

Konkurenční strategie při vstupu podniku na zahraniční trh

Bakalářská práce

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Ekonomika a management mezinárodního obchodu

Autor práce:

Eliška Silná

Vedoucí práce:

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



Zadání bakalářské práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Eliška Silná**
Osobní číslo: E16000216
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: B6210R015 – Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Zadávající katedra: katedra marketingu a obchodu
Vedoucí práce: Ing. Světlana Myslivcová, ING.PAED.IGIP
Konzultant práce: Ing. Lenka Mixová
SAMYČKA, s.r.o. - jednatel firmy

Název práce: **Konkurenční strategie při vstupu podniku na zahraniční trh**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a bakalářské práce.
2. Teoretická východiska a konkurenční strategie v mezinárodním prostředí.
3. Charakteristika vybraného podniku.
4. Analýza zahraničního trhu.
5. Návrh vhodné strategie pro vstup podniku na trh.
6. Formulace závěrů.

Seznam odborné literatury:

- BAKER, Michael John. 2014. *Marketing strategy and management*. 5th ed. New York: Palgrave Macmillan. ISBN 978-1-137-02582-1.
- BARTES, František. 2008. *Konkurenční strategie firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 987-80-214-3758-6.
- CZINKOTA, Michael a Ilkka RONKAINEN. 2010. *International marketing*. 10th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, ISBN 978-1-133-62751-7.
- KOZEL, Roman. et al. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.
- GUSTAV, Tomek a Věra VÁVROVÁ. 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-098-0.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

<i>Rozsah práce:</i>	min. 30 normostran
<i>Forma zpracování:</i>	tištěná / elektronická
<i>Datum zadání práce:</i>	1. října 2018
<i>Datum odevzdání práce:</i>	31. srpna 2020

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



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

V Liberci dne 31. října 2018

Prohlášení

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

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

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

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

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

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

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

6. května 2020

Eliška Silná

Anotace

Bakalářská práce se zabývá stanovením vhodné konkurenční strategie firmy SAMYČKA s.r.o. a přináší praktická doporučení ke zlepšení konkurenčního postavení společnosti na zahraničním trhu. Práce je rozčleněna do několika dílčích částí. V teoretické části jsou nejprve charakterizovány základní pojmy, které se vztahují ke konkurenci jako takové, a to především za pomoci odborné literatury. Dále je v teoretické části rozebrán mezinárodní trh a strategické plánování, které dopomáhá k volbě vhodné konkurenční strategie. Následující kapitola se věnuje samotnému vstupu na zahraniční trh a upozorňuje na klíčové důvody vstupu na zahraniční trh, rizika s tím spojená a samotné formy takového jednání. Poslední částí teoretické práce je vymezení ukazatelů, které dopomáhají k analýze konkurenčního prostředí. Praktická část se zaměřuje na aplikaci těchto analýz. Nejprve je zhodnoceno současné postavení vybraného podniku na trhu pomocí marketingového mixu. Po následném zmapování vybraného Slovenského trhu pomocí PEST analýzy a Porterovy analýzy, je provedena SWOT matice, která získané informace sumarizuje. V závěru bakalářské práce jsou vyhodnoceny používané metody a je vytvořen seznam doporučení pro vybraný podnik.

Klíčová slova

Konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční strategie, konkurenční výhoda, marketingový mix, PEST analýza, Porterova analýza, SWOT analýza

Annotation

The thesis deals with a determination of the right competitive analysis for SAMYČKA Ltd. and recommends practical ways to improve its competitive position on the foreign market. The thesis is divided into several parts. Firstly, the theoretical part defines basic concepts related to a competitive strategy the way technical literature understands it. This part also analyzes concepts of a foreign market and strategic planning as both help to choose the right competitive strategy. Another chapter describes an actual step of entering a foreign market and points out the importance of key reasons, risks and different ways of this action. The last part specifies diverse key indicators that help to analyze a competitive environment. The practical part of the thesis deals with the implementation of these analyses. Firstly, a current situation of the company is being evaluated thanks to the marketing mix tool. Then the PEST analysis and Porter analysis help to define the Slovakian market and after that all collected information are summarized in the SWOT analysis. In conclusion, different methods are evaluated and several recommendations for the chosen company are made.

Key Words

Competition, competitiveness, competitive strategy, competitive advantage, marketing mix, PEST analysis, Porter analysis, SWOT analysis

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí bakalářské práce Ing. Světlaně Myslivcové Ph.D., za pomoc s psaním, ochotu s poskytováním informací a čas, který mi obětovala. Zároveň děkuji majiteli společnosti Samyčka, s.r.o. Ing. Petru Mixovi za poskytnuté informace nezbytné ke zpracování praktické části. V neposlední řadě patří poděkování a nesmírný vděk rodině a příteli za všestrannou podporu.

Obsah

Seznam zkratk	10
Seznam tabulek	11
Seznam obrázků	12
Úvod	13
1. Konkurence	15
1.1 Konkurenceschopnost	16
1.2 Konkurenční výhoda	18
2. Mezinárodní trh a jeho výzkum	20
2.1 Strategické plánování v mezinárodním marketingu	22
2.2 Konkurenční strategie v mezinárodním podnikání	24
3. Vstup na zahraniční trh	27
3.1 Důvody vstupu na mezinárodní trh	27
3.2 Rizika mezinárodního obchodu	28
3.3 Formy vstupu na zahraniční trh	31
3.3.1 Vývozní a dovozní operace	31
3.3.2 Formy vstupu nenáročné na kapitálové investice	33
3.3.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy	36
4. Analýzy vnějšího a vnitřního prostředí	39
4.1 PEST analýza	39
4.2 Porterův model pěti sil	40
4.3 Analýza konkurence	41
4.4 Analýza vnitřního prostředí podniku	43
5. Charakteristika vybrané společnosti	46
6. Analýza prostředí	48
6.1 Výchozí informace o cílovém trhu	48
6.2 Marketingový mix – služby	49
Ad. 1) Produkt	50
Ad. 2) Cena	51
Ad. 3) Distribuce	52
Ad. 4) Komunikace	53
Ad. 5) Lidé	54
Ad. 6) Procesy	55
Ad. 7) Materiální prostředí	56

6.3 Praktická aplikace Porterova modelu 5 konkurenčních sil.....	57
6.3.1 Dodavatelé	57
6.3.2 Zákazníci	59
6.3.3 Konkurence.....	61
6.3.4 Substituční produkty (služby)	65
6.3.5 Nová konkurence	66
6.4 PEST analýza slovenského trhu	67
6.5 SWOT analýza	70
6.6 Diskuze – vyhodnocení konkurenceschopnosti při vstupu na zahraniční trh.....	72
Závěr	76
Seznam použité literatury.....	77

Seznam zkratek

EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
TUL	Technická univerzita v Liberci
4P	Nástroje marketingového mixu
ČR	Česká republika
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
Ing.	akademický titul: inženýr
SWOT	analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
PEST	analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů

Seznam tabulek

Tabulka 1 Základní faktory překážek vstupu	17
Tabulka 2 Zdroje informací o konkurenci.....	42
Tabulka 3 Srovnání substitučních zařízení.....	66
Tabulka 4 SWOT analýza společnosti.....	71

Seznam obrázků

Obrázek 1 Záměr umístění provozovny	49
Obrázek 2 SAMYČKA v provozu	51
Obrázek 3 Logo společnosti.....	54
Obrázek 4 Rozložení zaměstnanců do mzdových pásem v Trnavském kraji.....	60
Obrázek 5 Mapa konkurence na lokálním zahraničním trhu	61
Obrázek 6 Konkurence umyváreň TNT	63
Obrázek 7 Konkurence Laserwash.....	63
Obrázek 8 Konkurence ALDY Laserwash	64
Obrázek 9 Konkurence OMW	64
Obrázek 10 Konkurence Mobydick	64

Úvod

Rostoucí potřeba spolupráce mezi jednotlivými národními hospodářstvími si žádá rozšíření obchodní činnosti za hranice státu. Ekonomické aktivity již nejsou limitovány právě hranicemi, což se velmi pozitivně odráží na velikosti zpřístupněného trhu. Konkurenční podmínky jsou nicméně ztížené, a proto je důležité věnovat pozornost mezinárodnímu marketingu, potenciálu cílového trhu a jednotlivým strategiím. Cílem takového rozhodnutí je vyrovnat se konkurenci v zahraničí nebo nalézt možnosti vzájemného propojení. A právě z toho důvodu stojí manažeři bez ohledu na to, o jaký typ společnosti jde, před komplikovanými rozhodnutími, jak propojit zájmy domácího trhu s trhy zahraničními.

Vyšší pravděpodobnost úspěchu v dosahování marketingových cílů podnikům umožní konkurenční strategie. Nicméně k tomu, aby byl podnik schopný vytvořit vhodnou konkurenční strategii, musí dobře znát svou konkurenci. Tento pojem je spolu s příbuznými pojmy, jako je konkurenceschopnost, konkurenční prostředí a konkurenční výhoda, vysvětlen v první části bakalářské práce.

Základem jakékoliv strategie je tedy průzkum prostředí, včetně již zmíněných konkurentů. Průzkum prostředí jednoduše znamená důvěryhodný sběr dat a informací. Ve chvíli, kdy se podnik rozhodne pro podnikání na mezinárodních trzích, by si měl být vědom všech příležitostí a rizik, které se vstupem na zahraniční trh přichází. Touto problematikou se autorka zabývá v další části bakalářské práce, kde prochází strategickým plánovacím procesem a následně samotným vstupem na zahraniční trh. V této kapitole jsou charakterizované motivy vstupu, rizika se vstupem spojené a následně formy vstupu na zahraniční trh.

Poslední kapitola teoretické části se zabývá interpretací analytických nástrojů, které autorka používá pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí podniku v praktické části bakalářské práce. Nástrojem k provedení analýzy vnějšího prostředí podniku je použita analýza PEST. Mezi další analytické nástroje popsané v teoretické části patří Porterův model pěti sil, analýza konkurence a marketingový mix. Informace z provedených analýz sumarizuje analýza SWOT.

Pro zpracování praktické části byla autorkou vybrána společnost Samyčka, s.r.o., která provozuje samoobslužné mycí zařízení. V této části jsou nejprve zhodnoceny faktory související se sedmi základními marketingovými nástroji pro oblast služeb. Poté je aplikován Porterův model pěti sil, analýza konkurence a PEST analýza cílového trhu. Závěrem praktické části je analýza SWOT, která skrze vzájemné kombinování silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, hledá odpověď na to, zda je vhodné vstup na slovenský trh skutečně realizovat a za jakých podmínek.

Cílem bakalářské práce je vyhodnotit současné postavení podniku Samyčka, s.r.o. na trhu z hlediska konkurenceschopnosti a na základě získaných informací vytvořit návrh a doporučení, jež povedou ke zlepšení konkurenční strategie podniku.

1. Konkurence

V této kapitole se autorka zabývá rešerší pojmu konkurenceschopnost, a to včetně analýzy, a pojmu konkurenční výhoda podniku. Aby mohly být tyto pojmy vysvětleny, je nezbytné, definovat nejprve termín konkurence.

Jedním z hlavních cílů firem je maximalizace výnosů a s tím spojené zvětšování jejich podílu na trhu. S přibývajícými podniky dochází k tomu, že součástí každého trhu je konkurence. Pro pojem konkurence existuje v odborné literatuře mnoho definic. Význam samotného slova je však v podstatě jasný. V převážné části z nich jsou obsaženy výrazy typu soutěž, soutěžení, soupeření a střety. Z toho vyplývá, že konkurence je nějaký vzájemný vztah mezi více subjekty, tzv. konkurenty. (Zahradníček, 2013).

Tyto subjekty, které jsou označeny jako konkurenti, se snaží v konkrétním čase a prostoru provádět stejnou nebo podobnou činnost, mají stejné cíle a postupují podobně k jejich dosažení. Prostor, kde se vše odehrává, se nazývá konkurenční prostředí. V konkurenčním prostředí dochází k selekci a redukci subjektů, neboť se zvýhodňují lepší výkony oproti těm horším. Přestože je toto funkční prostředí dle Vlčka (2009) velice přínosné, existují manažeři firem, kteří to tak nevidí. Poukazuje na to především Porter (Magretta 2012), když upozorňuje na mylný přístup mnoha manažerů, kdy firmy často přemýšlejí o konkurenci jako o jisté formě boje. Poukazuje na to, že klíčem ke konkurenčnímu úspěchu je schopnost podniku produkovat jedinečnou hodnotu.

Neporozumění tomu, co je konkurence a jak funguje, je dle Joana Magretta (2012) hlavní příčinou chyb ve strategii. Zdůrazňuje Porterovu myšlenku, že nejobvyklejší chyba spočívá v tom, že podnik předpokládá, že veškerý úspěch je v tom „být nejlepší“. Udržitelná výkonnost však záleží na jedinečnosti. Podnik může být úspěšný, pokud se na trhu bude chovat jinak než konkurence.

Dnes se již hovoří o tzv. hyperkonkurenčním prostředí, což souvisí s přesyceným trhem, který se velice rychle rozvíjí a mění. Rivalita mezi subjekty je stále vyšší a firmy by tak měly reagovat velmi pohotově a utvářet marketingové strategie. Často se stává, že jsou firmy vyřazeny z trhu, protože byly předběhnuty a nahrazeny novou technologií (Barčík, 2013).

1.1 Konkurenceschopnost

V současné době je tržní prostředí známé rychlými změnami, velkými nároky spotřebitelů a mimo jiné rostoucí konkurencí ze strany ostatních subjektů. V případě, že chtějí podniky na trzích obstát, měly by být flexibilní a mít dokonalé informace o své konkurenci a trzích, na kterých působí. Pojem konkurenceschopnost vymezuje mnoho definic. Obecně se však dá říci, že jde o způsobilost dostatečně konkurovat ostatním konkurentům na daném trhu.

Veber (2016) definuje konkurenceschopnost jako schopnost firmy dokázat vzdorovat subjektům se stejnou nebo podobnou specializací. Toto je však pouze pasivní pojetí konkurenceschopnosti. Aktivní přístup spočívá v prosazení se v daném oboru v porovnání s konkurencí.

Podle Dvořáčka (2012) je konkurenceschopnost úzce spojena s celosvětovou integrací, kdy má na firmy a jejich přežití velký vliv rozvoj komunikačních a informačních technologií, který způsobil vyšší nároky ve většině ekonomických aktivit.

Významným nástrojem pro analýzu konkurenceschopnosti v odvětví je Porterova analýza pěti sil. Podstatou této analýzy je předvídaní budoucího vývoje konkurenční situace na základě určení možného chování těchto subjektů a s nimi spojených rizik, která by mohla podniku hrozit.

Těmito silami jsou:

- existující konkurenti,
- nebezpečí vstupu potenciálních konkurentů,
- dodavatelé,
- vyjednávací vliv odběratelů,
- hrozba substitutů (Karlíček, 2018).

Existující konkurenti

Způsob, jak v daném prostředí vzniká rivalita, závisí na několika faktorech. Jedním z faktorů je tzv. koncentrace v odvětví. Čím se v odvětví nachází větší počet stejně silných konkurentů, tím větší je rivalita. Na druhé straně bude rivalita menší, když bude na daném trhu jeden podnik, který je nejméně o polovinu větší než ostatní. Takovýto podnik si zavede disciplínu

a má konečné slovo při tvorbě ceny. Druhým faktorem je rychlost růstu odvětví. Rivalita bude větší s pomalejší mírou růstu odvětví. Dalším faktorem je struktura a skladba nákladů. Vysoké fixní náklady nutí podniky maximálně vytižít své kapacity, a tím zvýšit nabídky svých produktů. Dopad to má takový, že cena produktů klesá a dochází k cenovým válkám. Stupeň rozlišení neboli diferenciací je čtvrtým faktorem. Čím jsou produkty více diferenciovány, tím bude rivalita nižší než u substitutů. Posledním faktorem, který ovlivňuje rivalitu v odvětví, jsou výstupní bariéry. Větší rivalita se zde opět odvíjí od nákladů. Má-li podnik vysoké náklady na ukončení své činnosti, mnohdy bude spíš pokračovat ve výrobě i za cenu nízkých zisků (Magretta, 2012).

Ohrožení ze strany potenciálních konkurentů

Firmy, které nově vstupují do odvětví, se snaží získat podíl na trhu, a tím i zdroje, což vede ke zvyšování nákladů ostatních firem. Ohrožení možného vstupu nových konkurentů do odvětví je také spojeno se vstupními překážkami. Jsou-li vysoké, je hrozba nižší. Hlavní faktory, které ovlivňují vstupní překážky, jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 1 Základní faktory překážek vstupu

Úspory z rozsahu
Zákaznická loajalita vůči současnému dodavateli
Kapitálové požadavky na produkci
Zákaznické náklady na změnu produktu
Přístup k distribučním kanálům

Zdroj: vlastní zpracování dle Hollensen, 2007

Dodavatelé

Dodavatelé ovlivňují ceny a kvalitu nakupovaných surovin, či produktů. Čím je jejich vyjednávací síla vyšší, tím větší budou i náklady. Vyjednávací vliv dodavatelů ovlivňují následující faktory.

- Nezbytnost konkurovat jiným substitučním produktům: zaměnitelné produkty snižují postavení jednotlivých dodavatelů, jelikož se stávají jejich nepřímými konkurenty.
- Hodnota odvětví pro dodavatelské skupiny: v této situaci nemusejí dodavatelé vyvíjet tlak na prodej daného produktu, jelikož je dané odvětví pro dodavatele klíčové.
- Ojedinělost, diferencovanost dodavatelů.
- Počet a síla dodavatelů: pokud se odběratelé v odvětví nesjednocují do větších celků, mají dodavatelé větší vliv na ceny, kvalitu i dostupnost produktů (Magretta, 2012).

Vyjednávací vliv odběratelů

Odběratelé neboli zákazníci mají vyjednávací sílu vyšší, jsou-li produkty, které nakupují nediferencované, pokud je na trhu více dodavatelů stejného produktu, či pokud jim více záleží na ceně než na kvalitě. Podniky naopak mají možnost snížit sílu odběratelů, když zvýší počet svých potencionálních zákazníků tím, že začnou vyrábět výrobky s vyšší přidanou hodnotou, nebo svůj produkt diferencují (Magretta, 2012).

Hrozba substitutů

Firmy, které vyrábějí substituty, jsou pro podnik také konkurencí. Zvláště pokud jsou levnější, a tím i atraktivnější pro spotřebitele. Důležitá je tedy identifikace substitutů. Největší pozornost by podniky měly věnovat takovým produktům, které jsou vyráběny ve velmi ziskových odvětvích. Nižší hrozbu substitutů může podnik zajistit vytvořením nákladů na změnu produktu pro zákazníka (Magretta, 2012).

1.2 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhodu není jednoduché definovat. Jednoduše se dá říci, že konkurenční výhodu má taková firma, která dlouhodobě generuje oproti konkurenci vyšší zisky. Konkurenční výhoda však nemusí být definována pouze dle ziskovosti. Výhoda může vyplývat i z vyšších investic do technologií, či z loajálnosti zákazníků (Grant, 2010).

Konkurenční výhodou je tedy vyšší schopnost podniku konkurovat jiným subjektům na trhu, ať už vyšší mírou zisku, či jinou předností. Tou může být například kvalitnější výrobek. Někteří autoři poukazují na propojení konkurenční výhody s konkurenceschopností. Je-li firma konkurenceschopná, může o sobě říci, že má konkurenční výhodu. Je však nezbytné si uvědomit, že konkurenční výhoda je otázkou srovnání s jiným podnikem, či jinými výrobky. Bez této možnosti konkurenční výhody není. Obecně se poté rozlišuje konkurenční výhoda nákladová a orientovaná na kvalitu produktů (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Podle Zuzáka (2011) může být konkurenční výhoda jak materiální, tak nemateriální. Důležité však je, aby zvolená aktiva byla hodnotná jak pro firmu, tak pro zákazníka, aby byla těžko dostupná, nenahraditelná a aby nebylo možné ji napodobit konkurencí. Takto zvolená konkurenční výhoda by měla být trvale udržitelná. Přesto však dochází k tomu, že většina výhod je pouze dočasných. Odlišuje se tak vývoj v krátkém a dlouhém období. Udržitelnost konkurenční výhody je výsledkem podnikové strategie, ale také činnosti ostatních podniků na trhu a tržního vývoje. Silné stránky podniku se tak mohou s postupujícím vývojem trhu stát slabinou.

Podstatnou konkurenční výhodou jsou v dnešní době inovace, které, pokud jsou chápány jako nové metody produkce, dopomáhají ke zlepšení pozice na trhu, jelikož je díky nim produkce efektivnější. Za nejvíce konkurenceschopné podniky se považují takové, které se dokážou měnícím se podmínkám na trhu jednoduše přizpůsobit (Beneš, 2008).

2. Mezinárodní trh a jeho výzkum

Před samotným mezinárodním podnikáním by se měly provádět průzkumy trhu. Dle Machkové (2015, str. 44) „... je výzkum trhu systematicky organizovaný sběr a vyhodnocování informací, jehož výstupem je uspořádaný soubor informací získaných na základě určité metodiky.“

Podnik, který vstoupí na mezinárodní trh, se bude pohybovat v prostředí, které se ve většině případů liší od domácího prostředí, které dobře zná. Musí tedy mnohem dříve, než na zahraniční trh vstoupí, zahájit systematický, dostatečně důvěryhodný a přesný sběr informací. Následně by měl vyhodnotit informace i z oblasti, která se ho bezprostředně netýká. Výzkum trhu firmě dopomáhá ke strategickým i operativním rozhodnutím, která jsou klíčová pro mezinárodní rozvoj podniku. Takový výzkum se zabývá nejčastěji čtyřmi oblastmi: podnikatelským prostředím, působením a strategií konkurence, určením potenciálu cílových zahraničních trhů a účinností marketingové strategie. Mezinárodní výzkum by měl:

- identifikovat obchodní potenciál vybrané země na základě monitorování a vyhodnocování makroekonomických údajů a počtu obyvatel, odlišností v jejich zvyklostech a preferencích, kupní síle, průmyslové a obchodní struktury atd., ze kterých je schopen odhadovat celkový objem trhu,
- monitorovat a analyzovat podmínky a pravidla na zvoleném trhu včetně celních a právních bariér, netarifních překážek, dále domácí výrobce a pracovní trh atd.,
- získávat informace o tuzemské a zahraniční konkurenci, které umožňují průběžné posuzování konkurenceschopnosti podniku a jeho výrobků, a tedy přesný odhad objemu prodeje v dané lokalitě,
- stanovit reakci místní poptávky na cenu v kontextu cen konkurence, tak aby bylo možné správně stanovit, popřípadě upravit prodejní ceny produktů,
- stanovit reakci spotřebitelů na testování výběru značky, balení, velikost gramáže, koncipování reklamního sdělení, což ovlivňuje predikce obrátu na daném trhu (Machková, 2015).

Výzkum mezinárodního prostředí by měl systematicky monitorovat a následně analyzovat zejména tyto informace:

- právní prostředí,
- technické prostředí,
- sociálně-kulturní prostředí,
- politické prostředí,
- životní úroveň obyvatelstva,
- úroveň vzdělanosti obyvatelstva,
- trh práce,
- úroveň a funkce bankovního systému,
- vyspělost a dynamiku trhu,
- poptávku a nabídku na trhu,
- strukturu, úroveň a styl práce místních distributorů, distribuční kanály,
- funkci reklamních agentur
- a další (Machková, 2015).

Realizací tohoto výzkumu získá podnik potřebné informace o prostředí, do kterého vstupuje, a to včetně informací o konkurenci a požadavků potenciálních zákazníků. Mezinárodní marketingový výzkum se oproti výzkumu realizovanému na tuzemském trhu liší následujícími rozdíly:

- získání informací na zahraničním trhu je složitější,
- průzkum trhu je komplexnější,
- měřítka a kritéria pro zkoumání jsou odlišná,
- sekundární data jsou mnohdy neúplná a primární sběr dat nákladný,
- často nejsou data a výzkumy ekvivalentní,
- na mezinárodních trzích se podniky můžou setkat s větší konkurencí,
- výzkum bývá celkově spíše investicí, než výdajem (Vašítková, 2009).

Podnik musí počítat s konkurencí, která bývá na mezinárodním trhu vyšší. Zahraniční firmy si vybírají atraktivní země, a tak konkurence nebude pouze domácí. V zemích s rozvinutou ekonomikou potom musí firma počítat s vyššími fixními náklady, dražší pracovní silou atd. Aby se firma prosadila, je nutné udělat průzkum konkurence ve formě porovnání produktů

s konkurenčními. Mezi hlavní informace o konkurenci patří; finanční zdroje, které využívá, struktura a velikost tržních podílů a údaje o poslání a cílech konkurence (Vašítková, 2009).

2.1 Strategické plánování v mezinárodním marketingu

V této kapitole vysvětluje autorka pojem mezinárodní marketing a dále se zabývá průběhem strategického marketingového plánování. Strategický plán podniku by měl vycházet z dlouhodobých příprav a dopomáhat ke stanovení cílů. Pro strategické plánování jsou charakteristické základní manažerské činnosti: plánování, organizace, kontrola a vedení. Strategické cíle podniku bývají vytvářeny v horizontu let a měly by být plánovány celopodnikově. Jako základ pro střednědobé plánování se používají výsledky SWOT analýzy.

Marketing je chápán jako soubor aktivit, kterými jsou uspokojovány potřeby jednotlivců i skupin v procesu produkce i směny výrobků. Mezinárodní marketing se těmito aktivitami zaobírá za hranicemi státu, a aplikuje tak marketingové zásady ve zkoumané zemi.

„Mezinárodní marketing je podnikatelská filozofie zaměřená na uspokojování potřeb a přání zákazníků na mezinárodních trzích. Cílem mezinárodní marketingové strategie je vytvářet maximální hodnotu pro firemní partnery díky optimalizaci firemních zdrojů a vyhledávání podnikatelských příležitostí na mezinárodních trzích.“ (Machková 2009, s. 13)

V praxi má mezinárodní marketing tři základní koncepce:

- vývozní marketing,
- globální marketing,
- interkulturní marketing.

Základním principem vývozního marketingu je přizpůsobit obchodní politiku podniku podmínkám jednotlivých trhů. Vývozní marketing realizují malé a střední podniky, jejichž zkušenosti s mezinárodním podnikáním nejsou dostatečné, a vstupují tak na zahraniční trhy postupně. Většinou hovoříme o podniku, jehož výrobky mají na trhu velkou konkurenci. Snaží se tak proniknout do menších úseků trhu, na který nakonec vypracuje vhodnou nabídku (Machková, 2009).

Globální marketing uplatňuje stejný typ výrobku na všech trzích, a nabízí je tak stále stejnému okruhu spotřebitelů. Tato koncepce používá globálně stejné marketingové postupy a je ve většině případů podporována moderními komunikačními prostředky (internet, televizní reklamy). Globální marketing neřeší sociálně-kulturní rozdíly, což může být velkou nevýhodou oproti konkurenci (Machková, 2009).

Moderní marketing se přiklání ke koncepci interkulturního marketingu, který využívá mezinárodní přístup, a zohledňuje tak odlišné sociálně-kulturní potřeby spotřebitelů. Podnik, který se zaměřuje na interkulturní marketing, se zaměřuje na úpravu především výrobní, značkové a cenové politiky (Machková, 2009).

Z prvního odstavce této kapitoly vyplývá, že plánovací aktivity podniku by měly vycházet z předem vypracovaného strategického plánu. Přístup k tomuto plánování závisí do jisté míry na úspěchu v mezinárodním podnikání. Správně zvolená strategie totiž dopomáhá k dlouhodobému mezinárodnímu růstu. Podnikatelské aktivity ve správně zvoleném strategickém plánu by měly směřovat do geografických zón s růstovým potenciálem. Firma by měla předem dokázat vyčíslit investice, spojené se vstupem na zahraniční trh a zajistit soulad výrobních a obchodních aktivit s očekávanou poptávkou.

Postup strategického plánování probíhá na třech úrovních. Nejprve si podnik stanoví poslání a cíle. Posláním bývá v danou chvíli právě vstup na mezinárodní trh. V tuto chvíli by měl management zvážit, zda je jeho poslání v souladu s cíli podniku, zda koresponduje se sdílenými hodnotami podniku a zda je v tomto poslání projevena jeho hlavní konkurenční výhoda (Vašítková, 2009).

Strategické cíle podniku by měly být měřitelné, musejí obsahovat časové období, ve kterém mají být splněny, a v neposlední řadě musejí být dosažitelné. K jejich dosažení dopomáhají následující marketingové strategie:

- **strategie intenzivního růstu** – Dopomáhá ke zvýšení objemu prodeje tím, že se zvýší marketingové úsilí. V mezinárodním marketingu se tato strategie blíží vstupu firmy na zahraniční trh, kde se zakládá vlastní dceřiná společnost. Firmy díky této strategii posilují svou image. Může docházet také k úsporám nákladů a získání lepší pozice vůči obchodním partnerům.

- **integrační růstová strategie** – Firma se v této strategii zabývá intenzivní kontrolou přímé konkurence. Hlavním cílem je pohlcení konkurenčního podniku formou fúze, nebo akvizice, či kontrola distribučních řetězců formou franchisingu. Tato strategie je kapitálově náročná.
- **diverzifikační růstová strategie** – Tato strategie rozšiřuje podnikatelské aktivity a zabývá se především výrobou nových produktů (Vašítková, 2009).

2.2 Konkurenční strategie v mezinárodním podnikání

Volba a následné vytvoření vhodné strategie je pro firmy klíčovým rozhodnutím. Z předchozí kapitoly vyplývá, že při sestavování jakékoliv strategie je základem průzkum prostředí. V první řadě je důležitá analýza současného stavu podniku. Následně by firma měla zajistit analýzu podnikatelského prostředí, a to zejména proto, aby měla přehled o okolí, v němž chce podnikat, a aby byla schopna reagovat na neustálé změny v prostředí.

Dvořáček (2012) tvrdí, že by měl podnik při tvorbě konkurenční strategie dokázat identifikovat současnou strategii podniku, jeho přednosti a slabiny. Dále by měl mít zanalyzovanou konkurenci a společenské klima a v neposlední řadě by si měl dokázat odpovědět na otázku: „Co by měl podnik dělat?“. Odpověď na tuto otázku by měl dostat pomocí testování předpokladů a strategickou volbou.

Rozšíření podnikání v mezinárodním prostředí dává firmám možnost zvýšit konkurenční výhodu. Ta spočívá v předstihnutí konkurence odlišením, a to prostřednictvím nízkých nákladů, nebo v užší specializaci firmy. Uvádí se několik strategií, pomocí kterých by podniky měly stanovených výhod dosáhnout (Machková, 2015).

Strategie širokého pronikání na trh neboli penetrační strategie umožňuje podniku získat větší podíl na trhu zvýšením objemu prodeje. Podnik tak realizuje úspory z rozsahu. Zvýšený prodej umožňuje podniku vyrábět za nižší cenu, konkurenční výhoda tedy spočívá v nízkých nákladech. Tuto strategii nyní uplatňují především čínské a korejské podniky (Machková, 2015).

Strategie diferenciacce se zaměřuje na odlišení od konkurenčních nabídek, díky němuž firma dosáhne konkurenční výhody. Odlišení spočívá v nabídce celé řady služeb s výrobkem

spojených, které mu dodávají větší užitečnost, případně se výrobek od konkurenčního produktu liší úplně jinými výjimečnými vlastnostmi, avšak za vyšší ceny (Machková, 2015).

Strategie úzké specializace je charakteristická pro výrobce luxusního zboží nebo pro firmy, které se zaměřují na neobvyklé dodávky v průmyslovém odvětví. Konkurenční výhoda takovýchto výrobků spočívá v tom, že díky úzké specializaci může firma uskutečňovat vysoké výnosy. V mezinárodním marketingu vyhovuje tato strategie i menším podnikům, které se koncentrují na menší segmenty trhu, kterými se velké firmy nezabývají (Machková, 2015).

Strategie vedoucí firmy na trhu neboli leadera je realizována s cílem zvětšení celkového objemu prodeje na trhu a dosažení dominantního postavení v globálním měřítku. Vzhledem k tomu, že je prostředí světového trhu silně konkurenční, musejí se firmy pro udržení vedoucí pozice neustále zdokonalovat. Využívají tak mnoha nástrojů, zejména inovaci, snahu o uspokojení všech tržních segmentů širokou nabídkou, snižování nákladů, celosvětovými kampaněmi apod. V současné době jsou často používanými nástroji akvizice nebo fúze (Machková, 2015).

Strategie druhé největší firmy na trhu je strategie, kdy se tzv. challenger snaží oslabit vůdce na trhu, nebo přímého konkurenta s cílem zaujmout větší podíl na trhu. Pro oslabení vedoucí firmy se tržní vyzývatel snaží zaplavit trh svými produkty pomocí různých marketingových nástrojů: produkt nabízí za konkurenční ceny, investuje do reklamy, uvádí své inovace na mezinárodní trhy či zlepšuje poskytované služby. Druhá firma se snaží také získat konkurenční výhodu vytipováním slabých stránek vedoucí firmy (Machková, 2015).

Strategie firem, které napodobují velké firmy, se většinou týká malých a středních firem, které mají na trhu své postavení a věrné zákazníky. Tyto firmy však neobsazují silnou pozici, a tak se musejí soustředit na kvalitu výrobků za přijatelné ceny.

Strategie napodobování je strategie imitace produktů typická především pro východoasijské firmy, které využívají konkurenční výhodu nízkých výrobních nákladů. Jiný podnik tak může kopírovat, nebo dokonce vylepšovat produkt inovátora, který s novým produktem přišel na trh (Machková, 2015).

Strategie firem, které se zaměřují na mikrosegmenty, spočívá v orientaci na úzký rozsah trhu, o který nemají velké firmy zájem, a tak nejsou přímými konkurenty firmám využívajících tuto strategii. Firmy se tedy zaměřují na tzv. mikrosegmenty neboli části trhu, ve kterých existuje neuspokojená poptávka. Společnost se často orientuje na přímý kontakt se zákazníky v menších městech, jimž nabízí specializované služby, které by pro velké firmy nebyly výnosné. Příliš úzké zaměření na určitou oblast však přináší riziko vstupu silnějšího konkurenta na trh a s ním i změny poptávky (Machková, 2015).

3. Vstup na zahraniční trh

Firmy se do mezinárodního obchodu zapojují z různých důvodů. Motivů je spousta. Některé podniky chtějí zvýšit svůj zisk, jiné naopak snížit náklady levnější pracovní silou. Expanze může také umožnit přístup k novějším technologiím a s tím spojeným nižším výrobním nákladům. Zapojení se do mezinárodního obchodu přináší dle Machkové (2014) prospěch celé národní ekonomice. V následující kapitole se autorka práce zabývá jak důvody vstupu na mezinárodní trh, tak jejich formami. Se samotným vstupem přicházejí také rizika. Tato rizika, na která se podnik může připravit, jsou také popsána v následující kapitole.

3.1 Důvody vstupu na mezinárodní trh

Důvody vstupu na mezinárodní trh se dělí podle dvou rozdílných motivů. Firma se buď sama rozhodne, že chce vstoupit na mezinárodní trh, nebo musí a vstup používá jako obranu. Tímto rozhodnutím reaguje na hrozby na domácím trhu. Jestliže podnik chce vstoupit na mezinárodní trh a využívat jedinečnost tržních příležitostí, mluví se o ofenzivním motivu vstupu. Jestliže jsou ke vstupu firmy pod vlivem vnějších okolností přinuceny, jedná se o defenzivní motiv. K rozhodnutí potom dochází z následujících důvodů:

- nadnárodní firmy nabízejí lepší produkty nebo mohou nižšími cenami účinně napadnout domácí trh firmy,
- firma potřebuje mít větší zákaznickou základnu, aby dosáhla potřebného zisku k zachování a upevnění své existence,
- firma musí snížit svoji závislost na jediném trhu,
- firma zjistí, že je možné na některých zahraničních trzích dosáhnout relativně vyššího zisku než na trhu domácím,
- dosavadní rozhodující zákazníci dané firmy se rozhodnou odejít do zahraničí a požadují poskytování stejných služeb a produktů i v místě jejich nového působení (Czinkota, Ronkainen, 2010).

Pokud se firma chová ofenzivně, volí vstup na zahraniční trh jako strategii, díky které získá výhody plynoucí z nových nedotknutelných trhů. Mezi hlavní ofenzivní motivy potom patří:

- růst zisku,
- technologický pokrok,

- tržní příležitosti plynoucí ze zahraničního trhu,
- úspory z rozsahu,
- daňové výhody (Hollensen, 2007).

Každá firma si musí při koncipování strategických plánů a rozhodování se o vstupu na mezinárodní trh dokázat odpovědět na řadu zásadních otázek, mezi které patří:

- jakou chce zaujímat tržní pozici,
- kdo jsou a kdo budou v příštích obdobích její konkurenti, jakou mají strategii a jaké zdroje,
- kde bude své výrobky vyrábět, kam je bude umisťovat,
- kolik na tom musí vydělávat,
- odkud bude opatřovat potřebné zdroje,
- jaká strategická spojení se pokusí navázat s jinými firmami (Machková 2015).

3.2 Rizika mezinárodního obchodu

Mezinárodní obchod se službami a zbožím představuje nejvýznamnější složku mezinárodních ekonomických vztahů. Objem mezinárodního obchodu roste v dlouhodobém horizontu rychleji než hrubý domácí produkt světové ekonomiky jako celku a jeho význam stále narůstá (Peprný, 2011).

Podniky, které se rozhodnou vstoupit do mezinárodního podnikání, si musejí být vědomi nejen příležitostí, které jsou jim vstupem na nové trhy nabízeny, ale také rizik. Nepodstupování rizik by ovšem znamenalo vzdát se možnosti využívat nových podnikatelských příležitostí na mezinárodních trzích. Proto je nutné možná rizika analyzovat a vyhodnotit, které z nich je podnik schopen snášet a v jakém rozsahu. Mezinárodní podnikání omezuje rizikovost v negativním a také v pozitivním směru (Machková, 2015).

Rizika zasahují každou oblast podnikání a mohou způsobit, že dosažený výsledek se bude lišit od předpokládaného v důsledku neočekávaných vlivů. Podstoupení některých rizik může výsledek ovlivnit jen negativně, jiná rizika mohou působit oběma směry a přinést i lepší výsledky, než byly předpoklady. Mezi jednotlivými druhy rizik existují vazby

a některá rizika se vzájemně doplňují a vyskytují se společně. Je nutné je posuzovat komplexně a respektovat jejich souvislosti.

Mezi hlavní typy rizik mezinárodního obchodu patří:

- rizika tržní,
- rizika komerční,
- rizika přepravní,
- rizika kurzová,
- rizika teritoriální a další (Machková, Černošlávková, 2014).

Rizika tržní představují možnost, že v důsledku změny tržních podmínek nedosáhne podnik předpokládaného výsledku. Změna tržní situace může být způsobena např. změnou celkové konjunkturální situace v určité zemi, změnou vztahu nabídky a poptávky, změnou postavení rozhodujících dodavatelů nebo odběratelů, změnami v technologii, či sezónními výkyvy (Machková, Černošlávková, 2014).

Rizika komerční vyplývají z nesplnění povinnosti obchodního partnera. Týkají se především vztahů mezi importérem a exportérem. Rizikovost v oblasti komerčních rizik ovlivňuje dosažené výsledky negativně tím, že obchodník buď vůbec neuskuteční předpokládanou transakci, nebo dosáhne při realizaci horšího výsledku, než předpokládal. Prevence podstupování komerčních rizik je zakotvena v soustavném získávání informací o účastnících trhu, ve sledování jejich finanční situace a profesní zdatnosti, hodnocení jejich spolehlivosti a také úvěruschopnosti. Míru těchto komerčních rizik je možno ovlivnit zejména výběrem obchodních partnerů, volbou platebních podmínek a využíváním pojištění. Nejlepším způsobem předcházení těmto rizikům je rozvíjení dlouhodobých obchodních spojení, která jsou založena na vzájemné důvěře (Machková, Černošlávková, 2014).

Rizika přepravní jsou v mezinárodním obchodě spojena s hmotným zbožím. Během dopravy je možné, že dojde ke ztrátě nebo poškození zboží, a škodu pak utrpí ten, kdo v daném okamžiku nesl riziko. Přechod rizika ztráty nebo poškození zboží se sjednává v kontraktu stanovením určité dodací podmínky. Riziko ovšem nese také dopravce. Prevence spočívá v přesném vymezení místa a okamžiku přechodu rizika ztráty nebo poškození zboží z prodávajícího na kupujícího v kupní smlouvě, a hlavně také vhodným výběrem spolehlivého dopravce. Přepravní rizika se v mezinárodním obchodě pojišťují a je

tedy nutné věnovat pozornost řádnému sjednání pojistné smlouvy (Machková, Černošlávková, 2014).

Rizika teritoriální vystupují intenzivně v hospodářských vztazích se zeměmi s politickou nestabilitou. Nejeefektivnějším preventivním opatřením je získávání informací o jednotlivých zemích, které jsou předmětem komerčního zájmu podniku. Podniky samy mají také možnost ochrany před teritoriálními riziky, např. respektováním rizikovitosti při volbě trhu (Peprný, 2011).

Mezi hlavní druhy těchto rizik patří:

- platební potíže, které jsou vyvolány politickými událostmi (revoluce, stávky, občanské nepokoje atd.),
- riziko transferu,
- administrativní zásahy státu (odebrání dovozní licence),
- přírodní katastrofy (povodně, zemětřesení atd.),
- opatření ve třetích zemích znemožňující transfer deviz (Machková, Černošlávková, 2014).

Rizika kurzová vyplývají z proměnlivosti vývoje kurzů jednotlivých měn. Kurzové změny mohou však působit i na zlepšení dosahovaných výsledků oproti předpokladu. Absolutní ochrana před dopadem kurzového rizika neexistuje a předvídaní měnového vývoje je velmi obtížné. Negativní vliv kurzového rizika lze však omezit operacemi na devizových trzích. Mezi další nástroje, kterými podnikatel může riziko omezit, patří faktoring a forfaiting (Machková, Černošlávková, 2014).

Riziko odpovědnosti za výrobek souvisí s ochranou spotřebitele na trzích některých vyspělých zemí (např. USA). Výrobce je vždy zodpovědný za škody na zdraví nebo majetku, které mohou utrpět osoby v důsledku vad výrobku. Bezpečnost výrobku je hlavním požadavkem při exportu do vyspělých zemí (Peprný, 2011).

3.3 Formy vstupu na zahraniční trh

Jakou formou vstoupí podnik na zahraniční trh, patří mezi hlavní rozhodnutí mezinárodního marketingu. Podnik má možnost zvolit si z celé řady forem vstupu, volba konkrétní strategie je ovlivněna následujícími faktory:

- investiční náročnost vstupu na zahraniční trhy,
- zdroje, které má podnik k dispozici,
- potenciál cílového trhu,
- možnost kontroly mezinárodních podnikatelských aktivit,
- rizikovost podnikání na cílovém zahraničním trhu,
- konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí (Machková, 2015).

Obecně se vstupy podniku na zahraniční trhy dělí do tří skupin:

- vývozní a dovozní operace (mezinárodní obchodní metody),
- formy nenáročné na kapitálové investice,
- kapitálově náročné vstupy podniků na zahraniční trhy (Machková, 2015).

3.3.1 Vývozní a dovozní operace

Tato forma vstupu je dle Machkové (2015) pravděpodobně nejjednodušší formou, jakou může firma na zahraniční trhy vstoupit. Tato forma je často chápána jako forma nevyžadující velké investice. Pokud však chce podnik být na zahraničním trhu úspěšný, měl by investovat finanční prostředky do mezinárodního marketingu. Měl by investovat do výzkumu cílového trhu a přizpůsobit marketingovou strategii jeho podmínkám. Firma dle podmínek, které stanovují zahraniční trhy, musí přizpůsobit výrobkovou politiku, vytvořit distribuční cesty, určit vhodnou cenovou strategii a vložit finanční prostředky do komunikace. Při vývozu firmy využívají různé obchodní metody, jejichž volba závisí na mnoha faktorech, hlavně na obchodněpolitických podmínkách, typu výrobků a služeb, volbou obchodního partnera a efektivnosti realizace zahraničněobchodních operací (Peprný, 2011).

Prostřednické vztahy

V mezinárodním obchodě je možné se potkat s celou řadou subjektů, které obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a podnikají na vlastní nebezpečí. Tyto subjekty, se nazývají prostředníci. Prostředníci distribuují nakoupené komodity dalším odběratelům a jejich odměnou je cenová marže. Služby, které prostředníci poskytují, mohou být prospěšné především pro střední a malé podniky, jejichž obraty nedosahují vysokých čísel a zřizování vlastního oddělení by pro ně bylo nákladné. Přínosem prostředníka je odstranění rizik vyplývajících z mezinárodního obchodu a nižší náklady oběhu. Nevýhodou je ztráta přímého kontaktu se zákazníkem, a tím i možné riziko ztráty řízení mezinárodní marketingové strategie (Machková, Černošlávková, 2014)

Smlouvy o výhradním prodeji – výhradní distribuci

Podnik může vstoupit na trh díky uzavřené smlouvě o výhradním prodeji, ve které se dodavatel zaručuje, že komodity definované ve smlouvě nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než odběrateli. Smlouva musí mít písemnou formu a musí zde být vyhrazena oblast a druh zboží. Výhodou využití těchto služeb je především možnost distribuce na již vytvořených distribučních cestách. (Machková, 2015).

Obchodní zastoupení

V mezinárodním obchodu se setkáváme s mnoha subjekty, které působí na zastupitelské bázi. Ovšem vystavění hodnotné zastupitelské sítě v zahraničí není jednoduché a právě kvalita této sítě má vliv na úspěch firmy na zahraničních trzích. Podepsáním této smlouvy se zástupce zavazuje, že tuto činnost bude vykonávat dlouhodobě. Výběr obchodního zástupce je nutné zvážit před uzavřením smlouvy. Ve smlouvě je potřeba definovat kompetence zástupce a pečlivě prověřit jeho vztahy ke konkurenčním firmám (Machková, 2015).

Piggy Back

„PiggyBacking“ je formou spolupráce v obchodní oblasti, kdy velké firmy, které mají v zahraničí vybudované distribuční kanály, dají za úplaty tyto kanály k dispozici firmám bez dostatečných zdrojů na to, aby byly schopny samy vyvážet. Je důležité, aby zájemci měli

kvalitní výrobky a post prodejní služby a měli by doplňovat sortiment velké firmy, a působit tak pozitivním synergickým efektem. V žádném případě nesmějí tyto firmy poškodit image velké firmy v zahraničí a brzdit distribuci ostatních výrobků na zahraničním trhu. Naopak musejí být obezřetné, aby jí byla věnována dostatečná pozornost a v případě, že by jejich výrobek měl na zahraničním trhu mimořádný úspěch, aby se ho velká firma nezmocnila nebo ho příliš nekontrolovala (Machková, 2015).

Přímý vývoz

Tato metoda se nejčastěji používá při vývozu průmyslových výrobků, strojů, technologických a výrobních zařízení. S přímým vývozem se pojí nutná přítomnost výrobce, který musí mít dokonalé znalosti obchodní a technické problematiky. Vývozce by měl docilovat vyšších cen, jelikož sám zabezpečuje celou realizaci a kontroluje vývoj na trhu (Machková, Černošlávková, 2014).

Sdružení malých vývozců

Tato metoda je výhodná pro malé a střední podniky, které mají velmi často nedostatek zdrojů a zkušeností s mezinárodním podnikáním, nicméně mají zájem vyvážet. Velmi často se jedná o asociaci firem ze stejného oboru podnikání, jejichž koncept se vhodně doplňuje. Mezi hlavní výhody vyplývající z účasti ve sdružení exportních firem patří šetření nákladů, větší kontrolu exportních rizik, lepší vyjednávací postavení, možnost docilování lepších cen atd. Naopak nevýhodou mohou být častější konflikty v rámci sdružení a ztráta určité míry samostatnosti (Machková, Černošlávková, 2014).

3.3.2 Formy vstupu nenáročné na kapitálové investice

Formy vstupu nenáročné na kapitálové investice firmy využívají v případě, že nechtějí investovat v zahraničí, avšak mají zájem o rozvoj mezinárodních podnikatelských aktivit a zdůraznění přítomnosti svých produktů nebo služeb na cílovém trhu jinak než vývozními operacemi. Mezi nejdůležitější a nejznámější patří:

Licenční obchody

Vlastník patentu, či osoba, která má k využití nehmotného statku výhradní právo, uděluje licenci. V případě této formy vstupu licence označuje jakýsi oprávnění k užití. V této oblasti se licence používá k vyjádření souhlasu k použití nehmotného statku jinou osobou. Právo majitele licence umožňuje zabránit jiné osobě využívat tento nehmotný statek, a to i žalobou u soudu. Licence k využití nehmotných statků, které jsou průmyslového vlastnictví, rozdělujeme následujícím způsobem: licence k využívání patentů, průmyslových vzorů, užitných vzorů, ochranných označení a licence k využívání know-how (Machková, 2015).

V případě mezinárodního transferu technologií se jedná o předání technických znalostí a dovedností příjemci s cílem zavést nový výrobní postup. Příjemci tyto vědomosti umožňují využívat potřebné stroje a zařízení. Poskytovateli hrozí riziko, že se po určité době může nabyvatel stát jeho konkurentem na zahraničních trzích, a to s výrobky vyrobenými na dodané technologii. Někdy je tento transfer technologie jedinou možností, jak vstoupit na mezinárodní trh.

Franchising

Franchising pomáhá firmám uspět v náročném konkurenčním prostředí a nalézá způsob, jak uspokojit více zákazníků. Může být vhodný pro firmy, které nechtějí podstupovat rizika spojená s podnikáním v zahraničí. (Řezníčková, 2009).

Vývozní franchising je systémem distribuce, kdy je nezávislá soukromá firma řízena tak, jako by byla součástí velké organizace, která má značku, logo a standardizované vybavení, výrobky a služby. Franšizér (poskytovatel) poskytuje franšizu franšizantovi (nabyvateli) za nějakou úplatu, která je většinou odvedena z obrátu. Nabyvatel tak získává právo používat značku a zavazuje se dodržovat komerční politiku franšizéra. Mezinárodní franchising dává možnost franšizantovi vstoupit na zahraniční trh v širokém rozsahu a bez velkých investic. Riziko poškození jeho image je malé, protože nabyvatel sám investoval do zařízení, financuje provoz a záleží mu na prosperitě jeho provozovny.

Vstup poskytovatele na jeden nebo dokonce více zahraničních trhů může být rychlý a v krátkém časovém horizontu je možné vybudovat síť provozoven. Tento systém

distribuce je vhodný jak pro spotřební zboží, tak pro průmyslové výrobky (Řezníčková, 2009).

Smlouvy o řízení

Smlouvy o řízení vytvářejí mimořádný smluvní typ, který je často využíván firmami z rozvojových zemí se speciálním manažerským know-how. Předmětem smlouvy bývá poskytnutí řídicích znalostí a řídicích manažerů na smluvním základě. Manažerské know-how je pokládáno za nehmotný vklad do podnikání. Odměna je nejčastěji podíl z docíleného obrátu, nebo část akcií společnosti (Machková, 2015).

Obchodní mezičlánky

Obchodní mezičlánky představují právnické i fyzické osoby, jednotlivce nebo celé firmy, které poskytují většinou pouze jednorázově různé zprostředkovatelské služby nebo nákup a prodej zboží na vlastní účet. Podle charakteru odměny a trvanlivosti vztahu, kterým se smluvně vážou k exportérovi, se obchodní mezičlánky dělí na:

- zprostředkovatele, komisionáře pro nákup a prodej, obchodní zástupce, kteří získávají jako odměnu provizi,
- prostředníky, prodejce a distributory, kteří jsou odměňováni marží (Lacina, 2003).

Zušlecht'ovací operace

Zušlecht'ovací operace je forma zapojení českého podnikání do mezinárodní spolupráce a provádějí se zejména z důvodu nižších nákladů. Zušlecht'ovací operace se mohou dělit na aktivní a pasivní. **Aktivní zušlecht'ovací styk** představuje vývoz levné práce ve mzdě na zakázku, formou subdodávek pomocí využití levné pracovní síly. Dovoz materiálu do země bývá povolen k tzv. aktivnímu zušlechtění na základě celního záznamu bezcelně a po zušlechtění je materiál zase vyvezen. V případě **pasivního zušlecht'ovacího styku** dochází k subdodávkám pro zahraniční firmy podle příkazů zadavatelské firmy, která se snaží v zahraničí vyrábět kvůli nižším nákladům. Do méně vyspělých zemí se dodávají polotovary a suroviny v režimu tzv. dočasného vývozu. Díky tomuto režimu je možné daňově zatížit hodnotu přidanou zpracováním v zahraničí (Machková, Černošlávková, 2014).

Mezinárodní výrobní kooperace

Účelem mezinárodní výrobní kooperace je rozdělení výroby do více zemí. Jednoduše se rozdělí výroba mezi všechny výrobce, aniž by docházelo k finančnímu propojení. Smlouva není přesně stanovena. Víceméně záleží na tom, jak se strany dohodnou. Toto se však nemusí týkat pouze výroby, ale také výzkumu či vývoje. Cílem je za pomoci kooperace dosáhnout nižších nákladů a následně svou konkurenceschopnost postavit na nižších cenách (Machková, Černošlávková, 2014).

Lacina ve své publikaci Regionální a mezinárodní marketing (2003) zmiňuje ještě další čtyři formy vstupu, kdy firmy chtějí rozvíjet své aktivity do zahraničí, aniž by do toho vkládaly velké investice. Jedná se o:

- **investiční podnikání** – Komplettní dodávky investičních celků na klíč, společné podnikání se subjekty v zahraničí, které je možné zaměřit na distribuci nebo výrobní podnikání,
- **investiční celky na klíč** – Dlouhodobá a komplexní operace, jejímž předmětem je vývoz inženýrských služeb, zařízení a strojů. Vývoz zahrnuje hmotnou část (stroje, zařízení, materiály) a také služby (technickou pomoc, know-how, zaškolení personálu a další). Dodavatel se zavazuje vystavět a také uvést do provozu celek, za jehož řádné fungování ručí. Mezi aktéry tohoto obchodu patří investor/budoucí vlastník a zhotovitel. Tyto dodávky investičních celků na klíč jsou většinou velkými mezinárodními projekty.
- **podnikání v oblasti distribuce** – Podnikání v oblasti distribuce umožňuje vstoupit na zahraniční trh bez nutnosti vyrábět přímo na místě.
- **výrobní podnikání v zahraničí** – Investovat do výroby v zahraničí je motivováno ve většině případů možností lepší komercializace výrobků vyrobených přímo na místě v zahraničí, finančními a právními důvody a nižšími náklady (Lacina, Kala, 2003).

3.3.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy

Kapitálové vstupy jsou investičně náročné a tak jsou charakteristické především pro větší podniky. Mezi základní formy kapitálových vstupů patří přímé zahraniční investice, které

mohou mít podobu fúze či akvizice, investice na zelené louce, společného podnikání, nebo strategické aliance.

Přímé zahraniční investice jsou investice do jiné země, jejichž účelem je zřízení, nebo rozšíření dlouhodobých ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a podnikem, který má sídlo v jiné zemi. Zahraniční investice mají velký vliv na rozvoj světové ekonomiky a zahraniční investoři přinášejí do země kapitál nezbytný pro modernizaci a restrukturalizaci podniků, technické a manažerské know-how a progresivní technologie. Převážná většina zemí se snaží přiliv zahraničních investorů podporovat a nabízí jim různé výhody, jako například daňové úlevy, finanční podpory formou grantů atd. (Machková, 2015).

Akvizice z anglického překladu takeover se dá vysvětlit, jako převzetí podniku či jeho části. V praxi se poté mluví o tzv. přátelské akvizici, kdy se firma snaží o posílení svého postavení. V případě nepřátelské akvizice je cílem odstranění konkurence či likvidace podniku.

Dalším kapitálovým vstupem je **fúze**, která má obecně dvě formy. Jednou z nich je sloučení, kdy obchodní společnost zaniká a veškeré jmění přechází na nástupnickou společnost, se kterou se zanikající společnost slučuje. Druhou formou je splynutí, což je spojení obchodních společností, kdy splývající společnosti zanikají, a vzniká nový právní subjekt. Podle povahy podnikání se rozlišují tři základní druhy fúzí: horizontální fúze, vertikální fúze a konglomerátní fúze (Eliáš, Pokorná, 2010).

Zcela nově založené společnosti nazývané **investice na zelené louce** mají oproti akvizicím pro hostitelskou zemi výhody. Takové investice přinášejí do země nové moderní technologie, bohatství ve formě kapitálu a mimo jiné větší množství pracovních míst.

Společné podnikání (joint venture) je podnikatelský záměr dvou a více subjektů. Může vzniknout z vůle obou partnerů nebo z předpisů v zemi podnikání, jejichž hlavním cílem je podílet se na zisku. V některých zemích je velikost kapitálového podílu zahraničních subjektů omezena zákonem a spoluúčastí tuzemského subjektu. Vznikají tak podniky, které jsou založeny na kapitálových investicích, nebo smluvní společné podniky.

Výhodou společného podnikání je fakt, že si partneři mohou mezi sebou poskytovat finanční prostředky a mohou mít dobré znalosti o místním trhu a jeho pravidlech. Nevýhody mohou

naopak být v potencionálních neshodách v oblasti strategie, taktiky a řízení. Mohou nastat i problémy se vzájemnou důvěrou (Chen a Messner, 2011).

Strategické aliance začaly vznikat počátkem 80. let. Partnery jsou velké kapitálové firmy z vyspělých zemí. Byly vytvářeny hlavně v odvětvích s vědeckotechnickým pokrokem. V současné době se s nimi setkáme i v dalších odvětvích. Spolupráce mezi partnery je založena na vzájemném respektu. Cílem strategické aliance může být společný vývoj nebo výroba komponentů, které jsou ve finále používány při kompletaci finálních produktů obou partnerů. Subjekty, které spolu financovaly výzkum nebo financují určité komponenty, jsou na cílovém trhu obvykle konkurenty (Chen a Messner, 2011).

4. Analýzy vnějšího a vnitřního prostředí

Při tvorbě strategie je podstatné vycházet nejprve z analýzy trhu neboli vnějšího prostředí podniku, neboť firma je ovlivňována prostředím, kterého je součástí. K této analýze slouží PEST analýza, která je popsána v následující kapitole. Konkurence bude v této práci zkoumána pomocí analýzy pěti sil, kdy podstatou je prognózování vývoje konkurenční situace na trhu. Po analýze vnějšího okolí podniku by se měl podnik zaměřit na analýzu vnitřního prostředí, které zahrnuje: firemní prostředí, dodavatelské a odběratelské vztahy, konkurenci a charakter cílového trhu. Tato prostředí je nutno analyzovat, jelikož působí na nabízené ceny výrobků, na distribuční cesty, volbu cílů a strategií a další.

4.1 PEST analýza

Nástrojem k provedení analýzy vnějšího prostředí podniku je analýza PEST. Vnější okolí představuje takové vlivy a okolnosti, které podnik svou činností může jen obtížně ovlivnit. Analýza externího okolí je velice zásadní pro identifikaci změn, které ovlivňují samotné působení podniku. Mezi hlavní nekontrolovatelné faktory patří ekonomické faktory, demografické údaje, právní, politické a sociální podmínky, technologické změny, ekologické a geografické. Podstatou PEST analýzy je hodnocení možného budoucího vývoje a zkoumání těchto faktorů, které jsou součástí vnějšího okolí (Hanzelková 2017).

Srpová, Řehoř a kolektiv (2010) poukazují na fakt, že PEST analýza se zabývá primárně čtyřmi faktory. Tyto faktory, jsou podstatný pro charakteristiku konkurenčního prostředí a vnější okolí rozděluje na politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní, technické a technologické.

Politické a legislativní faktory se zabývají politickou stabilitou, členstvím zkoumané země v politicko-hospodářských uskupeních, daňovou politikou státu, sociální politikou, ochranou životního prostředí, ekonomickou politikou vlády, zahraniční politikou a v neposlední řadě legislativou daného trhu.

Ekonomické faktory sledují vývoj HDP, úrokové sazby, měnové kurzy, míru nezaměstnanosti, náklady na energie, kupní sílu obyvatelstva, minimální a průměrnou mzdu, rozpočet a obchodní bilanci země atp.

Sociální a kulturní faktory řeší životní styl, úroveň vzdělání, demografické faktory, mobilitu obyvatelstva, rozsah volného času, náboženské a kulturní zvyklosti, role mužů a žen ve společnosti.

Technické a technologické faktory zkoumají rychlost technologických změn, výrobní technologii a infrastrukturu v oblasti výroby, skladování, dopravy, komunikace, trendy ve výzkumu a vývoji, objem prostředků směřujících do oblasti výzkumu a vývoje, vládní podporu v této oblasti a rychlost morálního zastarávání.

4.2 Porterův model pěti sil

Do vnitřního prostředí podniku patří faktory, které může podnik ovlivnit svými aktivitami. Řadíme sem dodavatele a odběratele firmy, zákazníky a spotřebitele, konkurenci, distribuční články a veřejnost. Jakubíková (2013, s. 84) uvádí, že „... cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku.“ Tyto hybné síly jsou zachyceny v Porterově modelu pěti sil, pomocí kterého podnik analyzuje stav konkurence a ziskovost zvoleného sektoru. Tento model byl vyvinut Michaelem Porterem již v roce 1970, avšak dle mnoha autorů se využívá dodnes coby hlavní prostředek pro analýzu a určení strategie. Do těchto sil patří:

- **stávající konkurenti** – konkurenční rivalita mezi firmami, které již na trhu působí,
- **substituční produkty** – hrozba nahrazení výrobku konkurencí a jejich vliv na cenu a nabízené množství,
- **kupující** – dohadovací schopností kupujících se myslí jejich vliv na cenu,
- **dodavatelé** – zde se jedná o velikosti dodavatelů v odvětví a o jejich vyjednávací síle,
- **noví konkurenti a jejich rivalita v odvětví** – před tímto faktorem by se mělo odvětví chránit bariérami vstupů, jelikož k rivalitě dochází zejména, pokud do daného ziskového odvětví není těžké vstoupit (Bartes, 2008; Magretta, 2012).

4.3 Analýza konkurence

Součástí plánovacího procesu je analýza konkurentů, kdy se firma snaží identifikovat své přímé konkurenty, ale také nepřímé a potenciální. Důležité je sledovat svou konkurenci, avšak je potřeba nalézt rozumnou míru, a reagovat tak včas na změny. O přímé konkurenci se hovoří tehdy, jsou-li na trhu takové produkty, které spotřebitelé vnímají jako zaměnitelné.

Potenciální konkurencí je podnik, který poskytuje podobné služby, avšak působí na jiném trhu. Nepřímá konkurence znamená, že podnik sice vyrábí odlišné produkty, avšak zaměřuje se na stejnou cílovou skupinu a vyhovuje stejným potřebám.

Blažková (2007) uvádí, k čemu analýza konkurence podnikům slouží:

- ke zjištění a nalezení výhod a nevýhod oproti konkurentům,
- k predikci marketingových rozhodnutí konkurentů v budoucnu a porozumění těm minulým,
- k odhadu pravděpodobné odpovědi konkurentů na naše marketingová rozhodnutí,
- přesnému určení takové strategie, která zajistí konkurenční výhody v budoucnu,
- k určení návratnosti,
- k zesílení povědomí o příležitostech a hrozbách.

Legálně získané informace o konkurentech by měly být především aktuální a spolehlivé. Nashromážděné údaje je třeba srovnávat v kontextech, samy o sobě nemají tak velkou vypovídací schopnost. Následující tabulka ukazuje možné zdroje informací o konkurenci.

Tabulka 2 Zdroje informací o konkurenci

Lehce dostupné zdroje	Další zdroje informací	Příležitosti pro získání dalších informací
Výroční zprávy a výkazy	Cenový list	Setkání s dodavateli
Články v novinách, časopisech, na internetu	Reklamní kampaně	Veletrhy, výstavy
Analytické zprávy	Propagační akce	Semináře, konference
Vládní zprávy	Výběrová řízení	Zaměstnání bývalých pracovníků konkurentů
Prezentace, propagační materiály o firmě a výrobcích	Příhlášky na patent	Diskuse se společnými distributory
Databáze informací shromážděvané a nezávislými subjekty		Sociální kontakty s konkurenty
Obchodní komory, různé asociace, sdružení, ministerstva		

Zdroj: vlastní zpracování dle Blažkové (2007)

Analýzou konkurence získá podnik soubor informací o všech konkurentech. Vypracovaná data by měl však neustále doplňovat a aktualizovat. Na chování konkurentů by dle Zamazolové (2010) měla firma včas reagovat, a efektivně tak řešit změny na trhu. Je důležité neopomenout slabé stránky konkurence, ze kterých se podnik může poučit.

Firma by se měla zaměřit na skupinu podniků, která používá stejnou strategii. Ve chvíli, kdy firma identifikuje své konkurenty, zjišťuje jejich strategie, cíle a v neposlední řadě jejich silné a slabé stránky. Jakmile rozpozná silné a slabé stránky konkurence, zaměřuje se zejména na to, jaký podíl mají konkurenti na trhu v mysli zákazníků, na nejsilnějšího konkurenta společnosti v očích zákazníků a na podíl srdce, což určuje procento zákazníků, kteří konkurenta uvedli jako prvního, když byli tázáni, u kterého by si produkt zakoupili (Kotler a Keller, 2016).

Společnost poté dle Kotlera a Kellera (2016) provádí analýzu hodnot produktu. Tato analýza se zaměřuje na zákazníky a zjišťuje se při ní, jak se zákazníci chovají a rozhodují. Podnik poté zaměřuje svou pozornost na buďto slabé konkurenty, na konkurenty, kteří se jim

podobají nejvíce, a na tzv. špatné konkurenty, kdy má podnik jako hlavní cíl ukončit jejich podnikání a nechat je zaniknout.

4.4 Analýza vnitřního prostředí podniku

Vnitřní prostředí se zaměřuje na faktory, které jsou interní pro podnikání a mohou tak být podnikem snadno řízeny a ovlivňovány. V případě vnitropodnikové analýzy se zaměřuje na zdroje firmy, zaměstnance, organizační strukturu a jiné interní záležitosti. Analýza by se mimo jiné měla orientovat na silné a slabé stránky firmy v souvislosti s konkurencí. Podle Jakubíkové (2013, s. 88) se analýza vnitřního prostředí skládá z „... *hodnocení realizace strategických cílů firmy, finanční situace a schopnosti, vstupní logistiky firmy, výrobních operací, techniky a technologie uvnitř firmy, výstupní logistiky, marketingu, prodeje, poprodejního servisu, vědeckovýzkumných a vývojových zdrojů, lidských zdrojů, úrovně řízení a organizace práce, infrastruktury, firmy, image a goodwillu firmy, hodnocení silných a slabých stránek podle nástrojů marketingového mixu a hlavních operací s nimi a podle schopností firmy.*“

Dvořáček (2012) ve své knize popisuje fakt, že venkovní činitele se odrážejí v interních činnostech podniku, například výrobních nebo finančních, dále v možných cílech a dlouhodobých záměrech. Vnitřní prostředí lze prozkoumávat například prostřednictvím Goldrattovy teorie omezení. Předpokladem využití teorie omezení je, že některé zdroje podniku limitují jeho celkový výstup. Existující omezení se může týkat jak fyzických zásob, tak omezení týkajících se podnikových předpisů a zvyklostí. Pomocí této teorie se určí hlavní omezující faktor, který stojí v cestě k dosažení cíle. Toto omezení se systematicky vylepšuje, dokud již není omezujícím faktorem, mluvíme zde tedy o jakémsi zlepšení.

V podniku je zásadní nalézt hmotné či nehmotné omezení, které determinuje výkonnost celé činnosti. Mluvíme zde o omezení fyzickém a procedurálním, kam řadíme omezení, které spočívá v chování lidí (např.: manažerské dovednosti, proškolení personálu, špatně zvolený dodavatel, aj.) (Dvořáček, 2012).

Chceme-li objektivně zhodnotit současné postavení firmy, a realizovat tak uvažovaný strategický záměr, je potřeba zjistit silné a slabé stránky podniku v porovnání s konkurencí.

Interní analýza by se měla zabývat vhodností organizační struktury a celkově zhodnotit schopnosti podniku, ať už manažerské, marketingové, či schopnosti v oblasti výzkumu a vývoje. Hlavním cílem interní analýzy by tak mělo být nalezené silné stránky efektivně využívat jako základ konkurenční výhody.

Kotler (2007) zmiňuje 5P analýzu (jako rozšířený koncept marketingového mixu), kterou podniky používají k interní analýze. 5P analýza zahrnuje následující složky:

- **People** – lidé, jedná se o přidanou hodnotu, jako zkušenosti zaměstnanců, forma jednání, přístup k zákazníkům aj, která se promítá v hodnotě produktu.
- **Price** – cena nejen produktů, ale i celkový přístup k nákladovým položkám, celkové výdaje podniku, stanovení a tvorba cen vůči konkurenci, podmínky placení, aj.
- **Produkt** – neboli to, čím chce firma uspokojit své zákazníky a spotřebitele. Zde se řeší kvalita, obal produktu, vlastnosti, funkčnost, design, aj.
- **Place** – místo může být chápáno také jako proces distribuce produktu.
- **Promotion** – propagace, s jejíž pomocí firma dodává zákazníkům informace o daném produktu pomocí reklamy a jiných nástrojů.

V průběhu hodnocení interního stavu podniku se aplikuje tzv. klasifikace hodnotících kritérií, která přisuzuje dle Jakubíkové (2013) jednotlivým složkám marketingového mixu 5P váhu a škálu v rozmezí -10 až +10. Tento číselný postup rozpracování SWOT analýzy dává výtah silných a slabých stránek, a tak umožňuje posoudit stávající strategii.

SWOT analýza

SWOT matice je souhrnný přehled faktorů, které mohou ohrozit prosperitu podniku na daném trhu. SWOT matice dopomáhá podnikům k nalezení efektivnosti strategie firmy. Matice se skládá z analýzy SW a OT, kde počáteční písmena pochází z anglických slov: S (strength) – silné stránky, W (weaknesses) – slabé stránky, O (opportunities) – příležitosti, T (threats) – hrozby. (Jakubíková, 2013)

Tato analýza by se měla aplikovat v rámci strategického řízení, a může tak být orientována buď na samotný podnik, nebo na analýzu konkurence. Správně provedená analýza by měla přinést zejména značné zlepšení ve výkonnosti podniku, rámec pro zhodnocení budoucí situace a pomoc při nalezení strategických alternativ (Hanzelková, 2017).

Analýza silných a slabých stránek se zaměřuje na interní prostředí firmy, na vnitřní faktory podnikání, do kterých řadíme inovaci a technický rozvoj výrobků a služeb, marketingové a distribuční faktory, výrobní faktory, finanční ukazatele. Vnější prostředí se oproti tomu zaměřuje na hodnocení příležitostí a hrozeb, které nejsou tak dobře kontrolovatelné.

Pro zjištění silných a slabých stránek podniku je dle Keřkovského a Vykypěla (2006) nutné zanalyzovat v rámci vnitřního prostředí několik faktorů.

Vědeckotechnický rozvoj: pokud chce být podnik konkurenceschopný, měl by tomuto faktoru věnovat velkou pozornost. Trh se velice rychle vyvíjí, a tak je třeba vkládat hodně času do inovace. To však souvisí s většími náklady do investic.

Marketingové faktory: tyto faktory jsou spojeny především s distribucí, konkurenční strukturou trhu, cenovou strategií, kvalitou výrobků, propagací, aj.

Výrobní faktory a řízení výroby: analýza výroby se zabývá tím, zda jsou dostatečné výrobní kapacity, jaká je úroveň výrobních nákladů, spolehlivost a funkčnost výrobních systémů, aj.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů: tyto faktory zahrnují personální politiku podniku včetně kvality zaměstnanců, znalosti a zkušenosti vedoucích pracovníků a pracovní kulturu.

Finanční faktory: zde se posuzuje zejména finanční zdraví firmy prostřednictvím ukazatelů z finanční analýzy.

Při zkoumání příležitostí a hrozeb je však potřeba věnovat pozornost vnějšímu i vnitřnímu okolí. K rozvoji konkurenční výhody podniku pomáhají příležitosti, které se dělí na nabídku produktů, jejich inovaci a výrobu na přání zákazníka. Na druhou stranu však některé hrozby nemůže podnik ovlivňovat. Jedná se o různé ekonomické krize, státní omezení, či přírodní katastrofy (Hanzelková, 2017).

5. Charakteristika vybrané společnosti

Pro zpracování bakalářské práce byla vybrána společnost SAMYČKA s. r. o., což je česká společnost specializovaná na mytí vozidel, založená v roce 2015. Informace zde uvedené pochází především z interních informací a materiálů od vedení společnosti. Podnikání společnosti je dle slov majitele ziskové a zvažuje rozšíření svého podnikání do zahraničí. V rámci této bakalářské práce je vyhodnocena možnost expanze na slovenský trh.

SAMYČKA s. r. o. provozuje samoobslužné myčky vozidel neboli profesionální služby v oblasti ručního čištění vozidel. Tento druh mytí je často veřejností označován jako tzv. vapy. V současnosti se však díky novým technologiím mytí zlepšila kvalita těchto služeb. Společnost se službou poskytuje i odborné postupy a kvalitní přípravky. Pod touto značkou byly doposud založeny dceřiné firmy, a to SAMYČKA JINDŘICHŮV HRADEC s. r. o., SAMYČKA KLADNO s. r. o. a SAMYČKA STRAKONICE s. r. o. Nejedná se tak o síť, která by byla renomovaná v České republice, žádná ze současných poboček není v blízkosti hranic. Konkrétní specifikace služeb společnosti je uvedena v rámci charakteristiky marketingového mixu.

V současnosti na český trh vstupují stále noví konkurenti, avšak majitel společnosti tvrdí, že pozoruje i neustálý růst ze strany poptávky, který je podle něj větší než růst konkurence. V České republice je aktuálně přibližně tři tisíce všech druhů automyček, přičemž v posledních letech roste počet myček samoobslužných. Hlavní kategorie mycích zařízení jsou tři, jak je uvedeno v následující tabulce. Jedná se o portálovou myčku, která je nejčastěji součástí čerpacích stanic. Samoobslužné myčky představují kategorii, do které spadají i provozovny společnosti Samyčka, někdy veřejností označované i jako tzv. vapy. Poslední kategorií jsou profesionální služby ručního mytí, které jsou často například v podzemních garážích nákupních center.

Tabulka 4 Nejrozšířenější typy mycích zařízení

Typ mycího zařízení	Výkon mycí služby	Specifikace
Portálová mycí linka	Automatické mytí s využitím technologií, bez interakce klienta.	Automobil stojí uvnitř uzavřené myčky a mytí je prováděno automatickými mycími rámy a rotačními kartáči, dle zvoleného programu.
Samoobslužná myčka	Obsluhováno klientem	Automobil je v mycím boxu (se střechem nebo pouze s boční stěnou) a klient ručně myje auto vysokotlakým čističem a dalšími přípravky, dle nabídky.
Profesionální ruční mytí	Obsluhováno profesionálním pracovníkem.	Automobil je svěřen specialistům, kteří jej ručně vyčistí dle požadavků klienta. Často se jedná například o řešení kosmetických vad, nebo speciální čištění interiéru.

Zdroj: vlastní zpracování podle dibo.cz (2020)

6. Analýza prostředí

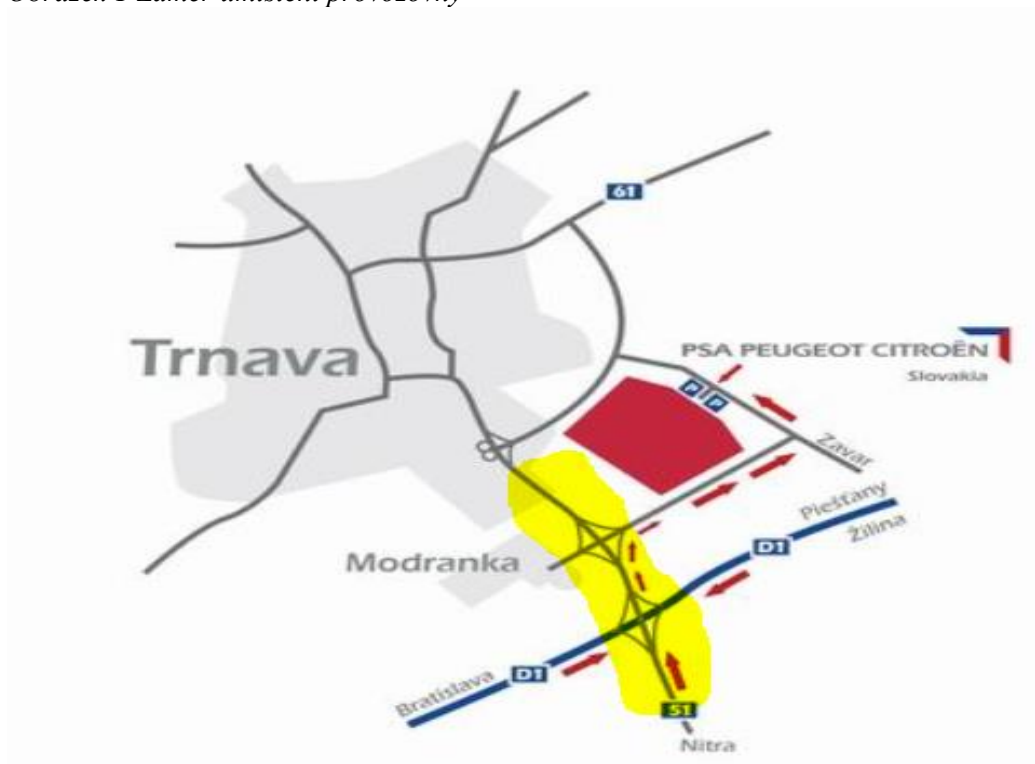
Tato kapitola se věnuje jak vnitřním faktorům, které mohou ovlivnit vstup společnosti na zahraniční trh, tak těm vnějším. Při zpracování byl kladen důraz na specifika, která souvisí se vstupem na zahraniční trh, avšak v kontextu toho, jaká je aktuální situace podniku na českém trhu. Pro analýzu vnitřního prostředí podniku byla provedena analýza marketingového mixu a Porterova analýza 5C. Pro analýzu vnějšího prostředí byla zvolena PEST analýza. Výsledky jsou pak zpracovány s využitím SWOT matice.

6.1 Výchozí informace o cílovém trhu

Pro tuto bakalářskou práci byl zvolen cílový trh pro expanzi na slovenský trh, a to konkrétně do města Trnava. Jednalo by se o zásadní a strategický posun. Slovensko je dlouhodobě významným obchodním partnerem České republiky a představuje pro ni 2. největší vývozní trh a 4. největší dovozní trh, což vyplývá například z údajů Českého statistického úřadu. Dalším důvodem zvolení tohoto trhu je jeho blízkost a absence jazykové bariéry.

Důležité je především umístění, a proto by v případě města Trnava byla ideální poloha poblíž výpadovky na Bratislavu. Při její východní straně je areál automobilky PSA vyrábějící osobní vozy značek Citroen a Peugeot, kam denně dojíždí tisíce pracovníků. Po levé straně je část města Trnava zvaná Modranka. I když se jedná o okrajovou lokalitu, její vysoká frekvencovanost představuje pro tyto služby obrovský potenciál. Další vhodná poloha by byla u obchodních center, která doposud tyto služby ve své blízkosti nemají (kombinace toho, že žena jde nakoupit a muž mezitím umyje automobil). Nicméně u lokality při výpadovce na Bratislavu je možné předpokládat mnohem větší prodejní potenciál, protože se jedná o nejfrekventovanější tah v celém městě a jeho okolí. Tento popis byl proveden na základě vlastního šetření na interaktivních internetových mapách. Na následující straně je na obrázku žlutě vyznačena lokalita pro umístění provozovny, červenou barvou je pak vyznačen areál PSA.

Obrázek 1 Záměr umístění provozovny



Zdroj: PSA (2020), vlastní zpracování

6.2 Marketingový mix – služby

Analýza je zpracována s návazností na cíl, kterým je expanze na slovenský trh. Společnost se zaměřuje na provoz zařízení určených pro úklidové služby u osobních automobilů, které jsou konkrétně orientované na uspokojení potřeby čistého interiéru, ale především exteriéru vozidla. Produktem je tedy služba sloužící k uspokojení poptávky po čištění osobních vozidel na poloprofesionální úrovni. Tato analýza vyhodnocuje faktory související se sedmi základními marketingovými nástroji pro oblast služeb, a to:

- 1) Produktem;
- 2) Cenou;
- 3) Distribucí;
- 4) Komunikací;
- 5) Lidmi.
- 6) Procesy;
- 7) Materiálním prostředím.

Ad. 1) Produkt

Samotným produktem je služba samoobslužného bezkontaktního mytí aut. Jedná se o bezkontaktní myčky obsluhované pomocí pistole, kde díky vysokému tlaku a kvalitní chemii není nutné použití kartáče, přesto je kartáč automatickou součástí všech myček, takže se klient může sám rozhodnout, zda jej použije, nebo ne. Systém myčky pracuje s teplou vodou, což je velmi účinná metoda pro rozpouštění mastnot, hmyzu a dalších látek na karoserii vozidla. Mimo jiné používá demineralizovanou osmotickou vodu pro závěrečný oplach. Vozidlo je na závěr opláchnuto čistou H₂O. Po oschnutí nezůstávají na sklech a na laku vozidla stopy po kapkách.

Zařízení je koncipováno také pro zhoršené klimatické podmínky, kdy v zimním období je podlaha boxů vytápěná a boxy fungují až do -20 °C. Součástí center je čistič koberečků, vysavače, parfémovač a měnička peněz. V rámci každého mycího programu je změkčená voda při teplotě 45 °C. Programy, které myčka nabízí:

- odstranění hmyzu: voda se mísí s chemií pro účinné odstranění hmyzu a pod vysokým tlakem zajistí jeho kvalitní likvidaci z povrchu vozidla,
- mytí šamponem: voda se mísí s chemií a pod vysokým tlakem zajistí dokonalé umytí při zachování bezpečí pro lak vozidla,
- aktivní pěna-kartáč: voda se mísí se šamponem a vzduchem, vytvoří nadýchanou pěnu a s použitím mechanického kartáče zajistí dokonalé umytí i vysoce znečištěného vozidla,
- oplach: voda pod vysokým tlakem omyje zbytky chemie a ostatních nečistot,
- horký vosk: voda se mísí s polymerovým voskem, rozprostře se po povrchu karoserie vozidla a vytvoří extra ochranný plášť,
- finální zářivý oplach: osmotická voda (zbavená všech minerálů) odstraní zbytky chemie, vosku a nečistot. Po uschnutí nezanechá žádné skvrny na laku vozidla. Karoserii není nutno dále sušit a leštit.

Počet těchto zařízení průběžně roste i v menších městech. Meziroční růst se podle společnosti Washine (2020) pohybuje okolo 30–50 % jak v Čechách, tak na Slovensku. Společnost předpokládá, že celkový počet bude konvergovat ke stavu, jaký je nyní

v Německu a ve východních státech, kde ruční a bezkontaktní myčky tvoří až 45 % trhu. Jsou levnější alternativou pro mytí aut oproti portálovým myčkám na čerpacích stanicích.

Společnost službu nabízí pod vlastní značkou SAMYČKA. Podle majitele je kvalita služby na velmi dobré úrovni, jelikož myčky jsou vybaveny nejmodernější technologií na trhu v této oblasti (doposud nebyly nové inovace od dodavatele) a nabízí klientům nadstandardní služby. Odůvodňuje to tím, že do technologií hodně investoval, i když by jeho myčky mohly být vybaveny zařízením nižších kategorií (s nižší pořizovací cenou), které by poptávku také uspokojily. Zároveň je vybavil všemi dostupnými technologiemi z nabídky dodavatele (konkurenti často nemají například parfumér ani klepač koberců). Toto nadstandardní vybavení není často součástí ani zcela nových konkurenčních myček.

Obrázek 2 SAMYČKA v provozu



Zdroj: vlastní zpracování

Ad. 2) Cena

Služba je samoobslužná, což se podepisuje na ceně mytí, která je nižší ve srovnání s automatickým nebo profesionálním ručním mytím. Základní cena mytí v České republice je 10 Kč za 60 sekund bez ohledu na to, který program (odstranění hmyzu, hlavní mytí šamponem, aktivní pěna/kartáč, horký vosk, oplach) je zvolen. Celková cena (počet

vhozených mincí) za jedno mytí se pak zásadně odráží od zkušeností zákazníka, tedy na tom, jak dobře a efektivně je schopen celé mytí zvládnout a ušetřit si čas a peníze. Závisí tak i na tom, v jakém stavu znečištění vozidlo je a jaký výsledek zákazník požaduje. Cena jednoho běžného mytí by se však měla pohybovat mezi 70 až 120 Kč. Zákazník tedy pro umytí potřebuje přibližně 7 až 12 minut chodu mycího zařízení.

Cena byla stanovena na základě ceny konkurence, ale zároveň s ohledem na náklady a tvorbu zisku. Cena 10 Kč za jednu minutu mycího procesu je podle vyjádření majitele společnosti Samyčka standardem v České republice, ale jsou i výjimky, kdy je cena vyšší. To je například u myček ve velkých městech nebo u dálnic a ostatních velmi frekventovaných tahů. Tato cena vychází z jeho dlouhodobých zkušeností s podnikáním v tomto oboru. Zároveň tato sazba reflektuje téměř 70% zisk, při vytíženosti přibližně 100 umytých vozidel za den (viz výpočet návratnosti investice). Při vyšším počtu umytých vozidel ziskovost mírně roste, protože se snižuje poměr fixních nákladů (hl. mzdy zaměstnanců).

Ad. 3) Distribuce

Jelikož se jedná o službu, její prodej probíhá přímo v místě, kde se myčka nachází. Jedná se o přímou distribuční cestu, i když se prodejce se zákazníkem v podstatě nepotkává. Distribuce je lokální a obvykle myčka obsluhuje jak místní občany, tak tudy projíždějící zákazníky. Současné myčky jsou lokalizovány v blízkosti frekventovaných tahů tak, aby byly viditelné a byl k nim dobrý příjezd. Všechny služby jsou poskytovány na samostatných stanovištích. Neexistuje žádný rezervační systém, pouze nepsaná pravidla předností podle času příjezdu podobně jako na benzinových pumpách. Služba je poskytována nepřetržitě 24 hodin, a to za jakéhokoli počasí. Výjimkou jsou silné mrazy, kdy se při teplotách nižších než $-20\text{ }^{\circ}\text{C}$ provozovna uzavírá. Služba je samoobslužná a návody na panelech by měly být dostačující. Pokud ne, je zde uveden kontakt na infolinku. Zároveň na místo dochází pracovník obsluhy, který zajišťuje potřebnou údržbu a další úkony dle svého popisu práce.

Ad. 4) Komunikace

V současné době je komunikace pouze online, a to prostřednictvím facebookového profilu společnosti, který poskytuje aktuální informace o lokálních provoznách. Například zveřejňuje akce z oblasti sales promotion, jako je akce „parfumér zdarma“ v rámci určitého časového období, což má za cíl přimět nové zákazníky k jeho vyzkoušení a potenciálnímu využívání této služby do budoucna. To však samozřejmě již za úplaty. Dalším nástrojem komunikace je reklama. Jsou to reklamní potisky na myčky, které jsou v takové velikosti, aby byly vidět i z okolních komunikací a projíždějících vozidel. Společnost má vlastní logo, jež je uvedeno na obrázku č. 2 níže. Převážná většina reklamní plochy je ale věnována nápisu „samoobslužná myčka“, který má za cíl informovat zákazníka o této službě. Důvodem je to, že název společnosti (značka) není všeobecně spojován právě s touto službou.

Tabulka 5 Současné a potenciální komunikační kanály

Komunikační nástroje	Současný stav	Nové potenciální komunikační kanály
Online komunikace	Facebookový profil	Instagram, webové stránky
Reklama	Výrazný potisk myčky	Směrovky u silnice,
Podpora prodeje	-	Věrnostní programy a permanentky

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka shrnuje, jaké jsou současné komunikační kanály, a uvádí vybrané možnosti, které by podle autorky bylo možné také použít. Důležité to bude například při vstupu na zahraniční trh, kde bude zapotřebí vybudovat u zákazníků povědomí o službách.

Obrázek 3 Logo společnosti



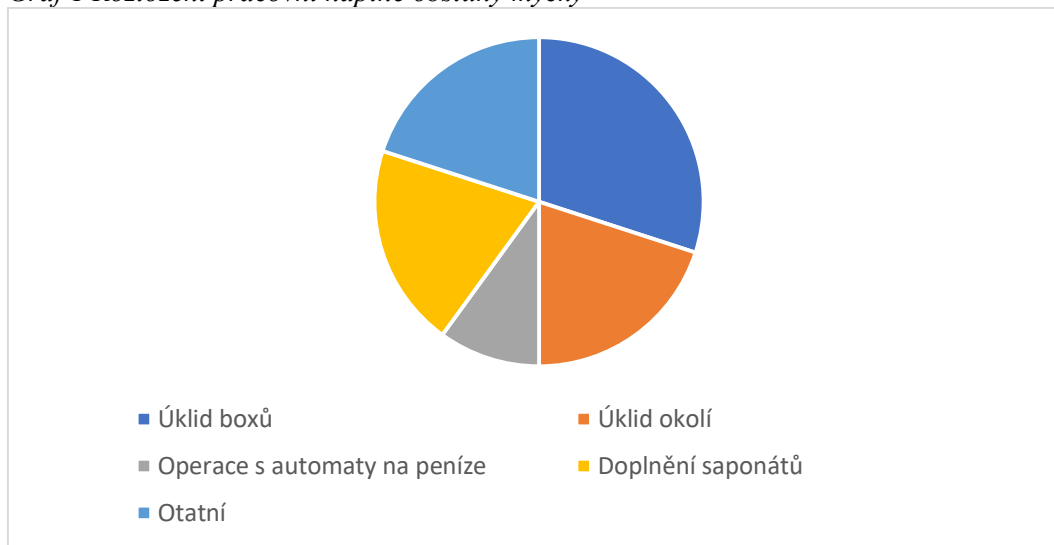
Zdroj: vlastní zpracování

Ad. 5) Lidé

Společnost Samyčka je vlastněna jedním podnikatelem, který podniká i v dalších oblastech v rámci středních Čech. U myčky nemusí být neustálý dozor, ale dle potřeby je nutné vykonávat pravidelné kontroly a práci související s údržbou, kterou vykonává personál na pozici obsluhy myčky. Obsluha (provozní personál – 2 nebo 3 zaměstnanci na 1 provozovnu, podle jejich časových možností a frekventovanosti myčky) proto do myčky dochází pouze nárazově, aby obstarala funkčnost měničky peněz a platebních automatů (výběr peněz a jejich ukládání do banky, doplnění drobných do měničky), doplnila saponáty, uklidila okolní prostředí, vyřešila případné problémy, komunikovala s dodavateli, řešila opravy a vykonala další činnosti, které s provozem myčky souvisí a jsou v popisu pracovní činnosti obsluhy.

A protože není nutná neustálá přítomnost zaměstnance, jsou v současnosti přijímáni pracovníci pouze na zkrácený úvazek nebo na dohodu o pracovní činnosti. Vždy se jedná alespoň o dva pracovníky na jednu myčku, aby jejich dostupnost byla více flexibilní.

Graf 1 Rozložení pracovní náplně obsluhy myčky



Zdroj: vlastní zpracování na základě informací od majitele

Majitel do svého provozního personálu vkládá značnou důvěru, ale zároveň je v současnosti schopen sledovat provozovny skrze kamerový systém a zároveň není problematický dojezd na každou z poboček aktuálně v relativně krátkém čase. V případě zamýšlené expanze na Slovensko by spolehlivost a důvěryhodnost obsluhy byla klíčová, jelikož majitel nemůže tak daleko pravidelně dojíždět, aby řešil méně závažné problémy.

V českých provozovnách je na obsluhu myčky najímán méně kvalifikovaný personál. Obvykle je zapotřebí jedna až dvě návštěvy denně, kdy se provádí činnosti identifikované výše. Ve dnech, kdy je vytíženost větší, může obsluha docházet častěji (např. jarní mytí při hezkém počasí). Servisní opravy provádí dodavatel technologie – společnost DiBo.

Ad. 6) Procesy

U každého mycího boxu je totem s možností volby mycího programu, který si klienti vybírají na základě různých preferencí, a mají tedy možnost využít službu rozsahu a složení přesně podle jejich vlastního uvážení. Nicméně z hlediska procesů není tato služba příliš náročná na lidské zdroje – většina procesů je vykonávána automatickými zařízeními, nebo s účastí zákazníka. Služba proto nevyžaduje neustálou přítomnost obsluhy, což způsobuje příznivé cenové zvýhodnění oproti automatickým myčkám.

Zákazníci by tedy měli být schopni zařízení obsluhovat sami a bez asistence pracovníka myčky. Každé stanoviště je vybaveno nepřehlédnutelným instruktážním popisem, a to jak slovním, tak obrazovým. Služba jako taková je poskytována bez obsluhy, ale i tak musí být provozovna obsluhována zaměstnancem (nárazově – bez nutnosti neustálé přítomnosti), aby byla zabezpečena její funkčnost (viz proces, jako je doplnění drobných mincí do měničky a další činnosti identifikované v kapitole lidé). Pro případ problémů je na každém ze stanovišť výrazně vyznačen kontakt na telefon, na němž je neustále k dispozici osoba schopná problém vyřešit, nebo dále delegovat. Jde o centrální telefon pro všechny provozované mycí linky. Podle majitele je vytiženo linky nulová a klienti volají tak 1× nebo 2× za měsíc a téměř vždy v souvislosti s hlášením závady.

Ad. 7) Materiální prostředí

V případě této složky marketingového mixu je možné říci, že aktuálně provozované myčky jsou budovány na pozemcích, které majitel odkoupil. V případě vstupu na slovenský trh se však nevylučuje ani možnost dlouhodobého pronájmu pozemku na základě smlouvy s věcným břemenem, což by tak mělo zabezpečit bezproblémové provozování myčky nyní i v budoucnosti. Myčka se skládá z příjezdové cesty, která v případě plně obsazených kapacit slouží jako prostor na čekání (auta se zde mohou řadit do fronty). Po příjezdové cestě najedou zákazníci k zastřešeným mycím boxům (4 nebo 5 boxů), které jsou průjezdné a stejné. Z nich je pak možné najet k dalším zařízením pro suchý úklid (vysavač, parfumér atd.), které jsou umístěny v prostoru před myčkou a opět disponují prostorem pro zaparkování vozidla v jejich blízkosti. Po jejich využití je možné se vrátit na odjezdovou cestu a opustit prostor myčky.

Prostor je řešen tak, aby pohyb vozidel nebyl obtížný ani pro větší automobily (např. SUV) nebo pro řidiče s menšími zkušenostmi. Je zde také dopravní značení, obzvláště pro případy, kdy by zde došlo k dopravním nehodám. Prostor také dokonale snímají kamery, ke kterým má majitel přístup i z mobilního telefonu. Na všech stanovištích jsou odpadkové koše a na jednom místě (u vysavače) jsou koše na třídění odpadu. Kanalizace je předimenzovaná, aby nedocházelo k problémům s odtokem vody (například i za situace, kdy by někdo umýval vozidlo během přívalového deště). Zákazníci zde nemají možnost například koupě

doplňkového sortimentu (vůně do auta, ubrousky pro čištění přístrojové desky atd.) ani drobného občerstvení (nejsou zde ani automaty na kávu, nápoje nebo pochutiny).

Prostor myčky je řešen tak, že mezi boxy je malá kabina, ve které má zázemí personál a kde se uskladňují například smetáky, úklidové pytle, čisticí prostředky do myčky, je zde trezor a další potřebné věci.

6.3 Praktická aplikace Porterova modelu 5 konkurenčních sil

Kapitola se zaměřuje na vyhodnocení oblasti konkurence, dodavatelů, zákazníků a také substitučních produktů a potenciálních nových konkurentů. Hodnocení vychází ze zkušeností a současného stavu (podnikání v České republice), ale zároveň vyhodnocuje cílový trh v Trnavě.

6.3.1 Dodavatelé

Myčky provozované pod značkou Samyčka nejsou vlastním výrobkem, ale byly vyrobeny zmíněnou specializovanou společností na zakázku jako kompletní mycí stanice včetně instalace. Na trhu existuje několik společností, které vybavení bezkontaktní myčky vyrábí, a investor si kompletní myčku koupí od výrobce, kterým je například belgická společnost DiBo, specializující se na výstavbu a servis mycích center. A s touto společností spolupracuje právě i majitel společnosti SAMYČKA, jemuž společnost vybavila jeho současné provozovny. Aktuálně zde se společností DiBo přetrvává dobrý obchodní kontakt, a to v návaznosti na opravy, dodávky náhradních dílů a podobně.

Firma SAMYČKA s.r.o. udržuje dobré vztahy se svými dodavateli. Orientuje se na tři dodavatele. Technologii firmě dodává zmíněná belgická firma DIBO, doplňky obstarává AutoMax Group s. r. o. a výstavbu myček zajišťuje stavební firma ve vlastnictví majitele společnosti. Dodavatel DiBo nabízí možnost poradenství v případě nových projektů, a to i v případě slovenského trhu. Toto poradenství je bezplatné jako nadstandardní služba pro klienty. Zároveň nabízí i poradenství se zhodnocením podnikatelského záměru i jeho realizací z hlediska volby vhodného pozemku ke koupi nebo pronájmu.

Co se týká návratnosti investice, je možné její odhad porovnat v tabulce níže. Majitel dle svých předchozích zkušeností potvrdil, že údaje na webu výrobce myček DiBo o návratnosti investice v délce přibližně 2,5 až 3,5 let jsou správné. Dokonce uvedl, že v případě všech svých aktuálně fungujících myček se dostal na nižší hodnotu predikce – přibližně 1,5 roku. To platí i ve městech, kde je počet obyvatel okolo 20 tis., zatímco Trnava má přibližně 65 tis., což je srovnatelné s Kladnem, kde společnost také působí. A právě ve větších městech je dle údajů na webu společnosti DiBo mnohem větší využitelnost a ziskovost myček, čímž dochází i k rychlejší návratnosti investice. Ta je například v případě hlavního města Prahy dokonce jen 9 měsíců. Proto lze předpokládat, že by návratnost mohla vycházet z optimistického scénáře.

Tabulka 6 Návratnost investic

Návratnost investice					
	pesimistický scénář	mírnější pesimistický scénář	optimální scénář	mírně optimistický scénář	optimistický scénář
Počet umytých vozidel denně (průměrná cena mytí 100 Kč)	60	80	100	120	140
Celková investice	6528767	6528767	6528767	6528767	6528767
Zisk za 1 rok	2190000	2920000	3650000	4380000	5110000
Variabilní náklady za 1 rok	657000	876000	1095000	1314000	1533000
Návratnost (let)	4,3	3,2	2,6	2,1	1,8

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací

Výše uvedená tabulka vychází z osobních zkušeností podnikatele s jeho předchozími podnikatelskými záměry. Vzhledem k tomu, že cílový trh je větší, je možné předpokládat naplnění optimistických scénářů, tedy že přibližně za 2 roky bude již projekt ziskový. Variabilní náklady tvoří především náklady na mzdy, saponáty, vodné a stočné, daně. Tyto náklady zaujímají dle zkušeností podnikatele přibližně 30 % ceny služby a byly rovněž zahrnuty do výše uvedeného výpočtu. Po navrácení vstupní investice je ziskovost podnikání přibližně 70 %, avšak v prvních letech výnosy navyšuje i možnost daňových odpisů

ze základu pro daň z příjmů. Tuto ziskovost potvrzuje i společnost DiBo na svém webu, kde vychází z interních statistik.

6.3.2 Zákazníci

Čeští klienti společnosti Samyčka jsou dle majitele společnosti charakterističtí tím, že požadují kvalitní mycí služby, dostupné kdykoli a za přijatelnou cenu. Zároveň je pro ně myčka někdy i místem pro sociální kontakt (obzvláště u mladších řidičů). Myčku využívají jak lidé movití, kteří zde myjí své luxusní vozy, tak lidé s nižšími příjmy. Množství zákazníků ovlivňuje spousta faktorů. Jedním z nich může být počasí. Za deštivého počasí je poptávka po mytí aut podstatně nižší a naopak. Nabídkou se firma snaží odlišit od konkurenčních myček například nižší cenou, minimální čekací dobou nebo snahou zákazníky přesvědčit, že se jedná o ekologicky nezávadné mytí tím, že používá pouze bezfosfátové prostředky.

Cílový trh má celkem 65 000 obyvatel a je zde mnoho významných společností, z nichž nejvýznamnějším zaměstnavatelem je PSA, kde pracuje 3 300 osob. Zároveň do Trnavy dojíždí řada osob (zejména za prací) i z okolních vesnic, malých, ale i větších měst a díky tomu se rozšiřuje okruh potenciálních zákazníků, kteří by mohli využít služeb myčky.

Tabulka 7 Vybrané informace o slovenském trhu v porovnání s českým

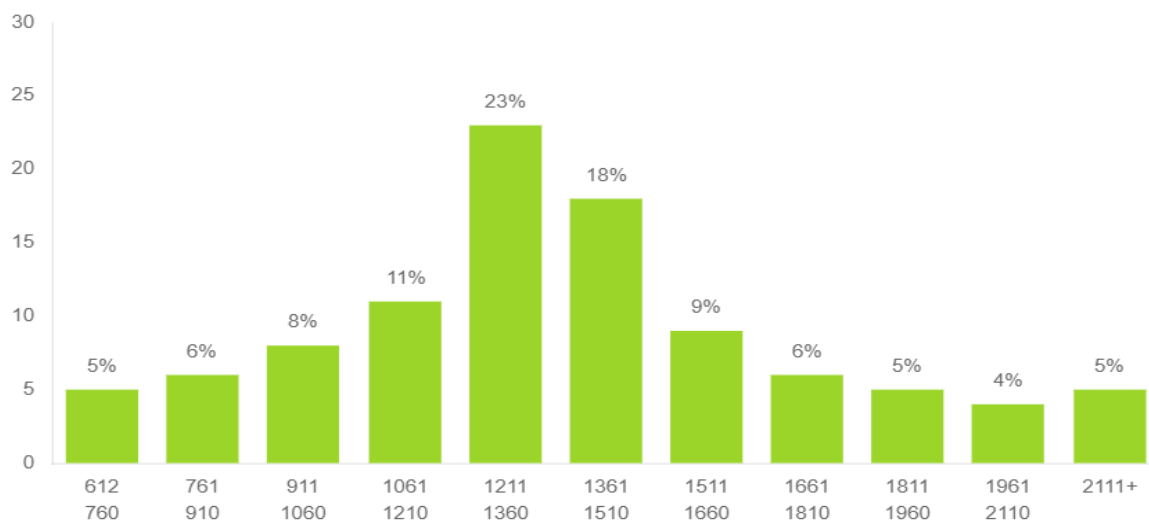
	Počet osobních vozidel na 1000 obyvatel	Průměrná mzda	Nezaměstnanost	Průměrná mzda v oblasti
Slovenská republika	406	27 700 Kč	5,50 %	Cca 30 000 Kč (region Trnava)
Česká republika	522	33 429 Kč	2,00 %	36 829 Kč (Středočeský kraj)

Zdroj: vlastní zpracování na základě iDnes (2019), CZSO (2020) a Statistics (2020)

Tabulka 7 Porovnáva počet vozidel na 1000 obyvatel a je evidentní, že na Slovensku je přibližně o 20 % méně vozů, zároveň je nižší i průměrná mzda (v oblasti i v zemi) a vyšší nezaměstnanost. Rozdíly sice nejsou závratné, ale vypovídají o tom, že cílový trh bude o něco méně atraktivní než ten český.

V další tabulce níže jsou uvedeny údaje z webu platy.sk (2020). Je evidentní, že nejčastější mzdové ohodnocení na cílovém trhu je přibližně okolo 1 200 eur, což je přibližně 30 000 Kč a dle statistics (2020) se jedná o hodnotu, která odpovídá průměrné mzdě v regionu.

Obrázek 4 Rozložení zaměstnanců do mzdových pásem v Trnavském kraji



Zdroj: platy.sk (2020)

Navzdory tomu, že poptávka po samoobslužných myčkách automobilů v České republice roste, je jejich zastoupení v současnosti s porovnáním s jinými státy EU stále nízké. Poptávkový růst je dle majitele společnosti způsoben obzvlášť tím, že kartáčové klasické myčky neumyjí automobil dokonale, navíc zanechávají škrábance na laku vozidel. Zákazníci tedy hledají jiné možnosti.

Podle interních statistik společnosti DiBo je na závěr možné zmínit několik dalších faktů, souvisejících s poptávkou a jejím chováním,

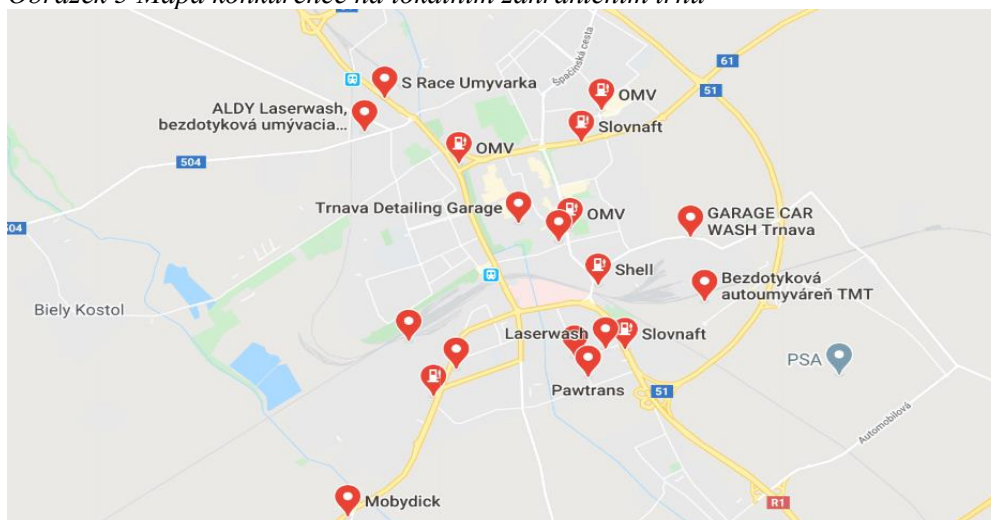
- v západní Evropě až 45 % trhu myček osobních automobilů představováno právě bezkontaktními myčkami,
- v případě České republiky je to aktuálně přibližně 15 %,
- na Slovensku tvoří bezkontaktní myčky méně než 10 % trhu,
- v návaznosti na to lze očekávat, že rozvoj tohoto trendu z východoevropských zemí bude u nás i na Slovensku nadále pokračovat,
- denní návštěvnost se dle zkušeností podnikatele pohybuje průměrně nad limitem 100 zákazníků za den,
- návštěvnost se odvíjí především od počasí a časových možností klientů,

- zákazníci nejčastěji volí programy mytí tak, že zde utratí více než 100 Kč,
- obvykle využijí služeb myčky a zároveň alespoň jedno další zařízení, nejčastěji vysavač interiérů (útrata minimálně dalších 30 Kč).

6.3.3 Konkurence

Pokud bychom se zaměřili na konkurenci přímo v místě, kam je směřován podnikatelský záměr, tak se zde v současné době nachází celkem 4 bezdotykové samoobslužné automyčky, které jsou přímou konkurencí k tomuto podnikatelskému záměru. Každá z nich je samostatná, je provozována pod jiným obchodním názvem a jsou rozmístěny v různých částech města. Zároveň se žádná z nich nenachází přímo v místě, kde je zamýšleno realizovat vlastní projekt, pokud to bude možné například i z hlediska povolení a reálných stavebních i provozních možností. Následující obrázek ukazuje, jaká je současná situace na trhu, tedy kolik se zde reálně nachází prostor zaměřených na podnikání v oblasti umývání vozidel (Google, 2020).

Obrázek 5 Mapa konkurence na lokálním zahraničním trhu



Zdroj: vlastní zpracování dle google maps (2020)

V lokalitě je celkem 19 subjektů, které se zaměřují na poskytování služeb v oblasti mytí vozidel. Pouze 4 z nich jsou však přímými konkurenty s totožnou nabídkou služeb. Jejich konkrétní rozdělení je zřejmé z následující tabulky.

Tabulka 8 Celková konkurence na trhu

Subjekt	Specifikace	Počet na cílovém trhu
Samoobslužná bezkontaktní myčka	Přímý konkurent – totožné služby	4
Portálové myčky osobních automobilů	Substituty nabízející služby automatického mytí. Budou charakterizovány v kapitole 5.3.4 Substituční produkty	7
Profesionální ruční mytí	Specializované a šetrné čištění vozidel dle požadavků klienta. Možnost vysoce specializovaných služeb (např. zakrytí škrábanců). Budou charakterizovány v kapitole 5.3.4 Substituční produkty	3
Myčky nákladních vozidel a další specifická mycí zařízení	Nejsou přímou konkurencí ani substitutem. Zaměřují se na jinou cílovou skupinu.	5

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9 Srovnání konkurenčních samoobslužných myček

Podnik	Sazba za 60 s provozu myčky (EUR)	Nabídka mycích programů (počet programů)	Dopňkové služby	Počet mycích boxů	Umístění	Umístění
SAMYČKA	0,5	6	Parfumér, klepač kobereců, vysavač	V současnosti vždy 4	U hlavní výpadevky?	Samostatně stojící
Autoumyváreň TMT	0,5	5	Klepač kobereců, vysavač	2	Okraj města	Samostatně stojící
Laser Wash	0,5–1,5	4	Vysavač	5	V blízkosti centra	Samostatně stojící
ALDY Laserwash	0,7–2,8	6	Vysavač, tryska na ráčky	2	U obchodního centra	Samostatně stojící u obchodního centra
OMW	0,5	2	-	1	Čerpací stanice na okraji	Součást čerpací stanice
Mobydick	0,5–1	5	Vysavač	2	Mimo město	Samostatně stojící

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z google maps

Co se týče konkurenčních myček, tak jejich sazby za minutu mytí jsou minimálně 0,5 EUR. Některé rozlišují ceny dle toho, o jakou službu se jedná (např. oplach je za 0,5 EUR, ale voskování je už za 1 EUR). Jeden subjekt (Aldy Laserwash) poskytuje pouze

balíčky mycích programů podobně jako v automatické myčce a cena za minutu 1 mytí je 0,7–2,8 EUR. Jako největšího konkurenta je možné označit společnost TMT, kde je služba nastavena stejně jako u společnosti Samyčka a cena je 0,5 EUR za minutu mytí bez ohledu na mycí program. Služby konkurentů jsou na nižší úrovni, protože nemají nadstandardní služby, jako je klepač koberců, a většina z nich nemá ani parfumér. Nicméně jsou to produkty, které se dají dodatečně dokoupit a nainstalovat.

Obrázek 6 Konkurence umyváreň TNT



Zdroj: google maps (2020)

Obrázek 7 Konkurence Laserwash



Zdroj: google maps (2020)

Obrázek 8 Konkurence ALDY Laserwash



Zdroj: google maps (2020)

Obrázek 9 Konkurence OMW



Zdroj: google maps (2020)

Obrázek 10 Konkurence Mobydick



Zdroj: google maps (2020)

6.3.4 Substituční produkty (služby)

Jako substituční službu je možné považovat domácí mytí a zároveň mytí v automatické myčce na čerpacích stanicích (portálová myčka) a také služby profesionálního ručního mytí. Samoobslužná myčka je v podstatě jakýmsi kvalitativním středem mezi těmito substitučními produkty. Domácí mytí je nejméně komfortní a zároveň nejekonomičtější variantou. Vedle toho mytí v automatické myčce je pak nejdražší variantou a zároveň tou nejvíce komfortní stejně jako profesionální ruční mytí. Náklady na domácí mytí zahrnují vodné a stočné a cenu spotřebovaných saponátů. Cena mytí v automatické myčce se za průměrné mytí pohybuje přibližně na hodnotě 150–300 Kč podle zvoleného mycího programu. V rámci cílového trhu v Trnavě se přímo ve městě a jeho těsné blízkosti nachází celkem 7 automatických myček, které jsou obvykle součástí čerpacích stanic. Dále se pak na cílovém trhu vyskytují i subjekty, které se přímo specializují na profesionální a ruční čištění interiérů i exteriérů vozidel. Cenové relace v těchto zařízeních jsou různé, navíc jsou velmi pestré i jimi nabízené služby, které se specializují například i na maskování menších defektů nebo například řešení problémů, jako je koroze. Analýza substitučních produktů byla provedena na základě vlastního šetření v České republice a zároveň průzkumem ceníků na webech některých slovenských konkurentů.

Bezkontaktní myčka Samyčka má oproti konkurenci výhodu v poutavém designu, moderním provedení a nabídce těch nejlepších a komplexních služeb v této kategorii. Jde o efektivnější a racionálnější řešení, než je domácí mytí a současně o ekonomičtější řešení s možností ovlivnit mycí proces, na rozdíl od automatických myček.

Tabulka 3 Srovnání substitučních zařízení

Subjekt	Cena (ve srovnání se samoobslužným mytím)	Kvalita (ve srovnání se samoobslužným mytím)	Další specifikace
Portálové myčky	Obvykle vyšší	Obvykle vyšší	Přednastavené mycí programy na výběr. Obsluhováno pracovníkem čerpací stanice.
Ruční mytí	Obvykle vyšší	Obvykle vyšší (dle zadání klienta)	Provádění běžného mytí i vysoce specializovaných úkonů. Nastavení služby dle konkrétních požadavků zákazníka.
Domácí mytí	Obvykle nižší	Obvykle nižší	Úroveň se liší dle možností, zkušeností a preferencí zákazníka. Nízká nákladovost, potřeba vybavení a prostoru pro mytí a také možnost vlastního výběru použité kosmetiky

Zdroj: vlastní zpracování

6.3.5 Nová konkurence

Z dostupných zdrojů se nepodařilo zjistit, zda v současné době je v plánu vybudování konkurenčního podniku ve vybrané lokalitě. Pokud by podnikatel skutečně zvažoval realizaci tohoto podnikatelského záměru, musel by osobně navštívit místní stavební úřad nebo jiné instituce, kde by se tyto informace pokusil získat. Nicméně i pokud by aktuálně neprobíhalo schvalování výstavby konkurenčního podniku, není vyloučené, že to do budoucna nebude jinak a v Trnavě nevznikne nová konkurenční bezkontaktní myčka. Zároveň ale pokud by podnikání bylo úspěšné, není možné vyloučit ani to, že by zde mohly být dvě nebo více provozoven přímo pod značkou Samyčka.

Co se týče bariér vstupu na trhu, jedná se především o zmíněná povolení (stavební, od vodárenské společnosti atd.), která jsou k podnikání nezbytná. Dále jde také o nalezení vhodné lokality, jelikož technika myčky je napevno instalována a na pozemku jsou vybudovány cesty pro auta a systém kanalizace. Pozemek proto musí být odkoupen nebo dlouhodobě pronajat s věčným břemenem. Další bariéry vstupu na trh jsou méně významné a neexistuje zde ani žádná regulace.

6.4 PEST analýza slovenského trhu

Analýza vnějšího okolí firmy SAMYČKA na zvoleném trhu je pro vstup na zahraniční trh podstatná. Jedná se o okolní prostředí a vlivy působící na činnost firmy, které sama firma může jen velmi těžko ovlivnit. Tyto faktory jsou zjištěny pomocí metody PEST analýzy, již jsou zkoumány a poté zhodnoceny významné faktory z politicko-právního, ekonomického, sociálního, kulturního a technologického prostředí.

Pozornost se při provádění této analýzy věnuje především otázkám, jak se prostředí vyvíjí a s jakými změnami může podnik počítat. Skládá se ze sociálních a ekonomických informací daného trhu a zkoumá politické, ekologické a technologické faktory. Analýza je sestavená pro působení firmy SAMYČKA s.r.o. ve zvolené oblasti, kterou je západní Slovensko.

Politické a právní prostředí

Slovensko je součástí eurozóny a také schengenského prostoru. Tato země je stejně jako Česká republika známá svou otevřeností. Investoři ze zahraničí si Slovensko oblíbili pro jeho strategické místo v Evropě, je zde politická a ekonomická stabilita a společná měna euro. Samoobslužné mycí centrum bude založeno jako společnost s ručením omezeným. Ze zákona se bude jednat o vodní dílo, je tedy nutné projednání projektu na příslušném vodohospodářském povodí, v tomto případě katastr Trnava patří do povodí dolního Váhu. Obchodní společnosti na Slovensku ovlivňují stejně jako v Čechách zákony a právní normy, které se v některých oblastech mírně liší (například vyšší daň z příjmu právnických osob o 3 %), nicméně legislativa si je velmi blízká a z hlediska tohoto podnikatelského záměru není v současnosti žádný legislativní předpis, který by prostředí významně odlišoval od toho v České republice. Důvodem je i společná legislativní úprava do roku 1992. Je však zapotřebí sledovat slovenské zákony o dani z příjmu, účetnictví, DPH, zákoník práce, zákon o životním prostředí, obchodní zákoník aj. (MZV, 2017).

Ekonomické prostředí

Stejně jako v České republice je i na Slovensku v posledních letech velmi dobrá ekonomická situace, která se projevuje ekonomickým růstem od dob, kdy odezněla hospodářská krize z roku 2008. Ač v roce 2019 došlo ke zpomalení tohoto růstu v oblasti základních ekonomických ukazatelů, i přesto slovenská ekonomika stále roste. Dochází k růstu HDP,

průměrné mzdy (v přepočtu asi 28 tis. Kč, avšak u nás je 33 tis. Kč), ale i úrokových sazeb. Nicméně úrokové sazby jsou mnohem nižší než u nás a dostávají se pod 2% hranici, což je možné využít právě pro rozvoj podnikání a vstup na zahraniční trh. Komplikací pro podnikání je pak samozřejmě rozdílná měna s tím, že v posledních dnech česká koruna oslabuje a Euro se pohybuje ve směnném přepočtu okolo 25 Kč, což by znamenalo pro podnik menší zisky než v případě vyššího směnného kurzu (business info, 2020).

Míra nezaměstnanosti stejně jako v České republice dosahuje také historicky nízkých hodnot, i když je vyšší než u nás (aktuálně okolo 5 %). I když podnikatelský plán není příliš vázán na pracovní kapitál, je i tak zapotřebí pracovní síla pro správu a údržbu samoobslužné myčky (výběr mincí z automatů, doplnění mycích přípravků, úklid okolí myčky atd.). Je tedy zapotřebí brát v potaz, že vlivem nízké nezaměstnanosti dochází k růstu mzdových očekávání. Avšak především cena za energie na provoz myčky je pak velmi zásadní nákladovou položkou, protože myčka vykazuje extrémní spotřebu vody, nicméně ceny vody jsou obecně srovnatelné nebo spíše nižší než v České republice. Cena za 1 m³ vody se v Trnavě pohybuje okolo 60 Kč, avšak je možné, že pro podnikatele bude cena rozdílná, obzvláště v případě automyčky, která je zároveň i ekologickou zátěží. Co se týče kupní síly, tak ta je například u vody na Slovensku mnohem větší, než u nás (voda je na Slovensku obecně levnější). Avšak v celkovém porovnání je Slovensko mírně za námi, i když jen nepatrně. Zároveň v Trnavě sídlí významný zaměstnavatel PSA Slovakia, což je automobilka velmi významně posilující i lokální ekonomiku v Trnavě podobně jako TPCA u nás v Kolíně (Business info, 2020; Trnavská vodárenská společnost, 2020).

Sociální a kulturní okolí

Na základě informací získaných od majitele podniku je možné říci, že samoobslužné myčky fungující mimo benzinu jsou obecně trendem posledních let, který se dál šíří. Podle statistik společnosti DiBo se jejich zastoupení na trhu aktuálně pohybuje přibližně až na 20 % celkové nabídky v oblasti služeb pro mytí osobních automobilů. To platí jak u nás, tak i na Slovensku. Na Slovensku je navíc počet myček ještě o něco menší. Lze očekávat další růst vzhledem ke zkušenostem společnosti DiBo z ostatních států západní Evropy. Je to dáno například i efektivním a komfortním způsobem mytí, ale také zájmem o čisté auto. Spotřebitelé se odklání od domácího mytí a raději investují několik drobných mincí do mnohem pohodlnějšího způsobu umytí, který navíc obvykle přinese mnohem lepší výsledek a je časově méně náročné, než jejich domácí mytí (příprava a závěrečný úklid, déletrvající

mytí, nošení vody atd.). Čisté auto je pro mnoho řidičů součástí image. Stejně tak se součástí image může stát i způsob jeho mytí. Navíc samoobslužné myčky mohou být i místem pro setkávání. Navíc samoobslužná myčka nabízí komfortní mytí i pro ženy a není potřeba se k mytí převlékat.

V návaznosti na předchozí zmiňovaný ekonomický růst dochází také k většímu utrácení důchodů, což se projevuje právě na prosperitě takových služeb, jako je právě automyčka, která by však mohla zásadně pocítit i příchod ekonomické krize a transformaci spotřeby na tvorbu úspor. Podle Českého statistického úřadu v roce 2019 vzrostla slovenská ekonomika o 1,5 % a česká ekonomika o 2,5 %. I dle dalších ekonomických ukazatelů (HDP, spotřební koš, mzdy atd.) je ekonomická situace v České republice lepší, ale je to pouze malý rozdíl. Výjimkou jsou bankovní úvěry, jelikož na Slovensku jsou mnohem lepší úrokové sazby, což by v případě krytí podnikatelského záměru půjčkou mohlo být příznivé.

Důležitý je samozřejmě i počet aut, který se ve společnosti neustále zvyšuje. Na druhou stranu se v posledních letech projevuje i rostoucí zájem o ekologii a trvale udržitelný rozvoj. S tímto trendem je bohužel myčka aut v rozporu, ať už vlivem používaných čisticích přípravků, tak vlivem množství spotřebované vody. I přes veškeré snahy se stále jedná o proces, který je komfortní pro člověka, ale zároveň negativně působí na přírodu.

Technologické a technické okolí

Technický a technologický pokrok se projevuje i v oblasti myček aut. V současnosti jsou na vzestupu nanotechnologie, které ochraňují lak a ostatní materiály na vozech před vlivem počasí a prostředí, ale např. i mechanickým poškozením a prodlužují tak životnost a zároveň i vizuální podobu vozidla. V současné době se nejběžnější sada přípravků na 1 vozidlo od značky Pikatec pohybuje okolo 1.500 Kč za sadu s trváním účinků až po dobu jednoho roku. Není vyloučené, že se tyto přípravky brzy stanou příměsí do myček, případně bude pro jejich aplikaci vyčleněno speciální zařízení, které se stane součástí automatických i samoobslužných mycích zařízení. Nicméně obecně v oblasti mytí aut jsou právě samoobslužné myčky na vzestupu díky jejich příznivé ceně a zároveň možnosti přímo ovlivnit mycí proces, jeho intenzitu nebo délku. Vedle toho si řada domácností běžně pořizuje vlastní vysokotlaké čističe (tzv. vapy), které tuto službu taktéž vykonají v pohodlí domova. Jejich cena je rovněž velmi příznivá (už od 1 000 Kč), nicméně je zapotřebí mít

k tomu i prostor pro domácí mytí, což limituje zejména obyvatelé bytových domů (Picatec, 2020; Karcher, 2020).

Co se týče samotných technologií samoobslužných myček, ty jsou dodávány společností DiBo, která je v současnosti lídrem na tuzemském trhu. Společnost své systémy a výrobky neustále inovuje, aby poskytly zákazníkům (vlastník myčky) i finálnímu uživateli ty nejlepší služby. Služby samoobslužného mytí nepodléhají příliš výraznému zastarávání technologií, což je jednoznačně pozitivní. Dále je zapotřebí zmínit, že vedle technologického a technického pokroku se u nás i ve světě stále více objevují tlaky na jeho zpomalení, péči o životní prostředí a trvale udržitelný rozvoj. Samoobslužné myčky díky používaným saponátům a spotřebě vody jsou s tímto konceptem v rozporu. Proto není vyloučené, že do budoucna bude zpřísněna i legislativa a další podmínky pro jejich provozování. Může se jednat o jednorázové náklady na pořízení výkonnějšího čisticího zařízení pro odtokovou vodu z myčky, ale také o zvýšení poplatků za stočné, případně zavedení nových poplatků nebo daní ve smyslu ekologické daně, eventuálně může být stanovena podmínka používání přípravků z oblasti ekologické drogerie, která však může mít snížený mycí účinek (DiBo, 2020).

6.5 SWOT analýza

V předchozí části bakalářské práce byly provedeny analýzy, které se zaměřovaly na dílčí oblasti související se zvažováním vstupu na zahraniční trh. Tato SWOT analýza je shrnuje a následně zanáší do strategií SWOT analýzy, které skrze vzájemné kombinování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb hledají odpověď na to, zda je vhodné vstup na slovenský trh skutečně realizovat a za jakých podmínek.

Tabulka 4 SWOT analýza společnosti

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Zavedená společnost v ČR - Zkušenosti v tomto podnikání - Ziskové podnikání - Dobré recenze klientů - Nadstandardní služby - Příznivé ceny - Výrazný design myčky - Nízké náklady na provoz - Komfortní systém mytí - Nabídka lepších služeb než konkurence - Nabídka více služeb oproti konkurenci 	<ul style="list-style-type: none"> - V ČR pouze v západních Čechách - Žádná zkušenost s podnikáním v zahraničí - Žádné přímé vazby na zvolený region - Vysoké pořizovací náklady - Vzdálenost mezi současným podnikáním a novým záměrem - Velmi slabá propagace
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - Umístěn blízko PSA - Umístění na frekventované výpadovce na Bratislavu - Využití sociálních sítí - Nízká cena vodného a stočného ve vybrané lokalitě 	<ul style="list-style-type: none"> - Problémy se získáním povolení a místa pro realizaci záměru - Špatná návratnost investice - Preference zákazníků - Vandalismus a problémy s odstraňováním poruch na dálku - Národnostní preference zákazníků - Množství existující konkurence přímo v místě

Zdroj: vlastní zpracování

Strategie S-O (silné stránky vs. příležitosti)

Podnik může těžit ze své současné tržní pozice na českém trhu, kde prosperuje. Jelikož zde aktuálně provozuje celkem 4 pobočky pod touto značkou, nicméně umístěním mají blíže spíše k německým hranicím, podnikatel má díky tomu již načerpány vlastní zkušenosti, které může dále využít k rozvoji a rozšiřování podnikání. I přes počáteční vysokou investici je podnikání posléze z hlediska nákladů náročné zejména na vodu, která je naopak v Trnavě levná. Zároveň je možné zaměřit se na umístění v oblasti v blízkosti PSA a výpadovky na Bratislavu, která je velmi frekventovaná, zaměstnanci sem mohou zavítat například po pracovní době a dále pokračovat ke svým domovům třeba i mimo Trnavu. Tím by podnik oslovil širší spektrum osob než konkurenti přímo ve městě, kam velké množství zaměstnanců PSA vůbec nejede (bydlí jinde). Díky svým zkušenostem může navíc podnik přijít s nabídkou nadstandardního vybavení, jako je parfumér nebo automatický klepač koberců, které současná konkurence nemá. Podnik touto cestou může působit lukrativněji a úspěšněji.

Strategie S-T (silné stránky vs. hrozby)

V tomto případě je zapotřebí popřemýšlet o tom, zda je vhodné použít stávající design a značku, které jsou sice zavedené v Čechách, ale na Slovensku zcela neznámé, nehledě na to, že i v České republice jsou tyto myčky mimo lokální trhy (na kterých působí 4 existující pobočky) zcela neznámé. Společnost má proto možnost na slovenský trh vstoupit s jinou značkou, která bude více autentická pro slovenský jazyk a bude díky tomu působit jako slovenský podnik. Nabízí se tedy transformace názvu s využitím příznačného slovenského výrazu „umyváren“.

Strategie W-O (slabé stránky vs. příležitosti)

Společnost v současné době relativně zanedbává svou propagaci, avšak v případě vstupu na slovenský trh by bylo zapotřebí jít naopak velmi intenzivní cestou propagace kvůli tomu, že současný lokální trh je již pokryt konkurencí se zavedenou klientelou. Podnik by tedy měl posílit svou aktivitu na sociálních sítích a založit si profil na Instagramu, kde může skrze soutěže získávat více sledujících. Nicméně pokud by se podařilo umístit provozovnu na viditelné místo u automobilky PSA, tak by i současný výrazný design myčky mohl velmi dobře napomoci propagaci.

Strategie W-T (slabé stránky vs. hrozby)

Při vstupu na slovenský trh existuje velké množství hrozeb (problémy s povoleními, současná konkurence, vzdálenost, návratnost investice atd.), které umocňují slabé stránky, jako je současná lokalizace v Čechách (velká vzdálenost) nebo náklady na pořízení. Jako strategie SWOT analýzy se v tomto případě nabízí možnost proniknout na zahraniční trh nepřímo, tedy například s využitím franchisingu, kdy by lokálním zájemcům byla navržena možnost spolupráce. Značná část hrozeb i slabých stránek by se touto cestou eliminovala.

6.6 Diskuze – vyhodnocení konkurenceschopnosti při vstupu na zahraniční trh

Co se týče zjištěných výsledků, je možné říct, že z výsledků práce vyplynulo, že vstup na slovenský trh je sice za současných podmínek možný, nicméně aktuální situace nenabízí výrazně lepší podmínky než ty, které má podnik v České republice. Na vybraném trhu

existuje zavedená konkurence (přímá i nepřímá), což by vstup negativně ovlivňovalo. Zároveň je nezbytné konstatovat, že tuto konkurenci nebylo možné v rámci zpracování bakalářské práce hlouběji analyzovat. Pokud by tedy podnikatel zamýšlel tento záměr opravdu realizovat, bylo by zapotřebí vyhodnotit vytíženost současné konkurence, a to nejlépe vlastním pozorováním přímo v místě, v různých časech a dnech v týdnu a ověřit předpokládaný počet umytých vozidel za 1 den, se kterým bylo kalkulováno v rámci vyhodnocování návratnosti investice.

Dále bylo zjištěno, že na cílovém trhu by naopak byly nižší náklady na vodné a stočné, než je tomu v České republice, nicméně by naopak vznikly další náklady spojené s řízením podniku na zahraničním trhu (například cestovní náklady) a velmi negativně by byl ovlivněn jeho kontrolní dosah, obzvláště pokud by zde provozoval pouze jednu pobočku. Podmínky na slovenském trhu jsou velmi podobné pro realizaci tohoto podnikání jako v České republice. U tohoto typu produktu se předpokládá nárůst tržního podílu a toto očekávání vychází z trendů ve státech západní Evropy. Dá se tedy říci, že za současného stavu není možné vstup na zahraniční trh jednoznačně doporučit, a to i přestože se jedná o realizovatelnou strategii. Toto doporučení je i v návaznosti na stávající situaci, kterou vyvolala epidemie koronaviru, jež však do makroekonomické analýzy nebyla zanesena, protože v té době ještě její vliv nebyl příliš evidentní. Vzhledem k tomu, že aktuální ekonomické prognózy na budoucí období nejsou optimistické a předpokládají recesi, není vhodné realizovat tento investičně nákladný podnikatelský záměr obzvláště proto, že výnosnost celého projektu je výrazně ovlivněna tím, jak domácnosti alokují své úspory, tedy jak spotřebitelé utrácí, což se v případě nastalé ekonomické krize zásadně omezí.

Dále by bylo zapotřebí realizovat průzkum, zda současný název značky SAMYČKA, bude vhodný i na slovenském trhu, kde se nepoužívá termín myčka, ale „samoobslužná umývárna“. Průzkum by vyhodnotil, zda zákazníci přijmou tento název, nebo zda bude z hlediska marketingové strategie efektivnější vytvořit novou značku pro slovenský trh.

Byly také zjištěny nedostatky v propagaci. V případě vstupu na zahraniční trh bylo vhodné na propagaci intenzivně zapracovat a vytvořit webové stránky, profil na Instagramu a ten ideálně provázat s influencery nebo formou soutěže získat dostatek sledujících. Dále se nabízí možnost vylepšit profily na googlemaps a dalších podobných službách, kam by majitel společnosti nahrál propagační fotografie, nebo kde by dokonce mohl s využitím

fiktivních recenzí vytvořit kladný obraz o svém podniku. Zásadní pro propagaci je v tomto případě ale především viditelnost a dostupnost myčky. Jedná se tedy o konkrétní umístění u frekventovaného místa, jako jsou obchodní centra, nebo v blízkosti důležitého silničního tahu, aby se do myčky dalo snadno zajet. Dostupnost a viditelnost je zásadní pro cílový segment, kterým jsou řidiči osobních vozů nižší, střední i vyšší třídy bez rozdílu.

Co se týče ceny, dle vlastního vyhodnocení konkurenčních automyček na Slovensku by cena mohla být stanovena na hodnotu 0,5 EUR za 60 sekund mytí. Cena je vyšší než v České republice, nicméně důvodem je také reakce na dostupnost mincí, kdy by nižší cena mohla být problematická z hlediska logistického zajištění plateb (dostupnost drobných mincí). V rámci cenové strategie se proto nabízí například zvýhodnění, které při platbě min. 4 EUR poskytne další minutu zdarma. Zákazník bude mít pocit, že získal slevu a bude to pro něj motivací pro investici do delšího mytí, které by jinak byl schopen zvládnout např. pouze za 6 nebo 7 minut. Ziskovost se pak i přesto bude pohybovat na podobné úrovni jako v České republice i po korekci, kterou vyžaduje kurzovní rozdíl a podobně. Ceny dalších služeb (např. klepač koberců, parfémovač atd.) by byly rovněž stanoveny na úrovni českých cen s ohledem na dostupnost nejčastějších euromincí v oběhu. Tato cena by z hlediska cen konkurence byla na nejnižší úrovni současných konkurenčních sazeb a mohlo by se tak jednat o faktor přispívající k posílení tržní pozice.

Dalším návrhem při vstupu na zahraniční trh, kde podnik doposud nemá vybudovanou tržní pozici, je realizace podnikatelského záměru prostřednictvím franchisingu. Jedná se o cestu, která eliminuje rizika a zároveň povede k růstu podnikání. Případní zájemci by dostali od společnosti Samyčka strategii a zkušenosti a zároveň by i náklady na propagaci byly hrazeny českým podnikatelem.

Vzhledem ke zjištěným skutečnostem se však nabízí možnost návrhu dalšího řešení, pro které by však bylo zapotřebí rovněž provést samostatnou analýzu, a to řešení, kdy by podnik vytvořil na slovenském trhu vlastní síť provozoven. Ty by byly řízeny jedním místním správcem, který by místo majitele zajišťoval místní kontrolu a dozor (odpadly by mu náklady na dojíždění a zodpovědnost by předal správci). Expanze na slovenský trh by mohla být realizována buď pod značkou Samyčka, nebo pod alternativou názvu ve slovenštině, ale ve stejném designovém provedení. Nicméně jako ještě vhodnější metodu vstupu na zahraniční trh je pak možné považovat vstup prostřednictvím zapůjčení licence (franchising). Tato metoda by eliminovala rizika i slabé stránky, které je v případě tohoto podnikatelského

záměru možné považovat za velmi významné. Nicméně pro budoucí poskytování licencí je zapotřebí rozšířit svou současnou tržní pozici a vybudovat silnou konkurenční značku na trhu, která by pro případného zájemce o franchising byla zárukou podnikatelského úspěchu.

Jako další navrhované potenciální řešení, jehož vhodnost by opět bylo nezbytné vyhodnotit hlubší analýzou, je proto možné označit strategii posílení značky na domácím trhu. A až poté, když podnik získá silnou tržní pozici v České republice, může expandovat na zahraniční trh.

Závěrem je zapotřebí zmínit, že řešení, kdy by jeden podnikatel provozoval 4 pobočky v relativně blízké vzdálenosti v Čechách a jednu velmi vzdálenou pobočku na Slovensku, by pro něj mohlo být obtížné a zbytečně náročné. Stejně tak i ostatní podnikatelovy podniky jsou právě v lokalitách stávajících automyček. Samozřejmě to není nepřekonatelný problém, ale při dalším růstu podnikání by pro něj mohlo být snazší variantou právě rozšiřování v České republice, které by bylo samozřejmě zapotřebí taktéž nejprve analyzovat.

Závěr

Bakalářská práce se zaměřuje na vstup na zahraniční trh. V jejích prvních částech je tato problematika vyhodnocena z teoretického pohledu. Jedná se o syntézu informací získaných samostudiem odborné literatury a dalších pramenů, které se zaměřují na problematiku konkurence, konkurenčního prostředí, vstupu na zahraniční trh a v neposlední řadě pak i na teoretický rámec analytických metod, jež byly použity v praktické části bakalářské práce.

Druhá část práce je pak již vlastní analýzou, která vyhodnocuje vstup vybrané společnosti na slovenský trh. Jedná se o podnikání, které spočívá v provozu samoobslužných bezkontaktních automyček. V současnosti je provozována síť myček v oblasti jižních a jihozápadních Čech, a to celkem na 4 místech. V rámci analýzy byla nejprve společnost představena, poté byla provedena analýza mikroprostředí, která obsahuje analýzu marketingového mixu, stručnou orientační analýzu finanční situace a analýzu 5C. Dále byla vyhodnocena strategie vstupu na zahraniční trh a provedena analýza makroprostředí s využitím metody PEST. Získané výsledky byly posléze shrnuty prostřednictvím analýzy SWOT, kde byly ty nejdůležitější poznatky vzájemně kombinovány v jejich strategiích. Poslední a stěžejní kapitolou je pak diskuze nad výsledky práce, která podává finální rozhodnutí o tomto projektu.

Na základě výsledků provedených analýz bylo rozhodnuto, že vstup na slovenský trh by byl sice možný a neexistují žádné závažnější bariéry pro tento projekt a jeho realizaci. Nicméně jako vhodnější řešení se jeví buď posílení tržní pozice na trhu v České republice, a to zejména v místech, kde má již společnost Samyčka vybudováno dobré jméno. Avšak toto řešení by opět bylo nezbytné podrobněji vyhodnotit, zejména z hlediska konkurenceschopnosti a ziskovosti projektu. Druhou variantou pro vstup na Slovensko pak může být naopak masivnější vstup na zahraniční trh, tedy varianta, kdy by si společnost na slovenském trhu začala budovat pozici silného hráče na trhu a nerozšířila se pouze na Trnavu, ale i do dalších míst v okolí. Jako důvody, proč byla zavržena analyzovaná strategie vybudování jedné nové pobočky na Slovensku, je možné uvést potenciální problémy s komunikací a kontrolou, náklady na dopravu, očekávání období recese a také stávající konkurenci, kterou nebylo možné v rámci zpracování této bakalářské práce dostatečně prověřit.

Seznam použité literatury

Citace

- BARČÍK, Tomáš. *Strategický marketing*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo-edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-7-4.
- BARTES, František. *Inovace v podniku*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. ISBN 9788021436343.
- BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- CZINKOTA, Michael R a Ilkka A RONKAINEN. *International marketing*. 10th ed. Mason, OH: SouthWestern Cengage Learning, 2010, ISBN 978-1-133-62751-7.
- 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.
- ELIÁŠ, Karel, Jarmila POKORNÁ a Tomáš DVOŘÁK. *Kurs obchodního práva: obchodní společnosti a družstva*. 6. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy právnické učebnice. ISBN 978-80-7400-048-5.
- GRANT, R. *Contemporary strategy analysis* [CD-ROM]. 7th ed. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2010. ISBN 978-0-470-74710-0.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C. H. Beck, 2017. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
- HOLLENSEN, Svend. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 4th ed. Harlow: Prentice-Hall, 2007, s. 42. ISBN 978-0-273-70678-6
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8
- KALKA, Regine a Andrea MÄSSEN. *Marketing: klíč k rozhodování, co prodávat, komu a jak*. Praha: Grada, 2003. Poradce pro praxi. ISBN 8024704137.
- KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. C. H. Beck pro praxi. ISBN 8071794538.
- KOTLER, Philip and Kevin Lane KELLER. 2016. *Marketing management*. 3 vyd. New York: Pearson. ISBN 978-1-292-09323-9.
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024715457.
- LACINA, Karel a Tomáš KALA. *Regionální a mezinárodní marketing*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003. ISBN 80-7041-929-6.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-94-0.
- MAGRETTA, Joan. 2012. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.
- MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 9788024748740.
- MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.
- PEPRNÝ, Aleš a Ladislav STEJSKAL. *Mezinárodní obchod*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-7375-541-6.
- ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 9788074001741.
- SRPOVÁ, Jitka. ŘEHOŘ, Václav a kol. 2010. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-3339-5
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Mezinárodní marketing*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2009. ISBN 978-80-7248-527-7.
- VEBER, Jaromír. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2016. ISBN isbn:978-80-7261-423-3 inovací.
- VLČEK, J. *Ekonomie a ekonomika* 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, 516 s. ISBN 978-80-7357-478-9-5 vydání.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing. 2.*, přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074001154.

ZUZÁK, Roman. 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4008-9.

Internetové zdroje:

Business info. *Slovensko – obchodní a ekonomická spolupráce s ČR*. [online]. [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/slovensko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr/>

Businessinfo. 2020 Slovensko [online]. Souhrnná teritoriální informace [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/slovensko-souhrnna-teritorialni-informace/>

ČSÚ. 2020. Zahraniční obchod se zbožím [online]. Ekonomické statistiky [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zahranicni_obchod_se_zbozim_ekon

DiBO. 2020. Investice [online]. DiBo east [cit. 2020-04-11]. Dostupné z: <https://diboeast.com/investori.php#investice>

DIBO. 2020. *Produkty* [online]. Samoobslužné myčky [cit. 2020-03-24]. Dostupné z: <https://www.diboeast.com/produkty.html#mycky>

GOOGLE. 2020. *Mapy* [online]. Automyčka Trnava [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: <https://www.google.com/maps/search/automy%C4%8Dka+trnava/@48.4037353,17.512579,11z/data=!3m1!4b1>

CHEN, Chuan a John MESSNER. Characterizing entry modes for international construction markets. *Characterizing entry modes for markets* [online]. 2011, 22 [cit. 2019-03-25]. Dostupné prostřednictvím elektronické databáze článků ProQuest Central z: <http://knihovna.tul.cz/>

iDNES. 2019 [online]. Počet automobile [cit. 2020-04-23]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/auto/zpravodajstvi/auto-evropa-pocet-aut-automobil-cesko-nemecko-turecko-rumunsko.A191003_123905_automoto_mah

KARCHER. 2020. *Tlakové myčky* [online]. [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <https://www.karcher.cz/cz/dum-a-zahrada/tlakove-mycky.html>

MZV. Slovensko [online]. Ministerstvo Zahraničních věcí [cit. 2020-04-08]. Dostupné z:
<https://www.mzv.cz/file/940068/Slovensko.pdf>

Pikatec. 2020 Nano kosmetika [online]. Ceník [cit. 2020-04-09]. Dostupné z:
https://www.pikatec.cz/?gclid=CjwKCAjwvtX0BRAFEiwAGWJyZJP2Ut75GDr8djBn0eEt0xlvs4x4t1KazkghYAitYN0t1eScWfXWBoCKbEQAvD_BwE

PIKATEC. 2020. Autokosmetika [online]. Nano kosmetika [cit. 2020-03-24]. Dostupné z:
https://www.pikatec.cz/?gclid=CjwKCAjw95D0BRBFEiwAcO1KDFjMbx--tv0vGQUuKcb2GVqxfoXmPDLPAT1oSeLW3GTSdAK1MnyzRoC8DoQAvD_BwE

Platy. 2020. Trnavský kraj [online]. [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://www.platy.sk/partner/region/trnavsky-kraj>

TRNAVSKÁ VODÁRENSKÁ SPOLEČNOST. 2020 *Ceník vodného a stočného* [online]. [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: http://www.tavos-as.sk/index.php?option=com_content&view=category&id=109&Itemid=595

Washine. 2020. Samoobslužné myčky [online]. [cit. 2020-04-11]. Dostupné z:
<http://www.washine.cz/samoobsluzne-mycky>

ZAHRADNÍČEK, Tomáš. 2013. Slovník cizích slov [online]. [cit. 2019-03-14]. ISBN 978-80-87873-04-5. Dostupné z:
https://books.google.cz/books?id=h_lGAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Bibliografie:

MACHKOVÁ, Hana, Alexej SATO a Miroslava ZAMYKALOVA. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada, 2002. ISBN 978-80-247-0364-0.

PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN: 80-85605-11-2.

ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. Eupress. ISBN 80-86754-33-2.