiska pochopenia požiadaviek jednotlivých segmentov do hĺbky. Pre výber potenciálneho obchodného partnera, ako aj pre účely expanzie na francúzsky trh, bude kľúčová práve analýza B2B trhu.

Aby bola zaistená reliabilita segmentácie, na **analýzu B2B trhu** budú použité rôzne segmentačné kritéria, vychádzajúce z teoretickej časti tejto diplomovej práce, s ohľadom na relevantnosť skúmanej problematiky expanzie na francúzsky trh. V dôsledku toho budú odhalené tie najvýznamnejšie segmenty B2B trhu.

Prvým segmentačným kritériom je umiestnenie. Podľa teórie sa teda do úvahy berie, miesto, kde sa nachádza sídlo spoločnosti. Nakoľko cieľom spoločnosti Anita B s.r.o. je práve expanzia na francúzsky trh, segmentácia nebude vykonaná na základe svetadielov, či kontinentov, ale pozornosť bude upriamená na francúzsky trh. Z toho vyplýva, že jednotlivými segmentami z pohľadu geografického umiestnenia budú jednotlivé regióny, či mestá samotného Francúzska. Francúzsko je možné rozdeliť na 13 metropolitných regiónov, ktoré je možné vidieť v nasledujúcej tabuľke č. 10.

Tabuľka č. 10: Metropolitné regióny Francúzska

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Institut national de la statistique et des études économiques, 2023)

Názov regiónu	Rozloha (km ²)	Počet obyvateľov (2017)	Hlavné mesto
Auvergne-Rhône-Alpes	69 711	7 948 300	Lyon
Burgundsko-Franche-Comté	47 784	2 811 400	Dijon
Bretónsko	27 208	3 306 500	Rennes
Centre-Val de Loire	39 151	2 538 000	Orléans
Korzika	8 680	330 500	Ajaccio
Grand Est	57 441	5 549 600	Štrasburg
Hauts-de-France	31 806	6 010 000	Lille
Île-de-France	12 011	12 174 900	Paríž
Normandia	29 907	3 499 300	Rouen
Nové Akvitánsko	84 036	5 957 000	Bordeaux
Occitánia	72 724	5 845 100	Toulouse
Pays-de-la-Loire	32 082	3 553 400	Nantes
Provence-Alpes-Côte d'Azur	31 400	5 030 900	Marseille

Ďalším segmentačným kritériom je typ firmy. Najskôr budú spoločnosti segmentované podľa ich veľkosti, pričom je možné ich rozdeliť na mikro, malé, stredné a veľké podniky. Ďalej môžu byť korporácie rozsegmentované podľa vykonávanej činnosti na spoločnosti, ktoré vyrábajú tovar alebo ponúkajú služby. Databáza Orbis Europe ponúka aj segmentáciu podľa klasifikácie odvetvia pomocou kódu NACE, vďaka ktorému je možné pomerne presne špecifikovať odvetvie a zamerať sa najmä na výrobné podniky, ktoré majú rovnaký kód NACE ako spoločnosť Anita B, s.r.o., ktorá sa sústreďí na výrobu ostatných elektrických zariadení, ktorých NACE kód je 2790. Po zadaní tohto segmentačného kritéria do databázy Orbis Europe je možné zistiť, že na francúzskom trhu sa nachádza k 25.03.2023 1512 spoločností s uvedeným NACE kódom. (Orbis Europe, 2023)

Ďalším kritériom je odvodený dopyt. Tu môžu byť zaradení potenciálni obchodní partneri, ktorí sa nezameriavajú primárne na výrobu šijacích strojov, avšak podnikajú v odvetví, u ktorého existuje predpoklad, že k svojej činnosti budú potrebovať práve šijacie stroje. Segmentáciu podľa tohto kritéria zachytáva nasledujúca tabuľka č. 11.

Tabuľka č. 11: Segmentácia potenciálnych B2B partnerov podľa NACE kódu

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Orbis Europe, 2023)

NACE kód	Popis odvetvia	Počet aktívnych spoločností vo Francúzsku
2790	Výroba ostatných elektrických zariadení	735
1330	Konečná úprava textílií	1 746
1392	Výroba konfekčných textilných výrobkov okrem odevov	8 740
1393	Výroba kobercov a koberčekov	109
1395	Výroba netkaných textílií a výrobkov z netkaných textílií, okrem odevov	75
1396	Výroba ostatných technických a priemyselných textílií	440
1399	Výroba ostatných textílií in	2 406
1411	Výroba kožených odevov	182
1412	Výroba pracovných odevov	148
1413	Výroba ostatných vrchných odevov	20 806
1414	Výroba spodnej bielizne	455

1419	Výroba iných odevov a doplnkov	9 722
1420	Výroba kožušinových výrobkov	92
1431	Výroba pleteného a háčkovaného pančuchového tovaru	60
1439	Výroba ostatných pletených a háčkových odevov	1 128
1512	Výroba batožín, kabeliek a podobných výrobkov, sedlárskeho a remenárskeho tovaru	5 217
1520	Výroba obuvi	625

Vďaka takto rozsegmentovanému odvetviu má spoločnosť Anita B, s.r.o. možnosť zacieliť na dostatočne veľký segment, u ktorého sa prirodzene predpokladá úspech alebo na niekoľko menších segmentov, u ktorých sa naopak očakáva vzrast ich atraktivity a predstavujú tak investíciu firmy do budúcnosti. Kľúčový, respektíve cieľový zákazník z B2B trhu bude bližšie charakterizovaný v nasledujúcej kapitole č. 3.4 tejto diplomovej práce.

3.4 Targeting

Ako už bolo na konci predchádzajúcej kapitoly naznačené, spoločnosť Anita B s.r.o. bude k svojej expanzii potrebovať nezávislých prostredníkov. Títo potenciálni budúci obchodní partneri budú vyhľadávaní prostredníctvom databázy Orbis Europe, ktorá poskytuje informácie o európskych podnikateľských subjektoch.

Spomedzi rôznych segmentov, ktoré odhalila segmentácia B2B trhu, dôjde k zacieleniu na konkrétny cieľový segment. K výberu cieľového segmentu bude využité viackriteriálne rozhodovanie popísané v teoretickej časti tejto diplomovej práce. Kľúčové faktory potrebné pre samotný targeting vychádzajú z konkrétnych preferencií obchodnej spoločnosti Anita B s.r.o. na potenciálneho budúceho obchodného partnera. Targeting bude prakticky vykonaný v databáze Orbis Europe, v ktorej budú aplikované jednotlivé kritéria popísané v nasledujúcej časti textu pomocou logickej operácie „AND“, ktorá umožňuje filtrovanie podnikateľských subjektov na základe viacerých požadovaných kritérií.

Pre spoločnosť Anita B s.r.o. je absolútne kľúčovým kritériom odvetvie, v ktorom budúci obchodný partner podniká. Spomedzi rôznych segmentov, ktoré odhalila segmentácia

B2B trhu podľa NACE kódu, sú pre korporáciu Anita B s.r.o. významné odvetvia výroby obuvi (NACE kód 152x, 477x), výroba batožín, kabeliek a podobných výrobkov (NACE kód 151x), výroba kožených odevov (NACE kód 141x), výroba ostatných technických a priemyselných textílií (NACE kód 139x). Tento segment bol rozšírený ešte o odvetvia zaoberajúce sa tkaním textílií a výrobou pletených a háčkových odevov (NACE 132x, 143x), ktoré podľa SWOT analýzy predstavujú príležitosti na francúzskom trhu. Trojmiestny NACE kód uvedený v zátvorkách predstavuje hlavnú kategóriu odvetvia, ktorá sa pomocou štvrtého čísla (v tomto prípade označené písmenom „x“) člení na ďalšie špecifickejšie odvetvia v danom sektore. (Orbis Europe, 2023)

K ďalším kritériám podľa, ktorých sa cielilo na požadovaný segment patril prevádzkový zisk. Spoločnosť Anita B s.r.o. cieľi sa obchodné organizácie, ktoré sú z pohľadu dosahovania prevádzkového zisku rovnako, prípadne viac úspešné. Prevádzkový zisk korporácie Anita B s.r.o. bol v účtovnom období 2021 na úrovni približne 9 mil. Kč. Toto kritérium bolo zvolené, aby sa zamedzilo prípadnému neúspechu expanzie. (Účetní závierka ANITA B s.r.o. 2021)

Ovplyvniť ziskovosť a úspešnosť vstupu na francúzsky trh môže aj zlá platobná morálka prípadného obchodného partnera. Z tohto dôvodu bol do viackriteriálneho rozhodovania zaradený aj pomerový ukazovateľ solventnosti, ktorý odráža schopnosť spoločnosti platiť svoje záväzky včas. Požadovaná minimálna hranica bola na úrovni 0,2.

Zoznam potenciálnych budúcich obchodných partnerov vo Francúzsku, s vybranými základnými informáciami, získaný prostredníctvom databázy Orbis Europe, je možné vidieť v nasledujúcej tabuľke č. 12.

Tabuľka č. 12: Zoznam potenciálnych budúcich obchodných partnerov

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Orbis Europe, 2023)

Názov spoločnosti		NACE kód	Prevádzkové príjmy (Obrat) (tis. EUR)	Počet zamestnancov	Cash flow (tis. EUR)	Solventnosť na základe aktív (%)	Zisková marža (%)
1.	LACOSTE OPERATIONS	1439	716 686	n.a.	89 798	71,58	11,17
2.	THUASNE	1431	167 372	627	12 617	52,56	9,42
3.	SERGE FERRARI SAS	1396	163 448	428	13 752	42,57	8,01

4.	CHOMARAT TEXTILES INDUSTRIES	1320	80 050	436	5 384	40,47	2,26
5.	ETS BODIN- JOYEUX	1511	20 135	84	711	55,79	0,72
6.	TANNERIE REMY CARRIAT	1511	18 829	n.a.	885	68,90	3,94
7.	CHRISTIAN LOUBOUTIN	4772	16 017	18	2 198	50,92	19,83
8.	REPETTO	1520	11 785	93	1 064	35,08	10,46

Kľúčovým segmentom spoločnosti Anita B s.r.o. sú solventní obchodní partneri s prevádzkovým ziskom nad 9 mil. Kč podnikajúci v odvetví výroby obuvi, spracovania kože či rôznych ďalších technických a medicínskych materiálov.

3.5 Marketingový mix vstupu na francúzsky trh

3.5.1 Produkt

Ako už bolo spomínané v analytickej časti tejto diplomovej práce, spoločnosť Anita B s.r.o. disponuje širokým portfóliom produktov. Na francúzsky trh však plánuje vstúpiť iba s jedným výrobkom. V prípade úspešnej expanzie a dopytu zo strany odberateľa, je obchodná organizácia otvorená možnosti dovážať aj iné produkty zo svojho výrobového portfólia.

Na základe analýzy interného prostredia spoločnosti prostredníctvom marketingového mixu, boli výrobky rozdelené pomocou BCG matice do štyroch kategórií. Pre expanziu na francúzsky trh je vybraný práve hviezdny produkt, ktorým je automatizovaný šijací stroj GPS X-3525-22/EH/NC/TH. Existuje predpoklad, že expanzia spoločnosti bude na francúzskom trhu úspešná, nakoľko sa jedná o šijací stroj určený na šitie extra silných materiálov akými sú napríklad rôzne popruhy, pásy, laná či koža. Dochádza tu teda k prieniku vlastností výrobku s výrobným odvetvím cieľového segmentu potenciálnych budúcich B2B partnerov, ktorí sa zameriavajú na výrobu rôznych technických materiálov, ako aj na spracovanie kože či výrobu obuvi.

Ďalšou unikátnou vlastnosťou tohto výrobku je skutočnosť, že funguje na základe špeciálneho softvéru, ktorý sa dá upraviť podľa požiadaviek odberateľa a prispôbiť ho

tak jeho výrobu. Vďaka tejto vlastnosti automatizovaného šijacieho stroja dochádza k ďalšiemu prieniku s príležitosťami, ktoré boli odhalené prostredníctvom analýz mikrookolia a makrookolia spoločnosti. Konkrétne môže obchodný závod využiť túto svoju silnú stránku produktu k zhodnoteniu príležitosti v oblasti vysokých nárokov na kvalitu dovážaných produktov, ako aj na ich samotné technické prevedenie, ktoré dokáže pružne reagovať na potreby zákazníkov B2B sektora, a tak si zachováva určitú originalitu a zhoršuje napodobiteľnosť z pohľadu možných substitučných výrobkov.

Nakoľko sa jedná o distribúciu výrobkov na B2B trh, spoločnosť neuvažuje o preklade samotného manuálu automatizovaného šijacieho stroja, ako ani katalógu náhradných dielov, nakoľko to nie je povinnosť obchodného závodu. Príslušné dokumenty sa dodávajú obchodným partnerom v dvojjazyčnej verzii a to v češtine a angličtine. Povinnosť prekladu týchto dokumentov vzniká spoločnosti iba pri predaji konečným spotrebiteľom na B2C trhu. Napriek tomu organizácia je ochotná preložiť aspoň softvér automatizovaného šijacieho stroja do francúzštiny, ak by mal o to obchodný partner záujem. (Burgr, 2023)

Pre samotnú spoločnosť Anita B s.r.o. plynie výhoda z tohto hviezdneho produktu z pohľadu vyšších tržieb, nakoľko automatizovaný šijací stroj sa predáva za niekoľkonásobne vyššiu cenu na rozdiel od klasických šijacích strojov. Táto skutočnosť je však predmetom nasledujúcej kapitoly č. 3.5.2 so zameraním na cenu výrobku, s ktorým bude organizácia na francúzsky trh expandovať.

3.5.2 Cena

Ako už bolo v predchádzajúcej kapitole naznačené cenové rozpätie automatizovaného šijacieho stroja sa pohybuje na značne vyššej úrovni v porovnaní s klasickými šijacími strojmi. Konkrétna cena automatizovaného šijacieho stroja sa pohybuje v rozmedzí od 470 000 Kč do 700 000 Kč, v niektorých prípadoch až do 1 000 000 Kč. Toto cenové ohodnotenie produktu zahŕňa náklady na materiál, ako aj na celý zvyšok výrobného procesu a taktiež zohľadňuje ziskovú maržu požadovanú výrobcom na úrovni približne 30% pokiaľ sa jedná o predaj konečnému spotrebiteľovi. Nakoľko bola v kapitole 3.2 zvolená metóda vstupu na francúzsky trh prostredníctvom nezávislých prostredníkov,

zisková marža spoločnosti Anita B s.r.o. klesne na úroveň približne 15% až 20%. (Burgr, 2023)

Vychádzajúc z kapitoly 3.2, kde došlo k voľbe globálnej stratégie vstupu na francúzsky trh, v dôsledku uplatnenia jednoduchého pravidla (naive rule), kedy obchodný závod uplatňuje jednotnú formu vstupu do zahraničnej krajiny, nebude sa líšiť ani cena ponúkaného produktu, s ktorým organizácia bude expandovať.

Túto skutočnosť podporuje aj analýza vnútorného prostredia spoločnosti, prostredníctvom marketingového mixu, so zameraním na cenu, kde došlo k záveru, že súčasné ceny produktov zohľadňujú pôsobenie konkurencie na domácom trhu. Jedná sa najmä o ceny japonských výrobcov, ktorí sú podľa analýzy konkurencie najväčšou hrozbou a patria medzi svetovú špičku výrobcov šijacích strojov. Nakoľko sa na francúzskom trhu nachádza taktiež niekoľko japonských výrobcov priemyslových automatizovaných strojov, cena v prípade expanzie na francúzsky trh ostane nastavená na približne rovnakej úrovni, ako je v súčasnosti stanovená pre domáci trh, aby si spoločnosť Anita B s.r.o. udržala svoju konkurencieschopnosť.

Konečná cena výrobku sa však môže ešte navýšiť o cenu šablón, ktoré sú nevyhnutné k funkcii automatizovaného stroja. Priemerná cena šablóny sa pohybuje približne na úrovni 23 000 Kč, avšak môže vzrásť až na 85 000 Kč v závislosti od jej náročnosti.

Do konečnej ceny produktu je tiež možné započítať náklady na ochranné balenie výrobku v prípade externého prepravcu. Približná čiastka na ochranné balenie tvorí len nepatrný zlomok ceny a pohybuje sa na úrovni 10 000 Kč.

Po započítaní všetkých vyššie spomínaných položiek sa finálna cena automatizovaného šijacieho stroja ponúkaného na francúzskom trhu pohybuje v rozmedzí približne od 500 000 Kč do 730 000 Kč.

3.5.3 Distribúcia

V prípade distribúcie produktov do Francúzska má spoločnosť Anita B s.r.o. niekoľko možností a to cestná nákladná preprava, vlaková alebo letecká preprava. Posledné dve možnosti boli automaticky vylúčené v dôsledku príliš vysokých nákladov, ktoré neúmerne zvyšuje dodatočná potreba úpravy ochranného balenia samotného výrobku.

Ako už bolo spomínané aj v analytickej časti tejto diplomovej práce, hodnotiacej interné prostredie spoločnosti prostredníctvom marketingového mixu, zameraného konkrétne na distribúciu (viď. kapitola 2.2.3), obchodný závod využíva vlastnú cestnú nákladnú prepravu, ale aj externé spoločnosti, na ktoré prepravu outsourcuje. Konkrétna voľba spôsobu prepravy závisí od vzdialenosti výrobného skladu k miestu doručenia automatizovaného šijacieho stroja. Do 500 km využíva korporácia vlastnú prepravu, pričom nad 500 km zabezpečuje prepravu externý prepravca. (Burgr, 2023)

V prípade prvej cesty do Francúzska v dôsledku „showroomu“ pre obchodného partnera je doporučená vlastná nákladná preprava. Hlavným dôvodom je skutočnosť sprievodných služieb, ktoré obchodný závod poskytuje k vlastnej preprave v podobe zaškolenia a servisného technika, ktorý šijací stroj predvedie prípadnému obchodnému partnerovi a v prípade potreby doladí požadované technické detaily. Po nadviazaní kontraktu pravidelných dodávok automatizovaných šijacích strojov, je doporučený externý prepravca v dôsledku šetrenia nákladov potrebných na mzdu servisného technika a školiaceho pracovníka.

3.5.4 Propagácia

Z výberu stratégie vstupu na zahraničný trh, ako aj z konkrétnej metódy vstupu na francúzsky trh prostredníctvom nezávislých sprostredkovateľov vyplýva, že propagácia produktov bude ponechaná na samotnom obchodnom partnerovi a jeho marketingovej stratégii a komunikačných kanáloch, ktoré využíva. Spoločnosť Anita B s.r.o. sa týmto spôsobom bude snažiť minimalizovať svoju slabú stránku, ktorou je v tomto prípade rozhodne absencia marketingového oddelenia, respektíve marketingová činnosť zameraná len na domáci trh, prípadne Slovenskú republiku. Z iného uhla pohľadu však obchodná organizácia týmto spôsobom šetrí náklady na marketing a jedná sa v skutočnosti o nízko-nákladový spôsob expanzie na francúzsky trh.

Do budúca sa odporúča spoločnosti zvážiť zriadenie marketingového oddelenia, respektíve zamerať svoju doterajšiu marketingovú činnosť aj na zahraničné trhy, nakoľko sila konkurenčných výrobcov automatizovaných šijacích strojov rastie a ich náklady na výrobu neustále klesajú, z čoho vyplýva, že Anita B s.r.o. skôr či neskôr stratí schopnosť konkurovať týmto výrobcem. Je teda nevyhnutné, aby sa jej značka šijacích strojov

Garudan dostala do povedomia širokej verejnosti a získala si na trhu dobré meno aj vďaka svojim kvalitným výrobkom a ponúkaným sprievodným službám.

3.6 Rozpočet

Rozpočet na expanziu, spoločnosti Anita B s.r.o., sa skladá z nákladov, ktoré bude musieť vynaložiť, ako aj z výnosov, ktoré získa v prípade úspešného vstupu na francúzsky trh. Mena, v ktorej je celý rozpočet vytvorený je euro, nakoľko francúzsky trh, na ktorý sa česká spoločnosť Anita B s.r.o. chystá vstúpiť, je členom eurozóny a teda jeho zákonnou menou je euro.

Za úspech z pohľadu vstupu na zahraničný trh organizácia považuje dodanie jedného automatizovaného šijacieho stroja na „showroom“ daného obchodného partnera. Pri hodnotení celkového úspechu korporácie na francúzskom trhu prichádzajú na rad pravidelné predaje automatizovaných šijacích strojov. Za úspešné pôsobenie na zahraničnom trhu spoločnosť Anita B s.r.o. považuje dodávku jedného automatizovaného šijacieho stroja raz za dva mesiace. V prípade ročného zhodnotenia sa teda jedná o dodávku šiestich šijacích strojov na francúzsky trh. (Burgr, 2023)

Nakoľko bola zvolená nízko-nákladová stratégia vstupu na francúzsky trh a korporácia ponecháva propagáciu, ako aj celú marketingovú činnosť, na budúceho potenciálneho partnera, dochádza k minimalizácii nákladov potrebných na celú expanziu. Tieto náklady budú ovplyvnené najmä počtom obchodných schôdzok potrebných pre uzavretie kontraktu s obchodným partnerom. Z pohľadu optimistickej varianty sú potrebné najmenej dve obchodné jednaní, respektíve cesty do Francúzska. Pri prvej obchodnej ceste sa jedná zväčša o takzvané porozhliadnutie v danej krajine a začiatok obchodných jednaní, predstavenie spoločnosti ako aj jej produktového portfólia. Na druhé obchodné jednanie sa už cestuje aj so šijacím strojom, ktorý je detailne predstavený na „showroome“ vybraného obchodného partnera. Potreba ostatných obchodných jednaní závisí od daného partnera a jeho ochoty spolupracovať. Po uzavretí kontraktu už nedochádza k žiadnym obchodným jednaniam, ale jedná sa čisto iba o dovoz výrobkov do danej krajiny.

Nasledujúca tabuľka č.13 zachytáva konkrétny rozpočet na expanziu do Francúzska.

Tabuľka č. 13: Rozpočet expanzie na francúzsky trh

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Položka		1 obchodné jednanie	Optimistický variant (2 jednania)	Realistický variant (3 jednania)	Pesimistický variant (4 jednania)
Náklady	PHM	455 €	910 €	1 365 €	1 820 €
	Hotel	200 €	400 €	600 €	800 €
	Mzdy (vodič, obchodník)	535 €	1 070 €	1 605 €	2 140 €
	Právnik	126 €	252 €	378 €	504 €
	Daňový poradca	126 €	252 €	378 €	504 €
	Náklady na expanziu	1 442 €	2 884 €	4 326 €	5 768 €
	Náklady na výrobu 1 stroja	20 000 €	20 000 €	20 000 €	20 000 €
	Riziká (5% z nákladov na expanziu)	1 072 €	1 144 €	1 216 €	1 288 €
	Náklady celkom	22 514 €	24 028 €	25 542 €	27 056 €
Výnosy	1 šijací stroj	30 000 €	30 000 €	30 000 €	30 000 €
zisk		7 486 €	5 972 €	4 458 €	2 944 €

Rozpočet vyčíslený v tabuľke č. 13 zachytáva zisk z expanzie po započítaní všetkých nákladov vrátane päť percentnej rezervy na krytie rizík. V prípade výnosov bol kalkulovaný predaj jedného šijacieho stroja nakoľko spoločnosť považuje za úspešný vstup na zahraničný trh práve predaj jedného automatizovaného šijacieho stroja obchodnému partnerovi na „showroom“. Ako je z rozpočtu zrejmé, nech by došlo k akémukoľvek variantu (optimistickému, pesimistickému, realistickému) expanzia bude vždy zisková vďaka vysokej cene automatizovaného šijacieho stroja.

V prípade následného úspešného nadviazania dlhodobého kontraktu, kedy by obchodný závod dodával na francúzsky trh jeden automatizovaný šijací stroj za dva mesiace, došlo by z pohľadu ročného rozpočtu k navýšeniu výnosnosti a absencii nákladov potrebných na expanziu. Ročný rozpočet zachytávajúci pravidelné dodávky šijacích strojov pri zohľadnení ich výrobných nákladov a nákladov na prepravu je možné vidieť v nasledujúcej tabuľke č.14.

Tabuľka č. 14: Ročný rozpočet pravidelných dodávok do Francúzska

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Položka	1 stroj	6 strojov
Náklady na výrobu	20 000 €	120 000 €
PHM	455 €	455 €
mzdy (vodič, technik)	535 €	535 €
Náklady celkom	20 990 €	120 990 €
Výnosy	30 000 €	180 000 €
Zisk	9 010 €	59 010 €

Z ročných dodávok automatizovaných šijacích strojov by spoločnosť Anita B s.r.o. dosiahla zisk v hodnote približne 60 000 €. Po pričítaní zisku dosiahnutého v rámci prvotného vstupu na francúzsky trh by korporácia v prípade optimistickej varianty dosiahla celkový zisk v hodnote približne 66 000 €, zatiaľ čo v prípade pesimistickej varianty by sa jednalo o zisk v približnej hodnote 63 000 €

Jednotlivé položky v rozpočte (viď. tabuľka č. 13) boli kalkulované k 26.04.2023. Jedná sa najmä o ceny pohonných hmôt, ktoré sa v súčasnej dobe turbulentne menia. Náklady na ubytovanie tvoria priemernú hodnotu ubytovacích služieb poskytovaných v Paríži na jednu noc pre dve osoby. Mzdy boli odhadnuté na základe aritmetického priemeru mzdových nákladov zverejnených v účtovnej závierke za obdobie kalendárneho roku 2021 a počtu zamestnancov. Náklady na právnicka a daňového poradcu boli taktiež odhadnuté na základe priemerných mesačných paušálnych sadzieb poskytovaných rôznymi právnikmi a daňovými poradcami. Náklady na výrobu automatizovaného šijacieho stroja boli taktiež odhadnuté na základe výšky ziskovej marže, ktorú má spoločnosť Anita B s.r.o. stanovenú približne na úrovni 30%. Výnosy sú tvorené predajnou cenou automatizovaného šijacieho stroja, ktorá je bližšie popísaná v kapitolách 2.2.3 a 3.5.2 tejto diplomovej práce.

3.7 Časový harmonogram

Časový harmonogram vychádza z marketingových cieľov spoločnosti, ktoré sa sústreďujú na úspešnú expanziu spoločnosti Anita B s.r.o. na francúzsky trh do konca roka 2023. Celkový časový harmonogram je možné rozdeliť do dvoch častí, a to na časť zachytávajúcu prípravu samotnej expanzie do Francúzska, až po uzavretie obchodnej

zmluvy o dodávky automatizovaných šijacích strojov. Druhú časť tvorí samotná výroba požadovaného stroja až po jeho pravidelnú dodávku budúcemu obchodnému partnerovi.

Prvým krokom prvej časti časového harmonogramu je vykonanie rôznych analýz potrebných na preskúmanie príležitostí a hrozieb na francúzskom trhu a získanie potrebných informácií. Po zoznámení sa s miestnym trhom a zvolení príslušnej stratégie vstupu na tento trh prichádza na rad hľadanie potenciálneho obchodného partnera, potrebného na uzavretie požadovaného kontraktu. Títo nezávislí sprostredkovatelia môžu byť vyhľadávaní rôznymi spôsobmi, pričom jednou z možností sú veľtrhy konajúce sa priamo vo Francúzsku. Po uskutočnení voľby konkrétneho obchodného partnera prichádza na rad vyjednávanie obchodných podmienok a uzavretie vzájomného kontraktu, prostredníctvom obchodnej zmluvy (zväčša sa jedná o zmluvu o výhradnom zastúpení spoločnosti v danej krajine). V tomto momente sa končí prvá časť časového harmonogramu.

Druhá časť plynule nadväzuje na tú prvú a pokračuje už samotnou výrobou automatizovaných šijacích strojov. Po výrobe potrebného množstva výrobkov pre dodávku prichádza na rad čas potrebný pre zabehnutie šijacích strojov, vďaka čomu sa minimalizuje ich chybovosť a zmätkovitosť. V tomto bode časového harmonogramu dochádza k presunutiu sa z výrobného procesu k distribúcií. Po naložení výrobkov vrátane ich ochranných balení a samotnej preprave na požadované miesto dochádza k ich vykládke a prípadnému domontovaniu určitých detailov. Posledným krokom je inštruktáž a zaškolenie personálu na manipuláciu s automatickými šijacími strojmi.

V prípade pravidelných dodávok vybranému obchodnému partnerovi už dochádza k opakovaniu iba druhej časti časového harmonogramu, v pravidelných intervaloch, podľa potreby dodávok (predpoklad je raz za dva mesiace), nakoľko prvú časť zameranú na samotnú expanziu už nie je potrebné opakovať, rovnako tak nebude prebiehať ani zaškolenie na prácu s rovnakým typom šijacieho stroja.

Kompletný časový harmonogram v grafickom prevedení je súčasťou Prílohy I tejto diplomovej práce.

3.8 Riziká

Ako každý projekt prináša so sebou určité riziká, nebude tomu inak ani v prípade expanzie spoločnosti Anita B s.r.o. na francúzsky trh. Nasledujúca tabuľka č. 15 zobrazuje prehľad rizík, ktoré by mohli nastať v prípade expanzie obchodnej organizácie na zahraničný trh. Veľkosť týchto rizík a ich možná pravdepodobnosť vzniku, ako aj veľkosť dopadu na celý projekt expanzie na zahraničný trh, bola ohodnotená na základe kvalifikovaného odhadu vedenia spoločnosti Anita B s.r.o..

Na označenie veľkosti odhadu pravdepodobnosti vzniku rizika bude slúžiť nasledujúce slovné označenie:

- a) VP – veľká pravdepodobnosť (nad 66%),
- b) SP – stredná pravdepodobnosť (od 33 – 66%),
- c) MP – malá pravdepodobnosť (pod 33%).

Na označenie veľkosti nepriaznivého dopadu konkrétneho rizika na celkový projekt expanzie bude slúžiť nasledujúce slovné označenie:

- a) VD – veľký dopad,
- b) SD – stredný dopad,
- c) MD – malý dopad.

Na zhodnotenie celkového vplyvu konkrétneho rizika v podobe jeho veľkosti bude slúžiť nasledujúce slovné označenie:

- a) VHR – vysoká hodnota rizika,
- b) SHR – stredná hodnota rizika,
- c) NHR – nízka hodnota rizika.

Tabuľka č. 15: Prehľad možných rizík expanzie spoločnosti Anita B s.r.o. na francúzsky trh

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Číslo	Riziko	Scenár	Pravdep.	Dopad	Veľkosť rizika
1.	Neovplyvniteľnosť výšky marže obchodného partnera vo Francúzsku	Zníženie ziskovej marže spoločnosti Anita B s.r.o.	VP	VD	VHR
2.	Nepodarí sa nadviazať kontrakt so žiadnym nezávislým sprostredkovateľom	Ohrozenie celej expanzie do Francúzska	SP	VD	VHR
3.	Zacielenie na nesprávny segment B2B trhu vo Francúzsku	Nízke predaje produktu vo Francúzsku	MP	VD	SHR
4.	Výber nesprávneho produktu pre francúzsky trh	Nízke predaje produktu vo Francúzsku	MP	VD	SHR
5.	Nízke povedomie o značke Garudan	Neochota nadviazania spolupráce so spoločnosťou Anita B s.r.o.	VP	SD	VHR
6.	Nedodržanie dohodnutého odoberaného množstva produktov zo strany obchodného partnera	Zníženie zisku plynúceho z expanzie do Francúzska	MP	SD	NHR
7.	Výpadok dodávateľov komponentov potrebných na výrobu šijacích strojov	Ohrozenie celej expanzie do Francúzska	SP	VD	VHR
8.	Predĺženie času výroby a dodávky šijacích strojov	Nespokojnosť obchodného partnera, pokuty	SP	MD	NHR
9.	Problémy s externou prepravnou spoločnosťou	Ohrozenie dôveryhodnosti spoločnosti Anita B s.r.o.	SP	MD	NHR
10.	Klesajúca cena konkurenčných výrobkov vo Francúzsku	Zníženie predajov šijacích strojov spoločnosti Anita B s.r.o.	VP	VD	VHR

11.	Zapožičanie šijacieho stroja na "showroom" obchodnému partnerovi vo Francúzsku	Nepodarí sa nadviazať spoluprácu s týmto partnerom, a preto nezaplatí za šijací stroj, ktorý mu bol zapožičaný	VP	VD	VHR
12.	Zlá platobná morálka obchodného partnera vo Francúzsku	Ohrozenie zisku plynúceho z expanzie do Francúzska	SP	VD	VHR
13.	Skracovanie dodávateľských reťazcov a uprednostňovanie lokálnych výrobcov	Ohrozenie expanzie	VP	VD	VHR
14.	Zvyšovanie konkurencieschopnosti francúzskych spoločností	Neochota francúzskych spoločností spolupracovať	VP	SD	VHR
15.	Zákony zavedené dekrétom (článok 49.3 FR Ústavy)	Ohrozenie expanzie, prípadne jej ziskovosti	MP	VD	SHR

Z tabuľky č. 15 vyplýva, že k najväčším rizikám, ktoré môžu ovplyvniť úspešnosť expanzie spoločnosti Anita B s.r.o. do Francúzska patrí jednoznačne nenadviazanie kontraktu s obchodným partnerom, ako aj neschopnosť ovplyvniť výšky jeho marže. Kľúčovú úlohu tiež môže zohrať nízke povedomie o značke automatizovaných šijacích strojov Garudan, výpadok dodávateľov kľúčových komponentov potrebných pre výrobu týchto šijacích strojov, ale tiež klesajúca cena konkurenčných výrobkov na francúzskom trhu. Ziskovosť celej expanzie môže byť veľmi ľahko ovplyvnená zlou platobnou morálkou budúceho obchodného partnera, ako aj zapožičaním šijacieho stroja na „showroom“ bez následného uzavretia kontraktu s daným nezávislým sprostredkovateľom.

Riziká spísané v tabuľke č. 15 je možné rozdeliť do dvoch hlavných kategórií, a to na vnútorné riziká projektu expanzie, ktoré je možné nejakým spôsobom ovplyvniť a na vonkajšie riziká projektu, ktoré spoločnosť nedokáže ovplyvniť a môže ich len predvídať a snažiť sa na ne čo najlepšie pripraviť.

Do kategórie vnútorných rizík je možné zaradiť riziko číslo 2, 3, 4, 5, 8, 11 z tabuľky č.15.

Do kategórie vonkajších rizík je možné zaradiť riziko číslo 1, 6, 7, 9, 10, 12, 13, 14, 15 z tabuľky č. 15.

Konkrétnym opatreniam vedúcim k minimalizácii jednotlivých rizík z oboch skupín sa bude venovať kapitola 3.8.1 tejto diplomovej práce.

3.8.1 Opatrenia k minimalizácii rizík

Súčasťou tejto kapitoly budú opatrenia navrhnuté na minimalizáciu vnútorných rizík, ktoré môže spoločnosť Anita B s.r.o. ovplyvniť. V prípade vonkajších rizík je dobré, keď ich organizácia odhalí a berie na vedomie, aj keď nemá možnosť ich priameho ovplyvnenia.

Na základe analýzy rizík vykonanej v predchádzajúcej kapitole, boli odhalené riziká rôznych veľkostí. Táto ich veľkosť je ovplyvnená práve pravdepodobnosťou ich výskytu, ako aj dopadom na celý projekt expanzie. Pre riziká s malou veľkosťou nie je potrebné formulovať opatrenia na ich minimalizáciu nakoľko pravdepodobnosť s akou nastanú je veľmi malá, prípadne ich nežiadúci dopad na celkový projekt expanzie nie je vôbec zásadný. Naopak pri vnútorných rizikách so strednou a veľkou hodnotou je formulácia opatrení na ich minimalizáciu kľúčová.

Medzi najväčšie vnútorné riziká patrí jednoznačne skutočnosť, že nedôjde k nadviazaniu dlhodobej spolupráce so žiadnym nezávislým sprostredkovateľom. Vstup na francúzsky trh síce bude úspešný a pokryje náklady na expanziu s dosiahnutím minimálneho zisku, avšak z dlhodobého hľadiska a ziskovosti sa dá konštatovať, že vstup na francúzsky trh nemal zmysel. Korporácia môže toto riziko minimalizovať dôsledným výberom potenciálnych obchodných partnerov ako aj ich dôkladným preverením napríklad pomocou databázy Orbis Europe. Riešením tiež môže byť väčší počet obchodných jednaní s konkrétnym partnerom ako aj účasť na väčšom počte rôznorodých veľtrhov, kde má spoločnosť možnosť prezentovať seba a svoje výrobky.

Posledné odporúčenie na minimalizáciu rizika je možné taktiež priradiť ďalšiemu závažnému riziku, ktorým je nízke povedomie o značke šijacích strojov Garudan na zahraničnom trhu. Toto riziko je tiež možné eliminovať investovaním určitých

finančných prostriedkov do zriadenia marketingového oddelenia v spoločnosti. V súčasnosti sa korporácia v tejto oblasti zameriava najmä na domáci trh, ku ktorému je možné zaradiť aj trh na Slovensku. V prípade, že by obchodná organizácia aj naďalej chcela svoju marketingovú činnosť outsoucovať na externé spoločnosti, je však nevyhnutné, aby tieto korporácie rozšírili svoju činnosť aj na zahraničné trhy a zvyšovali tak povedomie o značke Garudan, ako aj šírili dobré meno spoločnosti a zvyšovali tým jej podiel na trhu. Vďaka tomu môže dôjsť k naplneniu jedného z hlavných cieľov spoločnosti Anita B s.r.o., ktorým je dostať sa čo najskôr medzi popredných svetových výrobcov kvalitných šijacích strojov, ktorým v súčasnosti dominujú japonské stroje.

Ďalším veľkým rizikom je zapožičanie šijacieho stroja obchodnému partnerovi na „showroom“ v prípade, že nie je ochotný za tento stroj ihneď zaplatiť. Spoločnosť Anita B s.r.o., v snahe dostať sa na francúzsky trh a získať potenciálneho obchodného partnera na dlhodobý kontrakt, môže pristúpiť len na jeho zapožičanie na daný „showroom“. V prípade, že nedôjde k nadviazaniu obchodnej spolupráce, francúzska korporácia nie je ochotná zaplatiť za zapožičanie tohto stroja. Organizácii Anita B s.r.o. tak vzniknú náklady, ktoré sú vyčíslené v rozpočte na expanziu (viď. kapitola 3.5, tabuľka č. 13), avšak ich úhradu nemá z čoho pokryť, nakoľko výnosy z tejto akcie nebudú žiadne. Toto riziko je možné minimalizovať prostredníctvom obchodnej zmluvy o zapožičaní konkrétneho stroja na „showroom“, s pevne zjednanou finančnou čiastkou, ktorú sa francúzska obchodná spoločnosť zaväzuje zaplatiť. V prípade nedodržania zmluvy, tak korporácia môže požadovať pokutu, prípadne vymáhať túto čiastku súdnou cestou. Ideálnym riešením by bolo úplne sa vyhnúť zapožičiavaniu šijacích strojov a dodávať tieto stroje na „showroom“ až po ich definitívnom zakúpení a pripísaní požadovanej čiastky na bankový účet spoločnosti.

Strednú hodnotu rizika predstavuje zacielenie na nesprávny segment, respektíve výber nevhodného produktu na expanziu do Francúzska. Obe riziká sa dajú eliminovať veľmi jednoducho a to dôkladným prevedením analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia spoločnosti, ako aj precíznym vykonaním segmentácie a jasnej špecifikácie jednotlivých segmentov.

ZÁVER

Cieľom tejto diplomovej práce bolo odporučiť vhodný návrh stratégie vstupu podnikateľského subjektu Anita B s.r.o. na francúzsky trh. K jeho naplneniu došlo prostredníctvom konkrétneho marketingového plánu, ktorý je spracovaný v podobe návrhovej časti tejto diplomovej práce.

V úvode marketingového plánu boli vytýčené čiastkové ciele, ktorých naplnením dôjde k úspešnej expanzii obchodnej korporácie na francúzsky trh do konca roka 2023. Po určení skutočnosti čo chce spoločnosť dosiahnuť bolo potrebné určiť ako to spoločnosť dosiahne. V tejto časti sa marketingový plán zaoberal voľbou konkrétnej stratégie, ako aj vhodnou metódou vstupu na daný zahraničný trh. Došlo k zacieleniu na potenciálnych budúcich obchodných partnerov prostredníctvom viackriteriálneho rozhodovania v databáze Orbis Europe.

Ďalšia časť marketingového plánu vstupu na francúzsky trh bola venovaná otázkam: Kedy? a Do kedy? treba navrhované aktivity uskutočniť. Došlo teda k definovaniu určitého časového harmonogramu, ktorého nasledovanie má za úlohu zabezpečiť expanziu do Francúzska do termínu stanoveného prostredníctvom čiastkového marketingového cieľa.

Otázkami: Koľko to bude stáť? a Čo to spoločnosti Anita B s.r.o. prinesie? sa zaoberala časť marketingového plánu venovaná práve rozpočtu. Došlo ku kalkulácii celkových nákladov nevyhnutných na expanziu ako aj výpočtu celkového zisku pre jednotlivé varianty z optimistického, realistického a pesimistického pohľadu.

Posledná časť vlastného návrhu sa zaoberala analýzou rizík. Tieto riziká ovplyvňujúce úspešnosť expanzie boli získané najmä prostredníctvom jednotlivých analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia spoločnosti spracovaných v analytickej časti tejto diplomovej práce. Následne bola odhadnutá veľkosť týchto rizík prostredníctvom možnej pravdepodobnosti ich výskytu, ako aj ich závažnosti dopadu na projekt vstupu spoločnosti Anita B s.r.o. na francúzsky trh. Z pohľadu riadenia rizík boli navrhnuté možné opatrenia na ich minimalizáciu.

Prostredníctvom marketingového plánu spracovaného v návrhovej časti tejto diplomovej práce došlo k navrhnutiu konkrétnej stratégie vstupu vybranej spoločnosti na francúzsky

trh. Tento marketingový plán predstavuje určitým spôsobom akési „vodítko“, respektíve podklad pre manažéra oddelenia zahraničného obchodu, na uskutočnenie konkrétnych rozhodnutí pre úspešný vstup na vybraný zahraničný trh.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

BERRY, Tim a Doug WILSON, 2001. *On Target: The Book on Marketing Plans: How to develop and implement a successful marketing plan. 2nd ed. USA: Palo Alto Software, Inc.*, 356 s. ISBN 0-9664891-3-6.

Bilan démographique 2022, 2023. In: *Institut national de la statistique et des études économiques* [online]. [cit. 2023-03-13]. Dostupné z: <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6687000?sommaire=6686521>

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada*, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BURGR, Luděk, 2023. Interné informácie spoločnosti Anita B s.r.o. [osobná konzultácia 09.04.2023, 25.04.2023]. Boskovice.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2012. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci*, 119 s. ISBN 978-80-244-2963-2.

Database eurostat [online database], 2023. In: *European Commission* [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database>

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck*, xiv, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck*, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

Emmanuel Macron survives no-confidence votes amid protests, 2023. In: *The Guardian* [online]. [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/world/2023/mar/20/emmanuel-macron-survives-first-confidence-vote-amid-protests>

Entreprises soumises à l'impôt sur les sociétés, 2023. In: *Direction générale des Finances publiques* [online]. [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://www.impots.gouv.fr/professionnel/imposition-des-resultats>

FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky. 1. vyd. Brno: Edika*, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ, 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada*, 159 s. Manažer. ISBN 80-247-0385-8.

FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ, 2016. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. Třetí, přepracované vydání. Praha: Ekopress*, 474 s. ISBN 978-80-87865-33-0.

France - Country Commercial Guide, 2023. In: *The International Trade Administration* [online]. [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/france-market-overview?section-nav=2942>

France 2030 et les ambitions en matière de transition écologique, 2023. In: *Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires* [online]. [cit. 2023-03-22].

Dostupné z: <https://www.ecologie.gouv.fr/france-2030-et-ambitions-en-matiere-transition-ecologique>

France, 2023. In: The World Factbook [online]. [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/france/#government>

Francie je obchodním partnerem pro pokročilé [online], 2022. BusinessINFO [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/francie-je-obchodnim-partnerem-pro-pokrocile/>

Francie teritoriální informace, 2022. In: *BusinessINFO.cz* [online]. [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/francie-souhrnna-teritorialni-informace/>

Garudan [online], 2019. Boskovice: Anita.cz [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.garudan.cz/>

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

JOBBER, David, 2007. *Principles and practice of marketing. 5th ed.* London: McGraw-Hill, 1022 s. ISBN 978-0-07-711415-2.

KOTLER, Philip, 2003. *Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know*. 1st ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 206 s. ISBN 0-471-26867-4.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management. 1. vyd. [i.e. 3. vyd.]*. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

Letní olympijské hry, 2023. In: BusinessINFO.cz [online]. [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/letni-olympijske-hry-se-do-francie-vraceji-po-sto-letech-a-jsou-unikatni-prilezitosti-pro-uplatneni-ceskych-firem/>

MALHOTRA, Naresh K. a David F. BIRKS, 2003. *Marketing research: an applied approach*. 2nd European ed. Harlow: Financial Times /Prentice Hall, 786 s. ISBN 0273657445.

Marché du travail – Salaires, 2023. In: *L'Institut national de la statistique et des études économiques* [online]. [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: https://www.insee.fr/fr/outil-interactif/5367857/tableau/50_MTS/53_SRA

Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique [online], 2023. [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: <https://www.economie.gouv.fr/>

Ministère de l'Éducation Nationale et de la Jeunesse [online], 2023. [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: <https://www.education.gouv.fr/etudes-et-statistiques-1145>

Notářský zápis 14.6.2021: NZ 818/2021 [online]. *Praha: notářská kancelář JUDr. Markéty Menclerovej*. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=66924862&subjektId=600609&spis=719703>

Orbis Europe [online], 2023. Bureau van Dijk [cit. 2023-01-06]. Dostupné z: <https://login.bvdinfo.com/login>

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2015. Marketing: přístup k marketingovému řízení. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 288 s. ISBN 978-80-7452-117-1.

Population density, 2022. In: Eurostat [online]. [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00003/default/table?lang=en>

SMOLÍKOVÁ, Lenka, 2020. Analýza rizík [prednáška]. Brno: VUT.

STRNAD, Pavel a Andrea KRAUSOVÁ, 2011. Mezinárodní marketing. Vyd. 2. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 129 s. ISBN 978-80-7372-716-1.

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2003. Marketing pro evropský trh. 1. vyd. Praha: Grada, 272 s. Manažer. ISBN 80-247-0422-6.

ŠTRACH, Pavel, 2009. Mezinárodní management. 1. vyd. Praha: Grada, 167 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2987-9.

TABLEAU DE BORD DE L'ÉCONOMIE FRANÇAISE, 2023. In: L'Institut national de la statistique et des études économiques [online]. [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: https://www.insee.fr/fr/outil-interactif/5367857/tableau/70_SAC/73_IND

Účetní závěrka ANITA B s.r.o. 2021 [online]. Boskovice: Anita B s.r.o. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=74593286&subjektId=600609&spis=719703>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin. In: Úplný výpis z obchodního rejstříku ANITA B s.r.o. [online]. [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=600609&typ=UPLNY>

World University Rankings 2022-23, 2023. In: CWUR [online]. [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: <https://cwur.org/2022-23.php>

Zápis z valné hromady společnosti ANITA B s.r.o. z 28.4.2022 [online]. Boskovice: Anita B s.r.o. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=71979013&subjektId=600609&spis=719703>

Zpráva o vztazích 2019 [online]. Boskovice: Anita B s.r.o. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=64472508&subjektId=600609&spis=719703>

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK A SYMBOLOV

B2B = business-to-business (priemyselný trh)

B2C = business-to-customer (spotrebiteľský trh)

CWUR = Center for World University Rankings (Centrum svetového rebríčka univerzít)

ČR = Česká republika

EÚ = Európska únia

FR = Francúzsko

HDP = Hrubý domáci produkt

INSEE = Institut National de la Statistique et des Études Économiques (Národný inštitút pre štatistiku a ekonomické štúdie vo Francúzsku)

PPC = Pay per Click (platba za kliknutie)

SEO = Search engine optimization (optimalizácia pre vyhľadávače)

USA = Spojené štáty americké

USD = Americký dolár

ZOZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKOV

Obrázok č. 1: Porterov model piatich konkurenčných síl.....	16
Obrázok č. 2: SWOT matica.....	21
Obrázok č. 3: Spôsoby vstupu na zahraničný trh.....	30
Obrázok č. 4: Proces spokojného zákazníka.....	68

ZOZNAM POUŽITÝCH TABULIEK

Tabuľka č. 1: Príklady jednotlivých faktorov SWOT analýzy	23
Tabuľka č. 2: Matica pre určenie hodnoty rizika.....	46
Tabuľka č. 3: Prehľad príležitostí a hrozieb SLEPTE analýzy.....	55
Tabuľka č. 4: Konkurencia v odvetví k 25.03.2023	58
Tabuľka č. 5: Výrobcovia substitučných výrobkov.....	59
Tabuľka č. 6: Prehľad príležitostí a hrozieb Porterovej analýzy	61
Tabuľka č. 7: Prehľad silných a slabých stránok spoločnosti.....	69
Tabuľka č. 8: SWOT analýza	70
Tabuľka č. 9: Bodové hodnotenie SWOT analýzy	72
Tabuľka č. 10: Metropolitné regióny Francúzska.....	75
Tabuľka č. 11: Segmentácia potenciálnych B2B partnerov podľa NACE kódu	76
Tabuľka č. 12: Zoznam potenciálnych budúcich obchodných partnerov	78
Tabuľka č. 13: Rozpočet expanzie na francúzsky trh.....	84
Tabuľka č. 14: Ročný rozpočet pravidelných dodávok do Francúzska.....	85
Tabuľka č. 15: Prehľad možných rizík expanzie spoločnosti Anita B s.r.o. na francúzsky trh.....	88

ZOZNAM POUŽITÝCH GRAFOV

Graf č. 1: HDP Francúzska v roku 2021	52
---	----

ZOZNAM PRÍLOH

PRÍLOHA I – Časový harmonogram

