



# Vstup firmy na zahraniční trh jako konkurenční výhoda

## Bakalářská práce

*Studijní program:* B6208 – Ekonomika a management  
*Studijní obor:* 6210R015 – Ekonomika a management mezinárodního obchodu  
*Autor práce:* **Klára Jonášová**  
*Vedoucí práce:* PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.





## Zadání bakalářské práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

*Jméno a příjmení:* **Klára Jonášová**  
*Osobní číslo:* E15000737  
*Studijní program:* B6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* B6210R015 – Ekonomika a management mezinárodního obchodu  
*Zadávací katedra:* katedra marketingu a obchodu  
*Vedoucí práce:* PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.  
*Konzultant práce:* Ing. Adam Fichtner  
Magna exteriors and interiors - obchodní zástupce

*Název práce:* **Vstup firmy na zahraniční trh jako konkurenční výhoda**

### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů bakalářské práce.
2. Teoretické možnosti vstupu na zahraniční trh.
3. Charakteristika firmy a působení firmy na zahraničním trhu.
4. Návrh působení firmy na novém trhu.
5. Formulace závěrů a vyhodnocení návrhů.

Seznam odborné literatury:

- HILL, Charles W.L. a G. Tomas M. HULT. 2016. *International business: Competing in the global market place*. 11<sup>st</sup> ed. New York: McGraw-Hill education.  
ISBN 978-1-259-578111-3.
- ALBAUM, Gerald S., Edwin DUERR a Alexander JOSIASSEN. 2016. *International marketing and export management*. 8<sup>th</sup> ed. Harlow, England: Pearson Education Limited.  
ISBN 978-1-292-01692-4.
- ČICHOVSKÝ, Ludvík. 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix.  
ISBN 80-86031-35-7.
- MACHKOVÁ, Hana. 2015. *Mezinárodní marketing*. 4. vyd. Praha: GRADA Publishing.  
ISBN 978-80-247-53636-9.
- KISLINGEROVÁ, Eva. 2014. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: V globální světové ekonomice*. Praha: C. H. Beck.  
ISBN 978-80-7400-537-4.
- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTHON. 2010. *Efektivní systém řízení strategie: Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-203-1.
- PROQUEST.2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. (cit. 2017-09-28). Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>.

Rozsah práce: 30 normostran  
Forma zpracování: tištěná / elektronická  
Datum zadání práce: 31. října 2017  
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2019

  
prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan Ekonomické fakulty

  
Technická univerzita v Liberci  
Ekonomická fakulta

  
doc. Ing. Jozefina Simová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2017

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

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

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

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum: 2. 5. 2018

Podpis: Jomáková

## **ANOTACE**

Bakalářská práce „Vstup firmy na zahraniční trh jako konkurenční výhoda“ se zabývá expanzí vybrané společnosti na zahraniční trh. Cílem práce je provést analýzu vybraného zahraničního trhu, doporučit vhodnou formu expanze, následně zhodnotit budoucí vývoj a vhodnost pro vstup dané firmy a nakonec analyzovat konkurenční výhodu tohoto vstupu na zahraniční trh.

V první části bakalářské práce jsou vymezeny pojmy zahraničního trhu, rizik spojených s mezinárodním obchodem a doporučení jak těmto rizikům předcházet. Dále jsou zde představeny formy vstupu na zahraniční trh a vhodnost jejich využití. První část také zahrnuje definice strategií vstupu, konkurence a analýzy PEST. Druhá část práce je věnována společnosti, na kterou je tato bakalářská práce zaměřena. V této části je provedena charakteristika společnosti, analýza vybraného trhu a na základě analýzy je vybrána forma vstupu na zahraniční trh a její konkurenční výhoda.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Konkurence, konkurenční výhoda, mezinárodní obchod, ruský trh, zahraniční trh

## **ANOTATION**

The bachelor thesis "Entry of the company on the foreign market as a Competitive Advantage" deals with the expansion of the selected company on the foreign market as a competitive advantage. The aim of the bachelor thesis is to recommend a suitable form of expansion after assessing the different forms of entry into the foreign market, to analyze the foreign market, to assess the future market development and the suitability for entry of the company, and ultimately to analyze the competitive advantage of this entry on the foreign market.

The first part of the bachelor's thesis defines the terms of the foreign market, the risks associated with international trade and recommendations on how to prevent these risks. Further, there are presented opportunities for entering the foreign market and the suitability of their use. The first part also includes definitions of competition, strategy of entry on foreign market and PEST analysis. The second part is devoted to the company to which this bachelor thesis is focused. In this part is characteristic of company, the analysis of the selected market and on the basis of the analysis is choose the form of entry to the foreign market and its competitive advantage.

## **KEY WORDS**

Competition, competitive advantage, foreign market, international trade, russian market

## Obsah

Seznam obrázků.....	8
Seznam tabulek.....	9
Seznam zkratek.....	10
Úvod .....	11
1. Teoretické možnosti vstupu na zahraniční trh.....	12
1.1 Zahraniční obchod.....	12
1.1.1 Význam zahraničního obchodu.....	14
1.1.2 Analýza zahraničního obchodu.....	14
1.2 SWOT Analýza .....	15
1.3 Rizika a mezinárodní prostředí.....	16
1.4 Proces vstupu na zahraniční trh.....	23
1.4.1 Vývozní operace .....	24
1.4.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice .....	25
1.4.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy .....	29
1.5 Strategické plánování .....	29
1.6 Konkurence .....	31
2. Charakteristika společnosti Magna Exteriors Bohemia s. r. o.....	34
2.1 Historie .....	34
2.2 Současnost.....	36
2.3 Organizační struktura Magny.....	37
2.4 SWOT analýza .....	39
2.5 Analýza odběratelů a konkurence .....	43
3. Návrh působení na novém trhu.....	45
3.1 Analýza vybraného trhu .....	45
3.2 Pest analýza Ruska .....	47
3.3 Návrh vstupu firmy na zahraniční trh jako konkurenční výhoda.....	53
3.4 Forma vstupu na nový trh – přímé investice na zelené louce .....	54
3.5 Cíle a cílová skupina zákazníků .....	55
3.6 Marketingový mix .....	55
3.7 Rizika.....	56
4. Závěr a zhodnocení.....	58
5. Seznam literatury.....	59
6. Seznam internetových zdrojů .....	60

## Seznam obrázků

<i>Obrázek 1 : SWOT matice .....</i>	16
<i>Obrázek 2 : Míra otevřenosti společnosti .....</i>	21
<i>Obrázek 3 : Plastimat v roce 1946.....</i>	34
<i>Obrázek 4 : Současná podoba Magny Exteriors .....</i>	35
<i>Obrázek 5 : Působení Magny International ve světě v roce 2018 .....</i>	36
<i>Obrázek 6: Organizační struktura nevyššího vedení Magny International .....</i>	37
<i>Obrázek 7 : Organizační struktura Magny Exteriors .....</i>	38
<i>Obrázek 8 : Fullerův trojúhelník.....</i>	41
<i>Obrázek 9 : Zákazníci společnosti Magna .....</i>	43
<i>Obrázek 10 : Přehled vzájemého obchodu ČR s vybranými státy.....</i>	47
<i>Obrázek 11 : Financování výzkumu a vývoje Ruskou federací .....</i>	53



## **Seznam tabulek**

<i>Tabulka 1 : Doba platnosti ochrany vybraných předmětů průmyslového vlastnictví .....</i>	<i>26</i>
<i>Tabulka 2 : SWOT matice společnosti Magna .....</i>	<i>40</i>
<i>Tabulka 3 : Vyhodnocení jednotlivých faktorů SWOT analýzy společnosti Magna.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabulka 4 : Makroekonomické ukazatele Ruské federace za rok 2015 - 2017 .....</i>	<i>50</i>

## **Seznam zkratk**

EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
IRR	Vnitřní výnosové procento
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
CIP	Carriage and insurance paid to
DAP	Deliver at place

## Úvod

Bakalářská práce na téma vstup firmy na zahraniční trh jako konkurenční výhoda se zabývá problematikou prosazení české firmy na zahraničním trhu. Zahraniční obchod lze popsat jako směnu zboží a služeb, která se uskutečňuje na trhu mezi jednotlivými státy. Tento proces zaznamenal v posledním desetiletí výrazný rozvoj díky pokroku na poli komunikačních technologií a logistiky a dále byl prohlouben díky uvolnění překážek mezinárodního obchodu v posledních desetiletích. Pro podniky ze zemí s otevřenou ekonomikou a malým domácím trhem, jako je i Česká republika, představuje zahraniční obchod nevyhnutelný prvek podnikání. Pro české podniky je uplatnění výrobků na zahraničním trhu velkou příležitostí.

Tato práce je zaměřena na podrobný popis teoretických možností vstupu společností na zahraniční trh a na operace spojené s tímto procesem. Další část bakalářské práce je věnována působení společnosti Magna Exteriors s.r.o. Liberec na zahraničním trhu a popisu konkurence, která je na zahraničních trzích velká

Cílem této bakalářské práce je vypracovat návrh rozšíření působnosti společnosti Magna Exteriors (bohemia) s. r. o. Liberec na zahraničním trhu. V tomto návrhu bude analyzován vybraný zahraniční trh, následně doporučena vhodná forma expanze a analyzována konkurenční výhoda spojená s touto expanzí.

Magna Exteriors (bohemia) s.r.o. se především zabývá výrobou plastových dílů pro automobilový průmysl. Společnost disponuje kvalitními výrobky a na zahraničním trhu jí také nechybí zázemí, image ani jméno. Velké podniky jako Magna, zaujímají důležité místo na zahraničním trhu. V současné době s tímto podnikem spolupracuje mnoho dalších firem.

# 1. Teoretické možnosti vstupu na zahraniční trh

V této kapitole se bakalářská práce zabývá teoretickými definicemi:

- zahraničního obchodu,
- významu zahraničního obchodu,
- analýzy zahraničního obchodu,
- SWOT analýzy,
- riziky,
- analýzy PEST,
- forem vstupu na zahraniční trh,
- strategického plánování a konkurence.

## 1.1 Zahraniční obchod

Následující odstavce jsou čerpány z: (Svatoš, 2009)

Zahraniční obchod je chápán jako nejstarší a nejrozšířenější forma obchodních vztahů, které jsou prováděny osobami právnickými či fyzickými jiných států. Dnešní celosvětová specializace a standardizace vytvářejí velmi dobrý základ pro rozvoj mezinárodního obchodu.

Lze říci, že zahraniční obchod je velmi přínosný pro všechny státy, protože žádný stát nemá ekonomické ani přírodní podmínky pro výrobu veškerého zboží. Souhrn všech zahraničních obchodů mezi jednotlivými státy lze definovat jako mezinárodní obchod.

Začátky obchodu, tedy primitivní obchody se realizovaly prostřednictvím směny jednoho zboží za druhé zboží. Tento proces dnes nazýváme kompenzace. Postupem času zahraniční obchod prošel mnohými změnami a tyto změny přinesly požadavky na všeobecný ekvivalent, čímž se staly peníze a směňky.

Vliv zahraničního obchodu na hospodářský rozvoj zemí byl prohlouben při průmyslové revoluci a vědecko-technickou revolucí po 2. světové válce. Průmyslová revoluce přinesla vynález parního stroje, lokomotivy, textilního průmyslu a nástup této revoluce přinesl rozvoj mezinárodní spolupráce a soupeření mezi světovými ekonomickými, vojenskými a politickými bloky.

Následující odstavce jsou čerpány z (Hill Hult, 2016)

První zmínka o mezinárodním obchodě byla za merkantilismu v Anglii v polovině 16. Století. Základem tvrzení merkantilismu lze popsat tak, že zlato a stříbro představovali základy národního bohatství a byly nezbytné pro energický obchod. A v zájmu země bylo výhodné více vyvážet nežli dovážet zboží. Za nejvýznamnějšího představitele merkantilismu lze považovat Thomase Muna.

Jedním z hlavních představitelů klasické politické ekonomie je Adam Smith 18. století. Svým dílem o pojednání o původu a příčinách bohatství národu rozvinul politickou ekonomii. V tomto díle také popsal princip neviditelné ruky a absolutní výhodu, kdy jde o schopnost produkovat zboží či služby efektivněji a levněji než ostatní země.

David Ricardo (19. Století) rozvinul podle teorie Adama Smitha komparativní výhodu, kterou lze definovat jako absolutně největší absolutní výhodu, pokud má země absolutní výhodu ve výrobě obou komodit nebo relativně nejmenší absolutní nevýhodu v případě, že má země absolutní nevýhodu při výrobě obou komodit.

Eli Heckscher a Bertil Ohlin (20. Století) vytvořili na základě teorie Davida Ricarda „*Heckscherův Ohlinův model*“. Tento model vychází z předpokladu:

- vybavenost země výrobními faktory je relativně odlišná
- výrobky lze rozdělit na kapitálově náročné a pracovní náročné
- výrobní technologie jsou pevně dány pro všechny země stejně
- pohyblivost výrobních faktorů mezi zeměmi omezená

Země se od sebe liší svou relativní vybaveností výrobními faktory (práce a kapitál).

Heckscherův Ohlinův model otestoval Wassily Leontief. USA byla země bohatá na kapitálové zboží, přesto vyvážela zboží pracovní náročné. Leontief otestoval, zda by USA mohlo pracovní náročné zboží dovážet. Objevil, že export USA je méně kapitálově náročný než import

Nová teorie obchodu vznikla v roce 1970, kdy ekonomové stanovili, že základem MO je dominance, a dosahované úspory z rozsahu.

### **1.1.1 Význam zahraničního obchodu**

Zásadním významem zahraničního obchodu je především spokojenost obou stran, které spolu obchodují a dále během tohoto procesu dochází k šíření kultury. Dále lze význam zahraničního obchodu rozdělit na význam ekonomický, politický, kulturní a ekologický.

Ekonomický význam přináší podnikům přehled o hospodaření dané země a lze jeho význam poté vnímat i v úspoře času. Politický význam lze sledovat v upevňování přátelských vztahů a zvyšování závislosti mezi jednotlivými státy, kdy se mohou zmírňovat celní překážky či netarifní nástroje. Vnější ekonomické vztahy se z tohoto důvodu označují jako vztahy, které podporují spolupráci a snižují riziko konfliktu. Důležitý je také význam kulturní, díky kterému lze poznat způsob života v jednotlivých státech. (Machková a Černošková, 2010)

### **1.1.2 Analýza zahraničního obchodu**

Následující odstavce jsou čerpány z (Svatoš, 2009).

Předpoklad pro obchodní úspěch společnosti lze vidět v analýze neznámého zahraničního trhu, na který se společnost chystá vstoupit, nebo ze kterého chce společnost dovážet konkrétní zboží. Analýza je tedy základním krokem před zahájením exportní nebo importní operace, která může předejít případnému neúspěchu a krátkodobým nebo dlouhodobým ztrátám.

Provedením této analýzy společnost získá nezbytné informace týkající se podnikatelského prostředí na vybraném zahraničním trhu. Tyto informace se týkají konkurence, makroekonomické situace státu, politiky státu, hospodářské situace či demografie obyvatelstva.

Při analýze trhu musí firma sledovat nejen své zákazníky ale také konkurenci, která se snaží uspokojit stejné potřeby zákazníků, s velmi podobnou nabídkou.

Obecně analýzu trhu rozdělujeme na teritoriální průzkum, obchodně politický průzkum, komoditní průzkum, průzkum spotřebitelský, průzkum konkurence, průzkum cen, průzkum obchodních metod, technický průzkum, průzkum dopravní cesty, průzkum platebních podmínek, právní průzkum, daňový průzkum.

Analýzu trhu dle zaměření lze dělit následovně:

- S dlouhodobějším zaměřením – více než 10 let.
- Se střednědobým zaměřením - do 5 let.
- S krátkodobým zaměřením – roční, čtvrtletní.

Průzkumem trhu lze dostat odpovědi na následující otázky:

*- “ Kdo jsou naši cíloví zákazníci, respektive uživatelé našich služeb a zboží vyplývající z našeho projektu a jaké jsou jejich potřeby, které by měli prostřednictvím našeho projektu*

*uspokojovat, a jaké představy mají o požadovaném produktu;*

- *Jaký objem poptávky lze na daném trhu očekávat;*
- *Jaké jsou dostupné substituční způsoby, jejichž prostřednictvím mohou potenciální zákazníci své potřeby uspokojovat. Tyto alternativní způsoby mohou mimořádně ovlivnit cenovou nabídku;*
- *Zda existuje konkurence na straně dodavatelů a jak může ovlivnit poptávku zákazníků;*
- *Do jaké míry je přechod zákazníků od jednoho dodavatele k jinému náročný;*
- *Jak vysokou cenu jsou zákazníci ochotni zaplatit.”* (Svatoš, 2009, s. 152)

## **1.2 SWOT Analýza**

SWOT analýzu lze definovat jako identifikátor výše míry propojení současné strategie společnosti a jejich silných a slabých míst. Dále tato analýza identifikuje schopnost společnosti vyrovnat se se změnami, které mohou nastat v prostředí. (Jakubíková, 2013)

Název SWOT je odvozen od prvních písmen anglického názvu

S = strengths = silné stránky

W = weaknesses = slabé stránky

O = opportunities = příležitosti

T = threats = hrozby (Blažková, 2007)

### **Postup při SWOT analýze**

- 1) Nejprve se zvolí faktory v rámci silných, slabých stránek, příležitostí a ohrožení pro náš podnik.
- 2) Vypíší se faktory do SWOT matice viz obrázek č. 1.

3) Následně se posoudí jednotlivé faktory z hlediska významnosti a závažnosti pro náš podnik.

4) V poslední fázi se navrhuje příslušná strategická opatření. (Blažková, 2007)

<p>Silné stránky</p> <p>➔ Výhody jak pro zákazníky, tak i pro firmu</p>	<p>Slabé stránky</p> <p>➔ Věci a poznatky, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti</p> <p>➔ Skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku a uspokojují zákazníky</p>	<p>Hrozby</p> <p>➔ Trendy či události, které snižují poptávku a mají za následek nespokojenost</p>

Obrázek 1 : SWOT matice

(zdroj: Jakubíková, 2013, s. 129)

I když SWOT matice vymezuje pouze 4 faktory, je možné ji využít pro další rozhodování, jelikož díky jednoduchosti je snadno realizovatelná. SWOT analýza také poskytuje informace užitečné při hledání souladu mezi podnikovými zdroji, schopnostmi a konkurenčním prostředím či trhem, kde se firma pohybuje. (Blažková, 2007)

### 1.3 Rizika a mezinárodní prostředí

#### Rizika

Před vstupem na zahraniční trh je nutné provést analýzy, které budou klíčové pro rozhodování o strategii mezinárodního marketingu. (Machková, Černošlávková, 2010)

Společnosti, které se zapojují do mezinárodního prostředí, si uvědomují, že operace na mezinárodním trhu sebou přináší i řadu různorodých rizik, která jsou v tomto procesu vyšší. Proto je důležité pro firmu vstupující na zahraniční trh vytvářet opatření preventivního rázu, které zabraňují vzniku ztrát a především vzniku nedobytných pohledávek. (Svatoš, 2009)



Analýzu rizik lze rozdělit na 2 skupiny na rizika před dodávkou a rizika po dodání.

Rizika před dodávkou jsou spojena se vznikem ztrát v důsledku přerušení výroby nebo nedokončení obchodní operace souvisejících se zahraničním obchodním partnerem.

Rizika po dodání jsou spojena s platebními operacemi. Mezi tyto rizika lze také zařadit škodu z neodebrání zboží obchodním partnerem. (Svatoš, 2009)

V mezinárodním obchodě rozdělujeme rizika na:

- a) rizika tržní
- b) rizika komerční
- c) rizika přepravní
- d) rizika teritoriální
- e) rizika kurzová
- f) rizika odpovědnosti

a) Rizika tržní představují možnost ztráty v důsledku změny tržních podmínek, ovšem vývoj trhu může mít také lepší podnikatelský výsledek, než byl očekávaný výsledek. Změna tržní situace může být způsobena například změnou vztahu nabídky a poptávky po určitém zboží, změnou rozhodování dodavatelů či odběratelů. Tržní riziko vede také ke změně cenové relace, zvýšení nákladů či klesáním prodeje výrobků. Pro dovozce a vývozce je tržní riziko vnímáno především ve vztahu k uzavřeným obchodům s delším výrobním či obchodním stykem a lze se opatřit klouzavou cenovou doložkou. (Machková, Černošlávková, 2010)

b) Rizika komerční jsou v souvislosti s nesplněním závazků obchodních partnerů, ovlivňují vztahy mezi importérem a exportérem. Pro snížení komerčního rizika se při volbě zvažuje právní a vlastnická struktura firmy, finanční situace, obchodní zdatnost, technické předpoklady.

V zahraničním obchodě se komerční riziko projevuje nejčastěji formami:

- Odstoupení obchodního partnera od kontraktu
- Nesplnění či vadné plnění kontraktu dodavatelem

- Bezdůvodné nepřevzetí zboží dodavatelem
- Platební nevůle dlužníka
- Platební neschopnost dlužníka

Prevenici pro tržní rizika lze vidět v přehledu trhu, ve sledování profesní zdatnosti, finanční situace, v hodnocení spolehlivosti a úvěruschopnosti účastníků trhu. (Machková, Černošlávková, 2010)

c) Rizika přepravní jsou spojena s dopravou a přepravou hmotného zboží na mezinárodní trh. Během dopravy může dojít ke ztrátě či poškození zboží a odpovídá za ztrátu strana, která je dopravou pověřena dle smlouvy. Prevence pro přepravní riziko lze stanovit v jasném sjednání povinností všech stran při zajišťování přepravy, tedy na pravidla INCOTERMS, a dále v pojištění zásilky, kdy je věnována pozornost řádně sjednané pojistné smlouvě. (Machková, Černošlávková, 2010)

d) Rizika teritoriálních lze spojit především s politickým a makroekonomickým vývojem v dané zemi. Lze je rozdělit na politická rizika (války, revoluce, změny režimů, sociální nepokoje, změny fiskálních a monetárních reforem, cenová kontrola ze strany státu, obchodní restrikce) na makroekonomická rizika (inflace, změna úrokové sazby) na sociální rizika (teroristické ohrožení, změny sociálních postojů, diskriminace cizinců) na přírodní rizika (zemětřesení, záplavy, hurikány). (Svatoš, 2009)

e) Rizika kurzová jsou spojena se všemi formami mezinárodních hospodářských vztahů a vyplývá z proměnlivosti vývoje kurzů jednotlivých měn, přičemž odhadnout jednotlivé změny kurzů je velmi obtížně z hlediska ekonomických i neekonomických faktorů. Omezit kurzové riziko lze správnou volbou měny státu, postoupením pohledávek, a započtením rezerv na krytí kurzového rizika do ceny. (Machková, Černošlávková, 2010)

f) Rizika odpovědnosti jsou v rámci mezinárodního obchodu vnímány jako riziko odpovědnosti za výrobek, kdy je výrobce zodpovědný za škody na zdraví nebo majetku, které mohou nastat v důsledku vad výrobku. Bezpečnost výrobku je základním požadavkem při exportu, kdy nejúčinnějším nástrojem ochrany je pojištění. (Machková, Černošlávková, 2010)

## **Mezinárodní prostředí**

Následující odstavce jsou čerpány z (Jakubíková, 2013).

Nástrojů pro analýzu vnějšího prostředí je mnoho, mezi základní nástroje lze zařadit situační analýzu 7C (country, climate, company, customers, competitors, cost, change), analýzu PESTEL, která zkoumá faktory politického - právní, ekonomické, sociální, technologické, ekologické a legislativní vlivy. Velmi podobné analýze PESTEL jsou analýzy PEST a STEER. Analýza STEER zkoumá socio-kulturní faktory, technologické faktory, ekonomické faktory, ekologické faktory, regulující faktory.

PEST analýza tj. analýza politického a právního prostředí, ekonomického prostředí, sociálně-kulturního prostředí a prostředí technologického. Ovšem v analýze PEST a PESTEL se mírně ztrácejí dva důležité faktory a to Demografické faktory a Přírodní faktory.

Demografické faktory se zabývají lidmi – konkrétně velikostí populace, hustotou osídlení, porodností, délkou života, rasovou a národnostní strukturou. Tyto faktory lze zmínit v sociálním prostředí.

Do přírodních faktorů lze zahrnout přírodní zdroj klimatické podmínky, počasí.

## **PEST ANALÝZA**

Následující odstavce jsou čerpány z (Machková, 2015).

### **A) Politické a právní prostředí**

Politicko-právní prostředí rozhoduje o tom, zda firma vstoupí na daný zahraniční trh a jakou formu vstupu zvolí. Na vstup zahraničních investorů do procesu internacionalizace má pozitivní vliv stabilní prostředí, oproti tomu nestabilní prostředí žene zemi do ekonomické izolace.

V rámci politického a právního prostředí jsou zkoumány následující faktory: politický systém, politická stabilita, členství dané země v regionálních integračních seskupeních a její politické vazby na další státy, vztah k zahraničním firmám, korupční prostředí.

## B) Ekonomické prostředí

V rámci ekonomického prostředí je analyzována hospodářská politika vlády, konkrétně zahraničněobchodní politika, kurzová politika.

**Zahranichně-obchodní politiku** lze definovat jako soubor aktivit státu, které působí na zahraniční obchod své země, pomocí obchodněpolitických nástrojů (smluvní, autonomní, proexportní) uplatňovaných ve vztazích k vlastním podnikatelským subjektům a ve vztazích k třetím zemím.

Míra uplatňování těchto nástrojů ovlivňuje obchodní politiku, která poté může být převážně liberální u vyspělejších zemí či protekcionistická u méně vyspělých zemí, protože většina rozvojových zemí se snaží chránit domácí trh před zahraniční konkurencí. Smluvní nástroje jsou dány mezinárodními smlouvami, které se zavazují k realizaci určitého obchodního systému. Autonomní nástroje jsou v kompetenci jednotlivých zemí a vyplývají z jejich hospodářské politiky. Oba tyto nástroje nabývají v praxi podoby tarifních či netarifních opatření.

Tarifní nástroje zahrnují dávky vybírané při přechodu zboží přes hranice daného území, neboli cla, které lze rozdělit na nástroje:

- a) Podle účelu: cla fiskální, ochranná, prohibitivní, skleníková, odvetná, negociační, diferencní, kontingentní a preferenční.
- b) Podle pohybu zboží: cla dovozní, vývozní a tranzitní.
- c) Podle způsobu výběru: cla valorická, specifická, diferencovaná, smíšená.

Netarifní nástroje představují dovozní přírážku, dovozní depozitum, množstevní omezení, minimální cenu, vyrovnávací clo, antidumpingové clo, ale dnes jsou nejčastěji používané technické překážky obchodu, které představují povinné certifikáty, administrativní povoloovací řízení, změny výrobních postupů.

Proexportní nástroje jsou pro podporu domácího exportu. Mají podobu zvýhodněného financování exportu, pojišťování rizik a poskytování informací pro vývozce.

**Kurzová politika** je založena na systému pevných či pohyblivých kurzů neboli floatingu a kurzové riziko vyplývá z proměnlivosti vývoje jednotlivých měn. Výraznější kurzové změny ovlivňují konkurenceschopnost vývozců, jelikož nestabilita těchto měn

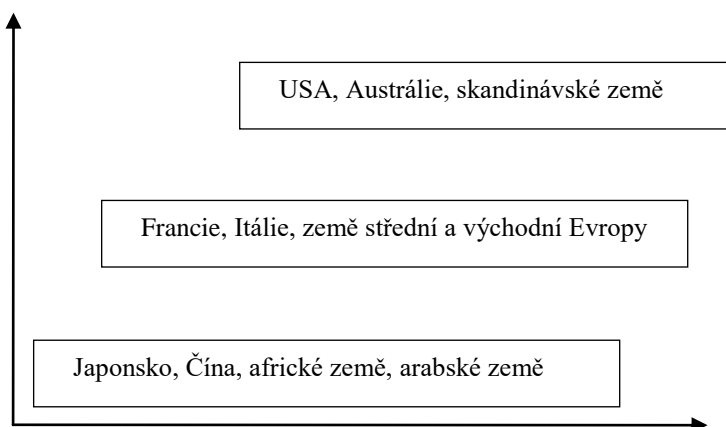
vede k nespolehlivosti kalkulace a zvyšuje náklady k zajištění proti kurzovému riziku. Velmi vysoká měna ovlivňuje uplatnění výrobku na zahraničních trzích, protože tyto výrobky nejsou konkurenceschopné, a problémy jsou i na tuzemském trhu, kdy silná měna znamená levnější dovozy.

V rámci globalizace světové ekonomiky se staly výrazné mezinárodní kapitálové toky, které probíhají zejména formou zahraničních investic a úvěrů. Příliv zahraničních investic je podporován vytvářením stabilního prostředí ale také tzv. investičními pobídkami, které mohou být formou slevy na dani z příjmů právnických osob, dotacemi na nová pracovní místa a rekvalifikace a nulových dovozních sazeb. Mezi nejčastější analyzované makroekonomické ukazatele lze zařadit tempo růstu HDP, míra inflace, míra nezaměstnanosti, reálné směnné relace, vývoj investic a vývoj platební bilance.

### C) Sociální a kulturní prostředí

Kulturu lze definovat jako identitu lidí, která vytváří vzor vztahů a chování společnosti. Většina kulturních vlivů se projevují jako chování spotřebitelů, kultura se lze učit, přenáší se z generace na generaci, je sdílená, diferencovaná a adaptabilní. Mezi kulturní odlišnosti se řadí jazyk, neverbální komunikace, oblékání, stravovací návyky a vztah k hygieně.

Kulturu také ovlivňuje míra otevřenosti společnosti a její sklon k individualismu či kolektivismu, a podle míry otevřenosti společnosti lze členit země s otevřenou kulturou a uzavřenou kulturou se sklony soustředění sami na sebe.



Obrázek 2 : Míra otevřenosti společnosti

(zdroj: Machková, 2015, s. 33)

Důležité pro začlenění do jiné kultury je uspořádání hierarchie potřeb. Podle tzv. Maslowovy pyramidy potřeb jsou uspokojené potřeby fyziologické, potřeba bezpečí, sociální potřeby, potřeba uznání a potřeba seberealizace.

Základní tendence v chování příslušníků kultury se nazývají dimenze kultury, která vychází z předpokladu, že národní kulturu charakterizuje 5 základních dimenzí:

- 1) Vztah k autoritám – jde o společnost hierarchizovanou či s rovnostářským přístupem
- 2) Vztah k nejistotám – jde o míru rizika, kterou si lidé připustí
- 3) Míra individualismu – jde o míru pocitu nezávislosti a zodpovědnosti
- 4) Koncepce maskulinity či feminity – zapůsobení x praktičnost
- 5) Vnímání časové perspektivy – krátkodobá x dlouhodobá orientace

(Machková, 2015, s. 32)

Kulturní hodnoty mohou i nemusí ovlivňovat mezinárodní podnikání, kde je důležité rozložení spotřebního chování, nákupního chování, výrobní politiky, distribuční politiky a komunikační politiky.

#### D) Technologické prostředí

Technologické prostředí přispělo pozitivně ke globalizaci mezinárodního podnikání, jelikož poskytuje údaje o technické vyspělosti země a o možnosti využívání vědecko-výzkumného potenciálu, kdy se používají různé ukazatele jako např. ukazatel hrubých domácích výdajů na výzkum a vývoj GERD a ukazatele BERD, který vyjadřuje celkové výdaje na výzkum a vývoj v podnikatelském sektoru.

Investice do výzkumu ovlivňují konkurenceschopnost zemí. Například rozvoj komunikačních technologií a informační systémy, posílily možnost strategického plánování mezinárodních aktivit a dochází k internacionalizaci služeb. Rozvoj technologií umožňuje tedy podnikat kdekoli na světě. Moderní technologie umožňují realizaci mezinárodního výzkumu trhů a snazší celosvětovou komunikaci se spotřebiteli, a podniky tak mohou lépe reagovat na měnící se poptávku.

## 1.4 Proces vstupu na zahraniční trh

Způsob vstupu podniku na zahraniční trh a jeho podnikání lze definovat jako klíčové strategické rozhodnutí. Volba trhu závisí na charakteristice odvětví, konkurenční výhodě firmy a míře rozdílnosti zákaznických potřeb.

Rozhodovací proces vstupu lze rozdělit na otázky:

Jestli vstoupit? – Důvody vstupu na zahraniční trh

Kam vstoupit? – Definice cílů a typ zahraničního trhu

Kdy vstoupit? – Jak rychle chce firma expandovat

Jak vstoupit? – Forma vstupu na zahraniční trh

Jakou strategii zvolit? – Strategie vstupu je zvolena na základě zvolené formy vstupu (Machková, 2015), (Jakubíková, 2013)

Následující odstavce jsou čerpány z (Machková, 2015)

Formy vstupu lze rozdělit na:

### 1) **Vývozní operace:**

- a) Prostřednické vztahy
- b) Smlouvy o výhradním prodeji
- c) Obchodní zastoupení
- d) Komisionářské vztahy
- e) Přímý vývoz
- f) Sdružení malých vývozců

### 2) **Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice:**

- a) Licenční ochody
- b) Franchising
- c) Smlouvy o řízení
- d) Outsourcing
- e) Výrobní Kooperace

### 3) **Kapitálové Vstupy podniků na zahraniční trh**

### **1.4.1 Vývozní operace**

Vývozní operace lze chápat jako nejjednodušší forma vstupu na zahraniční trh. Často je označována jako metoda, která nevyžaduje žádné investice, avšak pro prvotní úspěch je potřeba vynaložit investice do mezinárodního marketingu. Podnik je nucen financovat výzkum zahraničního trhu a přizpůsobit se podmínkám marketingovou strategií. Je zde potřeba adaptovat výrobkovou politiku, zajistit nezbytné doprovodné služby a financovat náklady s nimi spojené, vybudovat distribuční cestu a také stanovit vhodnou cenovou strategii.

#### **a) Prostřednické vztahy**

V prostřednických vztazích jde o obchod pomocí prostředníků, kteří obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a podnikají na vlastní riziko. Prostředníci prodávají nakoupené zboží dalším odběratelům a jejich odměna bývá rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou. Tzn. Cenová marže. Tato služba je výhodná pro malé a střední podniky, pro které by bylo zřizování vlastního a specializovaného oddělení příliš nákladné. Tato metoda znamená pro podniky také eliminaci rizik. Ovšem hlavní nevýhoda je možná ztráta kontaktu se zákazníkem.

#### **b) Smlouvy o výhradním prodeji – výhradní distribuce**

Smlouvou o výhradním prodeji se dodavatel zavazuje zbožím určeným ve smlouvě, které dodavatel nesmí v určité oblasti dodávat jiné osobě než odběrateli tj. výhradnímu dovozci. Ve smlouvě je poté vyhrazena oblast a druh zboží a smlouva je vždy písemnou formou. Dodávky jsou posléze realizovány na základě samostatných kupních smluv. Výhodou je rychlý přístup na zahraniční trhy za použití služeb výhradního distributora, který má již vybudované distribuční cesty. Nevýhodou je stejně jako u prostředníka, možná ztráta kontaktu se zákazníkem. (Machková, 2015)

#### **c) Obchodní zastoupení**

Smlouvou o obchodním zastoupení se zástupce zavazuje dlouhodobě vykonávat činnost k sjednávání a uzavírání obchodu zastoupeného ve vymezené oblasti a na jeho účet. Důležité je vymezit obsah působnosti zástupce a informovat se o jeho vztazích ke konkurenčním firmám. Ve většině případu se jedná o nevýhradní zastoupení a odměnou



pro zástupce je provize. Zvláštním typem je výhradní obchodní zastoupení. Jedná se o situaci, kdy zastoupený nesmí používat jiného obchodního zástupce.

### **c) Komisionářské vztahy**

Komisionářskou smlouvou se komisionář zavazuje, že na účet komitenta zprostředkuje vlastním jménem obchodní záležitost a komitent je povinen vyplatit úplatu. Komisionářskou smlouvou se komisionář zavazuje k uzavření konkrétní obchodní záležitosti. Velkou výhodou této formy je možnost kontroly cen a využití goodwillu komisionáře a jeho obchodních kontaktů a distribučních cest. Nevýhodou může být nevyužitá image na zahraničním trhu.

### **d) Přímý vývoz**

Tato forma vstupu čisté obchodní metody je využívána v průmyslovém marketingu při vývozu strojů, výrobních zařízení a investičních celků. Je zde důležitá přítomnost výrobce na zahraničním trhu a nutnost poskytnout odborné služby. Dodávky těchto výrobků jsou velmi komplikované a je potřeba znalost technické a obchodní problematiky ale výhoda metody spočívá v kontrole nad realizací vlastní marketingové strategie na mezinárodních trzích.

### **e) Sdružení malých vývozců**

Sdružení neboli exportní aliance je výhodná pro malé a střední podniky, které nemají dostatečné zdroje, zkušenosti s mezinárodním podnikáním ale přesto chtějí vyvážet na mezinárodní trh. V sdružení jde o společný vývoz s podniky ze stejného oboru a doplňování nabídky. Velká výhoda je tedy úspora nákladů, možnost omezení exportních rizik a výhodnější ceny. Nevýhodou je ztráta určité míry samostatnosti.

## **1.4.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice**

Tato forma vstupu na zahraniční trh je vhodná pro firmy, které nemají v úmyslu v zahraničí investovat ale i tak chtějí zvýraznit své výrobky na mezinárodním trhu. Nejčastěji se využívají licence, franchising, smlouvy o řízení, outsourcing a mezinárodní výrobní operace.

## a) Licenční obchody

Licence je velmi oblíbenou formou vstupu na zahraniční trh. Termín licence znamená povolení, či svolení k činnosti, tedy svolení k využití například nehmotného statku, které je uděleno osobou, která má absolutní právo. Toto právo chrání, aby nemohl nikdo jiný bez povolení využívat nehmotné statky, které jsou chráněny patenty. Porušením těchto práv může vést i k podání žaloby či požadování náhrady škody. Licence lze rozdělit na využívání patentů, průmyslových vzorů, užitných vzorů, ochranných označení a nebo k využívání know-how viz tabulka č. 1

*Tabulka 1 : Doba platnosti ochrany vybraných předmětů průmyslového vlastnictví*

Forma průmyslového vlastnictví	Doba splatnosti
Vynálezy - patenty	20 let od podání přihlášky
Průmyslové vzory	5 let od podání přihlášky + 4x5let prodloužení
Užitné vzory	4 roky od podání přihlášky + 2x3 roky prodloužení
Ochranné známky	10 let od podání přihlášky + možnost neomezeného prodlužování vždy o 10 let
Označení původu	Časově neomezena od podání přihlášky

(zdroj: Machková, 2015, s. 75)

Poskytnutí licence firma zvažuje například, když obchodně politické, devizové a celní bariéry neumožňují přímý vývoz do určitých teritorií. Když je cílový trh politicky či ekonomicky nestabilní. Pokud se společnost obává technického znehodnocení.

Společnost kupuje licenci, pokud podnik nemá prostředky k rozvíjení vlastního výzkumu a vývoje. Pokud společnost nemůže přes patentovanou ochranu zavést vlastního řešení. Také pokud společnost chce rozšířit vývoj výrobků, jejichž části mohou být v některých zemích chráněny patenty. Velké společnosti s významnou pozicí na trhu poskytují licence pouze v případě dokonalé mezinárodní patentové ochrany. Velmi rozšířenou formou spolupráce je vzájemné poskytování licencí mezi světovými společnostmi.

## **b) Franchising**

*„Franchisingem se rozumí smluvní vztah mezi partnery, ve kterém franšizér (poskytovatel franšízy) opravňuje a zavazuje jednotlivé franšízanty (nabyvatele) užívat obchodní jméno nebo ochrannou známku a právo užívat předmět podnikání své společnosti.“* (Machková, 2015, s. 77)

Tímto se franšizér zavazuje poskytnout své know-how včetně systému řízení, zabezpečování služeb a poskytování prodejní a technické pomoci. Franšizant se zavazuje zaplatit smluvně stanovenou odměnu a dodržovat komerční politiku. U franšízy se tedy jedná o podnikatelské aktivity a spojené s obchodním podnikáním a lze říci, že je oblíbená v maloobchodě. Méně obvyklý v praxi je průmyslový franchising, kde je potřeba také právo vyrábět.

Franchising je tedy dlouhodobý vztah, kdy se původní koncepce dále rozvíjí, a franšizant poskytuje zdroje finanční, materiální a lidské (pracovní sílu). Lze říct, že franchising je kombinací tržní síly zavedeného know-how velké firmy s iniciativou soukromého vlastníka s nutnou odpovědností za dosažené výsledky hospodaření. Franšizér určuje podnikatelskou strategii, zabezpečuje školení a poskytuje pomoc v oblasti právních služeb, ve vedení účetnictví či v logistice. Spolupráce mezi franšizérem a franšizantem je obvykle i oblastí zásobování, technického vybavení provozovny či při zajištění úvěru nebo ostatních forem financování franšizanta.

Výhodou franchisingu je pevná spolupráce mezi malými a velkými společnostmi. Velkým podnikům tato spolupráce poskytuje rychlou internacionalizaci bez velké náročnosti na kapitálové zdroje dále také snížení rizik s kapitálovými vstupy na zahraniční trh. Pro malé podniky je tato spolupráce přínosná ve snížení podnikatelských

rizik. Pro malé firmy je předpoklad bankrotů spíše u soukromých podnikatelů. Velká úspěšnost u franchisingu je v návratnosti investic z optimalizace nákladů a v rychlejším obratu zásob. Pro franšizanta spočívá výhoda v získávání výrobků za výhodné ceny, s minimální časovou ztrátou a také nízká administrativní náročnost.

### **c) Smlouvy o řízení**

Základním principem smluv o řízení je poskytnutí řídicích znalostí a řídicích kvadrů na smluvním základě. Nejčastěji se jedná o řízení výrobního závodu, o řízení v oblasti služeb a v oblasti poradenských služeb. Smlouvy o řízení se podobají franchisingu, jde o přenos osvědčené koncepce řízení do zahraničí. Odměnou bývá procento z docíleného obratu, podíl na zisku nebo zisk části akcií společnosti za předem stanovených podmínek. Smlouvy se využívají v hotelovém managementu, při řízení podniků do rozvojových zemí a při dodávkách investičních celků na klíč.

### **d) Outsourcing v oblasti výroby a služeb**

*„V outsourcingu se jedná o přenos určité aktivity na externí subjekty formou smluvního zajištění vybraných operací. Externalizace pak firmě umožní soustředit se na své hlavní silné stránky, jež generují mnohem vyšší přidanou hodnotu než například výrobní operace.“ (Machková, 2015, s. 79)*

Velkou výhodou outsourcingu jsou nízké náklady a flexibilita, tedy mít možnost měnit dodavatele i možnost pružné reakce na výkyvy poptávky či sezónní výkyvy a podstatně nižší míra teritoriálních rizik.

Odvětví pro která je outsourcing specifický jsou technologická odvětví (elektronický průmysl, subdodávky pro automobilový průmysl, farmaceutický průmysl a IT služby) a odvětví náročná zejména levnou a nepříliš kvalifikovanou pracovní sílu (textilní průmysl, oděvní průmysl, výroba sportovní potřeb a hraček) kde působí malé a střední podniky.

### **e) Výrobní kooperace**

Výrobní kooperace lze definovat jako rozdělení výrobního programu mezi výrobce z různých zemí, aniž by šlo o kapitálové propojení či sloučení. Spolupráce mezi

podniky může být zaměřena i na oblast výzkumu a vývoje, odbytu či ve službách. Smlouva o mezinárodní výrobní koncepci lze nazvat tzv. nepojmenovanou smlouvou a obsah s formou smlouvy záleží na vzájemné shodě mezi oběma partnery. Tato spolupráce mezi oběma partnery umožňuje realizovat výrobky na světovém trhu za konkurenceschopné ceny, dále je důležitým motivem zvýšení kvality a užitné hodnoty finálního výrobku.

Tato výrobní kooperace je možná využít jako forma podpory tuzemského průmyslu při offsetech, které podmiňují realizaci dovozních kontraktů o relativně vysoké hodnotě poskytnutím určitých podnikatelských příležitostí jak pro kupujícího tak pro firmy z dovozní země. (Machková, 2015)

### **1.4.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy**

Nejvyšším stupněm internacionalizace podnikových aktivit jsou kapitálové vstupy podniků a jsou charakteristické zejména pro velké firmy vzhledem k investiční náročnosti. Tyto formy lze rozdělit na přímé investice a portfoliové investice.

*„Přímou zahraniční investici lze definovat jako investici, jejímž účelem je založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi.“* (Machková, 2015, s. 81)

Mohou mít formu kapitálových vkladů i formu vnitřních půjček či reinvestovaného zisku. Přímé zahraniční investice směřují z vyspělých zemí do vyspělých zemí. Tyto investice odpovídají formě akvizic, fúzí, investic na zelené louce, společného podnikání anebo strategických aliancí. Portfoliové investice lze definovat jako nakoupené akcie a cenné papíry. (Machková, 2015)

## **1.5 Strategické plánování**

Strategie vstupu na trh závisí na vstupním režimu a marketingovém plánu. Vstupní režim se používá při pronikání do cílové země, naproti tomu marketingový plán se používá při pronikání na cílový trh. (Albaum, 2016)

Proces před vypracování strategie lze rozdělit do 3 částí

- a) Vyjasnění poslání hodnot a vizí – Proč podnikáme a čeho chceme dosáhnout?

- b) Návrh strategické analýzy – Jaké klíčové otázky ovlivňují naši strategii?
- c) Formulování strategie – Jak se nejlépe prosadit před konkurencí. (Kaplan, 2010)

V praxi si podniky mohou vybírat z více možností a přizpůsobit tak strategii podle svého zaměření. Velké společnosti mohou při vstupu využívat dokonce i více strategií najednou avšak malé firmy se zaměřují především na jednu. (Jakubíková, 2013)

Strategie dle marketingového mixu:

- Výrobní strategie
- Cenové strategie
- Distribuční strategie
- Komunikační strategie

Růstové strategie:

- Strategie podle Ansoffa
- Strategie pro výběr segmentu
- Strategie integrace

Dle velikosti tržního podílu a inovace:

- Strategie podle Kotlera
- Inovační strategie

Dle chování na trhu:

- Ofenzivní strategie
- Defenzivní strategie
- Obranné strategie
- Expanzivní strategie
- Úhybné strategie
- Bojovné strategie

Další typy strategií:

- Strategie positioningu

- Konkurenční strategie zaměřená na odběratele
- Strategie pro celosvětové trhy
- Strategie zaměřená na zprostředkovatele odbytu

Pokud se podnik zaměřuje na konkurenci, využívá strategii Podle Portera, která je rozdělena do 3 konkurenčních strategií:

**1. Strategie nákladového vůdcovství** – firma se zde soustředí na minimalizaci nákladů výroby a distribuce, což vede ke stanovení nižších cen než má konkurence.

**2. Strategie diferenciacce** – firma klade důraz na prvek marketingového mixu a to například na jakost, kvalitu, cenu a servis, který je považován spotřebitelem za důležitý, čímž je vytvořen předpoklad pro konkurenční výhodu.

**3. Strategie konfrontace** – firma se zaměřuje na jeden nebo několik užších tržních segmentů. Vytvoří si hluboké informace o jednotlivých segmentech a pomocí těchto znalostí dokáže vytvořit bariéry vstupu, kdy je pro tento segment firma pokládána zákazníky za specialistu v oboru. (Blažková, 2007)

## 1.6 Konkurence

Následující odstavce jsou čerpány z (Čichovský, 2002)

Konkurenční prostředí lze definovat jako místo, kde probíhá působení dvou subjektu, které chtějí realizovat stejnou či podobnou činnost s podobnými metodami a mají podobné cíle. Svým lokálním a globálním rozsahem je možno říci, že konkurenční prostředí je místem, kde se střetávají v konkurenčním boji konkurenti.

*„V ekonomickém pojetí konkurenční prostředí vytváří umělé mantinely hřiště, kde v čase a prostoru s maximální vytrvalostí soutěží a bojují podnikatelské subjekty o dosažení co nejvyšší efektivity a úspěšnosti při realizaci ekonomických, obchodních operací směřujících k dosažení zisku a uspokojení podnikatelských aktivit.“ (Čichovský, 2002, s. 12)*

*„Z marketingového pohledu je konkurenční prostředí prostor pro nedostatku uspokojení nabídky a poptávky. Úspěšnost a efektivnost uspokojení poptávky je dána u prodávajících i kupujících konkurenčními výhodami nabízených produktů či služeb.“ (Čichovský, 2002, s. 12 )*

**Konkurenci** lze definovat jako otevřenou množinu konkurentů, které vytvářejí v daném čase a daném teritoriu konkurenční prostředí.

**Konkurenty** lze definovat jako subjekty vyznačující se konkurenčními silami, které působí na konkurenci a vstupují na trh se stejnými cíli a podobnými produkty za účelem získání vlivu a role oproti ostatním.

**Konkurenceschopnost** je definována jako pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentu v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost je výsledek konkurenčních sil konkurentů v konkurenčním prostředí.

**Konkurenční síla** určuje konkurenceschopnost konkurenta za pomoci konkurenčních výhod oproti ostatním konkurentům v konkurenčním prostředí.

### **Konkurenční výhoda**

Konkurenční výhodu lze definovat jako schopnost vykonávat činnost v konkurenčním prostředí tak jak to nedokážou vykonávat naši konkurenti. Konkurenční výhody v rozhodovacím procesu se stávají motivem pro koupi konkrétního produktu z široké škály nabízených produktů od mnoha producentů a distributorů.

**Parametry konkurenceschopnosti** lze definovat jako porovnání konkurenceschopnosti jednotlivých státních celků, kde již samotné porovnávání jednotlivých podniků znamená vysokou konkurenceschopnost. Podniky se v tomto porovnávání liší mírou inovací, odpisovou politikou státu, skutečnou výrobou a hlavně politikou na podporu podnikatelských aktivit. Můžeme tedy říci, že politické reprezentace definují snahu vytvářet v rámci nadnárodní ekonomiky přátelské prostředí, které je však finančně náročné. (Kislingerová, 2014)

### **Analýza konkurenční výhody**

Pro dlouhodobou konkurenční výhodu je velmi důležité najít něco specifického a odlišit se od firem, které nabízejí podobné výrobky. Firma proto musí najít udržitelnou výhodu oproti své konkurenci, která je po určitý čas jedinečná, cenná a nenapodobitelná. (Blažková, 2007)

Zdroji konkurenční výhody tedy jsou

- Produkce s nejnižšími náklady



- Výrazná diferenciacie výrobků a služeb
- Dokonalá znalost zákazníků, trhu, konkurence, technologie
- Právní výhody díky patentu, autorským právům či jiné ochraně
- Výhody vytvořená díky efektivní komunikaci
- Neustálé inovace výrobků a služeb, nový přístup k distribuci
- Postavení firmy v rámci určitého prostředí (Blažková, 2007)

## 2. Charakteristika společnosti Magna Exteriors Bohemia s. r. o.

Následující kapitola charakterizuje společnost Magna Exteriors Bohemia s. r. o., která se zaměřuje na výrobu dveří, předních a zadních nárazníků, mřížek chladičů, dveřních prahů a víček palivové nádrže pro automobilový průmysl. Tato společnost byla vybraná, jelikož se jedná o libereckou společnost, operující na zahraničním trhu, která je unikátní dodržováním tradic, dobrým jménem, moderním přístupem a snahou dalšího vývoje, tudíž má předpoklady pro velmi silné postavení vůči konkurenci. (Magna Bohemia, 2018)

### 2.1 Historie

Historie společnosti se datuje od 1946, kdy v Jablonci nad Nisou vznikl Podnik s názvem Plastimat a začal vyrábět různorodou směs předmětů od galanterie po díly různých spotřebičů. Postupem času, kdy se firma vyvíjela, začala stavět nový závod v Liberci, pro přiblížení výrobní kapacity a vytvoření nových pracovních míst na Severu, kam se roku 1963 přestěhovala. Během tohoto vývoje se výroba začala soustředit na požadavky, vznikající v rámci znárodnění průmyslu s větším důrazem na strojírenství a spotřební průmysl, část výroby také zahrnovala výrobu dětských hraček. Od roku 1956 se výroba začala soustředit na drobné výrobky pro automobilový průmysl a elektrospotřebiče, kdy mezi její největší partnery lze zařadit Teslu, ETA.



Obrázek 3 : *Plastimat v roce 1946*

(zdroj: Magna bohemia 2018)

Během 70. a 80. se společnost i přes politické změny v roce 1968 rozvíjela, hlavně z hlediska technologického. V průběhu roku 1990 se podařilo transformovat národní podnik Plastimat na státní akciovou společnost a výroba se stále více přiklání k automobilovému průmyslu. Tato společnost byla odkoupena firmou Klockner – Werke a přejmenována na Peguform Bohemia a.s. K významným rokům pro tuto akciovou společnost patří rok 1999, kdy došlo k odkupu firmy americkou společností Venture a tím se stal Peguform Bohemia a.s. součástí společností operující na globálně světových trzích a do roku 2002 byla odstraněna veškerá výroba, která nesouvisela s automobilovým průmyslem. O pár let později přesně v roce 2006 došlo k finanční krizi podniku Venture a akcie původního plastimatu byly odkoupeny kanadskou společností Magna, a firma byla přejmenována na Magna Exteriors & Interiors (Bohemia) s.r.o. V květnu 2009 se liberecká Magna připojila k celosvětové společnosti Magna International a společnost se tak stala součástí dodavatele automobilového průmyslu s celosvětovou působností. V roce 2015 se Magna rozhodla prodat část Byznysu Interiors. Tímto došlo k zaměření ve výrobě pouze na exteriérové díly v automobilech. (Magna Bohemia, 2018)



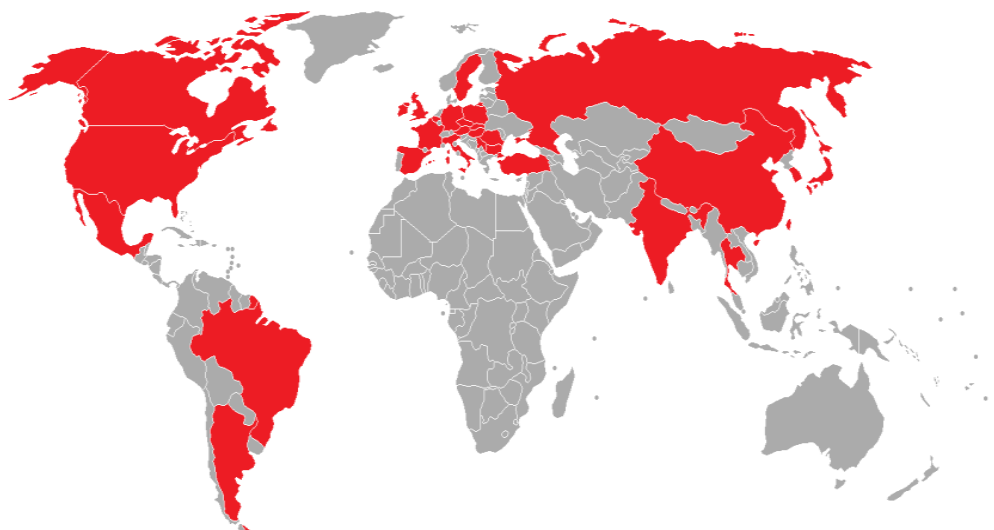
*Obrázek 4 : Současná podoba Magny Exteriors*

(zdroj: Magna bohemia 2018)

## 2.2 Současnost

Magna Exteriors (Bohemia) spadá pod kanadskou světovou společnost Magna International Inc. Společnost Magna International je světově uznávaným výrobcem a dodavatelem komponentů a systémů pro automobilový průmysl a stala se důležitým hráčem na poli zaměstnanosti. Zaměstnanci se zde zaměřují na poskytování vynikajících hodnot pro zákazníky, prostřednictvím inovativních postupů. (Magna International, 2018)

Magna International působí ve více než 25 zemích po celém světě. Své pobočky má například v Japonsku, Americe, Číně, Thajsku a samozřejmě v Evropě. Hlavním evropskou centrálu má právě v Liberci. (Magna International, 2018)



*Obrázek 5 : Působení Magny International ve světě v roce 2018*

(zdroj: Magna bohemia 2018)

Pevným základem Magny jsou lidé. Jejich úroveň kvalifikace, pracovního výkonu, přístupu a vztahu na pracovišti je odrazem fungování podniku uvnitř a navenek, proto je zde uplatňována kultura férového podnikání "Fair Enterprise". (Magna International, 2018)

V Magně se řídí podle firemní ústavy (Corporate Institution), zaměstnanecké Charty (Employee's Charter) a provozních principů (Operational Principles). Tyto dokumenty

tvoří rámec pro to, jak bude společnost podnikat po celém světě a poskytují plán pro jejich jedinečnou kulturu. (Magna International, 2018)

### 2.3 Organizační struktura Magny

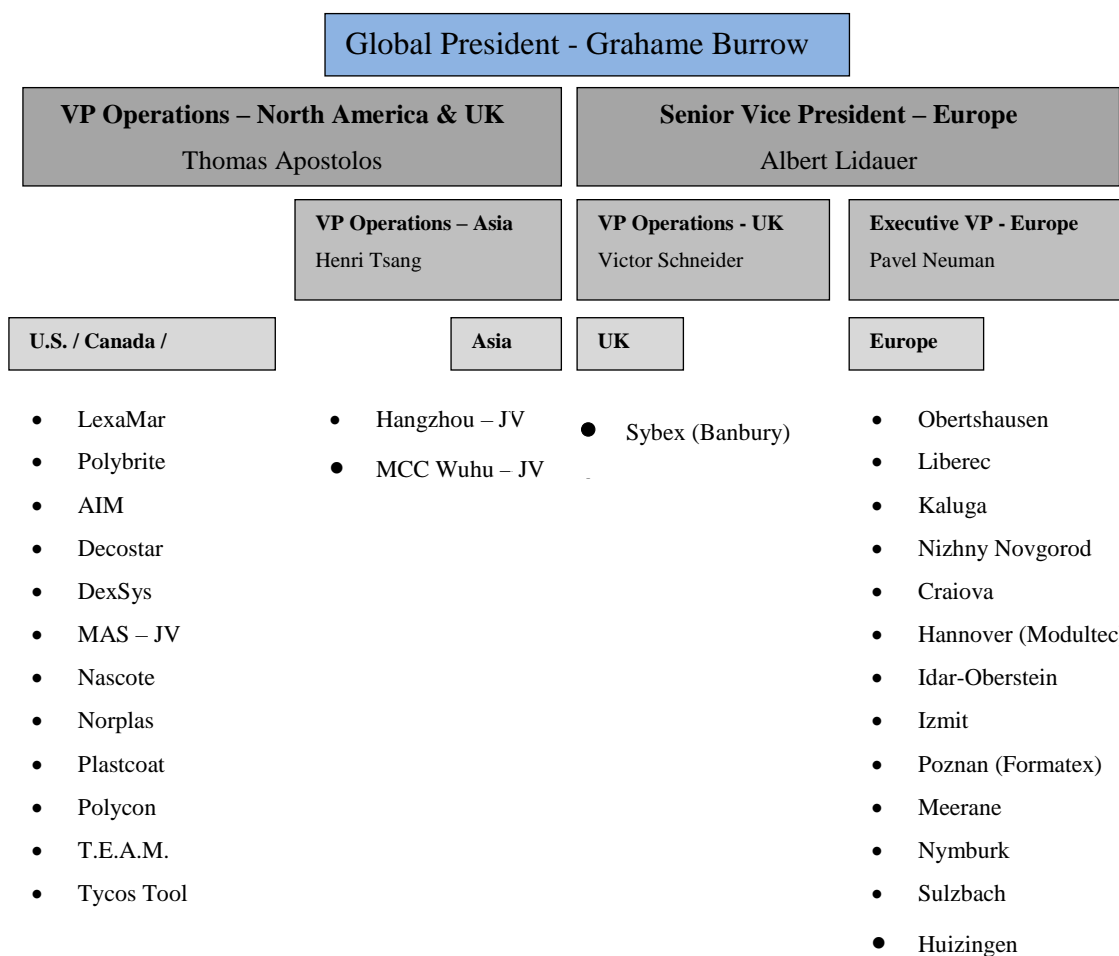
Jak je znázorněno na obrázku č. 6, Magna International je celosvětovou společností a je rozdělena do několika divizí. Má více než 150 tisíc zaměstnanců. Tato organizační struktura je rozdělena podle výroby různých komponentů pro automobil. Generální ředitelem Magny international je Don Walker. Magna international se dále dělí do konkrétních skupin **EXTERIORS**, SEATING, CLOSURES VISION SYSTEMS ROOF SYSTEMS, BODY & CHASSIS, POWERTRAIN ELECTRONICS, VEHICLE ENG CONTRACT MFG FUEL SYSTEMS. Ruský trh společně s evropskou pobočkou Liberec patří do skupiny Exteriors.

<b>Don Walker - Chief Executive Officer</b>					
<b>Vince Galifi</b>	Chief Financial Officer				
<b>Jim Tobin</b>	Chief Marketing Officer, President Magna Asia				
<b>Jeff Palmer</b>	Chief Legal Officer				
<b>Tom Skudutis</b>	<b>COO Magna Exteriors, Seating, Mirrors, Closures and Cosma</b>				
<b>Swamy Kotagiri</b>	Chief Technology Officer				
<b>Marc Neeb</b>	Chief Human Resources Officer				
<b>Guenther Apfalter</b>	President Magna Europe				
<b>Mike Sinnaeve</b>	VP Operational Improvement & Quality				
<b>Mike Bisson</b> President SEATING	<b>Grahame Burrow</b> <b>President</b> <b>EXTERIORS</b>	<b>John O'Hara</b> President CLOSURES VISION SYSTEMS ROOF SYSTEMS	<b>John Farrell</b> President BODY & CHASSIS	<b>Jake Hirsch</b> President POWERTRAIN ELECTRONICS	<b>Guenther Apfal.</b> President VEHICLE ENG CONTRACT MFG FUEL SYSTEMS
					

Obrázek 6: Organizační struktura nevyššího vedení Magny International

(zdroj: vlastní zpracování na základě interních informací)

Na obrázku číslo 7 je vyobrazena detailní organizační struktura skupiny Exteriors. Hlavou této skupiny Grahame Burrow a ředitelem evropské pobočky Magna Liberec je pan Pavel Neuman. Magna Bohemia je rozdělaná do několika divizí a každá tato divize se specializuje na odlišný výrobní produkt. Magna Exteriors sídlí v Liberci a je výrobcem a vývojovým dodavatelem plastových výrobků a systémů pro automobilový průmysl s již více jak sedmdesátiletou tradicí. Jen v Liberci podnik poskytuje práci téměř dvěma tisícům lidí a napříč celou Evropou sedmi tisícům pracovníků.(Magna Bohemia, 2018)



Obrázek 7 : Organizační struktura Magny Exteriors

(zdroj: vlastní zpracování na základě interních informací)

## Cíle

V rozmezí 1990 - 2018 došlo nejen k modernizaci a rozšíření stávajících závodů, ale postavily se i nové české a zahraniční závody a na všechny tyto investice si společnost dokázala vydělat sama. (Magna Bohemia, 2018)

Management společnosti vidí vizi v rozvíjení a organizaci nápadů zevnitř i zvnějšku, a následném přenosu těchto nápadů do reálného života. Snahou společnosti je rozvoj technologií, které jsou chytřejší, čistější, bezpečnější a lehčí pro automobilový průmysl, přílehlé společnosti, a pro všechny, kdo sdílí jednu silnici. (Magna International, 2018)

Pro Magnu představuje správnou vizi hlavně inovace, které znamenají pro společnost komerční vynález. Společnost vyvíjí převratnou technologii, a poté přenáší nejnovější materiály a procesy do průmyslových standardů. (Magna International, 2018)

Hlavním cílem společnosti Magna je být globálním dodavatelem, hledaným partnerem pro zákazníky v automobilovém průmyslu, být nejlepším zaměstnavatelem a odpovědnou, etickou společností, která poskytuje vynikající dlouhodobou investici pro její akcionáře. (Magna International, 2018)

## **2.4 SWOT analýza**

Faktory potřebné pro sestavení SWOT analýzy jsou získány z hodnocení poskytnutých informací o společnosti. Pomocí této analýzy se stanovují silné a slabé stránky společnosti, které vycházejí zejména z analýz vnitřního prostředí podniku. Dále ohrožení a příležitosti vychází z faktorů působících z okolního prostředí na podnik.

Poté se jednotlivé faktory párově porovnávají a na základě důležitosti jednotlivých faktorů je nalezena strategie, která je nejvhodnější pro další rozvoj společnosti.

### **Popis jednotlivých strategií**

Výsledné strategie SWOT analýzy lze rozdělit do 4 skupin. Jedná se o strategii SO, WO, ST a WT.

1. SO strategie „VYUŽITÍ“ (strengths-opportunities) – tato strategie především využívá silných stránek organizace ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Tato strategie se ale vyskytuje jen zřídka, jelikož vyjadřuje žádoucí stav, kam organizace směřuje.
2. WO strategie „HLEDÁNÍ“ (weaknesses-opportunities) – strategie je zaměřena na odstraňování slabých stránek na základě využití svých příležitostí (získávání dodatečných zdrojů k využití příležitosti).

3. ST strategie „KONFRONTACE“ (strengths-threats) – tato strategie je zaměřena na využití silných stránek k odvrácení hrozeb.
4. WT strategie „VYHÝBÁNÍ“ (weaknesses-threats) – tato strategie je charakteristická tím, že se snaží o odstranění slabých stránek a vyhnutí se ohrožení, podnik ve většině případů tak bojuje o přežití. (Stadler, 2000).

Tabulka 2 : SWOT matice společnosti Magna

Silné stránky	Slabé stránky
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kvalitní výrobky</li> <li>2. Dlouhodobé působení na trhu</li> <li>3. Samofinancování nových projektů</li> <li>4. Komunikace se zákazníky</li> <li>5. Kvalitní materiály pro výrobu</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Vyšší ceny výrobků</li> <li>7. Časová náročnost pro schválení projektů</li> <li>8. Adaptace zaměstnanců</li> </ol>
Příležitosti	Hrozby
<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Spolupráce s vysokými školami</li> <li>10. Vysoký počet odběratelů</li> <li>11. Nové projekty</li> <li>12. Nové technologie</li> <li>13. Dlouhodobá věrnost zákazníků</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. Konkurence</li> <li>15. Různé zahraniční trhy</li> <li>16. Tlak na růst mezd</li> <li>17. Kurzy měn</li> </ol>

(zdroj: vlastní zpracování na základě interních informací)



V tabulce číslo 2 bylo provedeno párové srovnání, a na základě subjektivního rozhodnutí je graficky vytvořen obrázek číslo 8 Fullerův trojúhelník, který slouží pro vícekriteriálního hodnocení.

<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	
<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>		
<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>			
<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>				
<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>					
<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>						
<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>							
<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>								
<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>									
<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>										
<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>											
<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>												
<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>
<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>													
<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>
<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>														
<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
<b>16</b>	<b>17</b>															
<b>16</b>																
<b>17</b>																

Obrázek 8 : Fullerův trojúhelník

(Zdroj: vlastní zpracování na základě tabulky číslo 2)

V tabulce číslo 3 jsou uvedeny všechny faktory, jejich absolutní a relativní četnosti. Z relativní četnosti určíme, která stránka má rozhodující vliv na společnost Magna.

*Tabulka 3 : Vyhodnocení jednotlivých faktorů SWOT analýzy společnosti Magna*

Číslo faktoru	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Celkový podíl (%)
1	7	5,1	40,5
2	10	7,5	
3	12	8,8	
4	12	8,8	
5	14	10,3	
6	5	3,6	9,5
7	2	1,4	
8	6	4,5	
9	2	1,4	24,5
10	10	7,5	
11	5	3,6	
12	6	4,5	
13	10	7,5	
14	9	6,6	25,5
15	13	9,5	
16	8	5,8	
17	5	3,6	
<b>Celkem</b>	<b>136</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

(Zdroj: vlastní zpracování na základě schéma č. 1)

Volba strategie:

Dle výsledku z tabulky číslo 3 lze vidět, že jednotlivé faktory společnosti jsou zastoupeny ze 40,5 % silnými stránkami, z 9,5 % slabými stránkami 24,5 % příležitostmi a z 25,5 % hrozbami. Volba strategie tedy vychází na silné stránky S a ohrožení T což představuje strategii ST = KONFRONTACE.

Společnost Magna využívá silné stránky k odvrácení hrozeb. Její silné stránky zastupují 40,5 %. Ty může využít k boji s hrozbami, které jsou zastoupeny z 25,5 %.

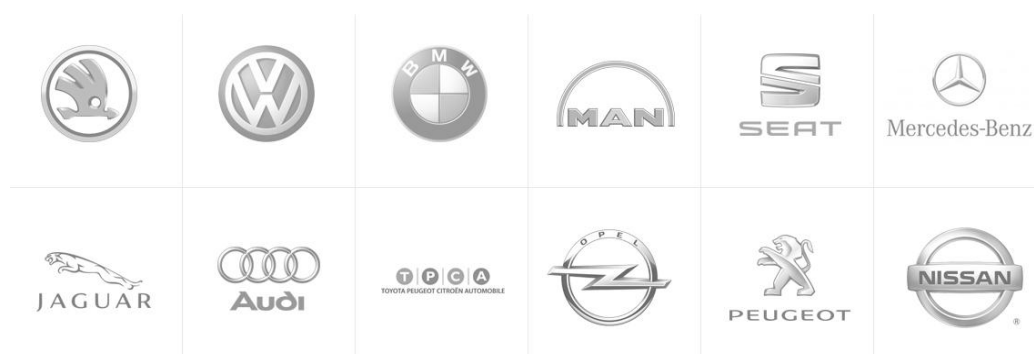
## 2.5 Analýza odběratelů a konkurence

Analýza externího okolí podniku se zabývá analyzováním vnějšího okolí podniku, mezi které patří:

Odběratelé (zákazníci)

Společnost Magna si zakládá na dobré pověsti, kvalitě svých výrobků a technologických znalostech. Pro svoje zákazníky se snaží společnost být velmi spolehlivým dodavatelem, který se umí ve svém oboru jednoznačně pohybovat.

Mezi největší odběratelé patří Volkswagen, Škoda, BMW, MAN, Seat, Mercedes-Benz, Jaguar, Audi, Opel, Peugeot a Nissan. (Magna Bohemia, 2018)



Obrázek 9 : Zákazníci společnosti Magna

(zdroj: Magna Bohemia 2018)

Konkurence

Společnost Magna má velmi výsadní postavení na trhu. Velký přínos pro společnost je spolupráce s mnoha firmami v automobilovém průmyslu.

Největším konkurentem společnosti Magna je společnost Faurecia:

Společnost Faurecia, která byla založena v roce 1997. Od té doby se stala významným hráčem v globálním automobilovém průmyslu a preferovaným partnerem největších světových výrobců automobilů, kteří oceňují jeho provozní dokonalost a technologické znalosti. (Faurecia, 2018)

Společnost Faurecia vznikla v roce 1997 po sloučení společnosti Bertrand Faure - specialisty na pružinové sedáky pro automobilový průmysl - a ECIA - dceřině

společnosti Peugeot a výrobce sedadel, předních koncovek a interiérů vozidel s reputací jednoho z předních evropských jmen ve výfukových systémech. (Faurecia, 2018)

Faurecia je nyní světovým lídrem ve svých třech oblastech podnikání: automobilová sedadla, interiérové systémy a technologie pro regulaci emisí. Je světovým dodavatelem řad sedadel a mechanismů, technologií pro regulaci emisí a interiérů vozidel. Společnost je také třetím největším dodavatelem kompletních systémů sedadel na světě. (Faurecia, 2018)

### 3 Návrh působení na novém trhu

Tato kapitola se zabývá analýzou vybraného trhu, PEST analýzou, rozšířením působnosti společnosti na zahraničním trhu návrhem vhodné formy vstupu a strategie společnosti na zahraniční trh. Tato kapitola tedy přináší odpovědi na otázky: jestli vstoupit, kam vstoupit, kdy vstoupit, jak vstoupit a jakou strategii zvolit.

#### 3.1 Analýza vybraného trhu

Pro úspěšný vstup společnosti na zahraniční trh je klíčové vybraný trh nejdříve poznat a také danému trhu dobře porozumět. Před vstupem na zahraniční trh je proto zásadní provést tzv. PEST analýzu tedy analýzu makroprostředí, které společnost nemůže ovlivnit.

Tato analýza zkoumá prostředí:

- a) **politicko-právní**
- b) **ekonomické**
- c) **sociálně-kulturní**
- d) **technologické**

Díky této analýze společnost zjistí, zda je daný trh vhodný a kdy bude dobrá příležitost vstoupit na zahraniční trh. Dále lze touto analýzou najít nevýhody, které by případný vstup společnosti na daný trh měl. Bez podrobného průzkumu by firma mohla být vystavena vysokému riziku a vstup na daný trh by pro firmu mohl znamenat vysoké ztráty či poškození. (Machková, Černohlávková, 2010)

Pro rozšíření působnosti společnosti Magna byl subjektivním rozhodnutím na základě charakteristických informací o společnosti a průzkumu trhů zvolen ruský trh jako nová příležitost rozvoje společnosti v automobilovém průmyslu, jelikož ruský trh nabral v posledním roce rozvoj právě v daném průmyslu.

#### **Ruský trh**

Největší tempo růstu zahraničního obchodu od roku 2005 zaznamenala Česká republika nejen s Čínou a Ukrajinou ale především také s Ruskem. Rusko se stávalo nejvýznamnějším exportním odbytíštěm a mezi nejperspektivnější sektory patřil

automobilový průmysl, civilní letecký průmysl, dopravní průmysl a infrastruktura a energetický průmysl.

Od roku 2013 do roku 2016 však vzájemný obchod s Ruskem mírně stagnoval. Český vývoz do Ruska v roce 2016 klesl z 3 203 mil. USD na 3 075 mil USD, což tvoří propad o necelá 4%. Klesl i český dovoz z Ruska, který měl výraznější spád o 30,4 %, z 4 210 mil. USD na 2 971 mil. USD. Celkový zahraniční obchod se propadl o 18,4 %, z 7 413 mil. USD na 6 046 mil. USD. Mezi příčiny poklesu vzájemného obchodu lze zařadit devalvovaný rubl, vnitřními hospodářské problémy a dopady ekonomických sankcí. Avšak Ruská federace se z těchto ekonomických nepříjemností zotavila velmi dobře a rychle. (businessinfo, 2017)

Od roku 2017, po tomto nepříjemném pádu vzájemného obchodu, vývoz do Ruska zase stoupá. K nárůstu došlo také v oblasti dovozů ruských produktů do ČR, a za prvních devět měsíců roku 2017 činilo tempo nárůstu 52,9 % a ke konci září roku 2017 byly dovozy z Ruska vyšší než za celý uplynulý rok 2016.

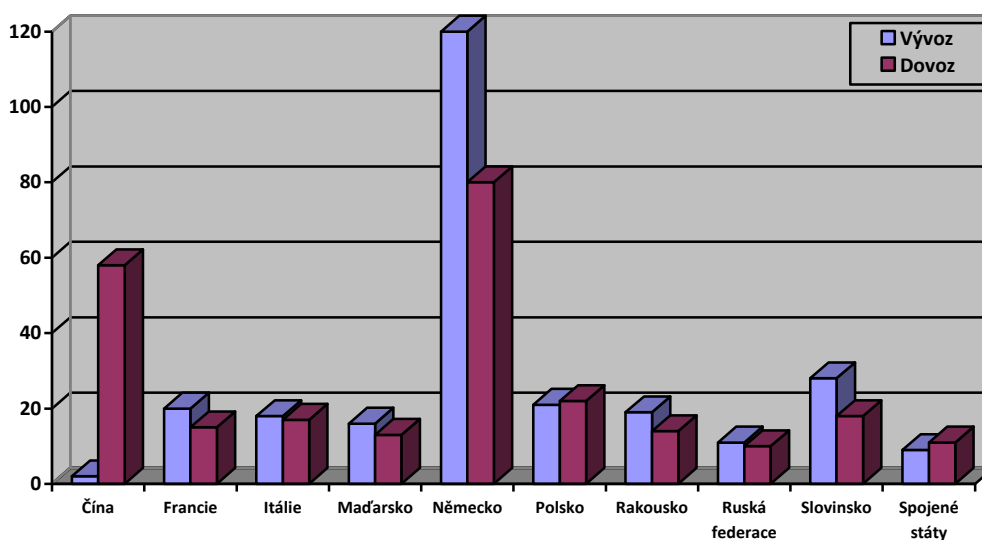
Mezi největší položky českého vývozu do Ruské federace lze zařadit s 60% podílem zařízení, stroje a dopravní prostředky. Mezi významné položky ruského dovozu patří ropa a zemní plyn, které tvoří přes 80% z celkového dovozu do České republiky.

O ruský trh roste zájem každým rokem a v poslední době i u českých podnikatelů. Na ruském trhu se mohou uplatnit silné české společnosti s objemově velkými investičními projekty. Na ruském trhu se mohou uplatnit také společnosti z oblasti malého a středního podnikání formou subdodávek pro kompletaci větších celků, nebo přímými dodávkami svého zboží. Hlavním nástrojem bilaterální ekonomické spolupráce na vládní úrovni je Mezivládní komise pro hospodářskou, průmyslovou a vědecko-technickou spolupráci mezi ČR a RF. Díky této spolupráci bylo možné se v roce 2017 účastnit seminářů pro rozvoj exportu na ruský trh.

Obecně největší budoucnost ruského trhu lze vidět v modernizaci nových ale také v dosavadních kapacitách průmyslových podniků v oblasti energetiky, stavebnictví a stavebních materiálů, zemědělsko-potravinářského komplexu, městské infrastruktury.

(byznysnoviny.cz, 2017)

Zlepšení vzájemné spolupráce lze vidět na výsledcích ze začátku letošního roku, které ukazují zvýšení vzájemného obchodu ve srovnání se stejným obdobím minulého roku. V lednu 2018 se Rusko podílelo na celkovém vývozu ČR 1,7 %. Pro srovnání se sousedními státy se Německo podílelo 33%, Slovensko 6,9%, Rakousko 4,3%, Polsko 6,2%. Na celkovém dovozu v lednu 2018 se Rusko podílelo 1,8%. Na obrázku číslo 10 je zachycen zahraniční obchod České republiky s vybranými státy za leden 2018, ze kterého lze vidět, že Rusko sice nemá velký podíl na dovozu a vývozu České republiky jako sousedící státy ale i tak je Rusko považováno za velmi důležitou zemi pro Českou republiku z hlediska zahraničního obchodu. (Český statistický úřad, 2018)



Obrázek 10 : Přehled vzájemného obchodu ČR s vybranými státy

(zdroj: vlastní tvorba podle <https://www.czso.cz/csu/czso/zahranicni-obchod-cr-mesicni-udaje-leden-2018>)

Po zvážení a zhodnocení nových příležitostí byla Ruská federace vybrána jako nový trh vhodný pro rozvoj společnosti Magna Exteriors Bohemia s. r. o.

### 3.2 Pest analýza Ruska

Rusko neboli Ruská federace je s rozlohou 17 075 000 km<sup>2</sup> největší stát světa. Rusko zahrnuje téměř celou severní Asii a značnou část východní Evropy. Ruskou federaci tvoří 85 subjektů – 46 oblastí, 22 republik, 9 krajů, 3 města federálního významu (Moskva, Petrohrad, Sevastopol), 4 autonomní okruhy a 1 autonomní oblast (Židovská autonomní oblast). S počtem 146 milionů obyvatel je Ruská federace devátá

nejlidnatější země na světě. Hlavním městem je Moskva. Mezi nejlidnatější města Ruské federace lze zařadit Petrohrad, Novosibirsk, Jekatěrinburg, Nižnij Novgorod, Samara. Na severovýchodě sousedí s Čínou, která hraje velkou roli ve vzájemném obchodě. (businessinfo.cz, 2017)

#### a) **Politicko-právní prostředí**

Jak již bylo zmíněno, Ruská federace je složena z 85 subjektů a hlavou Ruské federace je od 7. května 2012, prezident Vladimir Vladimirovič Putin, který obhájil post prezidenta prezidentskými volbami konanými 18. 3. 2018 se ziskem 77 %. S přestávkou v letech 2008-2012 je ve funkčním období prezidenta již po 4. Dle článků z novin či obrazovek se může zdát, že se Ruská vláda vymyká kontrole. A proto je Ruská federace dnes velmi sledována z hlediska mezinárodního politického dění. (businessinfo.cz, 2017)

Právním základem v Ruské federaci je ústava a moc je rozdělena mezi federální orgány a orgány členských států. Ruská federace je zastupitelská demokracie a polo-prezidentská republika. Federální shromáždění je dvoukomorový parlament, který je rozdělen na státní radu a státní dumu. Rada federace je horní komorou a Státní дума je dolní komora, která je volena na dobu pěti let. (Svoboda, 2001)

#### **Moc výkonná**

Nejvyšším orgánem výkonné moci je prezident, který je volen v přímé volbě všemi občany státu na 6 let a status prezidenta je zakotven ve čtvrté hlavě Ústavy Ruské federace. Volební systém vymyslel prezident Jelcin před rokem 1993. Prezident také zaujímá iniciativou zákonodárné moci. Kromě reprezentativních povinností má pravomoc určovat základní směřování vnitřní i zahraniční politiky Ruské federace a řídit zahraniční politiku, a mimo jiné provádí i významnou koordinační funkci v ústavním systému, má právo rozpustit parlament (Státní dumu). Prezident představuje ochránce Ústavy Ruské federace, garanta lidských a občanských práv a nejvyššího velitele ozbrojených sil. Dále prezident řeší spory mezi orgány federace, přijímá opatření na ochranu suverenity a nezávislosti země, vybírá předsedu vlády, vyhláší válečný stav a také vydává dekrety a nařízení.

(Svoboda, 2001)



## **Moc zákonodárná**

Zákonodárným národním orgánem dle ústavy Ruské federace je federální shromáždění, které představuje dvoukomorový parlament. Státní дума je dolní komora a tvoří ji 450 poslanců volených na 4 roky. Poslancem může být kterýkoliv občan po dosaženém věku 21 let a má právo volit. Rada federace představuje horní komoru a tvoří ji 170 členů, každý z 85 federálních subjektů vybírá 2 členy. Předseda federálního shromáždění zastupuje prezidenta v případech jeho uvolnění úřadu prezidenta či v případě kdy není schopen vykonávat svou funkci. Současným předsedou vlády je Dmitrij Anatoljevič Medveděv. Všechny návrhy zákona jsou předkládány státní dumě. Státní дума a Rada federace obvykle zasedají odděleně a společná jednání se konají pouze u příležitosti každoročního proslovu prezidenta Ruské federace k Federálnímu shromáždění a ve výjimečných případech. Lze říci, že pozice síly obou komor ruského parlamentu je vzhledem k pravomocem prezidenta slabá. Současné době je Státní дума zastoupena především stranami Jednotné Rusko a Liberální demokratická strana Ruska. (Svoboda, 2001)

## **Moc soudní**

Jako nejvyšší orgán soudní moci je Ústavní soud Ruské federace. Byl vytvořen jako orgán, který musí vykonávat kontrolu nad všemi stávajícími soudy, a to jak v administrativním smyslu koncepce, tak v procedurálním. (Svoboda, 2001)

## **Administrativní členění**

Jak již bylo, zmíněno na území Ruské federace se nachází celkem 85 územních subjektů, z nichž je 22 republik, které mají nejvyšší stupeň autonomie. Mají vlastní ústavu, prezidenta, parlament, právo vydávat zákony a stanovit úřední jazyk republiky. (businessinfo.cz, 2017) (Svoboda, 2001)

## **Členství v mezinárodních organizacích**

Ruská federace je členem Světové obchodní organizace (WTO), Asijsko-pacifické hospodářské společenství, BRICS, Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě, Organizace Smlouvy o kolektivní bezpečnosti, Organizace spojených

národů, Pařížský klub, Rada Evropy, Společenství nezávislých států, Svaz Ruska a Běloruska, Šanghajská organizace pro spolupráci.

#### b) Ekonomické prostředí

Díky zotavení ruského hospodářství v roce 2017 se ruská ekonomika opět posouvá mezi významné ekonomiky světa. Ruská ekonomika se vyrovnávala jak se sankčním režimem, tak i s volatilními cenami ropy na světových trzích. Jak je možné vidět v tabulce č. 5, HDP Ruské federace opět roste od roku 2017 a přibývají také zahraniční investice, čímž se potvrzuje, že v Ruské federaci přibývají investoři a v důsledku toho se vytvářejí nová pracovní místa a tímto klesá i nezaměstnanost.

Od propadu Ruské ekonomiky v roce 2013 – 2016 nominální HDP vzrostlo o 1,2 %, stále také přibývá počet obyvatel. Nejlepším výsledkem je míra inflace, která od roku 2015 klesla na o 10,4% na 2,5 %. Největším šokem bylo oživení exportu, který se za rok 2017 zvýšil na 378,6 mld. USD.

Ruská federace však nadále tlačí, aby místo dovozu výrobku byla výroba přesunuta přímo do ruské federace, aby zde byl možný i následný prodej. Ukázkovým příkladem této situace je v automobilovém průmyslu, kde je nutná podmínka místní produkce při vstupu na Ruský trh. (Businessinfo.cz , 2018)

Tabulka 4 : Makroekonomické ukazatele Ruské federace za rok 2015 - 2017

ukazatel	Jednotky	2015 (za rok)	2016 (za rok)	2017 (za rok)
Počet obyvatel	Mil.	146,3	146,5	146,8
Inflace	(%)	12,9	5,4	2,5
HDP (nominální)	(mld. USD)	1365,9	1283,2	1469,34
HDP (růst)	(%)	-2,7	-1,2	1,27
Přímé zahr. investice	(milion USD)	4,4	17,09	46,06
Nezaměstnanost	(%)	5,6	5,5	5,1
Obrat zahr. obchodu	(mld. USD)	640,9	473,2	620,2
Export	(mld. USD)	447,7	281,8	378,6
Import	(mld. USD)	193,2	191,6	241,6

(zdroj: vlastní zpracování podle: <https://tradingeconomics.com/russia/indicators>)

## **Zahraníční obchod s ČR**

Pro obchodování s Ruskem je velmi dobré být připravený na obchodní jednání a mít po ruce všechny materiály a informace o partnerovi i konkurenci. Rusové si potrpí na ceremoniální procedury, obvyklé jsou také dlouhé úvodní projevy, lze říci, že se začátkem vlastního jednání nijak nespěchají. Důležitou roli hrají i neformální zdvořilostní rozhovory, kdy se snaží svého partnera lépe poznat. Při jednáních jsou Rusové velmi trpěliví. Dávají přednost dlouhým rozvláchným jednáním ve snaze znervóznit protivníka. (Businessinfo.cz, 2011)

Pro český export je ruský trh významný z hlediska dílů a příslušenství motorových vozidel, elektronických přístrojů, kočárků, hraček, osobních automobilů, léčiv. V importu do ČR dominuje zemní plyn, ropné oleje, zařízení k výrobě elektrického proudu. (Businessinfo.cz, 2017)

### **c) Sociálně kulturní prostředí**

Ruská federace představuje jednu z nejstarších kultur ve světě. Obyvatelé Ruska jsou velmi pyšní na své tradice a jejich dodržování. Rusové se snaží být k hostům milý a zdvořilý. Zachovalo se mnoho lidových tanečních skupin, a vlastenecké je také nošení zdejších krojů (tzv. sarafánů) při folklorních hudebních festivalech. Dalo by se tedy říci, že kultura Ruské federace je velmi otevřená. V Rusku se slaví dny různých národů žijících na jejich území, profese, dny spojené s historií atd.

### **Svátky**

Jsou slaveny svátky Pravoslavné, Svátky spojené s historií – Den ochránce vlasti – Den Vítězství, Nový rok, Mezinárodní den žen, Maslenica (masopust) a Velikonoce, Den Ruska, Vánoce (Martin Adámek, 2017)

### **Jazyk**

Oficiálním jazykem v Rusku je ruština, která se píše cyrilicí a patří mezi slovanské jazyky. Ruská abeceda se též nazývá azbuka. Jednotlivé národnostní republiky mohou mít ve svých ústavách zakotveny místní jazyky jako státní (např. baškirština, čečenština). (businessinfo.cz, 2017)

## **Demografické údaje**

Ruské obyvatelstvo patří mezi východoslovanské kmeny. Tzv. Staroruská národnost se začala formovat v 10. Století a za účelem sjednocení kmenů v Kyjevské Rusi. Dále díky historickému vývoji došlo k rozdělení na 4 samostatné národy Rusy, Bělorusy, Ukrajince a Rusíny. Vývoj dnešních Rusů byl dále spojen s Moskevskou Rusí. Nejtěžší období zažili v průběhu občanské války a nastolení komunistického režimu, kdy odešlo mnoho Rusů z Ruska. (businessinfo.cz, 2017)

## **Demografické údaje**

K 1.1 2018 činil počet obyvatel 146,8 mil. lidí, od roku 2016 došlo k nárůstu o 0,2 % i díky migračnímu přírůstku, který činil za rok 2016 - 262 000 osob. Více než 70% lidí žijí ve městech v evropské části města. V Rusku převládá podíl žen a to zejména ve věkové kategorii na 30 let. Podíl mužů je 46% a 54% tvoří ženy. Průměrná délka života je u mužů okolo 67 let a 77 let u žen. V Ruské federaci se za posledních 5 let zvýšila porodnost, která byla také podporována vládou, jelikož docházelo k velkému úbytku obyvatelstva. Podle znovu zvolení prezidenta Vladimira Vladimiroviča Putina lze říci, že ruské obyvatelstvo volí raději jistotu a snaží se eliminovat míru rizika ve všech směrech. V Rusku žije okolo 180 národností a etnických skupin, s nichž největší skupinu tvoří rusové (77%), Tataři (3,72%) a Ukrajinci (1,3%). Z hlediska náboženského složení je zde nejvíce pravoslavní (74%).(businessinfo.cz, 2017)

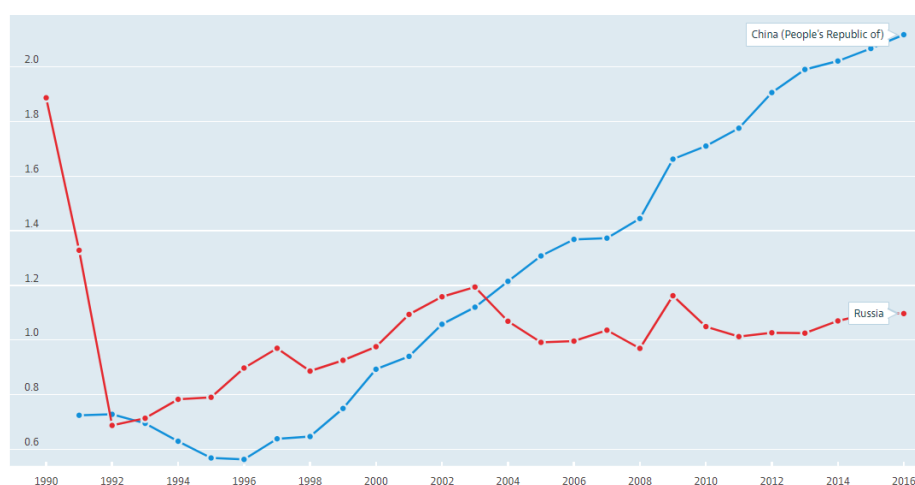
### **d) Technologické prostředí**

Podpora výzkumu je pevný základ pro zajištění sociálních, ekologických standardů a ekonomické prosperity. Rusko je země s úžasným potenciálem a historií plnou slavných umělců, spisovatelů a vědců. Věda a technologie se zde rozvíjí již od založení Ruské akademie věd na státní univerzitě v Petrohradě, a výzkumy jsou prováděny právě zde. Federální agentura pro vědecké organizace spravuje 800 vědeckých institucí se 70 000 vědeckými pracovníky, které byly součástí tří Akademií. (Majer, 2016)

Rusko také investuje do zemědělství a do modernizace ruské armády. V počtu vědeckých publikací již patří Rusko podle US National Science Foundation do první desítky nejlepších – je tak například před Kanadou nebo Austrálií. Od roku 2006 země

více než zdvojnásobila produkci vědeckých článků a v oblasti vědy roste rychleji než Brazílie nebo Jižní Korea. V rozpočtu na rok 2018 navíc stoupl objem financí určených na vědu v Rusku o čtvrtinu. Jak lze vidět na obrázku č. 10 objem financí pro vědu a výzkum, od pádu komunistického režimu, se zvyšuje. (Vědavýzkum.cz, 2018). Vývojem nanotechnologií se zabývá společnost Rusnano Corporation. (Rapoza, 2011)

Podíl investic na vědě a výzkumu byl za rok tvořen 1,1 % z celkového HDP. Tento podíl představuje výdaje ve výši 40 000 milionů USD. (Organisation for Economic, 2018)



Obrázek 11 : *Financování výzkumu a vývoje Ruskou federací*

(<https://vedavyzkum.cz/ze-zahranici/ze-zahranici/putin-vs-veda-penize-zatim-nezmuzou-vse>)

### 3.3 Návrh vstupu firmy na zahraniční trh jako konkurenční výhoda

Připravenost firmy v uplatňování na mezinárodním trhu již prověřilo působení Magny Bohemia s. r. o. například v Polsku či Německu. Další vstup na zahraniční trh, by mohl společnosti pomoci v dalším rozvoji, který samozřejmě není možný bez důkladné připravenosti. Vzhledem ke kladným ekonomickým ukazatelům Ruské federace je tento trh vhodný pro vstup společnosti Magna bohemia s. r. o. Po důkladném prozkoumání daného trhu je dále nutné navrhnout vhodnou formu a strategii.

#### Vstup firmy na zahraniční trh pomocí přímých investic - akvizice

Společnost Magna Bohemia s. r. o. se rozhodla vstoupit na ruský trh pomocí formy náročné na kapitálové investice konkrétně pomocí přímých investic ve formě akvizic, kdy společnost Magna bohemia s. r. o. odkoupila společnost Technoplast, která se

zabývá výrobou plastových vnějších a vnitřních komponentů. Tato společnost se nachází v Nižním Novgorodu. Technoplast je centrálně umístěný poblíž dvou ze tří hlavních ruských automobilových regionů. Po tomto úspěchu byl postaven také závod v Kaluze.

## **Cíl**

V tomto procesu lze definovat jako cíl následování stálého zákazníka Volkswagen, který začínal s výrobou v Nižním Novgorodu, a pro společnost Magna tento krok byl dobrou příležitostí pro růst firmy a expanze na ruský trh. Společnost v tomto rozhodnutí využila strategie diferenciaci, kdy na Ruském trhu nebyla společnost, která by mohla společnosti Magna konkurovat v kvalitě a cenách výrobků. Momentálně je společnost Magna největším dodavatelem v Kaluze podniku PCMA Rus, kde se vyrábí značky Mitsubishi, Peugeot, Citroen. Hlavním zákazníkem v Nižním Novgorodu zůstává společnost Volkswagen Group.

### **3.4 Forma vstupu na nový trh – přímé investice na zelené louce**

Vzhledem k rozsahu bakalářské práce a poskytnutých informací ze společnosti byla tato kapitola zpracována obecně. Pro společnost Magna byl vybrán pro rozšíření svého působení tedy rozšíření výroby opět ruský trh, z mého doporučení oblast Petrohradu.

Vzhledem k působnosti Magny v oblasti Kalugy a Nižním Novgorodu byla při výběru vhodné formy pro vstup do oblasti v Petrohradu také vybrána forma přímých investic. Tato volba formy vstupu již byla zvolena v minulosti, lze tedy usuzovat, že se jedná o efektivní a vyzkoušenou formu vstupu. Avšak v této oblasti již není možný odkup či pronájem budovy, proto bych navrhovala přímý vstup pomocí investic na zelené louce.

Ruský trh lze díky své velikosti rozdělit na několik trhů a je možno tedy mluvit o vstupu na nový trh. Podle provedené PEST analýzy lze říci, že ruský trh dosáhl obnovy z úpadku v období let 2013-2016 a je opět vyhledávanou oblastí zahraničních firem a investorů. Z hlediska komodit jsou aktuálně nejvyhledávanější položkou silniční vozidla, elektrická zařízení, přístroje a spotřebiče, kancelářské stroje a zařízení k automatickému zpracování dat a stroje a zařízení všeobecně užívané v průmyslu.

Z provedené SWOT analýzy vyplývá, že společnost by se měla zaměřit na strategii konfrontace, jak je uvedeno v kapitole 2.4, která dává důraz na silné stránky a tím zabráni možnosti vzniku ohrožení společnosti. V této souvislosti je možné využít silných stránek, například dlouhé působení společnosti na trhu, a zvýšit tak povědomí o firmě, kvalitními výrobky může konkurovat poptávce na zahraničních trzích, které by uspokojovali potřeby a přání zákazníka.

### **3.5 Cíle a cílová skupina zákazníků**

V Petrohradě by společnost získala nové zákazníky, jelikož v Petrohradu existuje montáž vozidel značek: FORD, TOYOTA, SUZUKI, HYUNDAI. Petrohrad je administrativním centrem Severozápadního federálního okruhu Ruské federace. Jako hlavní konkurenční výhodu lze považovat dokonalou znalost zákazníků, trhu, technologie, využití možné spolupráce s již vytvořenými závody v Kaluze a Nižním Novgorodu a samofinancování nového závodu. Cílem společnosti by bylo silnější postavení společnosti na ruském trhu a zisk nových zákazníků.

Jelikož se jedná o společnost, která již na mezinárodním trhu působí a kde má velké zázemí, jednalo by se hlavně o rozšíření působení firmy. Tento návrh je pouze potenciální možností, která nebyla konzultována a je pouze na společnosti, zda by tuto možnost zvažovala. Z mého hlediska by tato možnost rozšíření působení společnosti na ruském trhu byla nákladná ale s krátkou dobou návratnosti těchto investic, vzhledem k momentálnímu ekonomickému růstu, a velmi dobrému postavení společnosti na ruském trhu. Úspěšnost této možnosti rozšíření působení společnosti na ruském trhu také závisí na velikosti budoucí spolupráce s potenciálními odběrateli.

### **3.6 Marketingový mix**

Společnost Magna po odkupu společnosti Technoplast začala s výrobou exteriérových dílů.

#### **Produkt**

Na ruském trhu je výroba produktů na přední a zadní nárazníky, komponenty front end modulu a obložení prahů. Okrajově je výroba v Rusku zaměřena na interiérové díly, což jsou plastové komponenty, jako například přístrojová deska a vnitřní obložení dveří.

## **Cena**

Cena výrobků na ruském trhu se stanovuje pomocí kalkulace. Na základě kalkulace je stanovena první nabídka a pak již záleží na vývoji jednání a konkurenci. U Kalkulace se sledují 3 ekonomické parametry a to EBIT=10%, IRR=24% a ROE=30%.

## **Komunikace**

Komunikace mezi dodavatelem a odběratelem probíhá na základě emailové komunikace, telefonní komunikace či osobního setkání. V rámci nového projektu je komunikace založená na osobním setkání a dále pokračuje přes telefon či email.

Při sjednávání zakázek se sjednají podmínky a podpora prodeje je následně pomocí entry ticket a savingy. Entry ticket je jednorázový saving, který dodavatel platí zákazníkovi při nominaci zakázky na již vyráběných výrobcích. Počítá se v řádu procent z ročního obrátu nominované zakázky v prvním roce výroby (obecně platby v řádu stovek tisíc EUR). Jsou ale zákazníci, kteří toto nevyužívají (např. Ford), protože to lze v určitém kontextu považovat za druh korupce. Savingy jsou potom roční snížení ceny produktu.

## **Distribuce**

Na ruském trhu není výroba granulátu ani laků jako hlavní suroviny pro výrobu plastových dílů a jejich následné lakování. To se vše vozí z Evropy. Z hlediska komponentů jsou to hlavně nízkoobrátkové výbavové díly, které se montují i v Evropě. Na ruský trh se také dováží chromované komponenty (tato technologie není v Rusku dostupná v kvalitě, kterou si hlavní odběratelé na trhu představují). U řadových komponentů jsou to pak díly, které se vyrábí v Evropě i v Rusku, jejich dodavatel má volnou kapacitu a náklady na dopravu do Ruska nejsou vysoké. V dnešní době je již i v Rusku spousta Tier2 dodavatelů, kteří jsou schopni dodávat komponenty pro automotive.

### **3.7 Rizika**

Rozšíření působnosti společnosti Magna představuje pro společnost kromě příležitosti také mnohá rizika.



**Rizika tržní** společnost ovlivní hlavně průběžným sledováním poptávky a průzkumem přání a potřeb zákazníka. Nápomocné společnosti také bude hlídání cen komodit.

**Rizika komerční** jsou eliminována díky výběru spolehlivého obchodního partnera. Tato rizika lze dále eliminovat požadováním bankovní záruky, kde se však jedná o zvýšení nákladů.

**Rizika přepravní** lze eliminovat dodací podmínkou CIP či DAP.

**Teritoriální rizika** jsou spojena s politickým a ekonomickým vývojem dané země, na základě PEST analýzy by tato rizika měla být eliminována vzhledem k obnově pozitivního vývoje ruského trhu.

**Kurzová rizika** jsou spojena se všemi formami mezinárodních hospodářských vztahů a vyplývá z proměnlivosti vývoje kurzů jednotlivých měn. Vzhledem k nedávnému propadu kurzu rublu lze omezit kurzové riziko započtením rezerv na krytí kurzového rizika do ceny.

**Odpovědnostní riziko** je vnímáno jako riziko odpovědnosti za výrobek. Bezpečnost výrobku je základním požadavkem při exportu, kdy nejúčinnějším nástrojem ochrany je pojištění. Společnost proto sjedná pojištění proti škodám způsobeným třetími osobami na životě, zdraví a majetku. Konkrétní pojišťovna bude společností vybrána na základě jednotlivých nabídek a doporučení.

#### 4. Závěr a zhodnocení

Bakalářská práce na téma vstup firmy na zahraniční trh jako konkurenční výhoda byla zpracována pro firmu Magna exteriors s. r. o., která se zabývá výrobou plastových dílů pro automobilový průmysl, zejména nárazníky, dveřmi, mřížkami chladičů, dveřních prahů a dalších drobných součástí automobilu. Firma obchoduje v tuzemsku ale také na zahraničním trhu. Výrobky společnosti Magna jsou vyšší cenové hladiny s odpovídající vysokou kvalitou. Jedná se o velkou společnost se zkušenostmi působení a postavením na zahraničním trhu a je tedy její konkurenceschopnost veliká.

Vzhledem k dnešní internacionalizaci je pro rozvoj podniku stále více nutné rozšíření působnosti na dalším zahraničním trhu. Cílem této bakalářské práce bylo proto rozšířit působnost společnosti a navrhnout formu vstupu na další zahraniční trh vzhledem ke konkurenční výhodě.

Na úvod bakalářské práce byl vymezen pojem zahraničního trhu, SWOT analýzy, rizik v mezinárodním obchodě a makroprostředí. V další části byly teoreticky vymezeny tradiční formy vstupu na zahraniční trh, které sloužily jako podklad pro výběr vhodné formy vstupu v rámci závěrečného návrhu. Na konci teoretické části byly vymezeny pojmy strategie vstupu na zahraniční trh a konkurence.

V druhé části práce byla představena společnost Magna Exteriors a vypracována SWOT analýza společnosti. Pro průzkum faktorů mezinárodního prostředí, které mohou společnost v průběhu vstupu ovlivnit, byla provedena PEST analýza ruského trhu, kde Magna již působí ale jak vyšlo podle PEST analýzy je ruský trh veliký a je zde možnost dalšího rozvoje působení této společnosti a tím se stává tento trh vhodný i z hlediska konkurenční výhody. Dle předešlých zkušeností společnosti byla zvolena forma přímých kapitálových investic na zelené louce.

Při vstupu na nový trh za pomoci přímých investic je společnost vystavena mnoha rizikům a také finanční zátěži, a proto je rozhodnutí společnosti, zda na trh opravdu vstoupit, velmi obtížné. Tento návrh vstupu je potenciální možností jak by mohla společnost Magna své působení rozšířit a zda se rozhodne daný návrh zrealizovat, závisí pouze na společnosti.

## 5. Seznam literatury

ALBAUM, Gerald S. Edwin DUERR a Alexander JOSIASSEN, 2016. *International marketing and export management*. Eighth Edition. Harlow, England: Pearson. Education Limited. ISBN 978-1-292-01692-4.

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

ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurence schopnosti*. Praha: Radix. ISBN 80-86031-35-7.

HILL, CHARLES W. L. a G. TOMAS M. HULT, 2016. *International business: competing in the global market place*. 11<sup>th</sup> ed. New York: McGraw - Hill education. ISBN 978-1-259-578111-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2010. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-203-1.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2014. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. V Praze: C. H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-537-4.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, 2010. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3237-4.

MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5366-9.

STADLER, Susanne, 2000. *Strategisches Management*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-2304-X.

SVATOŠ, Miroslav, 2009. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2708-0.

## 6. Seznam internetových zdrojů

O společnosti. Magna Bohemia [online]. 2018 [cit. 2018-02-03]. Dostupné z: <https://magnaboheemia.cz/>

About Magna. Magna International [online]. 2018 [cit. 2018-02-03]. Dostupné z: <https://www.magna.com/>

Interní informace Magna Bohemia s. r. o. 2018

About us. Faurecia [online]. 2018 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <http://www.faurecia.com/en/about-us>

Rusko: obchodní a ekonomická spolupráce s ČR. Businessinfo.cz [online]. 2017 [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rusko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr-19086.html>

Export z ČR do Ruska se letos zdvojnásobil. Import do Česka se zvýšil o polovinu. byznysnoviny.cz. [online]. 2017 [cit. 2018-04-01] Dostupné z:

<https://www.byznysnoviny.cz/2017/11/21/export-cr-ruska-se-letos-zdvojnashobil-import-ceska-se-zvysil-polovinu/>

Zahraníční obchod ČR - měsíční údaje - leden 2018. Český statistický úřad. [online]. 2018 [cit. 2018-04-01] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zahranicni-obchod-cr-mesicni-udaje-leden-2018>

Rusko: základní charakteristika teritoria. businessinfo.cz [online]. 2017 [cit. 2018-04-01] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rusko-zakladni-charakteristika-teritoria-19083.html>

Politický systém Ruské federace – parlament. Jindřich Svoboda [online]. 2001 [cit. 2018-04-01] Dostupné z: [http://www.spolved.web2001.cz/stud\\_mat/psruska.htm](http://www.spolved.web2001.cz/stud_mat/psruska.htm)

Ruská ekonomika po volbě prezidenta. Businessinfo.cz [online]. 2018 [cit. 2018-04-01] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ruska-ekonomika-po-volbe-prezidenta-104803.html>

Trading economics. Russia - Economic Indicators [online]. 2018 [cit. 2018-04-01] Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/russia/indicators>

Etiketa obchodního jednání v Rusku. Businessinfo.cz [online]. 2011 [cit. 2018-04-01]  
Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/etiketa-obchodniho-jednani-v-rusku-422.html>

Festivaly a svátky Ruska: Rusové slaví neustále, ale které svátky jsou nejoblíbenější?  
Martin Adámek. [online]. 2018 [cit. 2018-04-01] Dostupné z  
<http://www.radynacestu.cz/magazin/festivaly-a-svatky-ruska/>

Ruská věda: tři roky od zahájení reformy Akademie věd a v době sankcí. VLADIMÍR  
MAJER. [online]. 2016 [cit. 2018-04-01] Dostupné z: <http://abicko.avcr.cz/2016/10/10/>

Putin versus věda: peníze zatím nezmůžou vše Vědavýzkum.cz [online]. 2018 [cit.  
2018-04-01] Dostupné z: <https://vedavyzkum.cz/ze-zahranici/ze-zahranici/putin-vs-veda-penize-zatim-nezmuzou-vse>.

Russian High Tech in Focus at St. Petersburg Forum. Kenneth Rapoza [online]. 2011  
[cit. 2018-04-01] Dostupné z:  
<https://www.forbes.com/sites/kenrapoza/2011/06/16/russian-high-tech-in-focus-at-st-petersburg-forum/#3ddcfc4d1711>

Gross domestic spending on R&D. Organisation for Economic. [online]. 2018 [cit.  
2018-04-01] Dostupné z: <https://data.oecd.org/rd/gross-domestic-spending-on-r-d.htm>