



# Vstup firmy na zahraniční trh jako konkurenční výhoda

## Bakalářská práce

*Studijní program:*

B6208 Ekonomika a management

*Studijní obor:*

Podniková ekonomika

*Autor práce:*

**David Chalupa**

*Vedoucí práce:*

PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu





## Zadání bakalářské práce

# Vstup firmy na zahraniční trh jako konkurenční výhoda

*Jméno a příjmení:* **David Chalupa**  
*Osobní číslo:* E17000209  
*Studijní program:* B6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* Podniková ekonomika  
*Zadávací katedra:* Katedra marketingu a obchodu  
*Akademický rok:* **2019/2020**

### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů bakalářské práce.
2. Teoretická východiska vstupu na zahraniční trh.
3. Charakteristika vybrané společnosti.
4. Analýza vybraného zahraničního trhu.
5. Doporučení pro společnost na novém trhu.

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

30 normostran  
tištěná/elektronická  
Čeština



### Seznam odborné literatury:

- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.
- GANDOLFO, Giancarlo, 2014. *International trade theory and policy: with contributions by Federico Trionfetti*. 2nd ed. Berlin: Springer. Springer texts in business and economics. ISBN 978-3-642-37313-8.
- MACHKOVÁ, Hana. 2009. *Mezinárodní marketing*. 3. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2986-2.
- SVATOŠ, Miroslav, 2009. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-2708-0.
- PROQUEST. 2019 Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>
- Konzultant: PhDr. Jiří Kraft obchodní manažer

Vedoucí práce:

PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.  
Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce:

31. října 2019

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2021

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

L.S.

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

## Prohlášení

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

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

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

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

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

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

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

30. července 2020

David Chalupa

## **Anotace**

Cílem bakalářské práce je vypracovat návrh vstupu na nový zahraniční trh a analyzovat výhodu vstupu společnosti JAWA MOTO spol. s r. o., která se zabývá výzkumem, vývojem a výrobou motocyklů. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V první části je popsán zahraniční obchod, analýzy marketingového prostředí, rizika spojená se vstupem na mezinárodní trh a jednotlivé formy vstupu. V praktické části je provedena PEST analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil, na základě jejich výsledků je zpracována SWOT analýza, ze které vychází doporučená strategie pro společnost. V poslední části je PEST analýza vybraného trhu a na základě analýzy je zvolena vhodná forma vstupu na zahraniční trh a její konkurenční výhoda.

## **Klíčová slova**

Konkurenční výhoda, konkurence, rizika, zahraniční obchod, maďarský trh, zahraniční trh.

## **Annotation**

### **Company's Entry into Foreign Markets as a Concurrency Advantage**

Goal of the bachelor's thesis is devising an entry into a foreign market and analyze advantages the entry of company JAWA MOTO spol. s r. o., which deals with a research, developing and creation of motorcycles. Thesis is divided into theoretical and practical parts. First part describes international trade, analytics of the marketing environment, risks linked to the entry into the international trade and individual forms of entry. Practical part includes PEST analysis and Porter's analysis of five competitive forces, which stand as a basis for SWOT analysis leading to recommended strategy for the company. In the end according to a PEST analysis of a selected market is chosen an appropriate form of entry into a foreign market and its competitive advantage.

### **Keywords**

Competitive advantage, competition, risks, international trade, hungarian market, foreign market.

## **Poděkování**

Tímto odstavcem bych rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Ing. Jaroslavě Dědkové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, a především vstřícné konzultování





# Obsah

Úvod.....	16
1 Teoretická východiska vstupu na zahraniční trh.....	17
1.1 Zahraniční obchod .....	17
1.2 Rizika v zahraničním obchodě .....	20
1.3 Formy vstupu na zahraniční trh.....	23
1.3.1 Faktory ovlivňující volbu formy vstupu na mezinárodní trhy .....	23
1.4 Vývozní operace .....	24
1.5 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice .....	27
1.6 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy.....	28
2 Analýza marketingového prostředí .....	29
2.1 SWOT analýza.....	30
2.2 PEST analýza.....	31
2.3 Konkurence .....	35
2.4 Porterův model pěti konkurenčních sil .....	36
3 Charakteristika společnosti JAWA Moto spol. s r. o. ....	39
3.1 Historie.....	39
3.2 Organizační struktura JAWA MOTO spol. s r. o. ....	41
3.3 PEST analýza.....	41
3.4 Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	44

3.5	SWOT analýza společnosti.....	46
4	Návrh působení na novém trhu.....	51
4.1	Maďarský trh.....	52
4.2	PEST analýza Maďarska .....	55
4.3	Návrh vstupu firmy na zahraniční trh.....	58
4.4	Forma vstupu na nový trh.....	58
4.5	Rizika.....	59
4.6	Cíle a cílový segment .....	60
	Závěr.....	62
	Seznam použité literatury .....	63
	Seznam příloh.....	69

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Teorie relativních výhod .....	18
Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil .....	36
Obrázek 3: První motocykl JAWA 500 OHV .....	40
Obrázek 4: Fullerův trojúhelník.....	49
Obrázek 5: Vývoj prodeje motocyklů v Maďarsku.....	53

## Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: SWOT matice</i> .....	31
Tabulka 2: Jednotlivé strategie SWOT analýzy .....	47
Tabulka 3: SWOT matice společnosti JAWA .....	48
Tabulka 4: Vyhodnocení jednotlivých kritérií SWOT analýzy .....	50

## Seznam zkratek

ABS	Antiblockiersystem Protiblokovací systém
EU	Evropská Unie
HDP	Hrubý domácí produkt
MMF	Mezinárodní měnový fond
MO	Mezinárodní obchod
MSP	Mále a střední podniky
NC	Národní cena
PEST	Political – Economical – Socio-cultural – Technological (factors) Politické – Ekonomické – Kulturně-sociální – Technologické (faktory)
SC	Světová cena
SITC2	Standard International Trade Classification Standardní mezinárodní klasifikace zboží
SWOT	Strenghts – Weaknesses – Opportunities – Threats Silné stránky – Slabé stránky – Příležitosti – Hrozby

## Úvod

Cílem bakalářské práce je vypracovat návrh vstupu na nový zahraniční trh společnosti JAWA MOTO spol. s r. o., která se zabývá výzkumem, vývojem a výrobou motocyklů, jejich náhradních dílů a příslušenství. V tomto návrhu bude analyzován zvolený zahraniční trh, doporučena vhodná forma vstupu a analyzována konkurenční výhoda spojená se vstupem na daný trh.

Obsah práce je rozdělen na část teoretickou a praktickou. V teoretické části je popsán zahraniční obchod, analýzy marketingového prostředí, rizika spojená se vstupem na mezinárodní trh a jednotlivé formy vstupu. Zahraniční obchod je vysvětlen z hlediska historického vývoje a významu, dále jsou zde rozděleny přístupy k průzkumu zahraničních trhů a důležitost průzkumu. Dále jsou uvedeny rizika spojená se vstupem na mezinárodní trh, formy vstupu na mezinárodní trh a faktory ovlivňující jejich volbu. V poslední části analýza marketingového prostředí jsou definovány jednotlivé analýzy.

Praktická část vychází ze stanovených informací v teoretické části. První část je věnována společnosti JAWA MOTO spol. s r. o., její historii a současné situaci. Následuje PEST analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Výsledky jednotlivých situačních analýz jsou využity při zpracování SWOT analýzy, ze které vychází doporučená strategie pro společnost. Následuje návrh působení na novém trhu, který obsahuje PEST analýzu vybraného trhu, doporučenou formu vstupu na daný trh, rizika v případě realizace návrhu, cíle a cílový segment na novém trhu.

# 1 Teoretická východiska vstupu na zahraniční trh

Teoretická část bakalářské práce se zabývá teoretickými definicemi zahraničního obchodu, analýzami marketingového prostředí, SWOT analýzou, analýzou PEST, Porterovou analýzou pěti konkurenčních sil, riziky v zahraničním obchodě a formami vstupu na zahraniční trh.

## 1.1 Zahraniční obchod

Zahraniční obchod je nejstarší, nejrozšířenější forma vnějších hospodářských vztahů týkající se jednoho ekonomického celku ve vztahu k ostatním zemím a světu. Jedná se o směnu se zahraničím (překračuje hranice jednotlivého státu), kdy předmětem směny je nejen zboží, ale i řada služeb a práva duševního vlastnictví. Hlavními subjekty zahraničního obchodu na mikroekonomické úrovni jsou firmy. Zprostředkovávají vývozy zboží do zahraničí. Hlavním regulačním činitelem zahraničního obchodu je stát, který dohlíží na realizaci zahraničně obchodních činností, jako je dovoz a vývoz služeb a zboží. Jedním z důvodů regulace je ochrana domácí ekonomiky, dalším důvodem jsou příjmy do státního rozpočtu plynoucí z úhrady cel a jiných poplatků při vstupu zboží či služby na tuzemský trh. (Fojtíková, 2009) Souhrn všech zahraničních obchodů mezi jednotlivými státy lze definovat jako mezinárodní obchod. (Svatoš, 2009)

Základy teorie mezinárodního obchodu jsou obsaženy ve třech hlavních modelech zaměřených na vysvětlení determinantů mezinárodního obchodu: (Gandolfo, 2014)

1. Klasická (Torrens-Ricardo) teorie, podle které lze tyto determinanty nalézt v technologických rozdílech mezi jednotlivými zeměmi.
2. Heckscher – Ohlinova teorie zdůrazňuje rozdíly ve faktoru dotací jednotlivých zemí.
3. Neoklasická teorie (J. S. Mlýn, A. Marshall), podle které se determinanty nacházejí současně v rozdílech mezi technologiemi, faktory dotace a jednotlivých zaměření zemí.

První vědecké studie pocházejí z období merkantilistického ekonomického myšlení (17. – 18. století). Merkantilisté došli ve svých studiích k závěru, že hlavní význam zahraničního obchodu tkví v jeho aktivní bilanci a že pro stát je lepší vyvážet nežli dovážet. Věřili, že

rezervy vzácných kovů jsou pro jednotlivá národní hospodářství životně důležitá, a jejich prodejem za zboží lze jednotlivé národní ekonomiky ochudit a oslabit.

Na merkantilistické studie později navazují angličtí klasikové. Ti dokázali, že obchod zvyšuje bohatství všech zúčastněných států, nehledě na stavu obchodní bilance. Klasikové prokazují, že hlavním přínosem ze zahraničního obchodu nejsou peněžní toky, ale vznikající dělba práce mezi národy.

Adam Smith (1723-1790) představitel klasické politické ekonomie, který definoval úlohu zahraničního obchodu, ve svém stěžejním díle *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů* pojednává o tom, že bohatství národů je v získání absolutních výhod ze směny výrobků, pro jejichž výrobu má nejlepší předpoklady, na zahraničních trzích.

David Ricardo (1772-1823) je jedním ze zakladatelů klasické ekonomické teorie, jehož teorie relativních výhod je znázorněna obrázkem 1.



Obrázek 1: Teorie relativních výhod

Zdroj: (Svatoš, 2009, s. 18)

V případě pásma I, kde NC (národní cena) za výrobky je nižší než SC (světová cena), získává vývozce absolutní výhodu. Přesně tyto výrobky by měly být pro vývoz ze země stěžejní. Naopak v případě II. pásma, kde se NC nachází nad SC získává vývozce absolutní ztrátu.

Představitelé neoklasické školy Eli Heckscher a Bertil Ohlin, stále považují rozdíly komparativních nákladů, jako motor mezinárodního obchodu. Tento přístup je vysvětlen v jejich teorii vybavenosti výrobními faktory, jejíž předpoklady jsou:

- Každý výrobek potřebuje jinou skladbu faktorů.



- Země mají jiné faktorové vybavení.

Z této teorie vyplývá dynamická teorie komparativní výhody, kde se země budou specializovat na výrobu a vývoz druhů zboží, které jsou náročné na výrobní faktor, jimž je země nejlépe vybavena.

V současné době se využívá v MO spolu s výše zmíněnými koncepty i další. Liší se od sebe počtem výrobních faktorů a zbožových komodit a v uznávání stupně mobility faktorů mezi odvětvími. (Svatoš, 2009)

### **Význam zahraničního obchodu**

Hlavní význam zahraničního obchodu je spokojenost obou subjektů, vystupujících v procesu obchodování. Význam zahraničního obchodu lze rozčlenit na: (www.univerzita-online.cz, 2012)

- Ekonomický – kde úspora výrobních faktorů, přináší přehled o hospodaření daného státu.
- Kulturní – poznávání kultury daných států, tím dochází k růstu vzdělanosti obyvatel zemí zaměřených na vývoz.
- Politický – zlepšování přátelských vztahů mezi státy, snižuje riziko konfliktu.
- Ekologický

### **Průzkum zahraničního trhu**

Firmy vstupující na zahraniční trh a firmy dovážející zboží či služby ze zahraničí musí provést analýzu zahraničního trhu. Analýza je důležitým krokem před vstupem na doposud neznámý trh. Pro malé a střední podniky má analýza ještě vyšší význam z důvodu možného neúspěchu, který by takovéto podniky mohl dovést ke ztrátě nebo dokonce i k likvidaci.

Cílem procesu analýzy zahraničního trhu, je přesný popis povahy zahraničního trhu, na základě všech získaných informací. Analýza by měla být nejen prvním krokem při vstupu na zahraniční trh, ale i podkladem pro zjištění možných rizik neúspěchu na novém trhu. Zachycuje ekonomické, politické a technologické podmínky daného trhu. Dále poskytuje zásadní informace o konkurenci, chování zákazníků, velikosti trhu a růstových trendech.

Přístupy k průzkumu zahraničních trhů:

1. Dle původce průzkumu:

- Firma specializovaná na průzkum trhu
- Stát nebo státní instituce
- Výrobní firma nebo obchodní firma

2. Dle místa provedení průzkumu:

- Analýza od stolu (desk research) – získává sekundární informace, výhodou jsou nízké náklady a dostupnost, nevýhodou je neaktuálnost informací
- Terénní analýza (field research) – získává primární informace, informace jsou nové a aktuální.

3. Dle přístupů k průzkumu:

- Expertní přístupy – ankety, dotazníky či brainstorming
- Statisticko-matematické přístupy – regresivní analýza, strukturální analýza, input – output atd.

Základní analýza a technická analýza se řadí mezi zásadní analytické přístupy, kdy základní analýza znamená prověření makroekonomických a mikroekonomických faktorů, které ovlivňují nabídku a poptávku určitého zahraničního trhu. Technická analýza prověřuje vývoj cen či kurzů a vytyčuje nabídkové, poptávkové signály. I když oba průzkumy postupují jiným způsobem, jejich cíl je stejný.

Analýzu trhu lze rozlišovat na základě doby zaměření:

- Dlouhodobější zaměření – 10 a více let, odhaduje další vývoj trhu.
- Střednědobé zaměření – 5 let, celkový stav trhu, stav určité komodity na trhu.
- Krátkodobé zaměření – 1 rok, čtvrtletí, zkoumá sezónní, náhodné výkyvy ve spotřebě.

(Svatoš, 2009)

## **1.2 Rizika v zahraničním obchodě**

Podnikání na zahraničních trzích sebou nese specifická rizika jako je např. riziko vyplývající z vývoje kurzů měn, z ekonomických nebo politických proměn na zahraničních trzích. Mimo to jsou v zahraničním obchodě zpřísněna rizika jako např. přepravní či komerční. To

může být způsobeno špatnou informovaností, geografickou vzdáleností mezi jednotlivými trhy, rozdíly mezi jednotlivými státy v obchodních zvyklostech a právních předpisech. (Machková, 2010)

Díky zvýšené míře rizika při podnikání na zahraničních trzích je důležitým úkolem obchodní firmy řídit rizika. Tedy vytvořit preventivní opatření, která mají zabránit vzniku ztrát a nedobytných pohledávek.

Analýzu rizik obchodní operace lze rozdělit do dvou fází: (Svatoš, 2009)

- Rizika před dodávkou – vznik ztrát v důsledku přerušení výroby či nedokončení obchodní operace.
- Rizika po dodání – platební riziko, riziko kurzové a škoda způsobena neodebráním zboží obchodním partnerem.

V ekonomických vztazích se rozlišují tyto skupiny rizik: rizika tržní, komerční, přepravní, teritoriální, kurzová, odpovědnostní.

### **Rizika tržní**

Tržní rizika mohou vést ke změnám cen, výši nákladů, ke ztrátě podílu na zahraničním trhu, k neprodejnosti výrobků, k zablokování distribučních cest a dalších důsledků. Vyplynají ze změn tržní situace, jež je vyvolána příčinami jako například hospodářský pokles v konkrétní zemi či zóně, změna spotřebitelských preferencí, vstup silné konkurence na zahraniční trh a další. Účinnou ochranou před tržním rizikem je stanovení strategického marketingového řízení, které zahrnuje systematický výzkum zahraničních trhů, včasné zavádění inovací, optimalizaci zásob, schopnost pružně reagovat na potřeby cílových trhů, posilování vztahů se zákazníky či optimální využití mezinárodního marketingového mixu. (Machková, 2015)

### **Rizika komerční**

Rizika vzniklá díky nesplnění závazku obchodním partnerem nebo společníkem v případě určité formy mezinárodní hospodářské spolupráce. (Machková, 2015)

Komerční rizika ovlivňují dosažené výsledky především negativně, buď obchodník transakci ani neuskuteční, nebo jsou dosažené výsledky horší, než očekával. Výběr obchodního partnera má značný vliv na intenzitu dopadu rizik. Při výběru je důležité zohlednit obchodní zdatnost, finanční situaci, vlastnickou strukturu majetku, technické předpoklady pro splnění daného závazku a další. Efektivní prevence spočívá v neustálém získávání informací o účastnících trhu, v sledování jejich finanční situace a v hodnocení jejich spolehlivosti a úvěruschopnosti. (Machková, 2010)

### **Rizika přepravní**

Jsou spojena s přepravou zboží na zahraniční trhy, kdy během dopravy může dojít k poškození či ztrátě zboží. Škodu utrpí ten, který v daném okamžiku nesl riziko (prodávající, kupující, dopravce nebo speditér). (Machková, 2015)

Prevence spočívá ve vymezení povinností mezi prodávajícím a kupujícím při zajišťování přepravy zboží. Dále je důležité vybrat si spolehlivého dopravce a vhodné pojištění.

### **Rizika teritoriální**

Teritoriální rizika vstupují jak do mezinárodního obchodu, tak i do všech dalších forem podnikání na zahraničních trzích. Vznikají v důsledku nejistoty politického a makroekonomického vývoje jednotlivých států, v důsledku přírodních katastrof, administračních opatření, bojkotu zboží či embarga. Politická rizika se řadí mezi ty nejriskantnější, kdy v důsledku může dojít k nečekanému omezení či ukončení hospodářských vztahů s danou oblastí. Ekonomická nestabilita vede k zavádění různých administrativních opatření, která mají podobu omezení dovozu nebo vývozu, odebrání dovozní nebo vývozní licence, zavedení antidumpingového celního řízení a další. Nejúčinnější opatření je získávání informací o jednotlivých zemích. Mezi zdroje pro čerpání informací patří statistické podklady, zprávy mezinárodních organizací, specializované informační agentury apod.

### **Rizika kurzová**

Kurzové riziko, které vyplývá z proměnlivosti vývoje kurzů jednotlivých měn, je spojeno se všemi formami mezinárodních hospodářských vztahů. Mezi nejvýznamnější omezení

kurzového rizika patří správná volba měny, postoupení pohledávek, a započtení rezerv na krytí kurzového rizika do ceny. (Machková 2010)

### **Rizika odpovědnostní**

Z hlediska mezinárodního marketingu je významné riziko odpovědnosti za výrobek. V případě, kdy výrobek způsobí spotřebiteli újmu na zdraví nebo majetku, má spotřebitel možnost požadovat náhradu škody od zodpovědné osoby (výrobce, distributor). Možností omezení rizika je pojištění a kontrola kvality.

## **1.3 Formy vstupu na zahraniční trh**

Podnik si může zvolit řadu forem vstupu na zahraniční trhy. Jakou strategii si podnik zvolí závisí na faktorech jako je investiční náročnost, zdroje, potenciál cílového trhu, možnosti kontroly mezinárodních podnikatelských aktivit, rizikovost a celková konkurenceschopnost v mezinárodním prostředí. (Machková, 2015)

### **1.3.1 Faktory ovlivňující volbu formy vstupu na mezinárodní trhy**

Volba strategie pro cílový trh je ovlivněna řadou faktorů. Mezi tyto faktory lze zařadit: (Machková, 2007)

- Obchodněpolitické podmínky – celní a devizový režim, kurzová politika, netarifní nástroje obchodní politiky (minimální ceny, množstevní omezení, antidumpingová cla a další).
- Ekonomické prostředí – míra inflace, hospodářský růst, míra nezaměstnanosti, platební bilance, demografický vývoj a další.
- Politické prostředí politický systém, politická stabilita, vztah k zahraničním firmám, korupční prostředí a další.
- Právní prostředí – stabilita a důvěryhodnost legislativního prostředí, podmínky pro zahraniční podnikatelské subjekty, možnost kontroly vlastnictví, možnost nákupu nemovitostí a pozemků, podmínky pro zaměstnávání cizinců a další.

- Charakteristika výrobků – průmyslové výrobky, zemědělské výrobky, spotřební zboží, krátkodobé či dlouhodobé spotřeby, dodávky pro veřejný sektor.
- Charakteristika obchodního partnera – právní forma společnosti, vlastnická struktura, ručení, osoby oprávněné jednat jménem firmy, postavení na trhu, velikost firmy, reference.
- Efektivnost vybrané formy podnikání – poměr vynaložených nákladů a rizik, návratnost vložených prostředků, předpokládaná míra zisku.

Formy vstupů podniků na zahraniční trhy lze rozdělit do tří velkých skupin na vývozní operace, formy nenáročné na kapitálové investice a kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy. V případě mezinárodně působících firem často dochází k jejich kombinaci.

#### **1.4 Vývozní operace**

Vývozní operace se řadí mezi nejjednodušší formu vstupu na zahraniční trhy. Při vývozu mají podniky možnost využít různé obchodní metody a spolupracovat s různými subjekty (výhradní prodejci, komisionáři, prostředníci a další). (Machková 2007) Často je tato forma vstupu chápána jako nenáročná na investice, ale pokud chce podnik uspět musí investovat zdroje do mezinárodního marketingu. Musí financovat výzkum zahraničního trhu a upravit marketingovou strategii na základě podmínek zahraničního trhu. Je třeba adaptovat výrobovou politiku, vybudovat distribuční cesty, stanovit cenovou strategii a investovat nemalé prostředky do komunikační politiky. (Machková, 2015)

#### **Prostřednické vztahy**

V mezinárodním obchodě působí celá řada prostředníků (subjekty obchodující vlastním jménem, na vlastní účet a riziko). Tyto subjekty prodávají zboží dalším odběratelům nebo konečným spotřebitelům, kdy jejich odměnou je cenová marže (rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou). Využití prostřednických vztahů je výhodné pro MSP, pro které by bylo příliš nákladné vytvořit vlastní specializované oddělení.

Mezi hlavní výhody patří nižší náklady oběhu, eliminace rizik mezinárodního obchodu (rizika politická, inkasní, kurzová či transferová) a vznik možnosti vývozu na trhy, které by

bylo velmi nákladné zpracovávat přímo. Naopak nevýhodou může být ztráta přímého kontaktu se zákazníky, ztráta kontroly nad další distribucí či nad cenou. (Machková, 2007)

### **Smlouvy o výhradním prodeji**

Podnik může vstoupit na zahraniční trh pomocí uzavření smlouvy o výhradním prodeji. Smlouvou se dodavatel zavazuje, že zboží stanovené ve smlouvě bude dodávat v určité oblasti jen výhradnímu dovozci. Smlouva musí mít písemnou formu a musí obsahovat vyhrazenou oblast a druh zboží.

Výhodou může být rychlý vstup na zahraniční trhy, díky prodeji zboží pomocí již vybudovaných distribučních cest. Výrobce může také proniknout na vzdálené trhy. Často je smlouva o výhradním prodeji využívána jako test potenciálu určitého zahraničního trhu.

Nevýhodou může být rozpor se zákonodárstvím některých zemí (zakázáno je např. diktování ceny nebo omezování prodeje dané komodity cizincům), v případě porušení mohou firmy dostat značné pokuty. Další nevýhodou je ztráta přímého kontaktu s trhem a možnost zablokování vstupu na zahraniční trh, v případě že výhradní distributor nesplní své očekávání a není schopen dostát očekávaných objemů prodeje. Z tohoto důvodu se ve smlouvě výhradní distributor zavazuje k minimálnímu nákupu, aby firma dosahovala dostatečného obrátu na daném trhu. (Machková, 2015)

### **Obchodní zastoupení**

Smlouvou o obchodním zastoupení se obchodní zástupce (nezávislý podnikatel) zavazuje pro zastoupeného vyvíjet soustavnou činnost směřující k uzavírání určitého druhu smluv. (Machková, 2007) Zastoupený se zavazuje zaplatit mu za jeho činnost provizi. Aby smlouva měla řádnou podobu zákon stanoví důležité náležitosti, jako je určení zastoupeného a určení obchodního zástupce. Kromě důležitých náležitostí by měla smlouva obsahovat výši provize, splatnost provize, dobu trvání zastupitelského vztahu včetně způsobu ukončení, smluvní území a stanovení, zda se jedná o výhradní či nevýhradní zastoupení. (Sato, 1999)

Dalším typem smlouvy o obchodním zastoupení je výhradní obchodní zastoupení. V tomto případě je zastoupený povinen na stanoveném území pro daný okruh obchodů nepoužívat jiného obchodního zástupce a obchodní zástupce není oprávněn zastupovat jiné osoby nebo uzavírat obchody na vlastní účet nebo na účet jiné osoby. (Machková, 2007)

Vybudování kvalitní zastupitelské sítě na zahraničních trzích může rozhodovat o úspěchu podniku na těchto trzích. Je důležité, aby zástupci neustále zprostředkovali obchody na daném území a dosahovali určitého minimálního obratu za určité období.

### **Komisionářské vztahy**

Komisionář se komisionářskou smlouvou zavazuje, že splní vlastním jménem pro komitenta na jeho účet určitou obchodní záležitost, a naopak komitent se zavazuje zaplatit mu úplatu. Smlouva komisionářská se od smlouvy o zprostředkování liší tím, že se komisionář zavazuje k uzavření konkrétní smlouvy, naopak zprostředkovatel se zavazuje zprostředkovat příležitost k uzavření smlouvy.

Výhodou je možnost kontroly nad cenami, možnost využití goodwillu komisionáře, jeho obchodních kontaktů a distribučních cest. Naopak nevýhodou může být samostatnost komisionáře, která vede k neuplatnění firemní image na určitém zahraničním trhu. (Machková, 2015)

### **Přímý vývoz**

Tato forma je hojně využívána pro výrobky, které jsou spojeny s řadou odborných služeb a přítomnost výrobce na zahraničním trhu je nutná. Jsou to průmyslové výrobky, investiční celky či výrobní zařízení.

Výhodou je kontrola nad výrobkem, nad cenami, možnost realizace vlastní marketingové strategie na zahraničních trzích a zvýšení důvěryhodnosti zákazníků. (Machková, 2007)

### **Exportní aliance**

Vytvoření exportní aliance je výhodné pro MSP, které nejsou schopny vyvážet samy díky nedostatečným zdrojům či zkušenostem s mezinárodním podnikáním. (Machková, 2015) Aliancí je dle agentury CzechTrade chápáno seskupení minimálně tří a nejvýše dvaceti pěti malých a středních podniků, které se vzájemně doplňují svými výrobními programy, a které mají uzavřenou smlouvu o spolupráci. (Machková, 2007)



Z uzavření exportní aliance vyplývají výhody ve formě úspory nákladů, snížení exportních rizik, možnosti docílit lepšího vyjednávacího postavení a tím i výhodnějších cen či využití image aliance. Nevýhodou může být nevyváženost vztahů v alianci. (Machková, 2015)

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

Tyto formy vstupu na zahraniční trhy jsou výhodné pro podniky, které nechtějí investovat v zahraničí, ale i tak chtějí uplatnit své výrobky nebo služby na zahraničních trzích. Může například poskytovat licence, franchising nebo smlouvu o řízení. (Machková, 2007)

### **Licenční obchody**

Licencí dává podnik svolení použít nehmotné statky (know-how). Tímto ujednáním poskytovatel opravňuje nabyvatele v určitém rozsahu k využití práv z průmyslového vlastnictví na určitém území a nabyvatel se zavazuje k poskytnutí sjednané odměny (licenční poplatky, autorský honorář) za určité období. Licenční dohoda také zahrnuje právo na využití patentů, výrobních technologií nebo obchodních značek. Výhodou licenční dohody je absence potřeby investic a rychlost vstupu na zahraniční trh. Mezi nevýhody lze zařadit riziko ztráty image či menší možnost kontroly nabyvatele licence.

### **Franchising**

Franchisingová licence je smluvní ujednání, ve kterém poskytovatel franšizy umožňuje franšizantovi (nabyvateli) používat značku organizace a poskytuje mu právo na využívání předmětu podnikání. Franšizant získá know-how, s ním spojený systém řízení, zabezpečování služeb a za to zaplatí poskytovateli vstupní poplatek a poplatky z provozování. Výhoda vyplývá z nízkého rizika investice, malé potřeby kapitálu, rychlého vstupu na zahraniční trhy a vyšší pružnosti. Naopak nevýhodou může být nízká kontrola managementu, ohrožení kvality poskytovaných služeb a výrobků. (Štrach, 2009)

### **Smlouvy o řízení**

Smlouvy o řízení reprezentují zvláštní smluvní typ. V tomto smluvním ujednání je stanoveno poskytnutí řídicích znalostí a manažerů. Může to být ujednání o řízení výrobního závodu, řízení v oblasti služeb či poradenské služby. Dochází k přenosu koncepce řízení do zahraničí. Odměnou pak může být procento z obrátu, podíl na zisku nebo získání části

akcií společnosti. Tyto smlouvy se využívají v oblasti hotelového managementu, při řízení podniků v rozvojových zemích atd. (Machková, 2015)

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

Outsourcing je přenos určité aktivity na externí subjekty pomocí smluvního zajištění určitých operací. Přičemž se může podnik díky outsourcingu zaměřit především na své silné stránky, které znamenají pro podnik mnohem vyšší přidanou hodnotu. Typickým předmětem pro outsourcing jsou tzv. non-core aktivity, jako jsou stravovací služby, ostraha, doprava, úklid nebo vedení účetnictví. (Štrach, 2009) Výhodou outsourcingu může být například pružnost reakce na výkyvy poptávky, možnost měnit dodavatele, nízké náklady a snížení rizik.

### **Výrobní kooperace**

Podstatou výrobní kooperace je rozdělení výrobního programu mezi výrobce z různých zemí, tak aby nedošlo k jejich kapitálovému propojení či sloučení. Spolupráce může být ve formě výrobní kooperace nebo může být zaměřena i na oblast výzkumu a vývoje nebo na oblast odbytu. Smlouva o mezinárodní výrobní kooperaci je označována jako smlouva nepojmenovaná. Mezinárodní výrobci mohou díky rozdílu v nákladovosti komponentů či finálních výrobků, v dostupnosti výrobních zdrojů, finančních zdrojů dosáhnout snížení celkových nákladů, pomocí kterých mohou realizovat výrobky na světovém trhu za konkurenceschopné ceny. (Machková, 2015)

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

Tato forma je využívána přednostně velkými, finančně silnými podniky, které investují v zemích s výhodnými podmínkami pro podnikání. Mezi základní formy kapitálových vstupů na zahraniční trhy jsou portfoliové investice (nákup akcií či jiných cenných papírů) a přímé zahraniční investice (reinvestovaný zisk, vnitropodnikové půjčky, kapitálové vklady). Výhody vyplývají z bezprostřední přítomnosti na trhu, kdy podniky disponují lepším přístupem k informacím, mohou sledovat tendence na trhu, mají bezprostřední kontakt se zákazníkem, a tím pádem mohou lépe přizpůsobit výrobek či službu zákazníkovi a další. (Machková, 2007)

## 2 Analýza marketingového prostředí

Podnik je obklopen prostředím a funguje uvnitř konkrétního prostředí, které na podnik působí a ovlivňuje jeho rozhodování. Je to řada faktorů, které svým působením ovlivňují volbu výrobku, cenu výrobku, distribuční cesty či formu komunikace se zákazníky.

Marketingové prostředí podniku se rozděluje do dvou úrovní:

- Makroprostředí (vnější prostředí).
- Mikroprostředí (vnitřní prostředí).

### Marketingové makroprostředí

Je tvořeno okolím podniku. Ovlivňuje postavení, chování podniku i jeho výrobní a obchodní úspěchy nebo neúspěchy. Faktory makroprostředí působící na podnik jsou mimo dosah jeho kontroly. Každý podnik vnímá své makroprostředí jinak na základě konkrétních podmínek a okolností. Úspěšný podnik by měl mít dobře zanalyzované své makroprostředí a sledovat vývojové trendy. Mezi faktory makroprostředí řadíme zejména ekonomické činitele, demografické činitele, politickou situaci, legislativu, kulturní a sociální podmínky a technologické činitele. Analýzou těchto faktorů se zabývá PEST analýza, jež je popsána níže v kapitole 2.2.

### Marketingové mikroprostředí

Je tvořeno bezprostředním okolím podniku. Na rozdíl od makroprostředí je do jisté míry ovlivnitelné a kontrolovatelné. Mezi faktory mikroprostředí se řadí např. zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, konkurenti, veřejnost, distribuční články a další. Mezi analýzy, které zkoumají toto prostředí, patří např. VRIO analýza, která slouží pro hodnocení zdrojů firmy i jejich konkurentů, hodnotí zdroje organizace (finanční, lidské, materiální a nemateriální zdroje), analýza posuzuje jednotlivé otázky pro každý typ zdroje. VRIO je akronym z počátečních písmen anglických názvů dimenzí, tedy Value (hodnota), Rareness (vzácnost), Imitability (napodobitelnost) a Organization (organizace). (www.managementmania.cz, 2018). Dalšími příklady analýz marketingového mikroprostředí jsou analýza konkurence, finanční analýza interních zdrojů, analýza marketingového mixu, dále SWOT analýza či

Porterův model pěti konkurenčních sil, které jsou popsány v kapitole 2.1 a 2.2. (Horáková, 2000)

## **2.1 SWOT analýza**

Tato analýza se zabývá zhodnocením vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost firmy.

Název analýzy je tvořen počátečními písmeny anglických slov:

- S – strenghts (silné stránky).
- W – weaknesses (slabé stránky).
- O – opportunities (příležitosti).
- T – threats (hrozby).

SWOT analýza původně vznikla spojením analýzy SW a OT. Analýza příležitostí a hrozeb tedy OT, je doporučena být prováděna první. Příležitosti a hrozby působí na firmy z vnějšího prostředí v podobě faktorů makroprostředí (kulturní, politicko-právní, technologické či ekonomické) i mikroprostředí (dodavatelé, zákazníci, konkurence). Poté následuje analýza silných a slabých stránek, tedy SW. Ta se zaobírá vnitřním prostředím firmy (firemní kultura, organizační struktura, úroveň managementu, zaměstnanci, cíle, strategie a další). (Jakubíková, 2013)

Tabulka 1: SWOT matice

<p>Silné stránky (strenghts) schopnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomické a finanční</li> <li>• Inovační</li> <li>• Nákupní</li> <li>• Výrobní</li> <li>• Prodejní</li> <li>• Marketingové</li> <li>• Manažerské</li> <li>• Personální</li> </ul>	<p>Slabé stránky (weaknesses) schopnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomické a finanční</li> <li>• Inovační</li> <li>• Nákupní</li> <li>• Výrobní</li> <li>• Prodejní</li> <li>• Marketingové</li> <li>• Manažerské</li> <li>• Personální</li> </ul>
<p>Příležitosti (opportunities) vyplývající:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Z makroprostředí</li> <li>• Ze změn na trhu</li> <li>• Z chyb konkurence</li> <li>• Z podnětů zájmových skupin</li> </ul>	<p>Hrozby (threats) vyplývají:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Z makroprostředí</li> <li>• Ze změn na trhu</li> <li>• Z konkurenčních tlaků v odvětví</li> <li>• Z tlaků zájmových skupin</li> </ul>

Zdroj: (Jakubíková, 2011)

## 2.2 PEST analýza

PEST analýza zachycuje vývoj určitých vnějších faktorů v určitém časovém období. Analýza zkoumá vnější faktory z pohledu politického, ekonomického, sociálního a kulturního a technologického, proto nese název PEST podle počátečních písmen jednotlivých zkoumaných faktorů. Existuje několik rozšířených analýz, jako je například analýza PESTE či PESTLE. PESTE analýza je rozšířena faktorem ekologickým, u PESTLE analýzy došlo k osamostatnění legislativního faktoru, který je u PEST analýzy součástí faktoru politického.

## **Politické a právní prostředí**

Na základě politicko-právního prostředí se firma rozhoduje, zda na zahraniční trh vstoupí a jakou použije formu vstupu. Země se stabilním prostředím přitahuje zahraniční investory i vývozce, a země má lepší schopnost se začlenit do procesu internacionalizace. Naopak nestabilní prostředí vede země k ekonomické izolaci. Průzkum politicko-právního prostředí zkoumá faktory: politická stabilita, politický systém, politické vazby s ostatními státy, korupční prostředí a snaha vlády s korupcí bojovat, podnikatelské a profesní svazy, postavení oborů ve společnosti, právní úprava podnikání zahraničních subjektů (možnost nákupu nemovitosti, možnost kontroly vlastnictví, podmínky pro zaměstnávání cizinců a další). (Dvořáček, 2012)

## **Ekonomické prostředí**

Hospodářská politika vlády, přesněji její zahraničněobchodní politika, kurzová politika a politika k zahraničním investorům jsou faktory, které jsou analyzovány v rámci ekonomického prostředí a politicko-právního prostředí.

Zahričněobchodní politika je tvořena aktivitami státu, kterými působí na svůj zahraniční obchod, formou obchodněpolitických nástrojů, které uplatňuje na vlastní podnikatelské subjekty a vůči třetím zemím.

Rozvojové země se snaží chránit domácí trh, a proto disponují spíše zahraničněobchodní politikou s protekcionistickým charakterem. Na druhou stranu vyspělé země se snaží nalákat nové investory, a proto je jejich zahraničněobchodní politika více liberální.

Obchodní politiku lze realizovat pomocí nástrojů autonomních, smluvních a proexportních. Smluvní nástroje a jejich používání je dáno mezinárodními smlouvami. Autonomní nástroje vyplývají z hospodářské politiky dané země.

V praxi oba nástroje obchodní politiky přechází v konkrétní podobu, a to buď tarifních nebo netarifních nástrojů.

Tarifní nástroje obchodní politiky jsou cla, ty se dělí do tří skupin:

- Dle účelu: kam patří cla fiskální (příjem do státního rozpočtu), ochranná, domácí, prohibitivní, odvetná, skleníková, negociační, diferenční, kontingentní a preferenční.
- Dle pohybu zboží: jako cla dovozní, vývozní a tranzitní
- Dle způsobu výběru: cla valorická (procento z celní hodnoty zboží), specifická, diferencovaná a smíšená.

Netarifními nástroji je myšlena například dovozní přírážka, dovozní depozitum, množstevní omezení, minimální cena, vyrovnávací a antidumpingové clo. V současné době jsou technické překážky obchodu nejvíce používaný nástroj (např. povinné certifikáty, změny výrobních postupů a další).

Domácí export je podpořen proexportními nástroji. Mezi tyto nástroje se řadí zvýhodněné financování exportu, pojišťování rizik v rámci mezinárodního podnikání či poskytování informací pro vývozce. Podniky v České republice mohou získat potřebné informace u společnosti EGAP (Exportní garanční a pojišťovací společnost), CzechTrade nebo České exportní banky.

Kurzová politika je postavena na systému pevných kurzů nebo na systému pohyblivých kurzů. Kurzové riziko se mění na základě proměnlivosti vývoje kurzů jednotlivých měn. Tedy v případě nestabilních měnových kurzů dochází ke zvýšení nákladů spojených s nutností zajištění proti kurzovému riziku.

Příliš silná tuzemská měna může vývozcům způsobit problém, kdy jejich výrobky přestávají být konkurenceschopné na zahraničních trzích. Zároveň silná tuzemská měna zlevňuje dovozy tím pádem se snižuje konkurenceschopnost tuzemských výrobců.

Výrazným projevem globalizace světové ekonomiky jsou mezinárodní kapitálové toky v podobě zahraničních investic nebo úvěrů. Vyspělé země se snaží takzvanými investičními pobídkami podpořit příliv zahraničního kapitálu. Tyto pobídky jsou například: sleva na dani z příjmu právnických osob, dotace na nově vytvořená pracovní místa a rekvalifikace, investičně připravené území za symbolickou cenu a další. Na druhou stranu rozvojové země nechtějí, aby měli zahraniční investoři kontrolu nad tuzemskými firmami, proto omezují či zakazují tok zahraničního kapitálu do země.

Nejčastěji jsou analyzovány makroekonomické ukazatele jako je vývoj HDP na obyvatele, míra inflace, míra nezaměstnanosti, vývoj investic, vývoj platební bilance a další. (Machková, 2015)

### **Sociální a kulturní prostředí**

Sociálním a kulturním prostředím jsou chápány faktory související se způsobem života lidí a jejich životních hodnot. Patří sem faktory demografického rázu, jako je velikost populace, etnické rozložení, věková struktura apod. Rovnoprávnost pohlaví, styl života obyvatelstva, životní úroveň, úroveň vzdělání a přístupy k práci a volnému času jsou faktory sociálně-kulturního charakteru. (Grasseová, 2010)

Dimenze kultury od sociologa Geertera Hofsteda jsou základní tendence v chování příslušníků kultury. Rozlišuje se pět základních dimenzí:

- Velké rozpětí moci versus malé rozpětí.
- Individualismus versus kolektivismus.
- Maskulinita versus feminita.
- Vysoká míra vyhýbání se nejistotě versus nízká míra.
- Krátkodobá versus dlouhodobá orientace.

V zemích s velkým rozpětím moci je samozřejmostí, že nadřízení a podřízení si nejsou rovni (značné platové rozdíly, centralizace moci, starší vedoucí jsou preferováni). Naopak v zemích s malým rozpětím moci se nadřízení a podřízení považují za sobě rovné (relativně malé platové rozdíly, decentralizace moci, mladší vedoucí jsou preferováni). V individualistických kulturách se předpokládá, že se pracovníci budou chovat jako jednotlivci se svými individuálními potřebami a ekonomickými zájmy. V kolektivistických kulturách tvoří všichni zaměstnanci skupinu, která se podobá rodinnému vztahu se vzájemnými závazky ochrany a loajality. Další dimenzí je maskulinita versus feminita, kde v maskulinních kulturách jsou děti vychovávány k tomu, aby byly asertivní, ambiciózní a soupeřivé. Konflikty v organizacích jsou řešeny bojem, kdy vyhrává ten nejlepší a klade se důraz na spravedlivé odměňování na základě výkonnosti. Na druhé straně ve feminních kulturách jsou děti vychovávány ke skromnosti a solidaritě. Konflikty se řeší kompromisy a odměňování směřuje k rovnosti. Čtvrtá dimenze pojednává o vysoké a nízké míře vyhýbání se nejistotě. V zemích s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě jsou lidé aktivní, emocionální,



nepokojní či zaneprázdnění. Lidé potřebují předvídatelnost a srozumitelnost, to vede ke vzniku psaných a nepsaných pravidel. Jako výhodu lze zmínit přesnost a preciznost lidí, na druhé straně nevýhodou je potlačování odlišného chování, myšlení nebo odlišných inovací. Lidé v zemích s malou mírou vyhýbání se nejistotě jsou klidní, neteční. Nejistota je pro ně normální rys života. Pravidla zavádějí jen v nezbytně nutných případech. Tolerují inovace, odlišné myšlenky a názory, ale v případě zavádění inovací postrádají smysl pro detail a přesnost. Poslední dimenze pojednává o krátkodobé a dlouhodobé orientaci. Firmy s krátkodobou orientací ne hospodaří šetrně se svými zdroji, zaměřují se na okamžité výsledky a plnění svých sociálních závazků. Důraz je kladen na respekt a tradice. Dlouhodobě orientované firmy jsou zaměřené na budoucnost (vytváření fondů na pokrytí budoucích investic). Sociální závazky jsou respektovány v rámci limitů. Důraz je kladen na vytrvalost a hospodárnost. (Lukášová, 2010)

### **Technologické prostředí**

Technologické prostředí je charakteristické svým rychlým vývojem. Mezi faktory se řadí trendy v inovacích produktů, trendy ve vývoji technologií, vynálezy, nové objevy či patenty. Pro udržení náskoku před konkurencí by měl úspěšný podnik investovat do vlastního výzkumu nebo podporovat vládní výzkum. (Grasseová, 2010)

## **2.3 Konkurence**

Konkurenční prostředí je chápáno jako působení dvou subjektů (konkurentů), kteří se snaží realizovat stejnou nebo podobnou činnost, mají stejné nebo podobné cíle a používají stejné nebo podobné metody k jejich dosažení. Z hlediska ekonomického konkurenční prostředí stanovuje umělé mantinely „hřiště“, kde soutěží a bojují podnikatelské subjekty o dosažení nejvyšší efektivity a úspěšnosti při realizaci ekonomických, obchodních či jiných operací. Cílem těchto operací je jak dosažení zisku, tak uspokojení z podnikatelských nebo jiných aktivit.

**Konkurence** je chápána jako otevřená množina konkurentů, kteří v daném čase a teritoriu vytváří konkurenční prostředí.

**Konkurenti** jsou prvky množiny konkurence vyznačující se konkurenčními silami, které působí na konkurenci rychlým, efektivním způsobem tak, aby získali vysokou konkurenceschopnost v konkurenčním prostředí vůči dalším členům konkurence.

**Konkurenceschopnost** je pozitivní vlastností konkurenta a také jeho výsledek interakce s řadou konkurentů v konkurenčním prostředí.

**Konkurenční síla** určuje konkurenceschopnost konkurenta v rámci konkurenčních výhod vůči konkurenci v konkurenčním prostředí.

**Konkurenční výhoda** potřeby, přání a poptávka kupujících rozhoduje o koupi z nabízených vzájemně si konkurujících produktů. Vytvoření a nalezení konkurenční výhody produktu či služby pro zákazníky znamená úspěch podniku a vytvoření konkurenční výhody vůči ostatním konkurentům. Přičemž hodnotu na trhu určuje časoprostor, kdy se zákazník rozhodne produkt koupit. (Čichovský, 2002)

## 2.4 Porterův model pěti konkurenčních sil

Konkurenční síly jsou chápány jako významná charakteristika odvětví, proto se stala analýza konkurenčních sil nedílnou součástí pro zkoumání konkurenční pozice a úspěšnosti podniku. Zásadním prvkem analýz vnějšího prostředí je nalézt konkurenční výhodu, již lze zjistit v analýze konkurenčního prostředí za pomoci Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

PORTER se zabývá pěti základními konkurenčními silami, které jsou konkurující podniky v odvětví, noví konkurenti, kupující, dodavatelé a substituty.



Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil

Zdroj: (Porter, 1994)

## **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelé jsou všechny subjekty, které zkoumaný podnik zásobují materiálem, polotovary, zbožím, případně službami. Vyšší vyjednávací sílu dodavatelů (schopnost diktovat si podmínky) zajišťují podmínky jako monopolní síla na straně dodavatelů, vysoké náklady na přechod k jinému dodavateli, schopnost dodavatele dopředné vertikální integrace či vysoce specializovaný produkt. (Tyll, 2014)

## **Vyjednávací síla kupujících**

Mezi kupující se řadí subjekty, které jsou v přímém vztahu se zkoumanou firmou, jsou to nejen koneční zákazníci, ale i prostředníci nebo prodejci. Podmínky pro vyšší vyjednávací sílu jsou podobné jako u dodavatelů, je to monopolní síla na straně kupujících, nízké náklady na přechod k jinému dodavateli, schopnost zpětné vertikální integrace a vysoká míra informovanosti kupujících o nabídkách na trhu. (Tyll, 2014)

## **Hrozba substitutů**

Substitut je produkt či služba, který plní podobnou funkci jako původní produkt a zákazník má možnost zaměňovat spotřebu jednoho produktu druhým. Hrozba substitutů je významnější, čím nižší jsou jejich ceny, vyšší je jejich kvalita a čím nižší jsou náklady na přechod zákazníků. (Sedláčková, 2000) Čím vyšší je hrozba substituce, tím nižší je ziskovost odvětví. Z důvodu ohrožení substitučními výrobky jsou podniky nuceny snižovat své ceny. (Bowman, 1996)

## **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Hrozba příchodu nových konkurentů je dána atraktivitou odvětví. Ta je dána vysokými maržemi, nízkou úrovní konkurence, nedostatečně uspokojenou poptávkou a nízkými bariérami pro vstup. Cílem analýzy je zhodnotit rizika, plynoucí ze vstupu nových konkurentů a vytvoření bariér pro jejich vstup. Mezi tyto bariéry se řadí: objem produkce a zkušenosti (vysoký objem produkce při nízkých nákladech), přístup k distribučním kanálům (přímé vlastnictví distribučních kanálů, smluvní zajištění vazeb, loajální spolupráce), legislativní omezení nebo podpora (např. dlouhotrvající blokáce vstupu nových konkurentů do segmentu osobní železniční přepravy) a diferenciací (odlišit se od konkurence). (Bowman, 1996)

## **Rivalita mezi existujícími podniky**

Konkurenty jsou firmy, které na témže trhu nabízejí stejný nebo podobný výrobek či službu. (Tyll, 2014) Konkurence může být omezena pouze na jednu dimenzi (např. cena) nebo na více dimenzí (např. kvalita výrobku, reklama, inovace výrobků, úvěr a další). Intenzita rivality se odvíjí od následujících podmínek: stoupá počet konkurentů, pomalu stoupá poptávka po produktu, výrobky a služby jsou tak podobné, že zákazník přejde z jedné značky na druhou, odejít z odvětví je dražší než zůstat a soupeřit s konkurenty, silné společnosti vně oboru získávají slabé firmy v odvětví a zavádí takové kroky, aby firmu proměnili v hlavního soutěžícího na trhu. (Bowman, 1996)

### **3 Charakteristika společnosti JAWA Moto spol. s r. o.**

Následující kapitola se zabývá společností JAWA Moto spol. s r. o., jejímž hlavním předmětem podnikání je výzkum, vývoj a výroba motocyklů, jejich náhradních dílů a příslušenství. Tato společnost byla zvolena, protože se jedná o ryze českou společnost disponující velmi dobrým jménem. Mimo výroby motocyklů se firma snaží využít svých technologií a zkušeností s nimi tak, že nabízí speciální výrobu pro své obchodní partnery. Jedná se především o lisování a tvarování za studena.

#### **Základní údaje**

Obchodní jméno: JAWA Moto spol. s r.o.

Sídlo: Brodce 46, 257 41 Týnec nad Sázavou

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Výroba motocyklů

Datum vzniku: 25. 2. 1997

IČ: 25108743

DIČ: CZ25108743

Hodnota základního kapitálu: 350 000 000 Kč

Společníci: Jihostroj, a.s. Budějovická 148, Velešín

Jednatelé: František Hruška, Jiří Gerle

(JAWA Moto spol. s r. o., 2019)

#### **3.1 Historie**

Historie společnosti se datuje již od roku 1929, kdy Ing. František Janeček, řeší odbytovou krizi své zbrojovky koupí licence na výrobu motocyklu Wanderer 500 OHV. Tentýž rok Ing. F. Janeček registruje ochrannou známku JAWA, která vznikla spojením jmen Janeček a

Wanderer. V roce 1929 na 21. mezinárodním Autosalonu v Praze představuje první motocykl značky JAWA a tím byla JAWA 500 OHV. Následovala řada úspěchu na závodních soutěžích jako Six Days či Tourist Trophy, kde týmy JAWA obsazovaly horní příčky. V roce 1933 přišla JAWA se svým prvním automobilem pod označením JAWA 700. O rok později vyrábí firma první motocykl s motorem vlastní konstrukce (JAWA 350 OHV). (www.jawa.eu, c2020)



*Obrázek 3: První motocykl JAWA 500 OHV*

zdroj: (www.jawa.eu, c2020)

V roce 1939 začíná 2. světová válka a společnost je donucena vyrábět vojenské zakázky. Dne 4. 6. 1941 umírá zakladatel Ing. F. Janeček, který za svůj život získal řadu titulů jako motocyklový král. Firma nezhálela ani během 2. světové války, kdy před okupanty schovali v okolí Týnce nad Sázavou materiál a díly na výrobu 9000 ks motocyklů a 700 ks automobilů a jednotlivé týmy začaly tajně pracovat na vývoji poválečných projektů. Následně, roku 1950, se JAWA osamostatňuje, ale současně přichází o závod v Kvasinách, který byl začleněn do Škody MB a slévárnu v Týnci nad Sázavou, ze které vzniká Metaz n. p. MOTO-JAWA n. p. zůstávají pouze závody v Praze a v Týnci nad Sázavou. Rok 1954 a dochází k ambicióznímu propojení výroby motocyklů v JAWĚ a v ČZ Strakonice s cílem vybudovat komplex na velkosériovou výrobu motocyklů. Bohužel tento projekt nepřinesl očekávané výsledky z důvodu nedostatku investičních prostředků. V roce 1963, v době vzniku supermoderních japonských motocyklů, dochází k reorganizaci, která vedla ke zhoršení výrobních podmínek. (www.jawa.eu, c2020)

JAWA Moto spol. s r. o. byla založena roku 1997 s cílem revitalizovat a posílit hospodářský proces v JAWA a.s. Firma zahájila svou podnikatelskou činnost díky úvěru 130 mil. Kč

u IPB a.s. a na základě nájemních smluv s JAWA a.s. jí byla pronajata část budov, ve kterých zahájila výrobu motorů, lakování, svařování, submontáž, montáž a expedici motocyklů. Od roku 2012 do roku 2014 dochází k restrukturalizaci a revitalizaci výrobních prostor a technologií, rekonstrukci hlavní výrobní haly a zahájení výroby na nových obráběcích centrech a v nové lakovně. Za 85 let výroby bylo v JAWĚ vyrobeno celkem 3 472 508 ks motocyklů, z toho 2 319 605 ks motocyklů o zdvihovém objemu motoru 350 ccm a 959 771 ks motocyklů o zdvihovém objemu motoru 250 ccm. (www.jawa.eu, c2020)

### **3.2 Organizační struktura JAWA MOTO spol. s r. o.**

Společnost používá funkcionální organizační strukturu (viz Příloha A.). Tedy sdružení zaměstnanců na základě podobnosti úkolů, schopností a aktivit do jednotlivých skupin. Firma měla za rok 2018 průměrně 97 zaměstnanců, z nichž 5 zastávalo řídicí funkci. Statutární orgán tvoří dva jednatelé pan František Hruška a pan Ing. Jiří Gerle. Firma má též 100% společníka a tím je Jihostroj a. s. (JAWA Moto spol. s r. o., 2019)

### **3.3 PEST analýza**

PEST je analytický nástroj, který popisuje vliv jednotlivých faktorů makroprostředí na ekonomický subjekt uvnitř tohoto prostředí. Jednotlivé faktory lze rozdělit na politické a právní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické.

#### **Politické a právní faktory**

Rozpad sovětského trhu v roce 1991, na kterém firma zaznamenávala odbyty motocyklů ve výši až 100 000 motocyklů ročně, znamenal pro firmu velkou ztrátu. Navíc firma velmi pomalu reagovala na nově vzniklou situaci a docházelo k výrobě na sklad, kdy vznikli několikasetmilionové dluhy. Na vývoj a výzkum byly vynaloženy minimální náklady a JAWA se dostala daleko za technologicky vyspělejší konkurenty. Po založení akciové společnosti JAWA se stal jediným akcionářem Fond národního majetku. Z důvodu stálých odkladů, ztratili i poslední potenciální investoři zájem o koupi firmy. A proto až v roce 1997 vznikla společnost JAWA Moto spol. s r. o. (www.jawa-50.cz, 2016)

Vstup ČR do Evropské unie (dále jen EU) přinesl firmě značné výhody i nevýhody. Může využívat evropských dotací na podporu výzkumu a vývoje a zároveň má ČR větší vyjednávací a obchodní potenciál jakožto člen tohoto stabilního celku. To firmě otevírá

země, kam může exportovat. Nevýhodou jsou stále se zvyšující nároky na výbavu a bezpečnost motocyklů. Dále se vláda ČR snaží zlepšit podnikatelské prostředí, kdy v letech 2013-2018 zrealizovala cca 115 opatření ke snížení administrativní zátěže. Nejvyšší úspora administrativní zátěže za rok 2018 vznikla díky propojení českého obchodního rejstříku s evropským obchodním rejstříkem, a to ve výši 280,12 mil. Kč za rok. (www.mpo.cz, 2019)

### **Ekonomické faktory**

Česká ekonomika zpomaluje, ve 3. čtvrtletí roku 2019 narostl hrubý domácí produkt jen o 2,5 %. Dále došlo v listopadu 2019 k propadu tuzemského průmyslu, a to meziročně o 5,7 %. Důvodem negativního vývoje je slábnoucí poptávka domácích a zahraničních odběratelů. (www.businessinfo.cz, 2020). Dále je třeba zmínit zastavení výroby v řadě firem po celém světě v období března až května roku 2020, z důvodu pandemie COVID-19. Všechny tyto faktory negativně ovlivňují tuzemské hospodářství a hrozí ekonomická recese. Podle jarní hospodářské prognózy 2020 ekonomika eurozóny zpomalí o 7,75 %. Pandemie ovlivnila průmyslovou výrobu, kapitálové toky, investice a dodavatelské řetězce. Předpokládaná míra nezaměstnanosti na rok 2020 v EU se pohybuje kolem 9 %. (www.europa.eu, 2020) Tuzemské firmy v odvětví průmyslu již postupně propouští své zaměstnance. (www.businessinfo.cz, 2020)

Samotný motocyklový průmysl se poslední roky potýká s úpadkem odbytu. Důvodem je přesycený trh a stále se zvyšující nároky jak na výrobce motorek, tak na koncové zákazníky. Příkladem jsou zvýšené nároky na bezpečnost a emise motocyklů. Dochází ke zdražování, a zpřísnování podmínek pro získání řidičského průkazu na jednostopá vozidla. Zvyšují se nároky na bezpečnost ochranných helem, kombinéz, rukavic atp., což pro provozovatele motocyklů znamená další výdaje. Výrobci motocyklů se snaží přizpůsobit novým podmínkám na trhu především zapůsobením na mladší generace a ženy motocykly o objemu 250-300 ccm. V tomto ohledu má firma JAWA nevýhodu, díky zaměření se na stroje o objemu 400 ccm již v roce 2017 namísto rozšíření výrobního portfolia i o slabší motocykly. (Hájek, 2017)



## **Sociální a kulturní faktory**

Českou republiku lze charakterizovat vysokou životní úrovní a koupěschopností. V oblasti, kde je firma umístěna, je dostatek kvalifikované pracovní síly. Firma se již dlouhodobě snaží spolupracovat se studenty různých oborů vysokých škol, jejichž znalosti mohou v budoucnu využít. Značka JAWA si v České republice během svého působení vydobyla výsadní postavení. Jedná se o tradiční, českou firmu, která má velkou oblibu především u starších vlastníků předešlých modelů, problémem je mladší generace, která necítí nostalgickou vazbu ke značce. Firma má velmi dobré vztahy s městem Týnec nad Sázavou, kde působí více než 85 let. Od dvacátých let minulého století až po osmdesátá léta byla JAWA největším zaměstnavatelem ve městě i okolí, přestože tomu tak v současné době není, firma se neustále snaží udržovat velmi dobré vztahy s městem a jejími obyvateli. (www.jawa.eu, c2020)

## **Technologické faktory**

Od roku 2012 do roku 2014 probíhal výzkum a vývoj nového univerzálního terénního a cestovního motocyklu JAWA 1200 ccm. Od roku 2015 se technický úsek zaměřil na vývoj nejdůležitějších skupin TPV motocyklů JAWA 1000 ccm. Roku 2018 došlo ke změně designu na popud marketingového oddělení a od roku 2019 se na tomto typu motocyklu provádí funkční testy (JAWA Moto spol. s r. o., 2019). Ačkoliv zákazníci věrní značce JAWA oslavovali tento velký krok vývoje motocyklů s takovýmto velkým objemem, samotné uvedení na trh velmi dlouho trvá. (Rameš, 2019)

Členství v EU s sebou přináší spoustu možností a příležitostí, ale také nové technologické požadavky a ekologické normy. Tím je v současné době snaha o splnění emisních a jiných limitů v rámci normy Euro IV. Z tohoto důvodu se tedy modely JAWA 350, které tyto normy nesplňují, nesmějí prodávat na území EU, a proto jsou určeny pro vývoz především do Střední Ameriky a Ruska. Na druhou stranu firma neotálela a pro evropský trh vypustila do sériové výroby v roce 2017 model JAWA 350 OHC a roku 2018 jeho další dvě varianty Scrambler a Speciál. Tyto motocykly již splňují platné normy EURO IV a poprvé v historii motocyklů JAWA jsou vybaveny brzdovým asistentem ABS. (Rameš, 2018)

V roce 2003 firma zahájila implementaci systému managementu kvality ISO 9001:2000 a v prosinci téhož roku společnost obdržela certifikát kvality od rakouské certifikační společnosti ÖQS. V roce 2018 proběhla úspěšná recertifikace podle normy ISO 9001:2015.

Vnitřní výdaje na výzkum a vývoj za rok 2018 činily 40 196 tis. Kč, které byly hrazeny z vlastních zdrojů. Pro firmu je velmi pozitivní, že si uvědomuje důležitost výzkumu a vývoje pro budoucí pokračování výroby legendárních motocyklů JAWA. (JAWA Moto spol. s r. o., 2019)

### **3.4 Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

Pozice firmy je dle M. E. Portera ovlivněna pěti konkurenčními silami, a těmi jsou: potenciál či hrozba vstupu nových subjektů do odvětví, konkurence a substituční výrobky, dodavatelé a kupující zákazníci. Následující analýza je prováděna ve vztahu k aktuální produktové řadě motocyklů 350 OHC.

Tato řada disponuje konkurenční výhodou, která spočívá v možnosti řídit nové motocykly, které svým designem napodobují historické slavné modely JAWA (viz Příloha B.).

**JAWA 350 OHC** – design vychází z motocyklu JAWA 350, typ 634, který byl sériově vyráběn v 70. – 80. letech 20. století.

**JAWA 350 OHC Special** – design vychází z tradiční stavby silničních závodních motocyklů JAWA z 50. – 60. let 20. století. Tento model jistě ocení obdivovatelé tehdejších slavných závodníků.

**JAWA 350 OHC Scrambler** – svým designem navazuje na bohaté úspěchy motocyklů JAWA v motocyklových soutěžích. Příkladem je tradiční kapkovitý tvar nádrže či vylišané logo s ručním linkováním.

(www.jawa.eu, c2020)

#### **Vstup nových konkurentů do odvětví**

Odvětví zabývající se výrobou motocyklů se stává čím dál více nasycené z důvodu velkého počtu konkurentů, náročných vstupních investic a know-how. Za nového konkurenta je považována značka UM (United Motors), která vstoupila na náš trh v reakci na nařízení ekologické směrnice EURO IV. Po zavedení této směrnice vznikla díra na trhu motocyklů v kategorii 125 ccm a toho využil Martin Rigó, který získal v roce 2018 pro svou firmu MR43 obchodní zastoupení mimo jiné pro Českou republiku. Zatímco světoznámé značky nabízí jeden až dva modely v této kubatuře, UM jich nabízí dvanáct a jedná se o největší

nabídku modelů v této kategorii na světě (viz Příloha C.). UM se prezentuje jako mladá, rodinná americká značka, která chce vyrábět kvalitní motocykly za dostupné ceny. Vzhledem k cenové dostupnosti a oblíbenosti u seniorů a mladé generace se stane v následujících letech velmi silným konkurentem nejenom na území ČR. (www.motoroute.cz, 2018)

### **Konkurenti v odvětví**

Jak již bylo zmíněno v předešlém odstavci, trh s motocykly začíná být čím dál více nasycený různými značkami motocyklů. Mezi konkurenty v odvětví můžeme zařadit italské výrobce Aprilia, SWM či Ducati, německé BMW, americké United Motors, polské Romet, francouzské Mash, japonské Honda, Yamaha, Suzuki a Kawasaki, čínské Yuki, Linhai, Kentoya a mnoho dalších. Konkurence je pro tuto malou českou firmu obrovská. JAWA se nachází daleko za precizní hromadnou výrobou japonských motocyklů, které konkurují svým výkonem, kvalitou a především technologiemi, kterými jsou tyto motocykly vybaveny. I americký výrobce motocyklů UM, který je na našem trhu krátce, dokáže nabídnout za velmi příznivé ceny výkonné, kvalitní a líbivé motocykly. Největšími konkurenty jsou rozhodně značky Romet, Elstar a Mash, tito výrobci motocyklů si stejně jako JAWA nechávají vyrábět od čínského koncernu Shineray motocykly se svým designem, které stojí na kopii Hondy CB400. To firmě umožňuje nabízet své motocykly za velmi příznivé ceny a zároveň splňovat ekologickou směrnici EURO IV. (Rameš, 2018)

### **Substituční výrobky**

Jako substituční výrobky motocyklů lze považovat veškeré dopravní prostředky, které slouží k přepravě z jednoho bodu do druhého. Mezi významné substituty patří jistě motocykly na alternativní pohon, tedy především na elektrický pohon. Téma elektrických motocyklů je velmi populární a řada značek již začíná vyrábět elektrické motocykly sériově. Mezi další substituty patří veškerá jednostopá vozidla (skútr, koloběžka, kolo). Dále čtyřkolky, automobily, dopravní prostředky hromadné dopravy (autobus, vlak, letadlo, loď). Dále také automobily od 15 a 16 let, které nabízí podobný výkon jako motocykly v kubatuře 50 ccm – 125 ccm, ale navíc nabízí mladým lidem možnost řídit malý automobil již od 15 let. Tyto dopravní prostředky jistě najdou uplatnění především ve městech, které bojují s vytiženými silnicemi a s nedostatkem parkovacích míst.

## **Dodavatelé**

Aktuálně je největším dodavatelem čínský koncern Shineray, který firmě JAWA poskytuje téměř kompletní motocykly řady 350 OHC. O množství ani o vyjednávací síle nebyly zjištěny žádné další údaje.

## **Kupující zákazníci**

Současnými zákazníky firmy JAWA jsou především zákazníci, kteří mají ke značce značnou citovou vazbu, zákazníci, kteří zažili slavná léta JAWY a jejich kvalitní motocykly, jako je legendární Pérák či Kývačka, které lze bez pochyby na silnicích potkávat i dnes. Na tuto skupinu zákazníků firma jednoznačně cílí svojí novou řadou motocyklů, která svým designem připomíná modely z úspěšných dob české značky. Bohužel mladí lidé necítí takovou citovou vazbu a firmě se stále nedaří tuto mladou generaci oslovit, a proto by se měla zaměřit na jednotlivé kroky, jak tento fakt změnit. JAWA se také snaží vyhovět individuálním požadavkům zákazníků, a to jistě více prohloubí dobré vztahy s nimi.

## **3.5 SWOT analýza společnosti**

Jak již bylo zmíněno, analýza se zabývá zhodnocením vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost firmy. Název SWOT je tvořen počátečními písmeny čtyř komponentů analýzy, kterými jsou silné (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses) organizace, které tvoří faktory vnitřního prostředí, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats), které na firmu působí z vnějšího prostředí.

Tabulka 2: Jednotlivé strategie SWOT analýzy

<b>Matrice SWOT</b>	<b>Slabé stránky (W)</b>	<b>Silné stránky (S)</b>
<b>Příležitosti (O)</b>	<p><b>Strategie WO</b>  <b>„Hledání“</b>                      překonání slabé stránky                      využitím příležitosti</p>	<p><b>Strategie SO</b>  <b>„Využití“</b>                      využití silné stránky ve                      prospěch příležitosti</p>
<b>Hrozby (T)</b>	<p><b>Strategie WT</b>  <b>„Vyhýbání“</b>                      minimalizace slabé stránky a                      vyhnutí se ohrožení</p>	<p><b>Strategie ST</b>  <b>„Konfrontace“</b>                      využití silné stránky                      k odvrácení ohrožení</p>

Zdroj: vlastní zpracování podle (Tichá, 2016)

Tabulka číslo 3 znázorňuje silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby firmy JAWA.

Tabulka 3: SWOT matice společnosti JAWA

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tradice</li> <li>2. Vysoká kvalifikace zaměstnanců</li> <li>3. Kvalitní nabízené zboží a služby</li> <li>4. Výhodná poloha v rámci ČR</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Pomalý růst tržeb</li> <li>6. Nízký tržní podíl</li> <li>7. Nedostatečná marketingová komunikace</li> <li>8. Slabá finanční pozice</li> </ol>
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Licenční smlouva s firmou Mahindra</li> <li>10. Získání nových zákazníků</li> <li>11. Zlepšení marketingové komunikace</li> <li>12. Rozšíření výrobního portfolia o motocykly 125 ccm</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Vysoká konkurence v odvětví</li> <li>14. Normy EU a jejich omezení</li> <li>15. Ztráta dobrého jména firmy</li> <li>16. Pokračující stagnace na trzích v Jižní Americe a bývalém Sovětském svazu</li> </ol>

Zdroj: vlastní zpracování

Následuje obrázek číslo 5 Fullerův trojúhelník, který slouží pro vícekritériální hodnocení, konkrétně pro metodu párového srovnávání. Principem této metody je porovnávání dvou kritérií, přičemž z každé dvojice kritérií je vybráno to důležitější. Kritéria v obrázku číslo 5 jsou brána z tabulky číslo 3 a jejich důležitost je stanovena subjektivně.

<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>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>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>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>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>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>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>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>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>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>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
													<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>
														<b>12</b>	<b>12</b>
															<b>13</b>
															<b>13</b>
															<b>14</b>
															<b>14</b>
															<b>15</b>
															<b>15</b>
															<b>16</b>

Obrázek 4: Fullerův trojúhelník

Zdroj: vlastní zpracování podle (Fiala, 1994)

V tabulce číslo 4 jsou uvedeny absolutní a relativní četnosti všech kritérií. Z relativní četnosti je určena stránka, která má rozhodující vliv na firmu JAWA.

Tabulka 4: Vyhodnocení jednotlivých kritérií SWOT analýzy

Číslo kritéria	Absolutní četnost	Relativní četnost v %	Celkový podíl v %
1	12	10,2	21,2
2	6	5,1	
3	6	5,1	
4	1	0,8	
5	8	6,8	25,4
6	7	5,9	
7	5	4,2	
8	10	8,5	
9	9	7,6	31,4
10	14	11,9	
11	4	3,4	
12	10	8,5	
13	13	11,0	22
14	10	8,5	
15	1	0,8	
16	2	1,7	
<b>Suma</b>	<b>118</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování podle (Fiala, 1994)

Podle výsledku z tabulky číslo 4 jsou jednotlivé faktory společnosti zastoupeny z 21,2 % silnými stránkami, z 25,4 % slabými stránkami z 31,4 % příležitostmi a z 22 % hrozbami. Společnost by měla zvolit strategii WO (Hledání), tedy překonání slabých stránek využitím příležitostí. Především odbourat slabé stránky firmy, a to zlepšením marketingových aktivit a tržního podílu, rozšířením produktového portfolia o motocykly s objemem 125 ccm, které jsou vhodné pro mladou generaci, která v nynější době nesdílí takovou citovou vazbu se značkou, jako generace starší. Dále využitím příležitostí trhu, jako je aktuální licenční dohoda s indickou firmou Mahindra, jejíž motocykly pod značkou JAWA sklízí obrovský úspěch na území Indie. Dále je důležité udržovat dobré vztahy se zákazníky, vysokou kvalifikaci zaměstnanců a kvalitu výrobků a služeb, aby se firma neustále přibližovala svým konkurentům.



## 4 Návrh působení na novém trhu

Kapitola se zabývá analýzou daného trhu, PEST analýzou, návrhem vhodné formy vstupu a strategie společnosti na vybraný zahraniční trh.

Na základě získaných informací o společnosti a průzkumu trhů byl subjektivně zvolen maďarský trh jako vhodná příležitost pro rozvoj společnosti v motocyklovém průmyslu. A to především z důvodu dobré infrastruktury pro dopravu produktů, dobré geografické poloze vůči České republice, stabilizaci maďarské ekonomiky a daňových sazeb, které jsou nastavené na podporu malých a středních podniků. Dále si vstupem na maďarský trh může společnost otevřít cestu na vzdálenější balkánské trhy.

Motocyklový trh v Maďarsku se pomalu zotavuje. Od roku 2009, kdy bylo uvedeno na trh 3617 nových motocyklů, je rok 2019 nejúspěšnější. V tomto roce bylo uvedeno na trh 4078 nových motocyklů. Druhá největší poptávka byla po motocyklech kategorie 125 ccm – 500 ccm, do které spadají motocykly společnosti JAWA. Maďarský motocyklový trh je popsán níže v kapitole 4.1. (www.mge.hu, 2020)

Maďaři vnímají a uznávají kvalitu českých výrobků a přidanou hodnotu daného výrobku. Lze říci, že motocykly firmy JAWA splňují tyto kritéria a přidanou hodnotou je možnost řídit nově vyrobené motocykly, které svým vzhledem připomínají slavné modely JAWA z období 2. poloviny minulého století. Zákazník tedy může v běžném provozu používat motocykl splňující veškeré normy v cenovém rozmezí (99 930 Kč – 119 900 Kč) a s možností záručního servisu a koupí nových náhradních dílů.

Dalším důvodem lze zmínit historické, politické, obchodní a ekonomické vazby mezi Maďarskem a Českem (Visegrádská čtyřka, společný vstup do EU). Právě díky členství v EU odpadla řada překážek vzájemného obchodu. Maďarská ekonomika a její produkce jsou do jisté míry omezeny velikostí domácího trhu, a proto je domácí koupěschopná poptávka v některých případech odkázána na dovoz zboží ze zahraničí. Tyto případy představují pro české výrobce možnost uplatnit zde své výrobky, které jsou v Maďarsku dobře známé. (www.czechtrade.cz, 2018)

Dále je třeba zmínit pomoc agentur, které podporují potenciální firmy k expanzi na daný trh. V případě česko-maďarské spolupráce dominuje agentura CzechTrade, která poskytuje aktuální a ověřené informace o daném trhu, mapuje obchodní činnosti, zjišťuje bonity firem,

vyhledává exportní příležitosti, poskytuje důležité kontakty, nabízí individuální služby pro úspěšný vstup na trh. Pořádají řadu veletrhů s různým zaměřením v Maďarsku (zemědělský průmysl, stavební průmysl, automobilový průmysl). Poskytují odpovědi na otázky: Jak oslovit potenciálního obchodního partnera? Jak najít distributora nebo zákazníka? Kde hledat informace o maďarských firmách? (www.czechtrade, 2018)

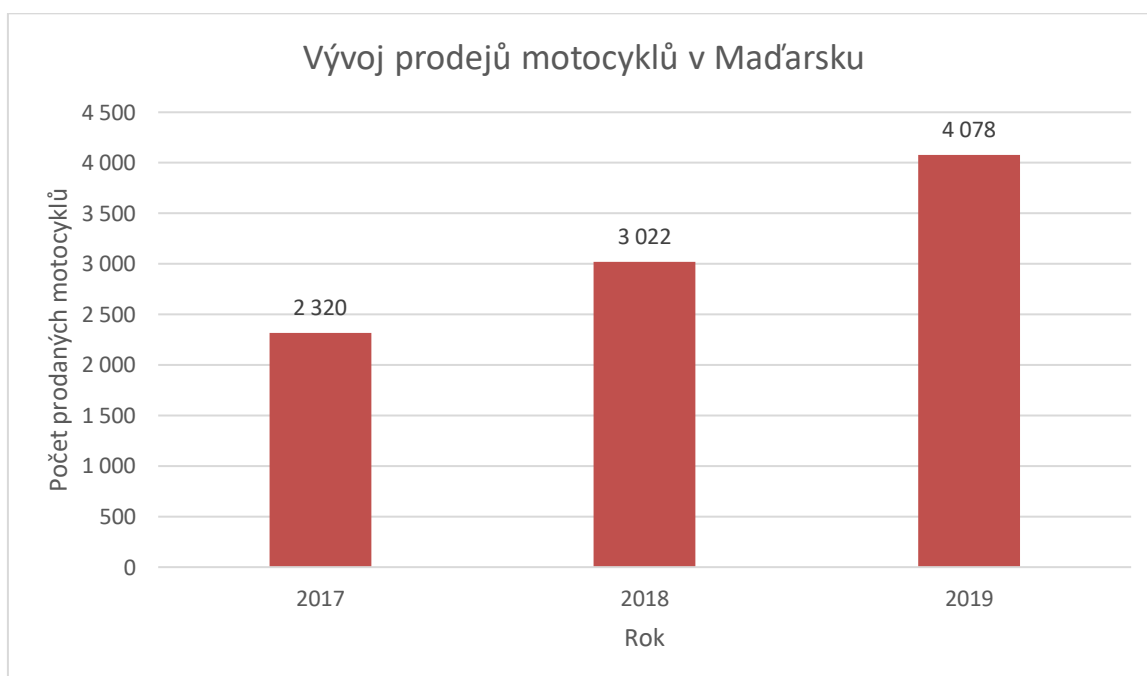
#### **4.1 Maďarský trh**

Zahraniční obchod mezi Českou republikou a Maďarskem dosáhl roku 2019 rekordních hodnot s celkovým obratem 9,5 miliardy euro. Maďarsko bylo v minulém roce 10. největším obchodním partnerem ČR. Ve vzájemném obchodu dominují především položky náležící do automobilového průmyslu. Dle Standard International Trade Classification 2 (dále jen SITC2) byly v roce 2019 nejvýznamnějšími položkami českého vývozu silniční vozidla, zařízení k telekomunikaci a záznamu a reprodukce zvuku, elektrické zařízení, kovové výrobky či silice a vonné látky. Naopak z Maďarska k nám byly nejvíce dováženy dle SITC2 především stroje a zařízení k výrobě energie, elektrická zařízení, silniční vozidla, léčiva a farmaceutické výrobky či výrobky z pryže. (www.businessinfo.cz, 2019)

České přímé investice v Maďarsku dosahovaly k 31. 12. 2018 částky 352,6 mil EUR, z toho základní kapitál 297,1 mil. EUR, reinvestovaný zisk -24,6 mil. EUR a ostatní kapitál 80,1 mil EUR. Maďarské přímé investice v ČR činily 546,6 mil. EUR, z toho základní kapitál 383,2 mil. EUR, reinvestovaný zisk 237,5 mil. EUR a ostatní kapitál -74,0 mil. EUR. Mezi významné realizované investice ČR v Maďarsku můžeme zmínit společnost CZ Export Praha, která s maďarskou společností HM Arzenál Zrt. Podepsala smlouvu na transfer průmyslové technologie na výrobu ručních zbraní a jejího zavedení v Maďarsku. Dále Škoda Transportation koupila maďarského výrobce Ganz a dodává tramvaje a trolejbusy. Firma EP Energy, která vlastní většinový podíl v elektrárně Budapešti Erömu, jež dodává teplo a elektřinu pro Budapešť. Dalšími významnými českými investory v Maďarsku jsou např. Ravak, AAA Auto, Alza, Mattoni či společnost PPF vlastníci maďarského mobilního operátora Telenor HU a provozovatele online platebního systému. (www.businessinfo.cz, 2019)

## Motocykový trh v Maďarsku

Podle statistik na obrázku číslo 6 Maďarské asociace dovozců motorových vozidel (dále jen MGE), bylo v Maďarsku v roce 2019 uvedeno na trh 4078 nových motocyklů, což je o 34,9 % více než v roce 2018. Největší poptávka byla po motocyklech o objemu 125 ccm a méně, poté po motocyklech o objemu 125 ccm – 500 ccm a nejmenší poptávka po motocyklech o objemu 500 ccm a více. MGE předpokládá prodeje motocyklů v roce 2020 jen ve výši 3500 kusů, tato pesimistická prognóza je způsobena především uzavřením továren v období dubna až května roku 2020, jako opatření proti šíření COVID-19. Ačkoliv MGE vidí vývoj za 1. čtvrtletí roku 2020 pozitivně, na trh bylo uvedeno 2313 nových motocyklů a to je 4% pokles oproti 1. čtvrtletí roku 2019. (Mihály, 2019)



Obrázek 5: Vývoj prodeje motocyklů v Maďarsku

Zdroj: vlastní zpracování podle ([www.mge.hu](http://www.mge.hu), 2020)

## Konkurenční prostředí

Na maďarském trhu vládou především japonské motocykly, jako Suzuki, která dominuje největším tržním podílem (15,9 %) či Honda (14,7 %). Dalšími významnými prodejci jsou Harley-Davidson (9,5 %), BMW Motorrad (9,4 %), Yamaha (8,0 %), Kawasaki (7,7 %), KTM Motorcycles (7,6 %). Zbýlý tržní podíl (27,1 %) tvoří ostatní motocykový výrobci (Vespa, Aprilia, Husqvarna, Triumph, Ducati a další). ([www.statista.com](http://www.statista.com), 2020)

## **Suzuki Motor**

Suzuki je nadnárodní japonská společnost, která vyrábí automobily, motocykly, přívěsné motory, motorové invalidní vozíky a průmyslová zařízení. Její hlavní výrobní závody jsou alokovány ve 23 zemích světa. Suzuki je aktivně a obchodně činná ve více než 200 zemích. Za rok 2019 prodala společnost 1,74 miliony motocyklů a generovala čisté tržby z prodeje motocyklů ve výši 2,26 miliard \$, což je pokles od roku 2018 o 4,9 %. Hlavním důvodem je pokles tržeb v Evropě, Severní Americe a Indonésii. ([www.globalsuzuki.com](http://www.globalsuzuki.com), c2020). Motocykly Suzuki zaujímají v Maďarsku největší tržní podíl (15,9 %) a za úspěšné modely jsou považovány např. Suzuki GSX-S1000 za cenu 3 599 000 forintů (cca 271 000 Kč) nebo starší modely Suzuki DL650. ([www.suzuki.hu](http://www.suzuki.hu), c2020)

## **Honda Motor**

Honda je japonský výrobce automobilů a největší výrobce motocyklů na světě. Od roku 1959 do roku 2019 dosáhla výroby 400 milionů motocyklů. Společnost má 435 přidružených společností po celém světě. Mezi její hlavní obchodní aktivity patří výroba široké škály motocyklů, výroba automobilů, výroba motorů, kultivátorů, sekaček na trávu a další. Od roku 2015 uvedla společnost na svět HondaJet, tedy výrobu letadlových motorů. Za fiskální rok končící 31. března 2019 vyrobila společnost 20,14 milionů motocyklů. Čistý zisk z prodeje motocyklů za fiskální rok 2019 byl 18,9 miliard \$. Výroba probíhá na několika kontinentech. Na maďarském trhu zaujímá významné postavení s druhým největším tržním podílem (14,7 %). ([global.honda.html](http://global.honda.html), 2019) Mezi oblíbené modely na maďarském trhu lze zařadit např. Honda Forza 300 za 2 089 000 forintů (cca 157 000 Kč). ([www.honda.hu](http://www.honda.hu), c2020)

## **Harley-Davidson**

Společnost Harley-Davidson, Inc. vyrábí customy, cruisery a touringové motocykly. Prodej motocyklů probíhá v téměř 100 zemí světa skrze 1400 nezávislých dealerů. Jedná se o dceřinu společnost dalších firem, jako např. Harley-Davidson Motor Company a Harley-Davidson Financial Services. Tedy působení společnosti lze rozdělit na výrobu motocyklů a příslušenství a na poskytování finančních služeb. ([www.harley-davidson.com](http://www.harley-davidson.com), 2020b) Za rok 2019 většinu příjmů (77,4 %) vygenerovala prodejem motocyklů. Zbylé příjmy byly tvořeny např. prodejem náhradních dílů a příslušenství (15,6 %) či prodejem licencí (0,8 %).

Příjmy z prodeje motocyklů za rok 2019 dosahovaly částky 4,5 miliardy \$, což je 8% pokles oproti příjmů za předešlý rok. Pokles nastal především z důvodu zvýšení celních nákladů a snížení výnosů. Na maďarském trhu tvoří 9,5% tržní podíl. (www.harley-davidson.com, 2020a)

## **4.2 PEST analýza Maďarska**

Pro úspěšný vstup společnosti na zahraniční trh je důležité daný trh nejdříve poznat. Před vstupem na zahraniční trh je proto zásadní provést PEST analýzu jinými slovy analýzu makroprostředí, již společnost nemůže ovlivnit.

### **Politické a právní faktory**

Maďarsko je parlamentní republika. Oficiálním jazykem je maďarština. Stát je administrativně rozdělen na 19 žup a hlavní město Budapešť. V zemi žije 9,8 milionů obyvatel. Národní měnou je maďarský forint. V čele vlády stojí ministerský předseda, kterým je v dnešní době Viktor Orbán. Hlavou státu je prezident János Áder, který vykonává spíše reprezentativní funkci a je volen maďarským parlamentem na dobu pěti let s možností jednoho znovuzvolení. Výkonnou moc vykonává vláda, zákonodárnou moc jednokomorové Národní shromáždění, které se skládá ze 199 členů, a moc justiční soudy. (Zenkner, 2020)

### **Maďarsko a EU**

Maďarsko vstoupilo do EU 1. května 2004 na základě výsledků referenda, které se konalo 12. 3. 2003 a členství podpořilo 84 % obyvatel, ačkoliv účast referenda dosahovala pouhých 45 %. Dále je členem Schengenu a není součástí eurozóny. Maďarsko se nachází v sousedství západního Balkánu a podporuje budoucí členství balkánských států v EU. Rozpočet EU je pro Maďarsko velice důležitá kohezní a společná zemědělská politika. Maďarsko mělo již před krizí zájem vstoupit do eurozóny, ale mělo problémy s požadovanými kritérii, a to například s mírou inflace, rozpočtovým schodkem či veřejným dluhem. Maďarsko poprvé předsedalo EU v první polovině 2011 a příští předsednictví bude v druhé polovině roku 2024. (Zenkner, 2020)

## **Visegrádská skupina**

Visegrádská skupina (známá jako Visegrádská čtyřka či V4) je aliance čtyř států střední Evropy a to Česka, Maďarska, Polska a Slovenska. Aliance byla založena 15. února 1991 ve Visegrádu jako Visegrádská trojka. V době vzniku byla hlavním úkolem vzájemná spolupráce všech tří postkomunistických států (Maďarsko, Československo, Polsko) při společném úsilí o začlenění do euroatlantických struktur. Aliance byla přejmenována na Visegrádskou čtyřku po rozdělení České a Slovenské federativní republiky. I po vstupu členských států do NATO (Severoatlantická aliance) a EU je V4 velmi významným regionálním uskupením. V rámci EU prosazuje V4 společné postoje k jednotlivým evropským otázkám. Společným zájmem členů je spolu s ostatními evropskými partnery udržovat jednotu a akceschopnost EU. Státy V4 společně spolupracují na řadě projektů v oblasti dopravy, bezpečnosti, kultury a vzdělávání. Jedinou organizační strukturou je od roku 2000 Mezinárodní visegrádský fond, který má za cíl finančně podporovat vzájemnou spolupráci v rámci vědy, školství, kultury a další. Předsednictví V4 probíhá od začátku července do konce června následujícího roku a členové se v předsednictví střídají pravidelně po roce. (www.vlada.cz, 2018)

## **Ekonomické faktory**

Maďarsko zažilo v posledním desetiletí silný růst. Růst HDP byl do značné míry způsoben investičními prostředky EU a rostoucím disponibilním příjmem. V roce 2018 se růst HDP dostal až na 5,1 % (nejrychlejší růst v EU) a v roce 2019 činil 4,9 %. Podle prognóz mezinárodního měnového fondu (dále jen MMF) se v důsledku vypuknutí COVID-19 očekává růst HDP -3,1 % pro rok 2020 a v roce 2021 opět vzroste na 4,2 %. Hlavním hnacím motorem růstu v roce 2018 a 2019 byla domácí poptávka, to vyvolalo růst mezd až o 13,9 % (v roce 2019), vyšší důvěru spotřebitelů a přizpůsobení měnové politiky. K růstu přispěly i zahraniční investice do silného automobilového a elektronického sektoru. Rostoucí mzdy vedly k vyššímu výběru daní, což napomohlo zlepšit rovnováhu salda veřejných financí. Ačkoliv saldo se v roce 2019 zvýšilo z -2,8 % na -2,6 %, veřejný dluh se snížil z 70,8 % na 67,5 % HDP. MMF očekává k roku 2021 pokles na 62,9 % HDP. Inflace stoupla o 0,6 % na 3,4 %, vzrůst byl vyvolán silnou domácí poptávkou a rostoucími mzdami. Schodek běžného účtu se zhoršil téměř o polovinu a to na 1,6 miliardy \$, důvodem byl rostoucí import, aby došlo k uspokojení domácí poptávky spotřebitelů a nižší konkurenceschopnost maďarského

vývozu, vyvolaná vyššími mzdami. Nezaměstnanost klesla v roce 2019 o 0,3 % na 3,4 %, ačkoliv se v důsledku pandemie očekává negativní dopad na míru nezaměstnanosti a v roce 2020 se odhaduje míra nezaměstnanosti ve výši 5,4 %. (www.nordeatrade.com, 2020)

### **Sociální a kulturní faktory**

K 1. 1. 2019 mělo Maďarsko 9 772 756 obyvatel, z toho bylo 4 967 821 mužů a 5 096 935 žen. Průměrný roční úbytek obyvatel činil 40 400. Hustota populace je 105,1 obyvatel / km<sup>2</sup>. Průměrný věk populace je 42,7 let. Z pohledu národnostního složení tvoří drtivou většinu obyvatel Maďaři (98,6 %). Oficiálním jazykem je maďarština, ačkoliv některé skupiny mluví svým jazykem jako například Csángové mluvící jazykem, který je velmi blízký středověké maďarštině. Důležitým sociálním faktorem je náboženství, kde se polovina obyvatel hlásí k římskokatolické církvi (51 %), dále k reformované (15,9 %), evangelické (3 %), pravoslavné (0,2 %) a řeckokatolické (2,5 %). Náboženství má vliv na počet svátků, s čímž jsou spojeny vyšší náklady na mzdu zaměstnance. Celkový počet maďarských státních svátků je 12. (www.businessinfo.cz, 2019)

Maďarská kultura je velmi rozmanitá. Hlavním centrem kulturního dění je hlavní město Budapešť. Dalšími významnými kulturními centry je například město Ostrihom či Debrecín. Pro Maďarsko je typické tokajské víno, debrecínka či pravý maďarský guláš. (www.businessinfo.cz, 2019)

### **Technologické faktory**

Maďarsko tvoří pomyslný most mezi EU a jihovýchodní Evropou, čemuž napomáhá dobře rozvinutá infrastruktura včetně velmi důležitého říčního toku Dunaje. Maďarsko pokračuje ve svém trendu velkých investičních projektů především do automobilového průmyslu. Počty vyráběných aut nadále porostou a tím se budou navyšovat příležitosti pro dodavatele do tohoto odvětví. Dále dochází k rozvoji ve výrobě baterií, elektromotorů či technologií autonomního řízení. V Budapešti by mělo dojít k modernizaci příměstské železniční dopravy a k výstavbě nových stanic metra a s tím dojde i k modernizaci vozů budapešťského dopravního podniku. Maďarsko plánuje investovat 12,5 mld. eur do tzv. projektu Paks II, což je projekt na výstavbu dvou nových jaderných bloků. Zakázku bude realizovat ruský Rosatom. Dále je v plánu modernizace přepravní plynovodní soustavy. MOL Group (maďarská ropná a plynárenská společnost) rozjíždí projekt do výstavby a modernizace

petrochemických kapacit ve výši 4,5 mld. USD. Veliký rozvoj zaznamenává také stavební průmysl. V neposlední řadě by mělo dojít k rekonstrukci koridoru „Budapešť – Bělehrad“ na trať s rychlostí 160 km/h pro nákladní a 200 km/h pro osobní přepravu. (www.businessinfo.cz, 2019)

### **4.3 Návrh vstupu firmy na zahraniční trh**

Zkušenosti firmy uplatnit se na mezinárodním trhu vyplývají z bohaté a úspěšné historie, kdy se JAWA nacházela ve špičce motocyklových výrobců a exportovala do více než 120 zemí po celém světě. I dnes je firma na mezinárodním trhu aktivní a vyváží své motocykly například do Estonska, Litvy, Lotyšska, Finska, Itálie, Ruska a dalších. Vzhledem k pozitivnímu vývoji a stabilizaci ekonomiky Maďarska je daný trh vhodný pro vstup firmy JAWA Moto spol. s r. o.

### **4.4 Forma vstupu na nový trh**

Jak již bylo uvedeno pro firmu JAWA Moto spol. s r. o. byl subjektivně vybrán maďarský trh. Společnost preferuje vstup na zahraniční trh prostřednictvím lokálního partnera, který má zkušenosti s daným trhem a zkušenosti v oboru. Proto i v tomto případě byla zvolena smlouva o výhradním prodeji jako forma vstupu na nový zahraniční trh. Jedná se tedy o smlouvu, ve které se dodavatel zavazuje, že zboží určené ve smlouvě nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než odběrateli (výhradnímu prodejci). Firma bude mít možnost rychlého vstupu na zahraniční trh v již vybudovaných distribučních cestách. Což je pro firmu důležité z důvodu pomalejšího technologického vývoje, který není schopen tak rychle reagovat na neustálé zvyšování bezpečnostních nařízení a emisních omezení ze strany EU. Firma může získat výhodu ve formě referencí v případě zvolení distributora, který již distribuuje jiné zboží z ČR do Maďarska. V takovémto případě je možno hledat partnera mezi členy Česko-maďarského obchodního klubu, jehož hlavním cílem je rozvíjet obchodní vztahy a podporovat spolupráci mezi českými a maďarskými podniky. Dalšími důvody volby této formy vstupu jsou geografická vzdálenost, nízká nákladovost formy vstupu, neznalost maďarštiny.

Na základě provedené PEST analýzy lze říci, že maďarská ekonomika zaznamenala silný růst a došlo k její stabilizaci. Maďarsko je vyhledávanou oblastí zahraničních investic. Aktuálně se nejvíce vyplatí investovat do stavebního průmyslu, energetiky, zdravotnictví, obranného průmyslu či dopravního průmyslu.



Podle provedené SWOT analýzy by se měla společnost zaměřit na strategii hledání, tedy překonání slabých stránek využitím příležitostí. Konkrétně zlepšit růst tržeb a zvýšit tržní podíl za pomoci získání nových zákazníků na novém zahraničním trhu, zlepšení marketingové komunikace a případně rozšířit své výrobní portfolio o motocykly 125 cm a tím přilákat nové mladé zákazníky, což se v posledních letech firmě nedaří.

#### **4.5 Rizika**

V případě vstupu na nový zahraniční trh se bude firma jistě potýkat s řadou rizik.

**Rizika tržní** mohou nastat při změně tržní situace a firma je může ovlivnit průběžným průzkumem zahraničního trhu, posilovat vztahy se zákazníky atd.

**Rizika komerční** lze eliminovat mimo jiné výběrem seriózního obchodního partnera, v tomto případě, jak již bylo uvedeno, může firma najít svého partnera mezi členy Česko-maďarského obchodního klubu, který vznikl před 15 lety. Cílem klubu je rozvíjet obchodní vztahy mezi českými a maďarskými podnikateli, prohloubit kulturní a lidské vazby nad rámec obchodních vztahů, zajistit vynikající podmínky jeho členům, pomáhat nalézt obchodní partnery. Klub je v neustálém kontaktu se spolupracujícími partnery (Velvyslanectví ČR v Budapešti, České centrum, Česko-maďarská obchodní komora v Praze, Evropská obchodní komora v Maďarsku).

**Rizika přepravní**, která jsou spojena s obchodováním na zahraničním trhu s hmotným zbožím. Firma může tomuto riziku předejít stanovením řádných dodacích podmínek.

**Teritoriální rizika** jsou rizika vyplývající z politického a makroekonomického vývoje v dané zemi. Na základě PEST analýzy bylo zjištěno, že je Maďarsko ekonomicky stabilní a výborně spolupracuje s Českou republikou.

**Kurzová rizika** patří mezi nejvýznamnější rizika v zahraničním obchodě. Vzhledem k nutnosti podstatnou část komponentů dovážet je výkyv kurzu rizikový nejen z hlediska realizace cashflow při exportu, ale i z hlediska zpracování materiálu při importu. Z tohoto důvodu podnik zohledňuje toto riziko v cenách a snaží se větší obchodní případy realizovat v co nejkratším čase, aby dopady byly minimální.

**Odpovědnostní rizika** nastávají v případě, kdy výrobek způsobí spotřebiteli újmu na zdraví nebo majetku. Pro eliminaci je vhodné sjednat pojištění proti škodám způsobeným třetím osobám na životě, zdraví a majetku.

Pokud firma vstoupí na maďarský trh prostřednictvím smlouvy o výhradním prodeji, mohou nastat rizika jako např. **riziko nesplnění minimálního odběru**, **riziko zneužití značky**, **riziko změny dodavatele** atd. Proto je důležité, aby firma dbala na profesionální zajištění smluvního vztahu. Dále na volbu správného obchodního partnera za pomoci identifikace finančních a nefinančních signálů.

#### **4.6 Cíle a cílový segment**

Cílovým segmentem na maďarském trhu by byli především muži a ženy ve věku 40 a více. Tento segment byl zvolen především z důvodu aktuální řady JAWA 350 OHC, která se ohlíží svým designem na úspěšná léta firmy 2. poloviny 20. století, kdy vyvážela své motocykly i do Maďarska. Dalším segmentem jsou jistě muži a ženy ve věku od 18 let do 50 let, kteří mají v oblibě tzv. retro styl. Jako konkurenční výhodu lze zmínit cenovou dostupnost. Společnost v nynější době nevede žádnou speciální cenovou politiku pro zahraniční trhy. Ceny se shodují s těmi tuzemskými a cílem je nabídnout potenciálním zákazníkům produkty za co nejlepší ceny, avšak je společnost limitována vysokými evropskými náklady. Dále již vybudované dobré jméno z období před pádem železné opony a možnost řídit nové motocykly s designem, který napodobuje historické modely motocyklů JAWA z 2. poloviny 20. století. Cílem společnosti by byl vstup na nový zahraniční trh a získání nových zákazníků.

Jak již bylo zmíněno, pro firmu je důležité získat nové zákazníky na novém zahraničním trhu, aby se zlepšily prodeje aktuální řady a tím se zvýšil růst tržeb spolu s tržním podílem. Vstup na maďarský trh prostřednictvím smlouvy o výhradním prodeji je návrh, který byl konzultován s panem Kraftem, obchodním manažerem ve společnosti JAWA. Pan Kraft uvedl, že se aktivně snaží o vstup na maďarský trh prostřednictvím lokálního partnera a již disponují distribučními cestami na tento trh. Z mého hlediska by tento vstup na nový trh byl nákladný s dlouhou dobou návratnosti vynaložených investic. Ačkoliv by firma získala nové zákazníky a rozšířila svoji působnost na nový trh a tím si otevřela cestu na další trhy v oblasti jihovýchodní Evropy, měla by také uvažovat o možnosti investovat spíše do nového typu

motocyklů. Jednalo by se tedy o motocykly 125 ccm, se kterými by měla možnost na trzích, kde aktuálně působí, oslovit mladé motorkáře ve věku od 16 let.

## Závěr

Cílem bakalářské práce bylo vypracovat návrh vstupu na nový zahraniční trh a analýzu konkurenční výhody společnosti JAWA MOTO spol. s r. o, která se zabývá výzkumem, vývojem a výrobou motocyklů, jejich náhradních dílů a příslušenství. Firma obchoduje jak na tuzemském, tak na zahraničním trhu. Aktuálně jsou motocykly JAWA za nízké ceny s odpovídající kvalitou. Jedná se o malou firmu s bohatou historií a tradicemi.

V první části práce byla popsána teoretická východiska zahraničního obchodu, analýzy marketingového prostředí, rizika a jednotlivé formy vstupu na zahraniční trh. V praktické části byla představena společnost JAWA MOTO spol. s r. o. a následně byla provedena PEST analýza českého trhu s motocykly, která ukázala, že je motocyklový trh v mírném úpadku a je velmi složité se na tomto trhu prosadit. Především z důvodu neustálého zavádění nových omezení a emisních nařízení ze strany EU a přesycenosti trhu. Následná Porterova analýza pěti konkurenčních sil ukázala, že je tuzemský trh přesycen výrobci motocyklů z celého světa. Přímá konkurence si stejně jako JAWA nechává vyrábět motocykly od čínského koncernu Shineray. Tito konkurenti disponují podobně kvalitními motocykly jako JAWA a liší se především v designu. Jednotlivé výsledky analýz byly sumarizovány a zhodnoceny prostřednictvím SWOT analýzy.

V poslední části byl zvolen maďarský trh pro vstup společnosti a následně provedena jeho PEST analýza. Podle analýzy vyšlo, že maďarský trh je ekonomicky stabilní, maďarská vláda podporuje MSP a výborně spolupracuje s ČR. Následně byl zpracován návrh vstupu firmy na zahraniční trh, kde byla zvolena na základě předešlých zkušeností firmy smlouva o výhradním prodeji jako forma vstupu na zahraniční trh.

Při vstupu na nový trh formou smlouvy o výhradním prodeji může firma využít výhodu rychlého vstupu či možnost proniknout na vzdálené trhy. Na druhou stranu v případě zvolení nevhodného distributora může dojít k zablokování vstupu na daný trh. Proto je rozhodnutí společnosti, zda na trh vstoupit, velmi obtížné. Návrh vstupu je pouze jednou z možností, jak by mohla firma JAWA získat nové zákazníky.

## Seznam použité literatury

BOWMAN, Cliff. 1996. *Strategický management*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 80-716-9230-1.

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

FIALA, Petr a Miroslav MAŇAS. 1994. *Vícekritériální rozhodování: Určeno pro stud. všech fak.* Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-707-9748-7.

FOJTÍKOVÁ, Lenka. 2009. *Zahraničně obchodní politika ČR: historie a současnost (1945-2008)*. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-128-4.

GLOBAL.HONDA.HTML. 2019. Company Overview. *global.honda.html* [online]. [cit. 2020-07-10]. Dostupné z: <https://global.honda/about/profile.html>.

HÁJEK, Dušan. 2017. Motocyklový průmysl ztrácí zákazníky. *MOTOSVĚT* [online]. [cit. 2020-07-08]. Dostupné z: <https://motosvet.cz/novinky/218-motocyklovy-prumysl-ztraci-zakazniky.html>.

HORÁKOVÁ, Helena. 2000. *Strategický marketing*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 80-716-9996-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2011. *MARKETING: Distanční studijní opora* [online]. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8 [cit. 2020-07-07]. ISBN 978-80-87 411-19-3. Dostupné z: [https://is.vsh.cz/el/6310/leto2011/MA001/um/DT\\_MA001\\_Jakubikova\\_ISBN.pdf](https://is.vsh.cz/el/6310/leto2011/MA001/um/DT_MA001_Jakubikova_ISBN.pdf).

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

JAWA MOTO SPOL. S R. O. 2019. *Výroční zpráva za rok 2018* [online]. Týnec nad Sázavou [cit. 2020-06-21]. Dostupné z: <https://jawa660.cz/vz2019.pdf>

LUKÁŠOVÁ, Růžena. 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-2951-0.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. 2007. *Mezinárodní obchodní operace*. 4., aktualiz. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-1590-2.

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

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4874-0.

MACHKOVÁ, Hana. 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-5366-9.

WWW.MANAGEMENTMANIA.CZ. 2018. VRIO analýza. [www.managementmania.cz](http://www.managementmania.cz) [online]. [cit. 2020-07-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vrio-analyza>.

MIHÁLY, Barát. 2019. Lásan éledezik a motorkerékpár-piac. *Világgazdaság* [online]. [cit. 2020-07-10]. Dostupné z: <https://www.vg.hu/vallalatok/kereskedelem/lasan-eledezik-a-motorkerekpar-piac-2-1324744/?fbclid=IwAR3Ovg4ZLNyNqb7uBcRGUKfuqj8Z9sKxubYDPdSzmQh7Vr7YgTiFoIiVGLA>.

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

PORTER, Michael E. 1994. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0511-2.

RAMEŠ, Jan. 2018. Jawa 350 Special: Totální magnet! *Motorkari.cz* [online]. [cit. 2020-07-08]. Dostupné z: <https://www.motorkari.cz/clanky/redakni-testy/jawa/jawa-350-special-totalni-magnet-39966.html>.

RAMEŠ, Jan. 2019. Jawa 1000 typ 838 a Jawa 1200: Jak to bylo a jak to bude? *Motorkari.cz* [online]. [cit. 2020-07-08]. Dostupné z: <https://www.motorkari.cz/clanky/moto-novinky/jawa/jawa-1000-tyt-838-a-jawa-1200-jak-to-bylo-a-jak-to-bude-42259.html>.

SATO, Alexej. 1999. *Mezinárodní obchodní operace: (praktická příručka)*. Praha: HZ. ISBN 80-860-0927-0.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. 2000. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9422-8.

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

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

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. 2002. *Strategické řízení*. Praha: Credit. ISBN 978-80-213-0922-7.

TYLL, Ladislav. 2014. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.

WWW.BUSINESSINFO.CZ. 2019. Maďarsko: Souhrnná teritoriální informace. [www.businessInfo.cz](http://www.businessInfo.cz) [online]. [cit. 2020-07-07]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/madarsko-souhrnna-teritorialni-informace/>.

WWW.BUSINESSINFO.CZ. 2020. Ekonomika roste pomaleji, citelný je propad průmyslu. [www.businessInfo.cz](http://www.businessInfo.cz) [online]. [cit. 2020-07-07]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/ekonomika-roste-pomaleji-citelný-je-propad-prumyslu/>.

WWW.CSMUK.HU. c2020. [www.csmuk.hu](http://www.csmuk.hu) [online]. [cit. 2020-07-08]. Dostupné z: <https://www.csmuk.hu/>.

WWW.CZECHTRADE.CZ. 2018. Maďarsko. [www.czechtrade.cz](http://www.czechtrade.cz) [online]. [cit. 2020-07-07]. Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/evropska-unie/madarsko>.

WWW.EUROPA.EU. 2018. Maďarsko. [www.europa.eu](http://www.europa.eu) [online]. [cit. 2020-07-08]. Dostupné z: [https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/hungary\\_cs](https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/hungary_cs).

WWW.EUROPA.EU. 2020. Jarní hospodářská prognóza 2020 – hluboká a nerovnoměrná recese, nejisté oživení. *www.europa.eu* [online]. [cit. 2020-07-08]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/czech-republic/news/200506\\_ecforecast\\_cs](https://ec.europa.eu/czech-republic/news/200506_ecforecast_cs).

WWW.GLOBALSUZUKI.COM. c2020. *www.globalsuzuki.com* [online]. [cit. 2020-07-10]. Dostupné z: <https://www.globalsuzuki.com/>.

WWW.HARLEY-DAVIDSON.COM. 2020a. HARLEY-DAVIDSON ANNOUNCES FOURTH QUARTER, FULL-YEAR 2019 RESULTS. *www.harley-davidson.com* [online]. [cit. 2020-07-10]. Dostupné z: <http://investor.harley-davidson.com/news-releases/news-release-details/harley-davidson-announces-fourth-quarter-full-year-2019-results>.

WWW.HARLEY-DAVIDSON.COM. 2020b. NAŠE SPOLEČNOST. *www.harley-davidson.com* [online]. [cit. 2020-07-10]. Dostupné z: <https://www.harley-davidson.com/cz/cs/about-us/company.html>.

WWW.HONDA.HU. c2020. *www.honda.hu* [online]. [cit. 2020-07-10]. Dostupné z: <https://www.honda.hu/motorcycles.html>.

WWW.JAWA.EU. c2020. *www.jawa.eu* [online]. [cit. 2020-07-08]. Dostupné z: <https://www.jawa.eu>.

WWW.JAWA-50.CZ. 2016. 52. JAWA PO ROCE 1989. *www.jawa-50.cz* [online]. [cit. 2020-07-08]. Dostupné z: [https://www.jawa-50.cz/clanek/52\\_historie-jawy-jawa-po-roce-1989.html](https://www.jawa-50.cz/clanek/52_historie-jawy-jawa-po-roce-1989.html).

WWW.MGE.HU. 2020. MGE sajtótájékoztató prezentáció. *www.mge.hu* [online]. [cit. 2020-07-10]. Dostupné z: <http://www.mge.hu/page.php?IID=hu&pFrom=21&pID=201&uniqueID=ZfFgyTBmsY&levelID=0>.

WWW.MOTORROUTE.CZ. 2018. Na český motocyklový trh vstoupila nová značka UM. *www.motorroute.cz* [online]. [cit. 2020-07-08]. Dostupné z: <http://www.motorroute.cz/clanek/191-na-cesky-motocyklovy-trh-vstoupila-nova-znacka-um.aspx>.



WWW.MPO.CZ. 2019. Zpráva o vývoji podnikatelského prostředí v České republice v roce 2018. *www.mpo.cz* [online]. [cit. 2020-07-08]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-podnikatelskeho-prostredi-v-ceske-republice-v-roce-2018--251001/>.

WWW.NORDEATRADE.COM. 2020. Hungary: Economic and Political Overview. *www.nordeatrade.com* [online]. [cit. 2020-07-07]. Dostupné z: <https://www.nordeatrade.com/en/explore-new-market/hungary/economical-context>.

WWW.SANTANDERTRADE.COM. 2020. HUNGARY: ECONOMIC AND POLITICAL OUTLINE. *SANTANDER: TRADE MARKETS* [online]. [cit. 2020-07-08]. Dostupné z: <https://santandertrade.com/en/portal/analyse-markets/hungary/economic-political-outline>.

WWW.STATISTA.COM. 2020. Motorcycles: Hungary. *www.statista.com* [online]. [cit. 2020-07-10]. Dostupné z: <https://www.statista.com/outlook/2100000/139/motorcycles/hungary?currency=usd#market-globalRevenue>.

WWW.SUZUKI.HU. c2020. *www.suzuki.hu* [online]. [cit. 2020-07-10]. Dostupné z: <https://www.suzuki.hu/motor/hu>.

WWW.UM-MOTORCYCLES.CZ. 2020. Nabídka motocyklů. *www.um-motorcycles.cz* [online]. [cit. 2020-07-15]. Dostupné z: <https://www.um-motorcycles.cz/nabidka-motocyklu/>.

WWW.UMMOTORCYCLES.CZ. c2020. *www.ummotorcycles.cz* [online]. [cit. 2020-07-08]. Dostupné z: <https://www.ummotorcycles.cz>.

WWW.UNIVERZITA-ONLINE.CZ. 2012. Zahraniční obchod. *www.univerzita-online.cz* [online]. [cit. 2020-07-07]. Dostupné z: <http://www.univerzita-online.cz/pek/ekonomika/zahranicni-obchod/>.

WWW.VLADA.CZ. 14. 8. 2018. Visegrádská skupina: Co je to Visegrádská skupina. *www.vlada.cz* [online]. [cit. 2020-07-07]. Dostupné z:

<https://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/visegradska-skupina/co-je-to-visegradska-skupina-167982/>.

ZENKNER, Petr. 2020. Maďarsko. *Euroskop.cz: Věcně o Evropě* [online]. [cit. 2020-07-07]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/481/sekce/maarsko/>.

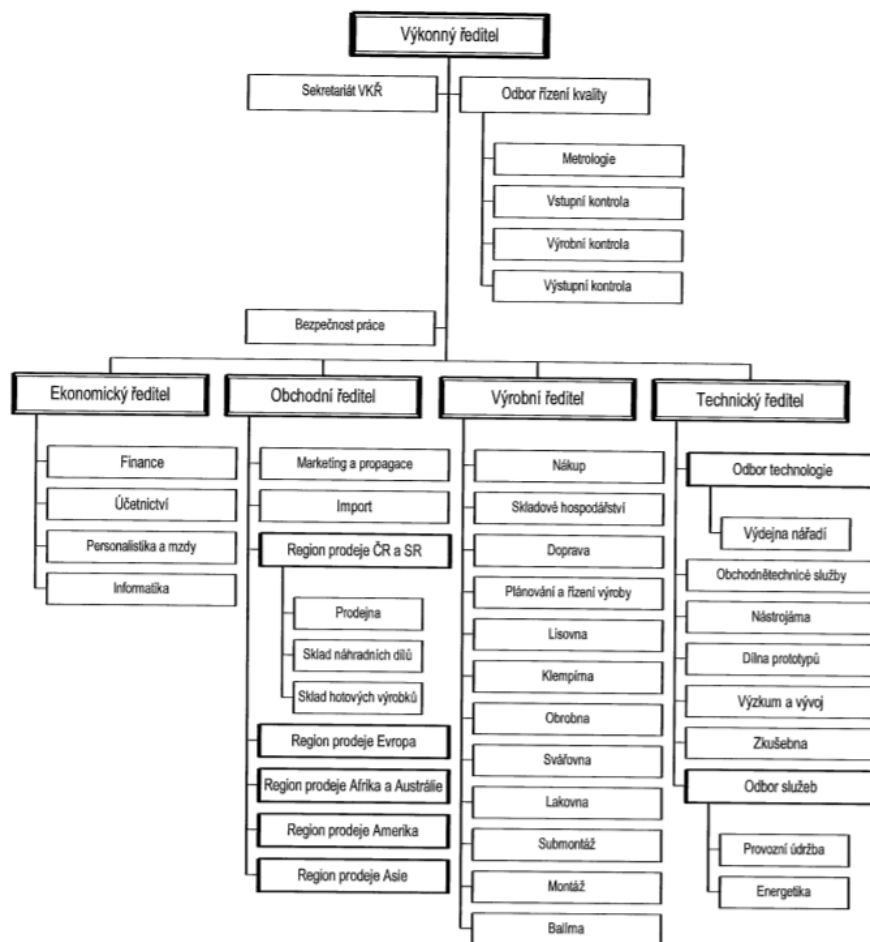
## **Seznam příloh**

Příloha A. – Organizační struktura JAWA MOTO spol. s r. o.

Příloha B. – Varianty motocyklu JAWA 350 OHC

Příloha C. – Typy motocyklů UM o objemu 125 ccm

## Příloha A. – Organizační struktura JAWA MOTO spol. s r. o.



Zdroj: (JAWA Moto spol. s r. o., 2019)

## Příloha B. – Varianty motocyklu JAWA 350 OHC



JAWA 350 OHC SPECIAL



JAWA 350 OHC Scrambler



JAWA 350 OHC

Zdroj: ([www.jawa.eu](http://www.jawa.eu), c2020)

## Příloha C. – Typy motocyklů UM o objemu 125 ccm



UM Renegade Commando 125 - 9 kW



UM Renegade Classic Scrambler 125 - 11 kW



UM DSR SM 125 - 11 kW



UM Renegade Sport S 125 - 9 kW



UM Renegade Classic 125 - 9 kW



UM DSR Adventure TT 125 - 11 kW



UM DSR Adventure 125 - 11 kW



UM Renegade Scrambler S 125 - 11 kW



UM DSR EX 125 - 11 kW



UM Renegade Sport 125 - 7,2 kW



UM Xtreet 125 - 7,2 kW

Zdroj: ([www.um-motorcycles.cz](http://www.um-motorcycles.cz), 2020)