



Působení firmy na zahraničním trhu jako konkurenční výhoda

Bakalářská práce

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Ekonomika a management mezinárodního obchodu

Autor práce:

Lucie Koťátková

Vedoucí práce:

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

Katedra marketingu a obchodu





Zadání bakalářské práce

Působení firmy na zahraničním trhu jako konkurenční výhoda

Jméno a příjmení: **Lucie Koťátková**
Osobní číslo: E18000107
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Zadávací katedra: Katedra marketingu a obchodu
Akademický rok: **2020/2021**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů bakalářské práce.
2. Teoretické možnosti formy vstupů na zahraniční trh.
3. Charakteristika firmy a působení firmy na zahraničním trhu.
4. Návrh pro působení firmy na novém trhu.
5. Vyhodnocení návrhu a závěr.

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

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- MACHKOVÁ, Hana. 2015. *Mezinárodní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-5366-9.
- DĚDKOVÁ, Jaroslava. 2020. *Inovativní marketing jako zdroj konkurenceschopnosti*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-522-9.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1277-6.
- ALBAUM, Gerald S., Edwin DUERR, Alexander JOSIASSEN. 2016. *International marketing and export management*. Eighth edition. Harlow, England: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-01692-4.
- GHOURI, Pervez N. Philip R. CATEORA. 2014. *International marketing*. Fourth edition. London: McGraw Hill Education. ISBN 978-007714815-7.
- PROQUEST. 2020 Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. Dostupné z: <https://knihovna-opac.tul.cz>

Konzultant: Petra Vinklárková, hlavní účetní, KSM Castings CZ s. r. o.

Vedoucí práce:

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

Datum zadání práce:

1. listopadu 2020

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2022

Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S.

doc. JUDr. Ing. Bohumil Poláček, Ph.D.,
MBA, LL.M.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2020

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.

29. dubna 2021

Lucie Kořátková

ANOTACE

Bakalářská práce „Působení firmy na zahraničním trhu jako konkurenční výhoda“ se zabývá existencí vybrané společnosti na zahraničním trhu. Cílem této práce je zhodnotit působení konkrétní společnosti na vybraném zahraničním trhu. Dále také navrhnout vhodnou strategii a pomocí analýz zhodnotit prostředí vybrané země, na kterou daná společnost může vstoupit. V první části se práce zabývá teoretickými pojmy a definicemi z oblastí zahraničního obchodu a jeho analýzy, konkurenční strategií a v neposlední řadě procesem vstupu na zahraniční trh. Druhá část je zaměřena na charakteristiku a analýzy vybrané společnosti, která na zahraničním trhu působí již několik let. Další oblastí práce je výběr adekvátní formy vstupu firmy na nový zahraniční trh a následné zhodnocení budoucího vývoje působení firmy na tomto trhu a v neposlední části zanalyzování konkurenční výhody firmy působící na zahraničním trhu.

Klíčová slova: zahraniční trh, konkurence, konkurenční výhody, formy vstupu na trh

ANNOTATION

The company's operation in a foreign market as a competitive advantage

The bachelor's thesis "The company's operation in a foreign market as a competitive advantage" deals with the existence of a selected company in a foreign market. The aim of this work is to evaluate the operation of a particular company in a selected foreign market. Furthermore, to design a suitable strategy and use analyzes to evaluate the environment of the selected country, which the company can enter. The first part deals with theoretical concepts and definitions in the field of foreign trade and its analysis, competitive strategy and, last but not least, the process of entering a foreign market. The second part focuses on the characteristics and analysis of a selected company that has been operating in foreign markets for several years. Another area of work is the selection of an adequate form of the company's entry into a new foreign market and the subsequent evaluation of the future development of the company in this market and last but not least, analyzing the competitive advantage of the company operating in foreign markets.

Keywords: foreign market, competition, competitive advantages, forms of market entry

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych chtěla poděkovat své vedoucí práce doc. PhDr. Ing. Jaroslavě Dědkové, Ph.D. za výborné vedení mé bakalářské práce a za její vlídné chování při konzultacích a za její cenné rady. Také bych chtěla poděkovat své konzultantce práce ze společnosti KSM Castings CZ, s. r. o. Petře Vinklárkové za její vstřícnost a ochotu při shánění dokumentů potřebných k bakalářské práci.

Obsah

Seznam obrázků.....	11
Seznam tabulek.....	12
Úvod	13
1 Zahraniční obchod	14
2 Analýza zahraničního trhu.....	18
2.1 SWOT analýza.....	19
2.2 PEST analýza.....	21
2.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil	27
3 Konkurenční strategie.....	29
4 Proces vstupu na zahraniční trh	31
4.1 Segmentace trhu.....	31
4.1.1 Výběr vhodných kritérií pro segmentaci a analýza segmentů.....	32
4.1.2 Výběr cílového trhu – targeting.....	34
4.1.3 Segmentační strategie	34
4.2 Obchodní metody.....	36
4.3 Strategie vstupu na zahraniční trh.....	36
4.3.1 Vývozní a dovozní operace	37
4.3.2 Formy nenáročné na kapitálové investice	38
4.3.3 Formy náročné na kapitálové investice	40
4.4 Rizika.....	41
5 Charakteristika firmy KSM Castings CZ s. r. o.	44
5.1 Organizační struktura.....	44
5.2 Historie.....	45
5.3 SWOT analýza.....	46
5.4 Působení podniku na zahraničním trhu.....	48
6 Návrh působení na novém trhu.....	49
6.1 Charakteristika Ruska	49
6.2 PEST analýza.....	50
6.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil	54
6.4 Návrh vstupu firmy na zahraniční trh jako konkurenční výhoda	55
6.5 Rizika.....	57
Závěr.....	59

Seznam literatury 60

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: SWOT Matice</i>	20
<i>Obrázek 2: Maslowova pyramida</i>	25
<i>Obrázek 3: Porterova analýza pěti konkurenčních sil</i>	27
<i>Obrázek 4: Strategie vstupu na zahraniční trh</i>	37
<i>Obrázek 5: Organizační struktura – Nejvyšší vedení</i>	45
<i>Obrázek 6: Historie KSM Castings Group</i>	46

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Piliře konkurenceschopnosti</i>	<i>22</i>
<i>Tabulka 2: SWOT analýzy firmy KSM Castings CZ.....</i>	<i>47</i>
<i>Tabulka 3: Klíčové informace výrobních závodů k roku 2019.....</i>	<i>48</i>
<i>Tabulka 4: Makroekonomické ukazatele Ruska</i>	<i>51</i>

Úvod

Bakalářská práce s tématem „Působení firmy na zahraničním trhu jako konkurenční výhoda“ se zabývá činností a existencí konkrétní české společnosti na zahraničním trhu. Působnost na zahraničním trhu sebou nese několik benefitů, příležitostí, ale také rizik. Zahraniční trh je vnímán jako směna zboží, služeb, práv a licencí, která se odehrává mezi více zeměmi na jednotlivých trzích. V posledním desetiletí zahraniční trh zaznamenal podstatnou inovaci a rozvoj, a to především díky pokroku v oblasti komunikačních technologií a logistiky. Byl také rozšířen díky uvolňování překážek mezinárodního obchodu, do kterých patřily zejména tarify. Od své existence je zahraniční obchod nedílnou součástí podnikání pro státy s otevřenou ekonomikou a malým domácím trhem. Mezi takové státy patří i Česká republika, pro kterou je uplatnění svých výrobků a služeb na zahraničním trhu velikou příležitostí.

První část bakalářské práce je zaměřena na definici a historii zahraničního obchodu. Především se zde objevuje podrobný popis teoretických možností vstupu na zahraniční trh, jejich výhody a operace s tím spojené. Druhá část bakalářské práce je věnována společnosti KSM Castings CZ, s. r. o., která sídlí v Hrádku nad Nisou a působí na zahraničním trhu již několik let.

Cílem této práce je zhodnotit pomocí vybrané analýzy působnost firmy KSM Castings CZ, s. r. o. na vybraném zahraničním trhu. Dále vytvořit návrh vstupu společnosti na další zahraniční trh. V tomto návrhu pomocí vybraných analýz bude vybrán vhodný zahraniční trh a s tím i adekvátní forma expanze. Bude zde také analyzována konkurenční výhoda, která je spojena s touto expanzí.

KSM Castings CZ, s. r. o. patří do mezinárodní skupiny KSM Castings Group. Tato společnost je zaměřena na vývoj a výrobu odlitků z lehkých kovů pro automobilový průmysl. Firma působí hned v několika zemích, díky tomu ji nechybí zázemí na zahraničním trhu a má vytvořenou dobrou image a jméno díky jejím kvalitním výrobkům. Takto velká firma zaujímá podstatné místo na zahraničním trhu a v současné době spolupracuje s mnoho dalšími společnostmi.

1 Zahraniční obchod

Cílem této kapitoly je rozebrat oblast zahraničního obchodu, představit historicky nejvýznamnější představitele určitých směrů a také vysvětlit, jaký je význam zahraničního obchodu.

Zahraniční obchod lze chápat jako historicky nejvýznamnější součástí vnějších ekonomických vztahů, mezi ně patří mezinárodní ekonomické spolupráce a mezinárodní dělby práce. Dodnes se považuje za dominantní prvek mezinárodní dělby práce většiny zemí světa.

Zahraniční obchod je forma obchodních vztahů mezi jednotlivými státy. Bez zahraničního obchodu by se ekonomika menších států nebyla schopna rozvíjet, růst či dokonce nějak soběstačně fungovat. Na tomto základě lze tedy říci, že zahraniční obchod je přínosem pro všechny státy. A to především z toho důvodu, že žádný stát na světě nemá vhodné podmínky - ekonomické a přírodní - pro výrobu veškerého zboží. Zahraniční obchod je součástí mezinárodního obchodu, který lze definovat jako souhrn zahraničních obchodů mezi jednotlivými státy.

Začátky zahraničního obchodu lze chápat jako primitivní obchod, který se realizoval prostřednictvím výměny jednoho zboží za druhé. Dnes lze tento proces nazvat jako kompenzace, v angličtině se tato směna často nazývá barter. Tyto obchody byly velmi běžně užívané v době po druhé světové válce mezi rozvojovými a ekonomicky vyspělými zeměmi. Postupem času barter obchod nepřinášel jisté uspokojení a spíše se stával brzdou v ekonomice. Bylo potřeba nalézt všeobecný ekvivalent a tím se nakonec vyvolal vznik papírových peněz a směnek, které se jím staly.

Zámořské objevy se staly začátkem novověku velmi důležitým prvkem pro rozvoj mezinárodního obchodu. Jejich cílem bylo nalezení nových trhů, bohatství, zlata a koření. Zámořské objevy ale nebyly jediným prvkem pro rozvoj mezinárodního obchodu, dalším podnětem byla průmyslová revoluce, které přinesla velké množství nových vynálezů – parní stroj, lokomotivy, elektřiny. Pokroky také zaznamenal textilní průmysl a budování infrastruktury, a to v podobě modernizování přístavů a lodí a zavedení železnic.

Po druhé světové válce vědecko-technická revoluce urychlila rozvoj mezinárodního obchodu a mezinárodní spolupráce. Tato revoluce spustila také soupeření mezi ekonomickými a politickými bloky. Důležitými zde byly kosmické objevy a využití nukleární energie. (Svatoš, 2009)

První zmínky o mezinárodním obchodě se objevily již v 16. století v době merkantilismu. Myšlenka tohoto směru spočívala v tom, že bohatství národa bylo viděno v zásobách drahých kovů, která země byla schopna shromáždit. Zahraniční obchod zde byl viděn jako nejlepší způsob zvyšování drahých kovů. Merkantilisté také věřili, že obchod je výhodný pouze pro zemi, která vyváží.

Z teoretického hlediska byl merkantilismus vyvrácen knihou *Bohatství národů* od Adama Smitha, který se řadí ke klasické politické ekonomii. Tato politika vychází z liberalismu a z myšlenky laissez faire, tedy myšlenky, aby stát nezasahoval do hospodářství a nesnažil se jej řídit. Adam Smith v 18. století popsal princip neviditelné ruky státu a absolutní výhodu, ve které jde o schopnost země produkovat zboží a služby efektivněji a levněji než v jiných zemích. K dalším představitelům této politiky se řadí David Hume, který ve své eseji *O penězích* říká, že růst množství v ekonomice povede zároveň k růstu cen, a to v důsledku aktivní obchodní bilance. Na tomto základě dojde tedy ke zhoršení cenové konkurenceschopnosti domácích podnikatelů. Humovi se také podařilo vyvrátit tvrzení merkantilistické tvrzení, že obchod je výhodný pouze pro zemi, která vyváží.

V 19. století David Ricardo rozšířil Smithovu myšlenku absolutní výhody na princip komparativní výhody. Tento princip dokazuje, že mezinárodní obchod je smysluplný i v případě, že země není vybavena žádnou absolutní výhodou. Teorie komparativní výhody lze chápat jako relativně největší absolutní výhodu, a to v případě, kdy země má absolutní výhodu při výrobě obou komodit. V momentě kdy tuto výhodu nemá, jedná se o relativně nejmenší absolutní výhodu. (Neumann, 2010)

Heckscherův a Ohlinův model ve 20. století se dá považovat za nejvýznamnější doplnění neoklasické ekonomie. Neoklasické ekonomie oproti té klasické se liší tím, že výrobním faktorem není pouze práce, ale také kapitál.

Heckscherův a Ohlinův model vychází z předpokladů:

- vybavenost zemí výrobních faktorů je relativně odlišná,
- výrobky lze podle náročnosti rozdělit na kapitálově náročné a pracovní náročné,
- výrobní technologie jsou pevně dány pro všechny země,
- pohyblivost výrobních faktorů mezi zeměmi je značně omezená.

Rozšířením H-O modelu se stal teorém o vyrovnání cen výrobních faktorů. Bylo to logické rozšíření, z kterého vyplývá, že země se bude soustředit na takové výrobky, které jsou náročné na relativně hojný výrobní faktor. Tento faktor by v zemi měl být relativně levný, a tedy i zboží z toho výrobního faktoru.

Po H-O Modelu přišel standartní model obchodu, který se snaží o syntézu několika modelů mezinárodního obchodu. Jedná se o univerzální model, který je založen na čtyřech vztazích – vztah mezi hranicí výrobních možností a křivkou relativní nabídky, vztah mezi relativní cenou a relativní poptávkou, určení světové rovnováhy pomocí světové relativní nabídky a poptávky, efekt reálných směnných relací na národní bohatství. (Kalínská, 2010)

Význam zahraničního obchodu

Na význam zahraničního obchodu by každá země měla nahlédnout ze třech hledisek. Těmi jsou:

- efektivita – snaha soustředit se na export takových výrobků, u kterých může země dosáhnout maximálních úspor společenské práce,
- proporcionalita – snaha o soběstačnost,
- demonstrativní efekt – neboli vývozní program, který představuje určitou vizitku stavu a úrovně rozvoje ekonomiky dané země.

Význam zahraničního obchodu lze vidět také ve skutečnosti, že čím větší je vzájemná hospodářská provázanost dvou a více zemí, tím jsou celkové vztahy těchto zemí stabilnější. Proto je zahraniční obchod možné označit jako forma vztahů, která podporuje spolupráci mezi zeměmi a snižuje konflikt.

Díky zahraničnímu obchodu roste také vzdělanost. Lidé, kteří jsou zahrnuti do zahraničního obchodu, jsou nuceni vzdělávat se v jazycích, technických novinek a národních kultur. (Svatoš, 2009)

2 Analýza zahraničního trhu

V následující kapitole bude rozebráno, co je to analýza zahraničního trhu a také popsány tři nejvýznamnější analýzy a to SWOT analýza, PEST analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

Základním předpokladem obchodního úspěchu firmy, která vstupuje na cizí neznámý trh nebo chce dovážet zboží ze zahraničí, je analýza zahraničního obchodu. Správným a solidním provedením této analýzy může společnost zabránit ztrátám nebo případné likvidaci podniku.

Významné faktory, které ovlivňují prostředí na světových trzích a vynucují tak důraznou analýzu zahraničního trhu, se od 20. století výrazně rozšířily. Patří mezi ně silná mezinárodní konkurence, zvyšující se ceny přírodních zdrojů, převis poptávky po základních surovinách nad nabídkou a nepředvídatelnost reakce vlád na ekonomické situace. Již zmíněné faktory jsou potom důsledkem zvyšujících nároků nejen na obchodní manažery, ale také na obchodníky.

Analýzu zahraničního trhu lze chápat jako proces, který si klade za cíl, na základě dostupných informací, jasně a důkladně popsat povahu vybraného zahraničního trhu. Tato analýza je rozhodující činnost, na které bude záviset budoucnost působení firmy na zahraničním trhu. Tento proces zkoumá rozbor několika oblastí trhu:

- politické,
- ekonomické,
- obchodní,
- kulturní,
- sociální,
- technologické.

Současně také pozoruje poznatky, které se týkají velikosti trhu, konkurence a chování zákazníků daného trhu.

Průzkum trhu lze rozdělit dle časového zaměření na 3 následující typy:

- dlouhodobější zaměření – 10 a více let. Tento výzkum se zaměřuje na zjištění směru vývoje trhu a odhaduje jeho další vývoj. Sestavují se zde perspektivní plány a stanovují se koncepce firmy,
- střednědobé zaměření – 5 let. Sleduje se zde stav trhu konkrétní komodity nebo celkový stav trhu,
- krátkodobé zaměření – čtvrtletní, roční. Zde se sledují sezonní výkyvy, výkyvy ve spotřebě a pozoruje se zde, jestli ekonomika bude procházet obdobím krizovým či obdobím expanze.

Bez ohledu na to, jaké časové zaměření firma zvolí či jak analýzu rozdělí, měla by být schopna na základě analýzy zodpovědět otázky týkající se vstupu na vybraný trh, objemu prodeje, zvolení správné strategie vstupu, výběru způsobu distribuce, segmentace trhu a měla by být schopna zanalyzovat konkurenci. (Svatoš, 2009)

2.1 SWOT analýza

SWOT analýza je významnou součástí každého plánování při vstupu na zahraniční trh. Tuto analýzu lze rozdělit na zkoumání vnitropodnikového prostředí – analýza silných stránek (strengths) a slabých stránek (weaknesses) podniku – a na průzkum vnějších možností na trhu pro podnik – příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). (Machková, 2015)

Základem SWOT analýzy je matice těchto čtyř pohledů (viz Obrázek 1). Tato matice pomáhá podniku se orientovat, v čem jsou jeho přednosti, a naopak nedostatky a jaké příležitosti či hrozby má na trhu, který analyzuje. (Černý, 2015)



Obrázek 1: SWOT Matice

zdroj: Černý, 2015, s. 17

Díky této matici si firma může zvolit čtyři možné dílčí strategie, které pomohou daný úkol, co nejlépe vyřešit:

- Strengths-Opportunities Strategie – dochází zde k vývoji nových metod, příležitostí nebo k získání nových zdrojů. Cílem je maximalizace užitku,
- Strengths-Threats Strategie – definují se zde metody a strategie, které umožňují pomoci silných stránek eliminovat hrozby,
- Weaknesses-Opportunities Strategie – specifikují se zde strategie pro odstranění slabin, které by případně mohly otevřít nové příležitosti,
- Weaknesses-Threats Strategie – ve své podstatě se tato strategie kryje s řízením rizik.

SWOT analýza je rychlý a efektivní způsob, jak podnik může zhodnotit své silné a slabé stránky a vyhledat příležitosti či hrozby na vybraném trhu. Určí se tak, zda je daný projekt či postup vhodný a případně jaké se musí stanovit opatření a strategie, které povedou k maximální úspěšnosti a užitečnosti. (Černý, 2015)

2.2 PEST analýza

PEST analýza slouží společnostem, které působí na mezinárodním, nebo dokonce na světovém trhu, k analýze vybraného zahraničního trhu. Prostředí mezinárodního trhu se značně liší od prostředí domácího trhu, na kterém je společnost zvyklá a zná dané požadavky různých oblastí tuzemského trhu.

PEST analýza je nástroj, který napomáhá k identifikaci různých oblastí mezinárodního trhu. Sleduje nejdůležitější faktory, které ovlivňují mezinárodní marketingovou strategii a volbu firmy vstupu na vybraný trh.

PEST analýza se skládá z následujících oblastí:

- P – politické, právní a regulační prostředí,
- E – ekonomické prostředí,
- S – sociální a kulturní prostředí,
- T – technologické prostředí.

1. Politické, právní a regulační prostředí

Politické, právní a regulační prostředí zahrnuje obecné podmínky pro mezinárodní podnikové aktivity. Značně ovlivňují možnost podniku vstoupit na mezinárodní trh a také regulují riziko, které je s tímto trhem spojené. Hlavní složkou, která zastupuje toto prostředí, jsou nezávislé státy a jejich vládní instituce a mezinárodní organizace.

2. Ekonomické prostředí

Analýza ekonomického prostředí popisuje obecné ekonomické podmínky, které mají vliv na vstup společnosti působící na zahraničním trhu.

Faktory, které ovlivňují vstup společnosti na zahraniční trh, mohou být:

- celková makroekonomická situace a konkurenceschopnost země,

- vládní politika zahraničního obchodu,
- přístupnost k zahraničním investorům.

Ekonomická situace země, na jejíž trh chce společnost vstoupit, může být lehce zanalyzována použitím běžných makroekonomických ukazatelů, jako jsou HDP, HDP na obyvatele, inflace, ekonomický růst či nezaměstnanost. Je zřejmé, že tyto ukazatele značně ovlivní marketingovou strategii společnosti na různých zahraničních trzích.

Velmi dobrým ukazatelem ke komplexnímu zhodnocení ekonomické situace v zemi, na kterou chce společnost vstoupit, slouží index konkurenceschopnosti. Ten je ročně připravován světovými organizacemi, které se na tento index soustředí. Index konkurenceschopnosti se skládá ze tří pilířů, které v sobě neobsahují jen ekonomické aspekty, ale také technologické a politické. Země jsou rozděleny do třech skupin dle hlavních zdrojů jejich konkurenceschopnosti, která je složena ze 12 faktorů (viz Tabulka 1).

Tabulka 1: Pilíře konkurenceschopnosti

Pilíře konkurence schopnosti	
Ekonomiky poháněné faktorem	Instituce Infrastruktura Makroekonomická stabilita Zdraví a základní vzdělání
Ekonomika založená na efektivitě	Vyšší vzdělání Efektivnost trhu se zbožím Efektivnost trhu práce Finanční tržová propracovanost Velikost trhu
Ekonomiky poháněné inovacemi	Obchodní propracovanost Inovace

zdroj: vlastní zpracování na základě Machková, 2010, s. 28

Země, u které se jejich konkurenceschopnost skládá především z institucí, infrastruktury, makroekonomické stability a ze zdraví a základního vzdělání, jsou jejich ekonomiky řízeny faktorem. Toto zařazení je definováno, jako nízká fáze vývoje. Naopak země s nejvyšší fází vývoje jsou hodnoceny dle inovací jejich ekonomiky a obchodní propracovaností. Střední fáze vývoje jsou ekonomiky, které jsou definovány efektivností. Zde mezi hodnocené faktory patří vyšší vzdělání, efektivnost na trzích se zbožím a efektivnost trhu práce, finanční tržová propracovanost či velikost trhu.

Do ekonomického prostředí se zařazuje také kurzovní politika. Obecně se rozlišuje fixní a volně pohyblivý kurz měny. Kurzy měny ovlivňují mezinárodní ceny a stejně tak také ziskovost z mezinárodních investic. Pro obchodníky je výhodnější fixní kurz měny, který umožňuje finanční plánování a kalkulace v lokálních cenách ve stejné úrovni na delší dobu. Mezinárodní aktivity jsou tak lehce odhadnutelné a jsou spojeny s nižším rizikem. I přes to většina zemí používá volně pohyblivý kurz, ve kterém kurz měny závisí na vývoji mezinárodních finančních tržích s omezenými zásahy centrální banky.

Vláda ovlivňuje mezinárodní ekonomické prostředí se svou zahraniční politikou, která určuje limity a požadavky mezinárodního trhu. Základními nástroji politiky zahraničního obchodu jsou tarifní a netarifní nástroje, kterými mohou být například kvóty.

Tarifní jsou uvaleny buď na dovážené či vyvážené zboží. Na tomto základě se rozlišují dovozní (importní) a vývozní (exportní) tarify.

Importní tarify slouží k ochraně domácích výrobců od zahraničních konkurentů. Exportní tarify jsou obvykle uvaleny pro daňové účely. Představují totiž příjmy do rozpočtu země, nebo chrání domácí zdroje základních výrobních materiálů. Zatímco exportní tarify jsou obecně uvaleny pouze v zemích, které vyvážejí základní suroviny pro daňové účely, importní tarify představují jednu z hlavních bariér mezinárodního trhu, které ovlivňují mezinárodní stanovení cen a ostatní části marketingové strategie při vstupu na zahraniční trh.

Postupem času a vývojem obchodní liberalizace, tarify ztrácely svou podstatu v rámci regulace mezinárodního trhu. Vláda proto vytvořila nové překážky k ochraně svých domácích výrobců od zahraničních konkurentů v podobě technických požadavků a certifikátů, které zvyšovaly náklady pro dovážející a tím pádem také pro importní zboží. Tyto překážky měly ještě větší dopad na mezinárodní obchod než importní tarify.

Za nejdůležitější netarifní nástroje k regulaci mezinárodního obchodu se považují kvóty, které mají víceméně stejný dopad na vývozce jako tarify, protože komplikují vývoz. Na druhé straně, kvóty nevedou striktně k vyšším cenám na importované zboží, čili nemají takový dopad na konkurenceschopnost importovaných produktů. Kvóty jsou obvykle uvaleny v momentě, kdy tarify nezaručují dostatečnou ochranu domácích výrobců. Tento netarifní nástroj může také vést ke kompletnímu předělání marketingové strategie společnosti, která plánuje vstoupit na nový zahraničí trh.

Zahraniční obchodní politika napomáhá nejen omezit import, ale také podporovat domácí vývozce k úspěšnému exportu jejich zboží a služeb. Každá společnost vstupující na zahraniční trh by měla zanalyzovat zahraniční politiku daného státu a počítat s tarifními i netarifními překážkami.

3. Sociální a kulturní prostředí

Zatímco ostatní oblasti zkoumané v PEST analýze se stávají postupem času více a více podobné mezi jednotlivými zeměmi, sociální a kulturní prostředí je téměř vždy zcela odlišné od jiného prostředí. Je to způsobeno tím, že změny v kultuře nastávají pomaleji než například změny v ekonomickém prostředí.

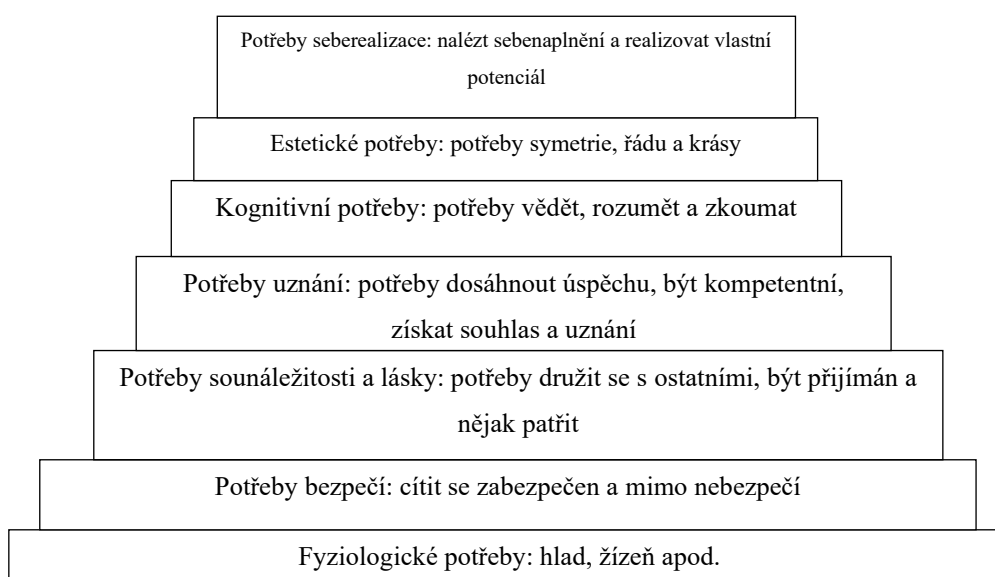
Kultuře se dá rozumět jako souhrn faktorů – víra, způsob života, zvyky – ovlivňující každodenní život a způsob, jakým se společnost utváří.

Ke vstupu na zahraniční trh je důležité, aby obchodníci a společnosti porozuměli kultuře na daném trhu a aby podle toho upravili své strategické plánování. Zanalyzovat kulturu na trhu, na který chce společnost vstoupit, může být jeden

z nejtěžších úkolů z PEST analýzy. Naštěstí však existuje spousta teorií a modelů, které napomáhají analyzovat kulturu mezinárodního prostředí a rozdíly různých kultur.

Jedna z nejznámějších a nejpoužívanějších teorií je Maslowova pyramida potřeb, která napomáhá k analýze sociálního a kulturního prostředí. Tato pyramida představuje sedm stupňů, které představují potřeby lidí. Na nejnižším stupni jsou základní lidské potřeby jako je jídlo, pití a spánek – tyto potřeby musí ukojit každý člověk. Čím pyramida stoupá výš, tím jsou potřeby specifičtější. Na největší úrovni jsou lidé spokojeni, pouze pokud ukojí i potřeby nižšího levelu. Od fyziologických potřeb stoupá pyramida k potřebě bezpečí. Zde může patřit například pocit zabezpečení, a to jak finanční, tak i psychické. Další stupeň pyramidy patří potřeby sounáležitosti a lásky, kdy lidé cítí potřebu být milováni a někam patřit a cítit se akceptováni. Vyšší stupeň je potřeba uznání, kdy člověk má potřebu cítit, že je někde uznáván a má určitý respekt. Chce něčeho dosáhnout a být za to uznán. Pátým stupněm pyramidy je kognitivní potřeba. Tato potřeba se týká touhy po tom něco prozkoumat, poznat a vědět. Předposledním stupněm je potřeba estetická, kde lze nalézt potřeby krásy, řádu a symetrie. Poslední a zároveň nejvyšší stupeň je potřeba seberealizace. Každý člověk ve svém životě touží nalézt sám sebe, vědět, kdo je a naplnit tak svá očekávání a potřeby – právě to reprezentuje nejvyšší stupeň Maslowovy pyramidy.

Obrázek 2: Maslowova pyramida



zdroj: vlastní zpracování na základě Vysekalová, s. 22

Pro firmy vstupující na nový trh pyramida slouží jako velmi užitečný nástroj, aby pochopily myšlení svých nových potenciálních zákazníků a také poznaly jejich potřeby a zjistily, kde se nachází jejich motivace. Každá kultura má lehce pozměněnou tuto pyramidu, a proto se také liší potřeby a touhy na každém trhu, na který chce podnik vstoupit.

4. Technologické prostředí

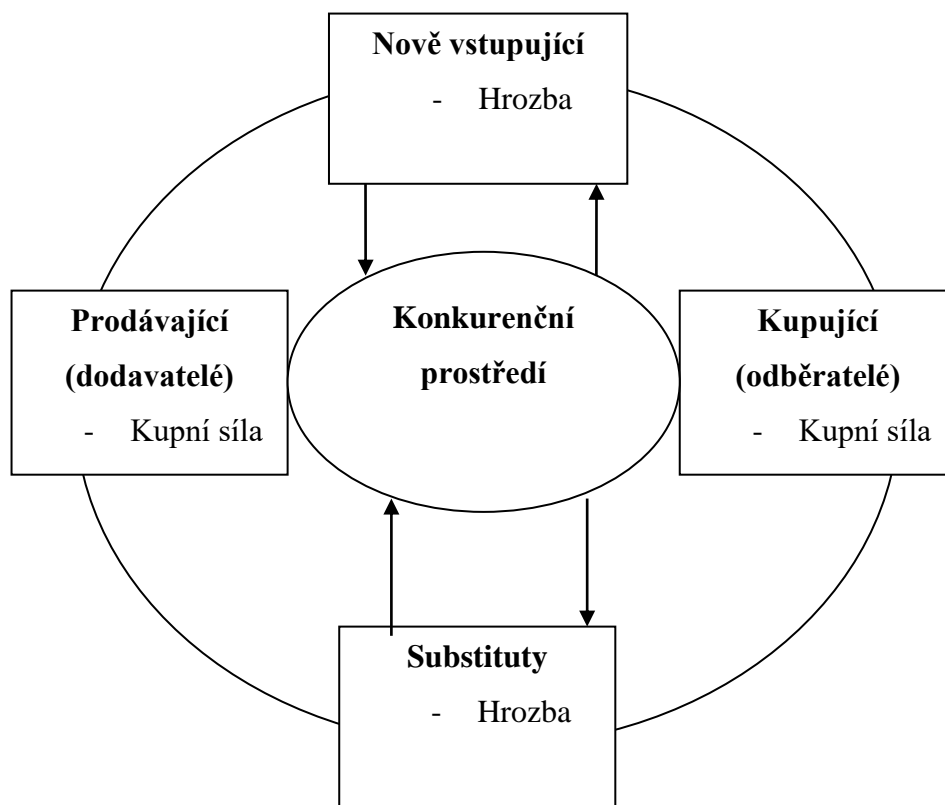
Posledním prostředím, které PEST analýza zkoumá, je technologické. Technologické prostředí se díky pokroku technologií za poslední desetiletí výrazně rozrostlo. Díky tomu také výrazně ovlivňují strategie mezinárodního marketingu a vstupy na zahraniční trhy.

Toto prostředí je vnímáno dvěma faktory, které ovlivňují již zmíněnou strategii. Za první faktor je považováno vývoj technologií, který značně ovlivňuje způsob vniknutí na zahraniční trh. Tento ovlivňující faktor podniku napovídá, jak moc by měli využívat na daném trhu moderní technologie a jaké technologie se využívají na trhu, kam chtějí vstoupit. Dalším faktorem je ukazatel kvality a dostupnost infrastruktury v zemi, na kterou se podnik snaží vstoupit. Tento způsob představuje fyzickou překážku a limitaci pro možné budoucí aktivity podniku vstupující na tento trh. Jelikož infrastruktura se podílí na ovlivnění distribuční strategie a také komunikační strategie, ať už mezi firmami či přímo mezi firmou a zákazníkem, je klíčové získat co nejvíce informací a analýz o kvalitě a dostupnosti základní infrastruktury. Na základě těchto získaných informací jsou společnosti, vstupující na nových trh, nuceny své strategie přizpůsobit novým podmínkám, aby byly schopny distribuovat jejich zboží či služby nebo komunikovat se svými cílovými zákazníky.

Technologické prostředí a jeho vývoj lze analyzovat pomocí několika statistik, které se dělají v oddělení průzkumu a vývoje. Mezi takové statistiky patří počet zaměstnanců v tomto oddělení, celkové investice do průzkumu a vývoje nebo také počet mezinárodních partnerů. (Machková, 2010)

2.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Tato analýza byla v roce 1980 představena Michaelem Porterem. Porterova analýza pěti konkurenčních sil napomáhá firmám zjistit situaci na trhu z pohledu konkurence, na který se společnost chystá expandovat. Mezi pět konkurenčních sil patří: síla kupujících (odběratelů), síla prodávajících (dodavatelů), hrozby substitutů a hrozby nově vstupujících a v neposlední řadě také rivalita konkurentů na trhu. (Fotache, 2019)



Obrázek 3: Porterova analýza pěti konkurenčních sil

zdroj: vlastní zpracování

Pro každou oblast v Porterově analýze existuje několik faktorů, které mohou potenciálně ohrozit pozici firmy na vybraném trhu.

Faktory zhoršující pozici vůči odběratelům

Mezi faktory, které potenciálně mohou ohrozit vyjednávací pozici firmy na vybraném trhu vůči zákazníkům, patří například fakt, že odběratelé jsou snadno cenově ovlivnitelní nebo také mohou bez rozmýšlení přejít na spotřebu substitutů, které jsou na vybraném trhu

nabízeny. Dalším nevýhodným faktorem může být také ten, že zákazník může bez rozmýšlení přejít ke konkurenci, která má srovnatelnou kvalitu se společností, která na daný trh chce vstoupit.

Faktory zhoršující pozici vůči dodavatelům

Skutečnosti, ohrožující vyjednávací pozici ze stran dodavatelů, je hned několik. Jednou ze skutečností může být malá velikost firmy oproti jejímu dodavateli. Na tomto základě se poté firma pro svého dodavatele stane nevýznamným zákazníkem. Dalším znevýhodňujícím faktorem může být nedostatek potřebných informací z trhu, které se mohou týkat nabídek konkurentů dodavatele.

Faktory zvyšující hrozbu substitutů

Faktory, které by mohly zvýšit možné substituty ohrožující firmu na vybraném trhu, vznikají v momentě, kdy firmy nabízející dané substituty výrazně zvyšují nabídku anebo v případě kdy náklady vynaložené na přechod od stávajícího výrobku k danému substitutu jsou nízké.

Faktory zvyšující hrozbu nově vstupujících

Společnost je potenciálně ohrožena nově vstupujícími společnostmi na vybraný trh v případě kdy se jedná o odvětví s velmi častým výskytem stejně silných konkurentů. Dalším příkladem, kdy nově vstupující představují hrozbu, je situace, kdy fixní náklady vstupu do daného odvětví, do kterého chce společnost vstoupit, a celkové investice s tímto vstupem spojeny, jsou velmi nízké. V tomto momentě se na trhu bude objevovat velmi mnoho nově vstupujících a firma tak může být ohrožena.

Faktory zhoršující rivalitu konkurentů

V momentě, kdy vybraný trh, na který chce společnost vstoupit, upadá nebo jen málo roste, se firmy již působící na tomto trhu snaží udržet, co nejdéle a na tomto základě dochází k cenovým a konkurenčním válkám. V opačném případě se může vybraný trh jevit jako nové, prosperující místo, na které bude vstupovat více a více konkurentů. Faktor, který také může zvýšit rivalitu konkurentů, nastává v momentě, kdy je ziskovost na daném trhu v daném odvětví velmi malá, a tak konkurenti sledují strategii přežití. (Červený, 2014)

3 Konkurenční strategie

Při vstupu na zahraniční trh je důležité zvolit si správnou strategii. Součástí marketingové strategie je konkurenční strategie, která při vytváření marketingové strategie bere na vědomí reakci konkurence. (Kotler, 2007)

K lepšímu pochopení utváření konkurenční strategie napomáhají nadřazené generické strategie, díky kterým lze vidět firemní strategie ze širšího úhlu pohledu. Tyto strategie mají zajistit dlouhodobý zisk, a to v případě, pokud je firma sestavuje a využívá správně.

První generickou strategií, kterou se tato kapitola bude zabývat, je strategie vůdčího postavení v nákladech. Tuto strategii uplatňuje firma, která dlouhodobě vykazuje nižší náklady než její konkurenti na vybraném trhu. Díky tomu dochází k vytváření úspor z rozsahu. A to jak nákladů výrobních, například při použití levnějšího materiálu, tak nákladů reklamních či nákladů na distribuci. Tím že firma sníží své náklady, bude také moci snížit své prodejní ceny, a tak přilákat zákazníky od konkurence, protože ta není schopna takto nízkých cen dosáhnout. V tomto případě se firma soustředí především na citlivé zákazníky, kteří relativně rychle reagují na změny cen. Je zde nutné vyrovnat nízkou cenu a dostatečnou kvalitu výrobků a tím si také udržet zákazníky, jelikož ti zákazníci, kteří takto reagují na ceny, jsou neloajlní vůči firmě. Pokud tedy firma B dokáže za ještě nižší náklady nabídnout nižší cenu, poté firma A o tyto zákazníky přijde.

Za druhou generickou strategii je považována strategická diferenciací, kde zákazníci získaní touto strategií již nejsou tolik ovlivňováni cenou. Firma se zde nesoustředí na minimalizaci nákladů, nýbrž na různost, jedinečnost a originalitu výrobků od konkurence. K diferenciaci výrobků lze použít spoustu nástrojů. Mezi nejvyužívanější patří například spojit se základní funkcí výrobku také nějaký benefiční užitek. Může se jednat například o další využití obalu výrobku či použití extra kvalitního materiálu. Známost a loajlnost značky také napomáhá k tomu, aby se výrobek lišil od konkurence a určitým způsobem vynikal nad ostatními výrobky. Tato strategie vyžaduje využití vyšších nákladů, a proto firma musí analyzovat potřeby zákazníka tak, aby byla schopna splnit jeho očekávání a zajistit tak jedinečnost a originalitu výrobku, aby zákazník byl za něj ochoten zaplatit vyšší cenu. Díky tomu se také pokryjí vynaložené náklady na tento výrobek a firma bude generovat zisk.

Poslední generickou strategií je strategie koncentrace. Firma, která uplatňuje strategii koncentrace na vybraném trhu, se soustředí na určitou specifickou skupinu zákazníků, která má specifické potřeby. Této skupině zákazníků se říká mikrosegment nebo také tržní výklenek. K správnému a efektivnímu využití této strategie je potřeba, aby konkurence tržní výklenek neviděla jako hrozbu, ale aby ho vnímala jako příliš malý a nezajímavý pro vstup. Firmy, které tuto strategii využívají, se zaměří pouze na daný mikrosegment a stanou se tak experty na uspokojení jejich specifických potřeb. Zákazníci, díky uspokojení svých potřeb a díky získání přidané hodnoty, jsou poté ochotni zaplatit relativně vysoké ceny a firmy se tak stávají velmi ziskové. (Karlíček, 2018)

4 Proces vstupu na zahraniční trh

Po zpracování vybraných analýz a shromáždění dostatečných informací o trhu, na který chce společnost vstoupit, přichází na řadu volba segmentace trhu. S tím se pojí výběr vhodných kritérií pro segmentaci, targeting a vybrání vhodné segmentační strategie. Po určení vhodného segmentu, přichází na řadu volba formy vstupu na zahraničního trh. To v sobě zahrnuje vybrání si správné a vhodné obchodní metody a vhodnou strategii vstupu na zahraniční trh. Firma si volí mezi přímou a nepřímou metodou a mezi tím, zda by jeho potenciální partner na zahraničním trhu měl být prostředníkem nebo zprostředkovatelem. Po vybrání vhodné metody a určení zahraničního partnera společnost vybírá formy vstupu na zahraniční trh. Ve své podstatě lze rozdělit formy vstupu na trh na vývozní a dovozní metody a kapitálově náročné a kapitálově nenáročné formy vstupu. Při procesu vstupu na zahraniční trh je také důležité nahlédnout na některé rizika, která jsou v kapitole rozebrána. (Svatoš, 2009)

4.1 Segmentace trhu

Díky správně zvolené segmentaci je společnost schopna určit strukturu a dynamiku trhu, na který se rozhodla vstoupit.

Podstata segmentace vychází z pochopení, že jakýkoli trh je složen z různých skupin zákazníků a spotřebitelů, kteří mají různé potřeby, různá přání a preference, která jsou nutná uspokojit. Na tomto základě je tedy zřejmé, že žádná firma není schopna se soustředit na celosvětový trh, ale musí svůj záměr a svou snahu zaměřit na vybraný segment daného trhu, kde si myslí, že má největší šanci uspět a být zisková. Segmentace trhu spočívá v tom, rozdělit trh na homogenní skupiny spotřebitelů a zákazníků, kteří se dají ovlivnit vybranými marketingovými nástroji.

Při sestavení cílové segmentace je nutné vycházet z několika pravidel:

1. Dostatečná velikost segmentu – při dostatečné velikosti segmentu, je téměř zaručena působnost efektivity způsobena marketingovým mixem,
2. dostatečná homogenost segmentu – čím je segment homogennější, tím je pro firmu lehčí zvolit takovou strategii, která bude působit na zákazníky stejně efektivně,

3. dostatečná dostupnost segmentu – firma by si měla vybírat takový segment, který bude schopna sama oslovit a pro který dokáže vypracovat takový marketingový mix, který zaujme vybraný segment a vypracovat takovou nabídku, u níž bude mít přiměřené náklady,
4. dostatečná analýza segmentu – firma by měla být schopna zjistit si adekvátní počet informací o velikosti a povaze segmentu (např. kupní síla, chování zákazníků).

Samotný proces vytváření vhodné segmentace na vybraný trh prochází třemi etapami:

- Výběr vhodných kritérií pro segmentaci trhu a analýza segmentů,
- výběr cílového trhu,
- volba segmentační strategie. (Machková, 2015)

4.1.1 Výběr vhodných kritérií pro segmentaci a analýza segmentů

Výběr vhodných kritérií pro sestavení segmentace trhu se liší dle toho, na jaký trh chce společnost vstoupit. Pro mezinárodní marketing je důležitá a velmi podstatná segmentace dle celosvětové nákupní strategie a velký vliv mohou mít také behaviorální kritéria.

Obecně lze trhy rozdělit do tří velkých skupin. Největší skupinou je trh spotřebního zboží, ve kterém může být nalezen trh jednotlivých spotřebitelů a domácností nakupující zboží pro svou vlastní spotřebu. Následuje trh průmyslových výrobků, ve kterém se nachází podniky a instituce, které nakupují zboží pro další výrobu či distribuci, a v neposlední řadě je to trh veřejného sektoru, do kterého se řadí veřejná správa a neziskový sektor.

Pro nejčetnější trh spotřebního zboží se používají geografická, demografická, socioekonomická a psychografická kritéria, díky kterým lze segmentaci velmi specifikovat. Zatímco geografická, demografická a socioekonomická kritéria jsou ve své podstatě lehce dohledatelná pomocí sekundárních výzkumů, pro psychografická kritéria je nutné již vytvořit hlubší analýzu a průzkum.

Geografické kritérium člení trhy dle jednotlivých zemí. Dále také rozlišuje ekonomické a kulturní podobnosti různých geografických zón, velikost měst nebo hustotu osídlení.

Mezi demografická kritéria se řadí členění trhu dle pohlaví, věkových kategorií nebo například velikosti rodin.

Díky socioekonomickým kritériím je firma schopna analyzovat kupní sílu a strukturu výdajů. Patří sem například úroveň dosaženého vzdělání daného segmentu nebo disponibilní příjmy domácností.

Psychografická kritéria jsou oproti ostatním kritériím hůře měřitelná, i přes to ale v mezinárodním marketingu mají podstatnou roli. Díky nim totiž firma může pochopit postoje zahraničních zákazníků a spotřebitelů jako je například jejich životní styl. Je zde zahrnuta role v určité sociální třídě, například špičkoví manažeři, osobnosti charakteristiky spotřebitelů, těmi mohou být ambiciózní či introverti a extroverti, a v neposlední řadě typologii životního stylu. Typologii životních stylů využívají mezinárodní firmy i reklamní agentury. Slouží jako podpůrný nástroj pro sestavení správné strategie při vstupu na nový trh.

Další skupinou kritérií jsou kritéria behaviorální. Firmy pomocí těchto kritérií jsou schopny pochopit chování zákazníků, předpokládat jejich očekávání a určit jejich preference. Na tomto základě poté upravují svou firemní nabídku potřebám a přáním určené cílové skupiny. Behaviorální kritérium nejen napomáhá k pochopení chování a potřebám zákazníků, ale také do určité výše ovlivňuje vnímání značky, jako je její kvalita, praktičnost nebo příznivá cena.

Podniky, které se soustředí na segmentaci trhů průmyslových výrobků, to znamená, že výrobky jsou používány pro další distribuci či výroby, musí zohlednit několik věcí. Jednou z nich je například omezený počet zákazníků. Uplatňuje se zde Parretovo pravidlo, které říká, že firmy velkou část obrátu uskutečňují s několika velkými odběrateli. Průmyslové podniky jsou totiž obvykle závislé na větších dodávkách, kvůli tomu se snaží udržet důvěrnost svých zákazníků. Mezi další fakt, který je nutno zohlednit, patří například geografická koncentrace. To znamená, že většina průmyslových podniků je sloučena do určitých oblastí měst nebo dokonce do určitých měst.

Průmyslový trh lze členit dle dostupných informací dle geografických kritérií, jako je například velikost trhu, nebo dle odvětví a oboru podnikání nebo dle právní formy podnikání. Dále tento trh je možno segmentovat dle provozních charakteristik jako je například vybavenost zařízením. (Machková, 2015)

4.1.2 Výběr cílového trhu – targeting

Výběr cílového trhu je ovlivněn třemi faktory – velikostí vybraného segmentu, růstovým potenciálem a atraktivností segmentu. Vybraný trh, který si firma určí pro vstup, musí být dostatečně veliký proto, aby podnik mohl díky vybraným marketingovým nástrojům stále dosahovat zisku. Pokud vybraný trh není dostatečně veliký a firma se na něj i přes to rozhodla vstoupit, měl by mít dostatečný růstový potenciál. Atraktivnost zvoleného segmentu je ovlivněna mírou konkurence, substitučními výrobky či příchodem nové konkurence.

I přes to, pokud tyto tři faktory vybraný segment splňuje, je nutné, aby firma měla zvolenou správnou marketingovou strategii a správnou formu vstupu na nový trh. Je také důležité zohlednit, zda cílový trh odpovídá možnostem firmy a také její image na zahraničním trhu. (Zamazalová, 2010)

4.1.3 Segmentační strategie

Podstata segmentační strategie spočívá v tom, aby se společnost rozhodla, na kolik tržních segmentů se chce zaměřit. Segmentační strategie lze rozdělit na tři základní, které si firmy mohou zvolit:

1. Nediferencovaný marketing

Této strategii lze také někdy říkat jednotná segmentační strategie nebo mass marketing. Tuto strategii uplatňuje firma, která se soustředí na homogenní skupinu zákazníků, kteří mají stejné potřeby a přání. Nediferencovaný marketing v této době není tolik populární jako například v 60. letech. I přes to, že díky této strategii je možno praktikovat úspory z rozsahu, nese s sebou určité riziko cenových válek, jelikož produkty nabízené touto strategií poskytují podobný, ne-li stejný užitek, a tak si firmy mohou konkurovat pouze ve vytváření cen. Mass marketing je většinou používán pro neznačkové zboží a zboží takové povahy, kdy uspokojuje široké

potřeby. Výhodou této strategie jsou úspory pro standardizaci – nižší výrobní a marketingové náklady.

2. Diferencovaný marketing

Diferencovaný marketing také někdy bývá označen jako product variety marketing. Hlavní záměr této strategie je nabízet široké variace výrobků či služeb, díky kterým se firma bude výrazně lišit od svých konkurentů a poskytne jí to určitou výhodu na trhu. Oproti nediferencovanému marketingu se zde firma už nesoustředí pouze na jeden segment, ale svůj marketingový mix je upravován pro každý segment zvlášť. Firma díky nabídce produktů, které se liší svými vlastnostmi, cenou nebo marketingovým mixem, je schopna uspokojit a pokrýt celý cílový segment. Značně tomu také napomáhá spolupráce se značkami různých segmentů. Jednou z nevýhod strategie diferencovaného marketingu jsou vysoké náklady, které představují riziko neefektivnosti, v případě, že se firmě nepodaří pokrýt celý cílový segment. Diferencovaný marketing je skvělý nástroj mezinárodního podnikání, protože firma zde může oslovit a následně uspokojit vybrané segmenty na světovém trhu.

3. Strategie koncentrace na vybraný segment

Poslední základní strategií je strategie koncentrace na vybraný segment. Jak už název této strategie napovídá, jedná se o způsob zaměření firemních marketingových sil na vybraný segment neboli mikrosegment. Tento segment je malé velikosti a není středem zájmu velkých firem, které by mohly být potenciální konkurencí. Zároveň je na tolik specifický, aby stál za vytvoření marketingového mixu a oslovení ho. Díky tomu může malý podnik dosáhnout velkého podílu na trhu mikrosegmentu a získat konkurenční výhodu. A to na tom základě, že zná specifické potřeby svých zákazníků, díky čemuž si také může vybudovat dobrou reputaci. Tato strategie nese svou nevýhodu v tom, že daný mikrosegment může objevit další malý podnik a tím by původní podnik ztratil svou konkurenční výhodu. (Machková, 2015)

4.2 Obchodní metody

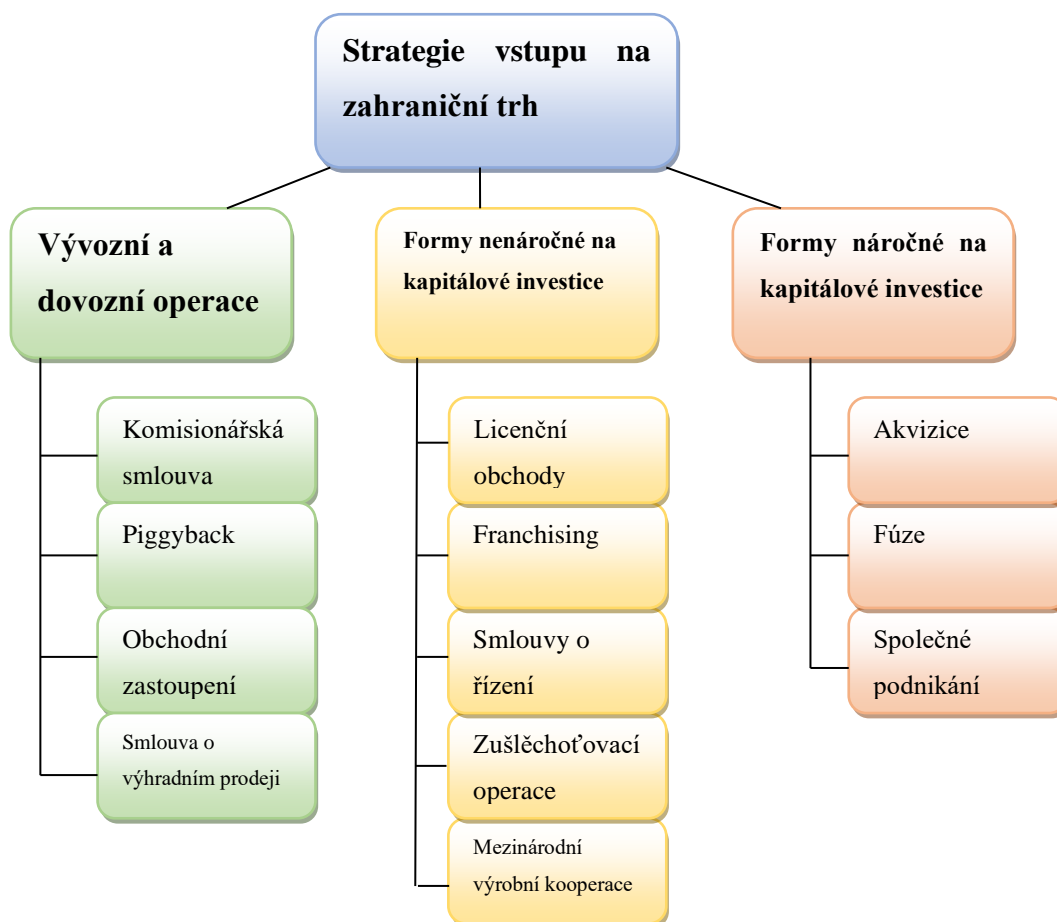
Přímou obchodní metodu si volí ta společnost, která své produkty nabízí svému vybranému segmentu téměř bez prostředníka či zprostředkovatele. Jedná se o přímý obchod, kde dochází k přímému vztahu mezi výrobcem a spotřebitelem. Přímá obchodní metoda je specifická například pro produkty, které jsou již dobře známé, mají své místo na trhu a jsou dobře zavedeny. Jedná se tak o trhy, které jsou fyzicky blízké společnosti. Tato metoda je tedy nejkratší možnou cestou, jak produkt na vybraném zahraničním trhu prodávat přímo od výrobce (společnosti) k vybranému segmentu (konečnému spotřebiteli).

Druhou obchodní metodou je nepřímá obchodní metoda. Zde už nedochází k prodeji přímo od výrobce ke spotřebiteli, ale vyskytuje se zde nějaká třetí osoba, s kterou je daný obchod prováděn. Za třetí osobu jsou považováni zástupci firmy, prostředníci nebo zprostředkovatelé. Prostředníci se dále dají rozdělovat na ty, kteří jsou vůči firmě nezávislí a na ty, kteří tvoří vlastní zahraniční firmu a pomáhají tuzemské firmě pomocí svých distributorů a zástupců. Existuje také varianta realizovat obchod s dovozními firmami na zahraničním trhu. Pokud si firma zvolí vstoupit na trh pomocí nepřímé obchodní metody, je pro ni typické řídit se řadou vývozce – zástupce – dovozce – distributor – velkoobchod – maloobchod. Kvůli takto širokému řetězci se zde sepisuje několik smluv, které je potřeba uzavřít. Jedná se o smlouvy o výhradním prodeji, výhradním odběru zboží, přednostním prodeji nebo přednostním nákupu. Menší podniky a firmy, které na zahraniční trh vstupují nově, využívají nejvíce volbu prostředníka. Představuje to pro ně snížení rizik spojené s mezinárodním obchodem a vstupem na mezinárodní trh. Díky prostředníkovi využívají jeho znalosti o daném zahraničním trhu, a tak je pro ně snazší adaptovat marketingový mix, a především komunikační politiku a distribuci. Nevýhodou při volbě prostředníka je ztráta přímého kontaktu s konečným spotřebitelem. Kvůli takové ztrátě potom nemusí docházet k vytváření loajality mezi konečným spotřebitelem a daným podnikem. (Muláčová, 2013)

4.3 Strategie vstupu na zahraniční trh

Po vybrání obchodní metody si firma zvolí strategii vstupu na zahraniční trh. Tato forma vstupu se volí na základě několika aspektů, mezi které patří například místo působení, míra zapojení do mezinárodních operací nebo rozsah zahraničních operací. Firma by také měla přihlídnout na to, jaké množství kapitálu chce investovat do vstupu na zahraniční trh. Na

tamto základě lze rozlišit vývozní a dovozní operace, kapitálově nenáročné a kapitálově náročné formy vstupu. Pro lepší přehlednost je zde vyobrazeno schéma strategie vstupu na zahraniční trh.



Obrázek 4: Strategie vstupu na zahraniční trh
zdroj: vlastní zpracování

4.3.1 Vývozní a dovozní operace

Vývozní a dovozní metoda je považována za nejméně složitou formu vstupu na zahraniční trh. Výhoda této metody je ta, že pro ni nejsou potřeba žádné investice. Avšak pro úspěch na zahraničních trzích je potřeba investovat některé zdroje do výzkumu trhu a do vytvoření marketingové strategie.

Při této metodě je nutno upravovat výrobkovou politiku podniku a zajistit k tomu financování nákladu s tím spojené. Zahrnuje to v sobě vytváření distribuční cesty,

stanovení cenové strategie a investice do komunikační politiky. Je tedy nutné pro každý zahraniční trh adaptovat marketingový mix podniku.

Vývozní a dovozní metoda poskytuje možnost využití různých obchodních metod, které jsou popsány v předešlé kapitole. Při výběru této obchodní metody záleží na charakteristice výrobku a obchodněpolitických podmínkách.

Mezi nejčastější využívané formy vývozních a dovozních operací patří komisionářská smlouva, piggyback, obchodní zastoupení či smlouva o výhradním prodeji.

4.3.2 Formy nenáročné na kapitálové investice

Mezi formy, které jsou nenáročné na kapitálové investice, se řadí licence, franchising a smlouvy o řízení nebo také zušlechťovací operace a výrobní kooperace. Tuto formu vstupu volí firmy, které s podnikáním na zahraničním trhu teprve začínají a nechtějí do toho vkládat velké kapitálové investice.

a) Licenční obchody

Licenční obchody fungují na poskytnutí licence. Licenci může udělit osoba, která má absolutní právo statku. Takovou osobou může mít například majitel patentu. Absolutní právo znemožňuje využití statku někým jiným. Tím, že majitel tohoto statku poskytne někomu licenci, mu dává svolení k využití takového statku. Toto svolení a poskytnutí práva se nazývá licence.

Licenci firma zvažuje, pokud je cílový trh, na který chce vstoupit, politicky nestabilní, a tak nemůže předpokládat vývoj trhu v tomto směru. V dalším případě se může jednat o různé bariéry, které neumožňují přímý vývoz na vybraný zahraniční trh. Takové bariéry mohou být například devizové nebo celní. Licenci firma také volí v případě, že její zvolený zahraniční trh je příliš malý a nemá tak dostatečný tržní potenciál. Ve všech těchto případech poskytnutí licence, tedy její prodej, napomůže firmě ke snazšímu vstupu na zahraniční trh. (Vašítková, 2009)

b) Franchising

Franchising je forma vstupu na trh, která funguje na principu poskytnutí patentu prostřednictvím dlouhodobého smluvního vztahu mezi poskytovatelem franchisi a jejím příjemcem. Jedná se tedy o patenty nebo licence, které umožňují provozovat obchodní činnost, která je v souladu s koncepcí poskytovatele franchisi (franchisor).

Franchisor poskytne příjemci franchisi své know-how a patent na poskytování obchodní činnosti, kterou daný poskytovatel provozuje. To vše je poskytnuto za úplatu, který může být buď přímý, nebo nepřímý. Poskytnutí franchisi má tu výhodu, že příjemce na zahraniční trh již vstupuje se známou značkou, známým produktem, který je na trhu již dobře zaveden a jeho koncepce je velmi dobře známá spotřebitelům. Franchisa je populární především v oblasti cestovního ruchu a rychlého občerstvení společně s restauracemi.

c) Smlouvy o řízení

Smlouvy o řízení předávají know-how do nižší manažerské kultury a do zemí, kde se ekonomika rozvíjí. Jedná se o neobvyklé smluvní ujednání, kde předmětem je poskytnutí vybraných manažerských služeb manažerů, kteří mají řídicí zkušenosti ve vybraném oboru podnikání.

d) Zušlechťovací operace

Zušlechťovací operace fungují na principu přepracování surovin, výrobků či polotovarů do vyššího stupně výroby či až dokončení na jiném trhu. Firmy tedy mohou zkupovat polotovary, dokončit je na hotové výrobky a ty poté prodávat na zahraničním trhu. Motivem výběru této formy vstupu na trh mohou být nižší náklady vynaložené na výrobu. Smlouva, mezi poskytovatelem základních surovin a firmou, která provádí zušlechťovací operace, se nazývá smlouva o dílo.

e) Mezinárodní výrobní kooperace

Jak již název této formy vstupu napovídá, jedná se o výrobní spolupráci mezi jednotlivými firmami z různých zemí, které si rozdělí výrobní program tak, aby nedošlo ke kapitálovému propojení nebo ke sloučení firem. Konečný výrobek je poté zpracován buď jednou, nebo oběma firmami. Spolupráce mezi firmami se nemusí týkat vyloženě výrobní kooperace, ale může se zaměřit také na výzkum a vývoj nebo na poskytované služby.

Smlouva mezi firmami o mezinárodní výrobní kooperace není nějak pojmenována a její obsah s formou záleží na ujednání firem. Díky této formě dojde k rozložení nákladů výroby mezi firmami, může také dojít ke zlepšení kvality výrobku a jeho užitku. (Mulačová, 2013)

4.3.3 Formy náročné na kapitálové investice

Tyto formy vstupu na zahraniční trh jsou považovány za nejvyšší stupeň internacionalizace a na základě faktu o kapitálové náročnosti je tato forma využívána především velkými firmami a firmami, které mají letité zkušenosti se vstupem na zahraniční trh. Mezi kapitálové vstupy na zahraniční trh se nejběžněji řadí přímé a portfoliové investice. Přímá zahraniční investice je taková, která slouží k založení nebo rozšíření dlouhodobých ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a společností v zemi druhé. Tyto investice nejčastěji mají formu kapitálových vkladů, ať už se jedná o hmotné či nehmotné investice a formu vnitropodnikových půjček. Vedle nich existují portfoliové investice, které se týkají nákupu akcií a jiných cenných papírů.

Zda firma vstoupí na zahraniční trh pomocí kapitálově náročné investice, rozhodnou faktory, které můžeme rozdělit do čtyř základních skupin – marketingové, obchodněpolitické, nákladové a investiční faktory. Pokud firma všechny tyto faktory zohlední a rozhodne se i na dále vybrat tuto formu vstupu na zahraniční trh, vstoupí na trh nejčastěji formou akvizic, fúzí nebo společného podnikání. (Mulačová, 2013)

a) Akvizice

Akvizice je taková metoda vstupu na trh, kdy ani jedna firma nezaniká a obě fungují dál. Jedná se o takovou situaci, kdy společnost s většími kapitálovými prostředky pomocí investic odkoupí buď část akcií, nebo rovnou všechny a tím získá určité spoluvlastnictví dané firmy. Akvizice obvykle provádějí firmy, které mají natolik velké kapitálové možnosti, aby mohly převzít kontrolu nad silnými stránkami vybrané společnosti. Mezi největší výhody akvizic patří odstranění bariér, které jsou spojeny se vstupem na nový zahraniční trh.

Akvizice také může napomoci ke zvýšení podvědomí a reputaci firmy na trhu, a to i přes velký výskyt konkurence. Velkou výhodou akvizice je také přístup k většímu kapitálu nebo

přístup k většímu množství expertů. (corporatefinanceinstitute.com,2020)

b) Fúze

Při fúzi dochází ke spojení dvou již existujících firem do jedné nové společnosti. K fúzím dochází většinou z důvodu expanze do nových segmentů nebo získání většího podílu na vybraném zahraničním trhu. Fúze musí být zcela dobrovolná a podmínky jsou stanoveny tak, aby docházelo k rovnoměrné velikosti zákazníků a škále operací mezi firmami. Mezi výhody fúze patří například snížení celkových nákladů, vstup na nové trhy, spojení společných produktů nebo také růst příjmů a zvýšení zisku. Fúze jsou vhodné pro podniky, které už z průzkumů a analýz vědí, že by se na novém zahraničním trhu samy neudržely nebo nemají na tento vstup dostatečné investiční prostředky. (Hargrave, 2021)

c) Společné podnikání

Společné podnikání je jednou z forem strategických aliancí. Jedná se o podnikatelskou dohodu mezi dvěma či více společnostmi, které souhlasí ke sdílení jejich finančních zdrojů za účelem splnění nějakého specifického úkolu nebo projektu. Tato forma na vstup nebývá dlouhodobá a všechny zúčastněné strany se podílejí na zisku, ztrátách a nákladech spojené s daným projektem, za jehož účelem bylo společné podnikání vytvořeno. Díky společnému podnikání jsou ušetřeny náklady, rozšířeny finanční a výrobní zdroje. (Hargrave, 2021)

4.4 Rizika

V každém stupni podnikání a jeho podnikatelské činnosti musí firmy počítat s možnou vzniklou nejistotou a nejednoznačností výsledku určité činnosti. Této možnosti události rozumíme jako riziko podnikání. Na riziko lze nahlížet z několika hledisek. Pro jejich správnou identifikaci a analýzu je potřeba si rizika rozčlenit do několika skupin.

Z hlediska povahy riziko lze členit na:

- Čisté riziko – v tomto případě vznikají možné ztráty nebo nulové odchylky,
- spekulativní riziko – zde je možnost ztráty nebo zisku. Dochází zde tedy ke kladné i záporné odchylce.

Dále na riziko je možno koukat z hlediska vztahu subjektu, který je nositelem rizika:

- Vnitřní – realizována vlivy uvnitř subjektu. Dále mohou být rozčleněna na technická (stav objektu) a obchodně ekonomická (cenové výkyvy),
- vnější – tato rizika jsou realizována mimo daný subjekt. Patří sem rizika makroekonomická, politická, přírodní apod.

Rizika lze rozdělit z mnoha dalších úhlů pohledu na dynamická či statická, finanční a nefinanční, kritická, důležitá a běžná a v neposlední řadě také na rizika s absolutní nahodilostí a s relativní nahodilostí.

K odhalení řízení rizik nejen v podniku, ale také na zahraničním trhu nám pomáhají různé analýzy. Jednou z nejznámější a nejpoužívanější analýzou mezinárodního prostředí je PEST analýza, která již byla popsána v předešlých kapitolách. (Mulačová, 2013)

Firma působící na zahraničním trhu se potýká s mnohem více druhů rizik, než firma vykonávající svou činnost pouze v tuzemsku. Rizika v mezinárodním obchodě lze rozdělit z mnoha hledisek.

Nejčastějším rizikem, které je spojováno s působením na zahraničním trhu, je riziko tržní. Toto riziko je spojeno právě s přesunem činnosti podnikání na nový neznámý zahraniční trh. Tržní rizika představují možnost hrozby nedosáhnutí předpokládaného výsledku nebo utrpení ztráty.

Dalším rizikem, které se ostřeji vyskytuje na zahraničním trhu než na trhu domácím, je riziko komerční. Obecně komerční riziko vyplývá z nesplnění obchodního závazku partnerem. Dále toto riziko představuje hrozby v podobě platební neschopnosti dlužníka, odstoupení obchodního partnera od smlouvy nebo nesplnění či vadné plnění smlouvy dodavatelem.

V zahraničním obchodě se také často vyskytuje riziko přepravení, které je spojeno s mezinárodními operacemi s hmotnými statky. Jedná se tedy především o mezinárodní dopravu, u které může dojít k poškození zboží nebo dokonce k samotné ztrátě zboží.

Přepavní rizika v mezinárodním obchodě jsou rizika, která bývají proti takovýmto věcem pojištění.

Dalšími riziky v zahraničním obchodě mohou být rizika teritoriální, kurzová a riziko odpovědnosti za výrobek. (businessinfo.cz, 2009)

5 Charakteristika firmy KSM Castings CZ s. r. o.

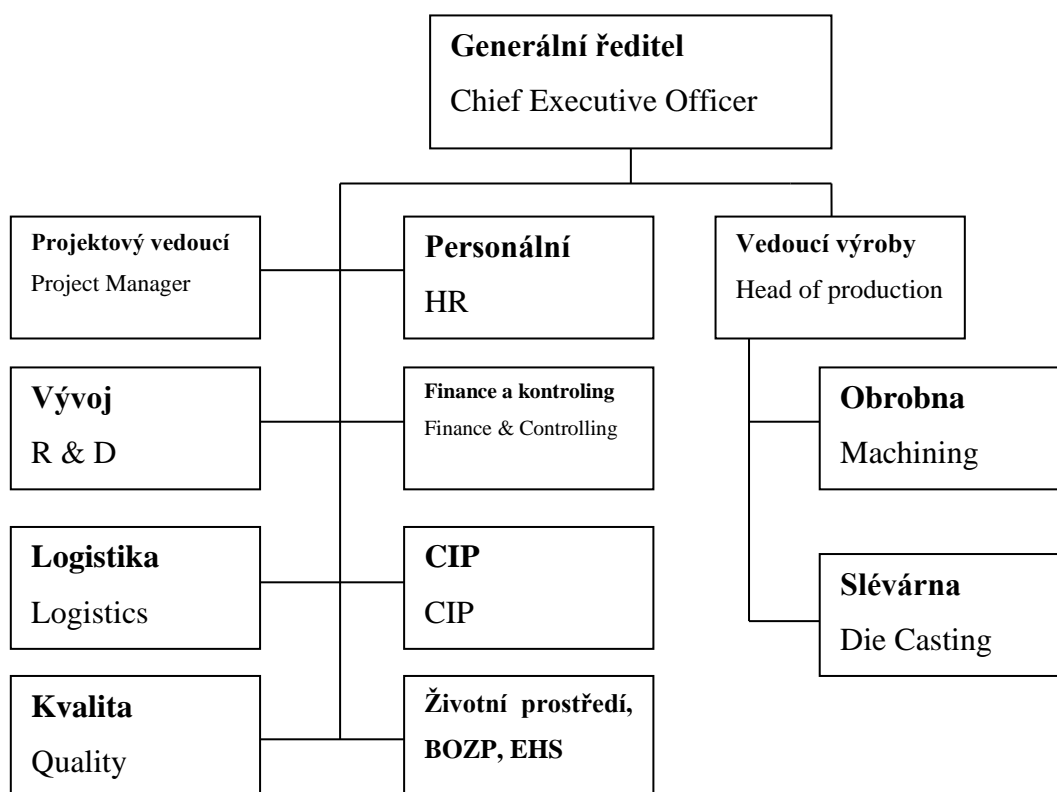
Společnost KSM Castings CZ s. r. o. se sídlem v Hrádku nad Nisou se řadí do mezinárodní skupiny KSM Castings Group. KSM Castings Group má své pobočky po celém světě – USA, Čína, Německo, Česká republika. V České republice je kmenovým zázemím právě firma se sídlem v Hrádku nad Nisou, avšak část obrábění se také přesouvá do Liberce a konstrukce se provádí v Českých Budějovicích. V USA má KSM Castings Group celkem 2 pobočky, a to v Detroitu a Severní Karolíně. O něco více poboček má v Německu, které se nachází ve městech Hildeseim, Wuppertal, Radevormwald a Wernigerode. Spolupráce mezi pobočkou v České republice a pobočkami v Německu je značně vyšší než mezi ostatními pobočkami. Pobočky nacházející se v Číně jsou především na severu, ale jedna se také nachází na jihu. (ksmcastings.cz, 2021)

KSM Castings CZ s. r. o. k roku 2019 měla 611 zaměstnanců a její obrat činil 65 milionů eur. Tento závod se soustředí na výrobu převodovek, části motorů a části řízení. (interní zaměstnanec, obchodní oddělení)

Hlavním zaměřením firmy je vývoj a výroba odlitků z lehkých kovů, a to pro automobilový průmysl. Produkty společnosti se uplatňují na trhu služeb orientované hodnoty, trhu šetrného zacházení se zdroji a v neposlední řadě na trhu energeticky efektivní výroby. Jakožto mezinárodní společnost se zaměřuje na uspokojování potřeb zákazníků a na spokojenosti partnerů po celém světě. Společnost se zaměřuje především na svou ekonomickou sílu, která dle nich je základem pro posílení pozice firmy na trhu a pro zvyšování inovační schopnosti firmy. (ksmcastings.cz, 2021)

5.1 Organizační struktura

Organizační struktura firmy není výrazně členitá a jedná se o hierarchický typ, na jejímž vrcholu je generální ředitel Carlo Santos. Pod generálního ředitele spadají jednotliví vedoucí oddělení, kteří jsou na stejné úrovni. Pod tyto vedoucí poté spadají zaměstnanci jejich oddělení. (vnitřní směrnice KSM)



Obrázek 5: Organizační struktura – Nejvyšší vedení

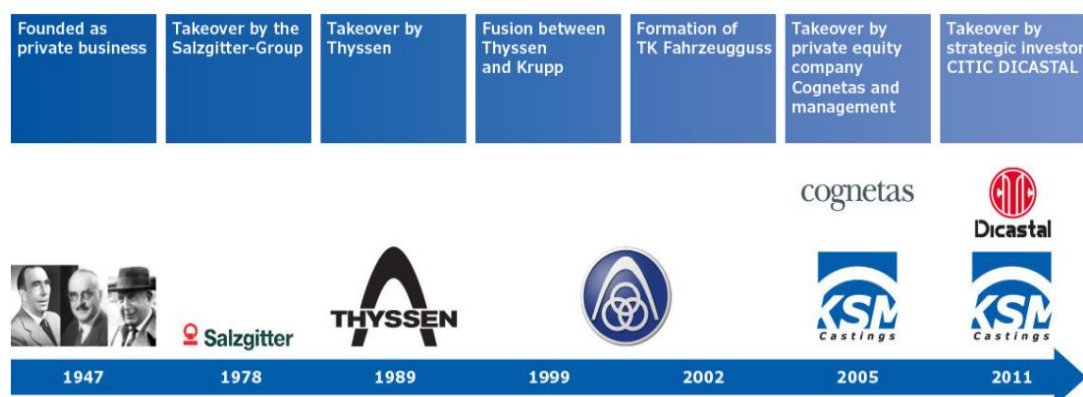
zdroj: vlastní zpracování dle vnitřní směrnice KSM Castings CZ, s. r. o.

5.2 Historie

Roku 1996 byla založena firma pod původním názvem Thyssen Ferex Aluminium Technik s. r. o. s obratem 1 milionu eur a se 60 zaměstnanci. Firma v této době sídlila v Liberci. Společníky v této době byly dva, a to Thessen se 60 % a Ferex ŽSO Brno se 40 %. Postupem času došlo roku 2002 zprovoznění nového závodu v Hrádku nad Nisou. V 2005 poté ThyssenKrupp prodal všechny své slévárny hliníku a díky tomu došlo k vytvoření 6 závodů KSM Castings. Téhož roku se také stal jediným vlastníkem KSM Castings Hildeseim v Německu. O tři roky později, tedy roku 2008, se zprovoznila nová obráběcí hala v Hrádku nad Nisou a k ní se přidala nová stavba haly na stejné zaměření roku 2011, kdy k jeho konci došlo ke zprovoznění této haly. V roce 2016 došlo k přesunu části výroby obrobny do Liberce, kde je k těmto účelům pronajatá hala. Pro přehled historického vývoje společnosti, jde zde zobrazen Obrázek 5: Historie KSM Castings Group. (ksmcastings.cz, 2021) (interní dokumenty KSM Castings)

Obrázek 6: Historie KSM Castings Group

History of KSM Castings Group



zdroj: ksmcastings.com, 2021

Firma KSM Castings CZ s. r. o. byla zapsána do obchodního rejstříku 11. srpna v roce 2004. Firma původně byla zapsána do obchodní rejstříku jako BADALONA a. s. Toto však v roce 2006 bylo zrušeno a firma byla přejmenována na KSM Castings CZ a. s. a od ledna 2019 se firma stala KSM Castings CZ s. r. o. se základním kapitálem 2 milionů korun.

Sídlo firmy během let bylo také několikrát změněno. Původním sídlem v České republice této firmy byla Praha, avšak roku 2005 se firma přesunula do Hrádku nad Nisou, kde od té doby svou činnost vykonává. Část obrobný však byla přesunuta do Liberce a celkové konstrukce do Českých Budějovic.

Nynějším jednatelem společnosti je pan Carlos Faneca Santos, který žije v Německu a tuto funkci zastává od 4. února 2021. Jeho předchůdcem byl pan Maohui Wang. Od 1. ledna 2019 jednatel zastupuje společnost vůči třetím osobám samostatně. (rejstrik-firem.kurzy.cz, 2021)

5.3 SWOT analýza

Ze SWOT analýzy podniku KSM Castings CZ (viz Tabulka 3) je patrné, že převyšují silné stránky nad slabými a příležitosti na trhu nad hrozbami. Díky dlouholeté tradici podniku a velmi známého jména na trhu firma spolupracuje s vysokými školami a spouští nové projekty. Kvalifikovaní pracovníci v manažerských pozicích v podniku napomáhají

k rozšíření produktového portfolia a působnost firmy na 3 kontinentech – Amerika, Evropa a Asie – umožňuje budoucí rozšíření poboček po celém světě.

Naopak slabou stránkou podniku jsou nestálí zaměstnanci. Podnik KSM využívá k náboru zaměstnanců do výroby především domluvené agentury. Tyto agentury poté dodají agenturní zaměstnance, kteří jsou převážně z Ukrajiny a Balkánského poloostrova. Riziko v tomto náboru spočívá především v tom, že většina agenturních zaměstnanců není ochotna pracovat na delší dobu, než jsou 3 měsíce. Kvůli tomu se zaměstnanci ve výrobě často točí a dochází tak k větším reklamacím a nedorozuměním ve výrobě. Další slabou stránkou je nedostatečná komunikace mezi jednotlivými odděleními. Oddělení v tomto podniku spolu komunikují, avšak komunikace je nepostačující. Dochází tak k velkým mezerám a k problémům, kterým by šlo dostačující komunikací předejít.

Zhoršující se ekonomická situace v České republice již několikrát ohrozila existenci firmy na území České republiky. Firma má pouze jednu pobočku, a to v Hrádku nad Nisou. Čím více se v České republice zhoršuje ekonomická situace, tím menší má vedení celého KSM Castings Group ochotu nadále investovat prostředky do fungování závodu v ČR. Další hrozbou pro podnik je již stávající konkurence v automobilovém průmyslu jako je například Magna se sídlem v Liberci. (interní pracovník, obchodní oddělení)

Tabulka 2: SWOT analýzy firmy KSM Castings CZ

SWOT analýza firmy KSM Castings CZ	
Silné stránky	Příležitosti
Dlouholetá tradice	Spolupráce s vysokými školami
Známé jméno na trhu	Nové projekty
Kvalifikovaní pracovníci	Rozšíření produktového portfolia
Působnost na 3 kontinentech	Rozšíření poboček
Slabé stránky	Hrozby
Nestálost zaměstnanců	Konkurence
Komunikace mezi odděleními	Zhoršení ekonomické situace v ČR

zdroj: vlastní zpracování na základě interních informací

5.4 Působení podniku na zahraničním trhu

KSM Castings Group má hlavní sídlo v německém městě Hildeseim, který se soustředí na výrobu převodovek, části motorů a součásti podvozků. V tomto závodě je kolem 1030 zaměstnanců a za rok 2019 činil odbyt 182 milionů eur. V německém městě Wuppertal sídlí pobočka, která se soustředí na výrobku převodovek a ovládacích částí. V tomto podniku se pohybuje kolem 257 zaměstnanců a odbyt za rok 2019 byl kolem 63 milionů eur. Následující pobočka sídlí ve městě Radevormwald, kde se pohybuje kolem 258 zaměstnanců a odbyt k roku 2019 byl zhruba 63 milionů eur. Tato firma vyrábí převodovky, ovládací části a komponenty motorů. Poslední německá pobočka je ve městě Wernigerode, která vyrábí vstříkovací čerpadla nafty a součásti podvozku. Zde je zaměstnáno kolem 411 zaměstnanců a odbyt byl v roce 2019 ve výši 94 milionů eur.

Další významný závod je v Shelby v USA, který se soustředí na výrobu převodovek a komponentů podvozků. Tento závod má kolem 225 zaměstnanců a odbyt v roce 2019 činil 45 milionů eur. KSM Castings Group má ještě jednu pobočku v USA ve městě Detroit.

V Asii, konkrétněji v Číně má tato firma 3 pobočky. Ve městě Qinhuangdao sídlí závod s 203 zaměstnanci a vyrábí se zde převodovky, části motorů a části podvozků. Odbyt v této firmě byl za rok 2019 25 milionů eur. Ve městě Changchun je společnost, která se soustředí na výrobu převodovek, části motorů a části podvozek. Tato společnost má 496 zaměstnanců a odbyt za rok 2019 činil 29 milionů eur. Třetí pobočkou v Číně je závod ve městě Chengdu. (interní zaměstnance, obchodní oddělení)

Tabulka 3: Klíčové informace výrobních závodů k roku 2019

Klíčové informace výrobních závodů (k 2019)								
	Německo				USA	Čína		Česká republika
	Hildesheim	Wuppertal	Radevormwald	Wernigerode	Shelby	Qinhuangdao	Changchun	Hrádek nad Nisou
Odbyt (v mil. Eur)	182	63	63	94	45	25	29	65
Počet zaměstnanců	1030	257	258	411	225	203	496	611
Výroba	převodovky, části motorů, komponenty podvozků	převodovky, ovládací části	převodovky, ovládací části, komponenty motorů	vstříkovací čerpadla nafty, součásti podvozků	převodovky, komponenty podvozků	převodovky, části motorů, části podvozků	převodovky, části motorů, části podvozků	převodovky, části motorů, části řízení

zdroj: vlastní zpracování na základě interních informací

6 Návrh působení na novém trhu

Vybranou zemí, na které by KSM Castings Group mohla dále expandovat, se stala Ruská federace. Rusko se nachází ve výhodné pozici jako propojovací článek Evropy a Asie, kde má společnost další své pobočky a dceřiné společnosti. Dále hlavním cílem pro vybudování nového závodu na ruském trhu je také zvýšení konkurenceschopnosti na celosvětovém trhu. V následujících kapitolách je zmíněna charakteristika Ruska, provedena PEST analýza vybraného trhu a také zpracována Porterova analýza pěti sil. Obě tyto analýzy slouží k rozhodnutí, zda je ruský trh vhodným kandidátem k expanzi společnosti.

6.1 Charakteristika Ruska

Rusko, oficiální název Ruská federace, je s rozlohou kolem 17 milionů km² největší zemí světa. Díky své rozloze spadá do většiny části východní Evropy a zároveň do téměř celé východní Asie. Ruská federace je tvořena 83 subjekty. Je jimi 21 republik, poté 2 města, která mají federální význam – Moskva a Sankt Petěrburg, 9 krajů, 46 oblastí a 1 autonomní oblast, kterou je Židovská autonomní oblast a 4 autonomní okruhy. Na většině subjektů je úředním jazykem ruština, avšak na některých územích se mezi další národní jazyky řadí také tatarština a ukrajinština.

Počet obyvatel se zde pohybuje kolem 147 milionů, právě kvůli takto vysokému počtu a veliké rozloze má Rusko rozmanité národnostní složení. Z 80 % je národnostní složení tvořeno Rusy, dále zde patří Tataři, Ukrajinci, Baškirové, Čuvaši, Čečenci, Arméni a dalších 140 menších národností. Téměř 7,2 % obyvatelstva, 10,5 milionů, žije v hlavním městě Moskva. Takto široké národní složení vykazuje výskyt více druhů náboženství. V Rusku lze nalézt zástupce pravoslaví, muslimu, katolicismu, protestanství, buddhismu, judaismu, ale také ateismu. (Medvedkov, 2021)

6.2 PEST analýza

V následující kapitole je vytvořena PEST analýza Ruské federace. Je zde rozebráno politicko-právní prostředí, ekonomické prostředí, sociálně-kulturní prostředí a v neposlední řadě technologické prostředí země.

a) Politicko-právní prostředí

Rusko představuje zastupitelskou a poloprezidentskou demokracii. Parlament je v této zemi dvoukomorový. Je označen jako Federální shromáždění a skládá se z horní komory, což je Rada federace, a dolní komory – Státní дума. Členové parlamentu jsou voleni na pět let. Radu federace tvoří 170 členů, přičemž každý z 85 federálních subjektů vybírá 2 zástupce. Poslancem státní dumy se může stát každý občan, který má ruské občanství. Dále je to osoba, která je starší 21 let a její aktivní volební právo není nijak omezeno. Takový člověk nesmí být členem Rady federace, usvědčen ze spáchání závažných trestných činů a také nesmí být zaměstnán ve státní službě a nesmí se zabývat jinou výdělečnou činností, nesmí být soudem uznán za nezpůsobilého k právním úkonům a v neposlední řadě nesmí být členem žádných zastupitelských orgánů. (aktualne.cz, 2021) (Hosenseidlová, 2016) Nynější prezident Ruské federace je Vladimir Putin. Na své pozici je od května 2012. Prezident v Rusku představuje hlavu federace a zároveň pozici nejvyššího státního představitele země. Funkční období prezidenta je šest let a může nastat maximálně 1 znovuzvolení. Prezident je volen přímo všemi občany státu. Sídlo prezidenta se nachází v Kremlu. V ruské vládě sehrává vlivný politický prvek z hlediska svěřených pravomocí, i přes to, že není součástí ruské vlády. Funkcí ruského prezidenta je určování základního směru vnitřní a také zahraniční politiky Ruské federace. Prezident má právo rozpustit parlament a je ochráncem Ústavy Ruské federace, garantem lidských a občanských práv a nejvyšším velitelem ozbrojených sil. (gov.ru, 2021)

Pro založení zahraniční pobočky firmy v Ruské federaci existují přesné legislativní kroky, které umožní firmám na tento trh vstoupit. Je potřeba připravit dokumenty, které jsou nezbytně nutné pro získání akreditace pobočky. Tyto dokumenty jsou nutné podat a získat tak osvědčení o dané akreditaci. Následuje zhotovení razítka a zaregistrování pobočky ve státních orgánech. Posledním krokem je otevření běžných účtů pro pobočku. Vlastní akreditaci pobočky provádí Komora zpravidla

do 18 pracovních dnů od momentu předložení souborů požadovaných dokumentů. Pobočka dále musí být přihlášena do evidence vedené daným finančním úřadem do 30 kalendářních dnů od okamžiku akreditace. Ze zákona O ochraně spotřebiteli také vyplývá povinnost dodání podpisů a návodů v ruském jazyce. Zboží bez těchto potřebných dokumentů by jinak nemuselo být propuštěno do volného oběhu zboží na teritoriu Ruska. (mzv.cz, 2021) (czechtrade.cz, 2021)

Vzhledem k nedávným situacím, které pohoršily Rusko-České vztahy je toto prostředí momentálně bráno spíše za nestabilní.

b) Ekonomické prostředí

Následující tabulka zachycuje vybrané makroekonomické údaje z let 2018 a 2019. Je patrné, že rok 2019 byl z hlediska inflace a nezaměstnanosti pro Rusko úspěšný. Došlo k deflaci o 0,8 % a nezaměstnanost se snížila o 0,1 %. Naopak zase oproti roku 2018 hrubý domácí produkt poklesl o 0,9 %. Obchodní bilance se také snížila. Je to způsobeno tím, že vývoz zboží klesl, naopak dovoz vzrostl. (businessinfo.cz, 2021)

Tabulka 4: Makroekonomické ukazatele Ruska

Makroekonomické ukazatele Ruska		
Ukazatel	2018	2019
Inflace (%)	4,2	3,0
Nezaměstnanost (%)	4,8	4,7
HDP (%)	2,2	1,3
HDP (na 1 obyv. v USD)	29 032	30 284
Obchodní bilance (mld. USD)	211,1	163,1
Vývoz zboží (mld. USD)	451,1	422,8
Dovoz zboží (mld. USD)	240,5	243,8

zdroj: vlastní zpracování na základě businessinfo.cz, 2021

Měnou Ruska je ruský rubl (RUB). 1 ruský rub se rovná zhruba 0,30 Kč anebo 0,011 eur. (kurzy.cz, 2021)

Průměrný kurz ruské měny v ruce 2019 byl vyčíslen jako $100 \text{ RUB} = 35,44 \text{ Kč}$.
K dnešnímu dni 13. 3. 2021 se $100 \text{ RUB} = 29,90 \text{ Kč}$.

V přepočtu na americké dolary je to následovné: $100 \text{ RUB} = 1,36 \text{ USD}$
k 13. 3. 2021. (kurzy.cz, 2021)

U ruské měny dochází k devalvaci – tedy k oslabení nominálního kurzu měny, kvůli tomuto faktu lze označit ruskou měnu za spíše nestabilní.

Centrální banka Ruské federace provozuje svou činnost od 13. července 1990, kdy zastoupila tehdejší Státní banku Sovětského svazu. Její sídlo je v Moskvě a je členem Banky pro mezinárodní vypořádání. Funkce Centrální banky Ruské federace je dána ruskou ústavou, které ji poskytuje monopol k vydávání ruské měny (RUB). Předsedkyní centrální banky je Elvira Nabiullinová od roku 2013. Centrální banku ruské federace lze považovat za stabilní.

Úvěrové hodnocení je hodnocení, které vyjadřuje důvěryhodnost dlužníka. Celkem existuje 8 stupňů ratingu, přičemž od stupně AAA až do stupně BBB se hovoří o investičním stupni a od stupně BB do CC/D je hodnocení označeno jako spekulativní stupeň. Agentura Moody's stanovila rating pro rok 2019 Rusko na úrovni Baa3 se stabilním výhledem. Dále hodnotící agentura Standard & Poor's v roce 2018 stanovila úroveň pro Rusko BBB – se stabilním výhledem. Agentura Fitch v roce 2019 stanovila Rusko na úroveň BBB se stabilním výhledem. (Vinš, 2005) (tradingeconomics.com, 2021)

c) **Sociálně-kulturní prostředí**

Pro charakteristiku bohatství a rovnosti příjmů obyvatel je zde použit Giniho koeficient, který se používá k vyjádření rozložení bohatství a důchodů obyvatel států po celé zemi. V roce 2018 míra tohoto vyjádření pro Rusko byla stanovena na 37,5 %. Jelikož je ukazatel pod 50 %, značí to nerovnost příjmů a bohatství obyvatelstva v Rusku. (cia.gov, 2021)

Ruské obyvatelstvo si zakládá na názorech ostatních lidí, rádi zacházejí do extrémů, jsou schopni utratit velké množství peněz za statky. Takovými statky bývá právě nejrůznější elektronika nebo automobily. Rusové jsou odborníci v improvizaci, v řešení složitých problémů a obejití systému nejrůznějšími cestami.

O své hosty se starají velmi dobře. Dokážou být neuvěřitelně pohostinní. (Bradford, 2017)

Pro obchodní jednání s ruským obyvatelstvem existuje několik pravidel. Je dobré vždy ovládat základy ruštiny. I přes to, že Rusové v mezinárodních firmám komunikují anglicky, na svůj jazyk jsou patřičně pyšní. Osobní kontakt je při obchodním jednání s nimi velmi důležitý, proto je nutné počítat s osobním kontaktem. Při obchodních podmínkách je lepší mít připravené různé dodací parity a různé valuty. Během jednání o obchodních podmínkách je dobré být velmi asertivní. Rusové jednají ostře a téměř nekompromisně, a tak je potřeba počítat například s nepředvídatelnými výdaji. Podobné podmínky mají také obyvatelé Číny, s kterými KSM Castings, již jedná, a proto by tato skutečnost nebyla překážkou při vstupu na ruský trh. (czechtrade.cz, 2021)

d) Technologické prostředí

Rusko se řadí mezi nejvíce vyvinuté země v oblasti technologie. V průběhu historie se Rusko vyvinulo v oblasti informační a také vesmírné technologie. Elektrotechnické odvětví v Rusku roste velmi rapidně, a tak lokálním i mezinárodním obchodníkům nabízí výborné vyhlídky. Už jen v roce 2017 v tomto odvětví Rusko dosáhlo hodnoty kolem 19 miliard USD. (Rahman, 2018)

Už z historie je známo, že ruská vláda vždy měla kontrolu nad svým obyvatelstvem. Během několika let se tato skutečnost uvolňovala, avšak až do dnešních dnů vláda má stále kontrolu nad televizními stanicemi a kanály, které jsou vládou vlastněny. Z velké části to má tedy dopad na to, co obyvatelstvo může volně sledovat.

Kvůli byrokracii, která v Rusku vládne, je pokrok ekonomiky s vysokou technologickou náročností velmi pomalý. A to i přes to, že nebýt byrokracie, by Rusko v této oblasti rostlo velmi rychle. Nicméně obyvatelstvo se v této oblasti neustále o pokrok snaží, a tak v posledních letech byly vybudovány zóny a parky s vysokou technologickou náročností. V těchto oblastech se vyskytují především univerzity zaměřující se na další vývoj v této oblasti a na zlepšení života občanů. Existuje již 37 regionů, kde je vybudováno několik technologických zón. Jedním

z regionů je Innopolis, kde je tzv. IT vesnice se speciální ekonomickou zónou a IT univerzitou, kde dochází k vytváření inovativních projektů. (Frue,2019) (G, 2018)

6.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

V následující kapitole se bude práce zabývat konkurenčním prostředím na vybraném trhu – Rusko. Konkurenční prostředí lze zanalyzovat pomocí různých metod a analýz. Pro analýzu konkurenčního prostředí Ruska je zde vybrána Porterova analýza pěti sil. Díky této analýze je firma schopna zjistit situaci na neznámém trhu týkající se síly kupujících, síly dodavatelů, hrozby nově vstupujících, hrozby substitutů a také zjistit, jak vysoká je rivalita na trhu. (managementmania.com, 2021)

a) Síla kupujících (odběratelé)

Mezi hlavní odběratele společnosti patří Volkswagen, Daimler, ZF, TRW, Denso, Benteler a Bosh. Z hlavních odběratelů Bosh, Benteler, Volkswagen a Daimler mají také své závody umístěny v Rusku a díky tomuto faktu by spolupráci mezi KSM Castings Group a těmito odběrateli nebyla přerušena. Díky tomu, že by tato nová pobočka byla umístěna v Rusku, fungovala by jako aktivní mezi články pro pobočky v Evropě a v Asii. Z tohoto hlediska by nová pobočka, díky ustálenému jménu na trhu, nebyla ohrožena nedostatkem odběratelů na novém zahraničním trhu. Z dobrého strategického umístění pobočky by bylo také možno objednávat větší objem materiálu a zvětšit tím celkovou výrobu pro KSM Castings Group.

b) Síla prodávajících (dodavatelé)

Kvůli coronavirusové krizi, která začala v roce 2020, klesla výroba aut v Rusku o 20 %. Z tohoto důvodu by vstup na tento nový trh byl dobrým strategickým krokem, díky kterému by se pobočka KSM Castings Group stala nejspíše předním dodavatelem v automobilovém průmyslu. KSM Castings Group je společnost, která si sama vyrábí součástky do aut, které jsou dále posílány jejich odběratelům. Z toho důvodu není přímo závislá na dodavatelích.

c) Hrozby substitutů, nově vstupujících a rivality na trhu

Ruský automobilový trh se značí jako jeden z největších v Evropě. Na tento trh vstupuje v posledních letech stále více nových firem se zaměřením na automobilový průmysl, a to z důvodu nenasycenosti tohoto trhu. Z tohoto důvodu se může na ruském trhu objevit rivalita na trhu automobilového průmyslu.

Největším dodavatelem pro automobilový průmysl je AvtoVaz. Tato společnost vyrábí auta pod značkou LADA a vlastní ji francouzská společnost Renault. Tento dodavatel má vybudované silné jméno na ruském trhu, avšak se nesoustředí na stejné značky aut jako společnost KSM Castings Group. Z tohoto důvodu společnost není přímo ohrožena tímto konkurentem na trhu. Společnost také spoléhá na své vybudované jméno na trhu a na stálost svých odběratelů, díky kterým se na ruském trhu rychle uchytí. Z této domněnky také vyplývá, že společnost by počítala s minimálním ohrožením ze strany substitutů. Společnost má stále a věrné odběratele, kteří působí také na ruském trhu a díky tomu by nebyla nahrazena jako hlavním dodavatelem svých odběratelů. (auto.cz, 2011) (interní zaměstnanec)

Z uvedené Porterovy analýzy vyplývá, že na ruském automobilovém trhu by společnost KSM Castings Group neměla mít problém se usadit a prospěšně fungovat. Díky známému jménu na trhu a jejím stálým odběratelům ji neohrozí substituty a dodavatelé, kteří se na ruském trhu objevují.

6.4 Návrh vstupu firmy na zahraniční trh jako konkurenční výhoda

Úspěšná účinnost firmy na mezinárodních trzích se již projevila působením na trzích v Německu, USA a Číně. Díky propracované připravenosti a prováděním nutných analýz se firma úspěšně usadila na těchto zahraničních trzích a působí zde již několik řadu let. Další vstup na nový zahraniční trh by společnosti mohl pomoci rozrůst se ve svém dalším rozvoji, ke kterému je třeba se řádně připravit. Z provedené PEST analýzy je již prokázáno, že Rusko je vhodným zahraničním trhem, na který by společnost KSM Castings Group mohla expandovat. Ruská federace se jeví jako vhodný kandidát díky svým kladným ekonomickým ukazatelům a postavení v automobilovém průmyslu. Po hloubkovém a důkladném prozkoumání daného trhu PEST analýzou a Porterovou analýzou bude navržena vhodná forma a strategie vstupu na nový zahraniční trh.

Vhodnou oblastí Ruské federace, kam by společnost mohla expandovat, je Nižněnovgorodská oblast. Tato oblast je jedním z nejvíce ekonomicky rozvinutých regionů Ruska. Díky svému postavení v centru evropské části Ruska, představuje největší průmyslové centrum, kde také dominuje automobilový průmysl. (kcvf.cz, 2021)

Forma vstupu na nový trh

KSM Castings Group již v minulosti na zahraniční trhy vstupovala přímou metodou bez prostředníků. Tato metoda by také mohla být použita pro vstup na ruský trh. Společnost na automobilovém trhu má již vybudované své jméno, má své stálé zákazníky a o její výrobky je na trhu stále zájem. Díky působení jejich odběratelů na ruském trhu je tedy vhodnou metodou vstupu na trh metoda přímá.

V minulosti společnost vstupovala na nový zahraniční trh pomocí formy podnikání na podporu exportu. Jednalo se tedy o dceřiné společnosti a zahraniční pobočky. Rozdíl mezi těmito dvěma způsoby je ten, že dceřiná společnost vstupuje na nový zahraniční trh jako samostatný právní subjekt, kterou však stále řídí mateřská společnost. Dceřiná společnost také podniká pod vlastním jménem a na vlastní riziko. Jednou z hlavních výhod této formy vstupu na trh je bezprostřední přítomnost na zahraničním trhu, lepší přístup k informacím a také lepší prodejní možnosti a možnosti adaptace výrobků.

I v případě vstupu na ruský trh bych společnosti navrhla vstoupit formou podnikání na podporu exportu a to skrz dceřinou společnost. Mimo již zmíněné výhody, dceřiná společnost na ruském trhu poskytne vybudování zcela nového závodu, který bude výhodně postaven v Nižněnovgorodské oblasti. Výhodou zde bude také vytváření nových pracovních míst. Firma KSM Castings Group velmi často k náboru nových zaměstnanců využívá agentury, která najímají zaměstnance z Ukrajiny nebo Ruska. Tyto agentury mají své kanceláře také na ruském trhu, a tak díky novému závodu na ruském trhu, by o pracovní místa byl veliký zájem. Další výhodou dceřiné společnosti je vstup nových výrobních technologií z daného trhu a zvýšení exportu, které vede ke zlepšení platební bilance. Dceřiná společnost by také napomohla ke zvýšení konkurenceschopnosti na zahraničních trzích, což by mohlo také vést ke zvýšení mezd a lepší spokojenosti zaměstnanců, a to by vedlo ke zvýšení produktivity práce. Díky dobré reputaci mateřské společnosti KSM Castings Groups na zahraničních trzích, by také tato dceřiná společnost

na ruském trhu mohla mít dobrou reputaci a nemusela by se tolik strachovat o budování jména na trhu.

Z časového hlediska by společnost na ruský trh expandovala v řadě let. Nynější situace s pandemií a také se vztahy s Ruskem by vstup na nový trh neusnadnila. Proto bych navrhovala tento návrh případně uplatnit za několik let, kdy se situace v obou případech uklidní. Vzhledem tomu, že v posledních měsících se Rusko-České vztahy výrazně zhoršily, je možné že firma tento návrh vstupu na ruský trh vůbec nevyužije.

6.5 Rizika

Se vstupem na ruský trh by se společnost KSM Castings Group měla vypořádat s několika riziky, které souvisí s působením na zahraničním trhu.

Prvním možným rizikem, které by mohlo nastat, je riziko tržní. Toto riziko může ovlivnit předpokládaný výsledek podnikání společnosti, nebo společnost také může utrpět ztrátu. Zdařilý způsob, kterým by toto riziko bylo možné předejít, neexistuje. Firma však může sledovat vývoj ruského trhu a z této predikce určit jeho budoucí vývoj, aby se vyhnula případnému nárůstu cen nebo neprodejnosti výrobků.

Další riziko, na které by si firma KSM Castings Group, je riziko komerční. Toto riziko je spojeno především s neplněním závazků obchodním partnerem. Je tedy nutné, aby firma pečlivě dohlížela na plnění závazků svých odběratelů a také dodavatelů. Společnost má tu výhodu, že na ruském trhu bude jednat s téměř stejnými odběrateli a dodavateli jako jedná doposud. Zná tedy jejich platební schopnosti a schopnosti plnění závazků. Díky tomuto faktu by společnost tomuto riziku mohla předejít úplně, nebo ho alespoň minimalizovat.

Přepravní riziko, je další hrozba, na kterou by si společnost na novém trhu měla dát pozor a věnovat se mu. Přepravní riziko je spojeno zejména s mezinárodními operacemi s hmotnými statky. Během přepravy totiž může dojít k poškození zboží, nebo dokonce k jeho úplné ztrátě. Proti tomuto riziku je však možno se pojistit. KSM Castings Group, jakožto firma, která se na mezinárodním trhu pohybuje již několik let, má své vlastní přepravce, díky kterým by toto riziko mohla minimalizovat.

Riziko teritoriální je riziko, kterému bohužel nelze nějak předběžně předejít. Jedná se totiž o hrozby spojené s nejistotou politického a makroekonomického vývoje, v tomto případě politického vývoje Ruska. Pomocí PEST analýzy v této práci bylo politicko-právní prostředí ruského trhu vyhodnoceno jako stabilní. Toto riziko se ale dále také týká různých administrativních opatření, omezování dovozu a vývozu zboží anebo také přírodních katastrof. Je tedy nutné, aby společnost získávala informace ze statistických podkladů, ze zpráv mezinárodních organizací nebo prostřednictvím internetu a neustále kontrolovala politickou situaci na ruském trhu. V tomto ohledu je tedy také nutné, aby společnost opakovaně analyzovala ekonomickou a politickou situaci na trhu, například pomocí PEST analýzy, která obecně prokázala, že politické prostředí Ruska je stabilní prostředí. Bohužel k nedávným situacím, které zjevně pohoršily Rusko-České vztahy, se ruské politické prostředí vůči České republice stalo spíše nestabilním.

Posledním rizikem, na které by KSM Castings Group měla upoutat svou pozornost je kurzové riziko. KSM Castings Group ve svých obchodních závazcích vždy využívá měnu euro. Tato měna je využívána jak v tuzemsku, tak také v případě obchodních závazcích s Čínou a USA. Proto také společnost předpokládá využití eura na ruském trhu. Vývoj eura je společností sledován již několik let a tuto měnu lze považovat za stabilní. Na základě těchto faktů lze hovořit o tom, že toto riziko je minimalizováno.

Závěr

V bakalářské práci na téma „Působení firmy na zahraničním trhu jako konkurenční výhoda“ bylo v první části vysvětleno a podrobně popsáno fungování na zahraničním trhu. Bylo zde vysvětleno, co to zahraniční trh je a jaký má vlastně význam. V následující kapitole byla teoreticky popsána SWOT analýza, PEST analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. V dalších částech bakalářské práce bylo definováno, co je to konkurenční strategie a jakým způsobem se provádí. V poslední kapitole teoretické části byly popsány a vysvětleny formy vstupu na trh a obchodní metody, díky kterým firma může působit na novém zahraničním trhu. V práci také byla rozebrána rizika, která se při podnikání mohou vyskytnout. Jednalo se o rizika na tuzemském trhu, ale také na trhu zahraničním.

Druhá část bakalářské práce se věnovala již konkrétní firmě KSM Castings Group a jejímu potenciálnímu vstupu na nový zahraniční trh. Tímto trhem byl vybrán ruský trh. Díky pozitivním výsledkům z provedené PEST analýzy, která zanalyzovala potřebná prostředí jako stabilní, bylo potvrzeno, že ruský trh je tím vhodným trhem pro vytvoření nového závodu KSM Castings Group. Porterova analýza napomohla k identifikaci konkurenčního prostředí a k prostředí, které se týká dodavatelů a odběratelů. Vyvrátila také hrozby, které by se mohly týkat vstupů nových firem na ruský trh. Proběhl zde také výběr vhodné formy vstupu na trh, kterou se stala dceřiná společnost. Poslední kapitolou v praktické části byla rizika. V této kapitole byla popsána rizika, kterými by se společnost zabývala při vstupu na ruský trh. Díky známému jménu firma na trhu a fungování na zahraničních trzích již několik let, má firma své stálé odběratelé a dodavatele, které by měla také na ruském trhu. Z těchto uvedených faktorů je zřejmé, že nový vybudovaný závod v Nižněnovgorodské oblasti by měl zdárnou budoucnost a firma KSM Castings Group by úspěšně expandovala na nový zahraniční trh, který by ji napomohl v konkurenceschopnosti na mezinárodním trhu. Do budoucna by společnost mohla také expandovat na africký trh, díky kterému by již pokryla 4 z 5 kontinentů světa. Vzhledem k současné covidové pandemii a k nedávnému pohoršení Rusko-Českých vztahů si nemyslím, že by společnost v budoucnu expandovala na nějaký nový zahraniční trh, obzvláště na ten ruský. Ovšem tato bakalářská práce a návrh působení na ruském trhu by firmě mohl sloužit jako inspirativní možnost.

Seznam literatury

Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces). *managementmania.com* [online]. [cit. 2021-03-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

BRADFORD. 2017 Alina. *Russian Culture: Facts, Customs & Traditions* [online]. [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <https://www.livescience.com/44154-russian-culture.html>

ČERNÝ, Michal. 2015. *Koordinátor ICT*. Brno: Flow. ISBN 978-80-88123-06-4.

ČERVENÝ, Radim. 2014. *Business plán krok za krokem*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-511-4.

FOTACHE, Gabriela a Radu-Cristian BUCȘA. 2019. *Managing Costs. Tools Used for Achieving the Cost Advantage* [online]. [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/2348381308/28D8A864AB2C4C07PQ/13?accountid=17116>

FRUE, Kiesha. 2019. *PESTLE Analysis of Russia* [online]. [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <https://pestleanalysis.com/russia-pestle-analysis/>

G, Regina. 2018. *PEST Analysis — Russian Federation* [online]. [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <https://medium.com/@reginag69/pest-analysis-russian-federation-f6d5cccf0b49>

Gini Index coefficient – distribution of family income. *gia.cov* [online]. [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/field/gini-index-coefficient-distribution-of-family-income/country-comparison>

HARGRAVE, Marshall. 2021. *Joint Venture (JV)* [online]. [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/j/jointventure.asp>

HARGRAVE, Marshal. 2021. *Merger* [online]. [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/m/merger.asp>

HOSENSEIDLOVÁ, Petra. 2016. *Rusové zvolí Státní dumu. Režim udělal všechno pro zajištění hladkého vítězství Jednotného Ruska* [online]. [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/svet/1907534-rusove-zvoli-statni-dumu-rezim-udelal-vsechno-pro-zajisteni-hladkeho-vitezstvi>

Interní zaměstnanci - Nikola Bondarová – personální oddělení, Lenka Chocholová – obchodní oddělení

KALÍNSKÁ, Emilie. 2010. *Mezinárodní obchod v 21. století*. Praha: Grada, Expert. ISBN 978-80-247-3396-8.

Kapitola 4. Prezident Ruské federace, *gov.ru* [online]. [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <http://www.gov.ru/main/konst/konst14.html>

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

KOTLER, Philip. 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

KSM CASTINGS. *Ksmcastings.cz* [online]. [cit. 2021-02-09]. Dostupné z: <https://www.ksmcastings.cz/ksm-castings/>

KSM Castings CZ s. r. o. – obchodní rejstřík, úplný výpis. *rejstrik-firem.kurzy.cz* [online]. [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem-kurzy.cz/rejstrik-friem/DO-27172490-ksm-castings-cz/>

LIPOVSKÁ, Hana. 2017. *Moderní ekonomie: jednoduše o všem, co byste měli vědět*. Praha: Grada. ISVN 978-271-0120-7.

MACHKOVÁ, Hana. 2010. *International marketing: theory, practices and new trends*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1643-1.

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

MEDVEDKOV, Yuri V. 2021. *Russia* [online]. [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/place/Russia>

MULAČOVÁ, Věra. 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4780-4.

Nejčastěji kladené otázky ve vztahu k podnikání v Ruské federaci. *mzv.cz* [online]. [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/moscow/cz/obchod_a_ekonomika/nova_vlada_RF/uhwefuiue.html

Nižněnovgorodská oblast. *kcvf.cz* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <http://www.kcvf.cz/partnerske-regiony-v-rusku-a-zemich-sns/niznenovgorodska-oblast>

RAHMAN, M. 2018. *PESTEL analysis of Russia* [online]. cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <https://howandwhat.net/pestel-analysis-russia-russia-pestel-analysis/>

Rizika v mezinárodním obchodě. *Businessinfo.cz* [online]. [cit. 2021-03-22]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/rizika-v-mezinarodnim-obchode/#b0>

RUB průměrné kurzy 2019. *kurzy.cz* [online]. [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/RUB-rusky-rubl/2019/>

RUB, ruský rubl. *kurzy.cz* [online]. [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/prevodnik-men/RUB-CZK/>

Russia Credit Rating. *tradingeconomics.com* [online]. [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/russia/rating>

Rusko. *aktualne.cz* [online]. [cit. 2021-03-13]. Dostupné z:
<https://www.aktualne.cz/wiki/zahranici/rusko/r~i:wiki:1888/>

Rusko. *czechtrade.cz* [online]. [cit. 2021-03-13]. Dostupné z:
<https://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/evropa-asie/rusko>

Rusko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled. *businessinfo.cz* [online]. [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/rusko-zakladni-charakteristika-teritoria-ekonomicky-prehled/>

Ruský trh v roce 2010: Pořadí modelů vede VAZ 2105/2107. *auto.cz* [online]. [cit. 2021-03-19]. Dostupné z: <https://www.auto.cz/rusky-trh-v-roce-2010-poradi-modelu-vede-vaz-2105-2107-53986>

SVATOŠ, Miroslav. 2009. *Zahraniční obchod: Teorie a praxe*. Grada. ISBN 978-80-247-6732-1.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. 2009. *Mezinárodní marketing*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. ISBN 978-80-7248-527-7.

VINŠ, Petr; LIŠKA, Václav. 2005. *Rating*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-807-X

Vnitřní směrnice KSM Castings CZ, s. r. o. Hrádek nad Nisou: KSM Castings CZ, 2020.

What is an Acquisition? *Corporatefinanceinstitute.com* [online]. [cit. 2020-12-28]. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/deals/acquisition/>

ZAMAZALOVÁ, Marcela. 2010. *Marketing*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-115-4.