

Návrh strategie vstupu na slovenský trh pro společnost ADCALL systems s.r.o.

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

Ing. Renata Kučerová, Ph.D.

Ondřej Lidmila

Brno 2015

Rád bych na tomto místě poděkoval vedoucí bakalářské práce Ing. Renatě Kučerové, Ph.D. za cenné rady, připomínky a konzultace, které vedly k úspěšnému dokončení této bakalářské práce. Dále bych pak rád poděkoval mé rodině a přítelkyni za podporu, trpělivost a shovívavost, kterou mi poskytli v době psaní této práce. Stejně tak děkuji za podporu a pomoc mým společníkům ve firmě.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Návrh strategie vstupu na slovenský trh pro společnost ADCALL systems s.r.o.**

vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmetná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 22. května 2015

Abstract

Lidmila, O. The draft strategy of entrance on Slovak market for company ADCALL systems s.r.o. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2015.

The main topic of thesis is draft strategy of entrance on Slovak market for company ADCALL systems s.r.o. Thesis has two parts - Literary review and Results. In Literary review is summarized issues relating to the topic of thesis and it is made in the basis of study of scientific publications. Second part - Results is based on internal analysis of company ADCALL systems s.r.o. and external analysis of Slovak market. On the ground of this two analysis is decided, that this business can expand on Slovak market. Then is considering, which possibility of entrance is the best. On the end of this thesis is chosen one of possibilities and is created strategy for entrance including economical evaluation

Keywords

Strategy, Slovak market, external and internal analysis, company, draft, entrance.

Abstrakt

Lidmila, O., Návrh strategie vstupu na slovenský trh pro společnost ADCALL systems s.r.o. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2015.

Hlavním tématem této práce je návrh strategie vstupu na slovenský trh pro společnost ADCALL systems s.r.o. Práce má dvě části – Literární přehled a Výsledky. V literárním přehledu jsou na základě studia odborné literatury sumarizovány poznatky související s tématem. Druhá část – Výsledky, je založena na analýze vnitřního prostředí společnosti ADCALL systems s.r.o. a vnější analýzy slovenského trhu. Na základě těchto dvou analýz je rozhodnuto, zda může tato společnost na Slovenský trh expandovat. Pak je uvažováno, jakou variantu pro vstup vybrat. Na konci této práce je vybrána jedna z možností a je vytvořena strategie vstupu včetně ekonomického zhodnocení.

Klíčová slova

Strategie, slovenský trh, externí a interní analýza, společnost, návrh, vstup.

Obsah

1	Úvod	13
2	Přehled literatury	14
2.1	Strategie.....	14
2.1.1	Vymezení pojmu strategie.....	14
2.1.2	Strategické cíle.....	14
2.1.3	Strategická analýza.....	15
2.1.4	Strategické řízení.....	15
2.1.5	Principy strategického řízení.....	16
2.1.6	Hodnocení a výběr strategie.....	16
2.1.7	Zavedení strategie.....	16
2.1.8	Strategie v mezinárodním prostředí.....	16
2.2	Prostředí managementu.....	17
2.2.1	Vnější prostředí.....	17
2.2.2	Vnitřní prostředí.....	22
2.2.3	Analýza vnitřního prostředí metodou „7 S“.....	22
2.2.4	Princip klíčových faktorů.....	23
2.3	SWOT analýza.....	23
2.4	Podnikání na mezinárodní úrovni.....	24
2.4.1	Globalizace světové ekonomiky.....	25
2.4.2	Rizika mezinárodního obchodu.....	25
2.5	Varianty vstupu na zahraniční trhy.....	26
2.5.1	Vývoz a dovoz zboží a služeb.....	27
2.5.2	Formy přítomnosti podniku na zahraničních trzích nenáročné na kapitálové investice.....	29
2.5.3	Kapitálové vstupy podniku na zahraniční trhy.....	30
2.5.4	Společné podnikání (joint venture).....	30
3	Cíl a metodika práce	32
3.1	Cíl práce.....	32

3.2	Metodika práce.....	32
4	Výsledky	34
4.1	Charakteristika společnosti ADCALL systems s.r.o.....	34
4.1.1	Profil společnosti.....	34
4.1.2	Historie společnosti.....	34
4.2	Analýza vnitřního prostředí.....	35
4.2.1	Lidské zdroje.....	35
4.2.2	Výroba, výzkum a vývoj.....	36
4.2.3	Finance a účetnictví.....	38
4.2.4	Marketing.....	39
4.2.5	Organizační úroveň a image.....	40
4.3	Identifikace silných a slabých stránek.....	41
4.3.1	Silné stránky.....	41
4.3.2	Slabé stránky.....	42
4.4	Oborové prostředí v České republice.....	43
4.4.1	Technicko -montážní prostředí.....	43
4.4.2	Prostředí reklamy.....	43
4.5	PEST analýza slovenského trhu.....	44
4.5.1	Politické a právní prostředí.....	44
4.5.2	Ekonomické prostředí.....	46
4.5.3	Sociální a kulturní prostředí.....	47
4.5.4	Technické a technologické prostředí.....	48
4.6	Oborová analýza - Porterův model pěti hybných sil pro slovenský trh.....	48
4.6.1	Potenciální noví konkurenti.....	48
4.6.2	Konkurenti v odvětví, rivalita mezi stávajícími podniky.....	49
4.6.3	Kupující a jejich vyjednávací vliv.....	49
4.6.4	Dodavatelé a jejich vyjednávací vliv.....	50
4.6.5	Náhradní výrobky, substituty.....	50
4.7	Identifikace příležitostí a hrozeb.....	51
4.7.1	Příležitosti.....	51
4.7.2	Hrozby.....	52

4.8	Rozhodnutí o vstupu na slovenský trh	52
4.9	Výběr varianty vstupu	54
4.10	Návrh strategie vstupu.....	55
4.10.1	Strategické cíle pro první rok působení	56
4.10.2	Vytyčené body strategie:	56
4.11	Ekonomické zhodnocení	58
5	Diskuze	60
6	Závěr	62
7	Seznam literatury	63

1 Úvod

Trendem posledních let je zkvalitňování služeb. Nejde pouze o snahu jednotlivých živnostníků a podniků, kteří se snaží o udržení stávajících a získání nových zákazníků. V dnešním konkurenčním prostředí se zkvalitňování služeb jeví jako jedna z nejlepších cest.

Dobrym signálem vyspělosti naší společnosti je, že tato snaha se projevuje i ve veřejném sektoru a státní správě. Poslední léta jsou v této oblasti ve znamení elektronizace. Prostřednictvím elektronické pošty můžeme podávat například daňové přiznání, prostřednictvím elektronického bankovníctví platit poplatky. Na většině pracovišť se již běžně pracuje s počítačem a ostatními technickými vy-
moženostmi. Většina dat a údajů je v elektronické formě, což výrazně zvyšuje rychlost práce a nakládání s daty. Mnoho změn nastalo také v přístupu ke klientům/zákazníkům. Byť to tak například vzhledem k technickým problémům a komplikacím nevypadá, snahou institucí je zefektivnit, zrychlit a zpříjemnit svým klientům i samotné čekání ve svých prostorách.

Standardem jsou dnes vyvolávací systémy. Jedná se o zařízení, které umožňuje řídit frontu čekajících, zefektivňuje a zpřehledňuje práci s klienty. Úkolem těchto systémů je přinést do čekání řád. Na těchto místech se často začínají objevovat televizní obrazovky. Díky tomu, že LCD technologie v posledních letech výrazně zlevnila, je tento benefit pro klienty pro instituce přístupnější. Instituce tak vhodně využije situace a může nabídnout jistou formu zabavení prostřednictvím vysílání na televizi. Není to jen o zábavě. Vzniká velmi zajímavý a efektivní prostor pro sdělování informací a zajímavostí – instituce může budovat svoji image, klienty informovat o důležitých věcech nebo využít pro placenou inzerci třetích stran.

Zcela běžnou záležitostí je dnes outsourcing. A ten se nabízí i v tomto případě. Instituce nemají prostor pro to, aby si nějaké vysílání tvořili sami – z časových, ale i personálních důvodů. To otevírá prostor podnikatelským záměrům.

V této práci se budeme věnovat návrhu strategie pro vstup na slovenský trh pro společnost ADCALL systems s.r.o. Autor práce je jedním z majitelů této společnosti, zabývající se vyvolávacími systémy a informačními obrazovkami v nemocnicích a na úřadech. V České republice je trh v této oblasti poměrně nasycen. Po našem zběžném průzkumu a zjištění, že na slovenském trhu je ještě dost prostoru pro implementaci této technologie, je zvažován vstup na slovenský trh. A přesně tomu se věnuje tato práce – tedy zhodnocení situace a navržení způsobu jak a zda vůbec na slovenský trh vstoupit.

2 Přehled literatury

2.1 Strategie

2.1.1 Vymezení pojmu strategie

Pojem strategie se vyskytuje napříč celým lidským životem, v různých oborech a vědách. Samotný výklad tohoto pojmu se v závislosti na jeho užití a kontextu drobně liší. Prapůvod tohoto slova bychom našli v řečtině, kdy se používalo v souvislosti s válečnými výpady – s uměním vést vojsko.

Ve slovníku cizích slov (Vebrová, a kol., 2006, s. 316) je strategie vysvětlena jako „obecný postup, způsob, jimž určitá osoba řeší problémy“, v internetové verzi (slovník-cizich-slov.abz.cz [online], 2014) pak jako „dlouhodobý záměr činnosti k dosažení určitého cíle“. Nás zajímá tento pojem v kontextu s řízením podniku, rozvojem a expanzí firmy. Tradiční definice chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost (Dedouchová, 2001). Veškeré kroky a plány mají být připraveny tak, aby byly pružné a podnik byl schopen reagovat jak na vnější vlivy, tak na situaci uvnitř podniku. Keřkovský a Vykypěl (2003) strategii vysvětlují jako základní představu o tom, jakou cestou bude dosahováno firemních cílů. Strategie předurčuje budoucí činnosti podniku, jejichž realizací podnik dojde k naplnění svých cílů.

2.1.2 Strategické cíle

Cíle můžeme chápat jako přesné vymezení toho, čeho chce podnik dosáhnout nebo kam chce dojít. V cílech se odráží tužby, přání a sny majitelů, managementu, ale také zaměstnanců. Podnik vzniká vždy s nějakým posláním. Plnit určitou službu lidem, něco vyrábět, dodávat. Strategické cíle pak můžeme chápat jako konkrétní mezníky ve fungování firmy. Tvoří podstatu strategie a jsou hlavní součástí jejího obsahu. (Keřkovský, Vykypěl, 2003) Mohou být více druhů – ty, které vyjadřují všeobecný cíl nebo účel firmy, ty, které jsou dlouhodobé, strategické i krátkodobé operativní cíle.

Aby cíle plnily svůj účel, měly by se vyznačovat určitými znaky. K jejich naplnění lze při stanovování cílů využít pravidla SMART: **specifik** (specifické), **measurable** (měřitelné), **agreed** (akceptovatelné), **realistic** (realistické), **trackable** (dosažitelné). Stanovení a znalost cílů dává manažerům základ pro formulování strategií. (Košťan, Šuleř, 2002) Finální výběr cílů, které bude podnik prostřednictvím své existence a své činnosti mít za úkol splnit, jsou v realitě ovlivňovány nejrůznějšími faktory (Keřkovský, Vykypěl, 2003):

- Vliv prostředí, v němž podnik působí

- Očekávání důležitých stakeholders (majitelů, akcionářů, managementu, odborářů, státu)
- Objem dostupných výrobních faktorů
- Interní vztahy uvnitř firmy
- Vlastnosti/schopnosti stratégů

2.1.3 Strategická analýza

Před tím, než začne management dopodrobna plánovat strategie, jak stanovených cílů dosáhnout, je třeba dostatečně zmapovat současný stav podniku, respektive situaci, ve které se momentálně nachází. Management musí vědět, kde je podnik nyní, kam směřuje, kde chce být a jak se tam dostat. Pomocí strategické analýzy lze najít na tyto otázky odpověď. Dle Košťana s Šuleře (2002) zahrnuje strategická analýza analýzu okolního prostředí, analýzu konkurence a analýzu zdrojů a schopností společnosti. Analýza okolního prostředí umožňuje managementu lépe porozumět vlivům prostředí, kterým je podnik vystaven a se kterými si musí poradit. Analýzou konkurence zjistí, v jaké pozici se na trhu nacházejí a to, jak jsou na tom konkurenti. Jednotlivým složkám analýzy bude věnována následující kapitola Prostedí managementu.

2.1.4 Strategické řízení

Strategické řízení můžeme chápat jako způsob řízení, které je v souladu se stanovenou firemní strategií, cíli a posláním, a zohledňuje vnější i vnitřní vlivy, které na firmu působí. Nejedná se o prvoplánové jednání, ale o pečlivě promyšlené postupy a kroky společnosti. „Všeobecně je možno říci, že podnikatelský úspěch v tržním hospodářství závisí hlavně na včasném předvídání tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru. Obecné vývojové trendy se mohou stát příležitostmi téměř v každé oblasti podnikání, jsou-li managementem při strategických rozhodováních náležitě zohledněny, nejsou-li, mohou se zrovna tak stát pro firmu hrozbami.“ (Keřkovský, Vykypěl, 2003, s.1)

Keřkovský a Vykypěl (2003) poukazují na existenci několika důvodů, proč by mělo být uplatňováno strategické řízení:

- Strategické řízení vychází z dlouhodobých předpovědí vývoje. Jeho uplatňování prodlužuje čas pro přípravu organizace na řešení zásadních problémů a překážek dalšího vývoje.
- Většina lidí pracuje lépe, když ví, kam podnik směřuje a co je od nich samotných očekáváno.
- Strategické řízení pomáhá zlepšovat vnitropodnikovou komunikaci, rozhodování managementu, motivuje zaměstnance a zlepšuje alokaci zdrojů.

2.1.5 Principy strategického řízení

Dedouchová (2001) ve své knize zmiňuje principy strategického řízení. Nejdůležitější jsou podle ní tyto: *princip variantnosti, permanentnosti, celosvětového systematického přístupu, tvůrčího přístupu, interdisciplinarity, vědomí práce s rizikem, koncentrace zdrojů a vědomí práce s časem*. Jejich výklad znamená, že strategii je nutno chápat jako nikdy nekončící proces, který je ovlivňován proměnlivými vnějšími faktory v průběhu času. Dále pak například, že podnik, který nepřinese na trh nic nového, nemá šanci na přežití.

2.1.6 Hodnocení a výběr strategie

Vybrat správnou strategii a začít se jí řídit napříč všemi strukturami podniku je zásadním krokem. Je to otázka budoucnosti podniku. Je proto velice důležité co nejobektivněji zhodnotit varianty strategie a vybrat takovou, která nejlépe přispěje k dosažení stanovených cílů. (Dedouchová, 2001)

K co nejlepšímu vyhodnocení pomůže, pokud si vedení podniku stanoví hodnotící kritéria, na základě kterých vybere výslednou variantu strategie. Dedouchová (2001) píše o třech základních předpokladech, podle kterých by se mělo rozhodovat. Jsou to vhodnost, přijatelnost a proveditelnost.

Aby vybraná varianta strategie byla objektivní, je třeba do jejího výběru zainteresovat širší okruh lidí. Velmi užitečné může být přizvání jednotlivých vedoucích pracovníků, odborníků z oboru, spolupracujících subjektů. Nemělo by se jednat o věc, kterou vytvoří a schválí pouze jedna osoba. Některé její předpoklady by mohly být postaveny na nesprávných úsudcích, ztrácela by se objektivita a nestrannost. To by pak mohlo vést v závěru k tomu, že implementace dané varianty by mohla přinést velké finanční a materiální ztráty, ne-li dokonce úpadek celého podniku.

2.1.7 Zavedení strategie

Poté, co je vybrána konkrétní strategie, následuje fáze zavedení a implementace. Implementace strategie, může znamenat například změny v organizační struktuře. Tím to nekončí. V daných intervalech (jeden rok) se kontroluje, zda byly dosaženy stanovené cíle a zkoumá se, k jakým změnám došlo uvnitř podniku a v jeho okolí. Dle výsledků se strategie zpřesňuje nebo upravuje nebo je zcela změněna. (Dedouchová, 2001)

2.1.8 Strategie v mezinárodním prostředí

Podnikání na mezinárodní úrovni s sebou nese určitá specifika. Obecně lze tento krok považovat za velmi významnou událost pro každý podnik, který je však spojen s poměrně velkými náklady a úsilím. Důležité je proto stanovit správnou strategii a vše dobře naplánovat.

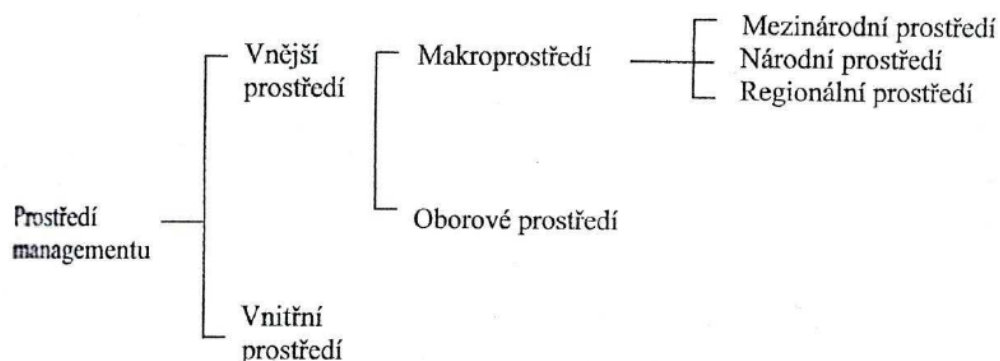
V rámci strategického plánování je třeba rozhodnout o tom, které mezinárodní aktivity bude firma rozvíjet, na které trhy vstoupí, popř. které mezinárodní aktivity

omezí. Strategické plánování má dále za úkol co nejpřesněji stanovit náklady spojené s rozvojem mezinárodních aktivit a odhadnout návratnost vložených investic.

Samotné rozhodnutí o zahájení aktivit mimo tuzemský trh je spojen s cílem obsadit další trhy, rozšířit své aktivity, zajistit pro sebe nová odbytiště, ale především zvýšit obraty a zisky společnosti. Sekundárně také může jít o snahu snížit závislost podniku pouze na jednom trhu, zejména pokud se jedná o malý trh, kde hrozí jeho nasycení. (Machková, 2006)

2.2 Prostředí managementu

Prostředí managementu je pojem, který má velmi široký obsah. „Je to prostor, ve kterém manažeři vykonávají manažerské funkce a plní manažerské role. Je to souhrn všech vlivů, které manažery při výkonu jejich činnosti obklopují, působí na ně a vytváří podmínky k tomu, aby mohli plnit plánované a očekávané úkoly. Prostředí managementu je velmi složitě provázaný systém a manažeři i organizace jsou jeho součástmi, objekty, a také zároveň i jeho aktivními tvůrci.“ (Pošvář, Erbes, 2008, s.25) Přesné rozdělení prostředí managementu se v jednotlivých literaturách liší, Pošvář a Erbes (2008) nabízí toto rozdělení:



Obr. 1 Prostředí managementu (Pošvář, Erbes, 2008)

2.2.1 Vnější prostředí

Vnější prostředí sestává z faktorů, které nacházíme mimo podnik a můžeme je ještě dále rozdělit na makroprostředí a prostředí daného oboru. Neustálý vývoj vnějšího prostředí má tyto charakteristické rysy: *rozvoj informačních a komunikačních technologií, rostoucí požadavky zákazníků, rostoucí a měnící se konkurence, rozšiřující se globalizace, omezování vlivu vlád, sbližování sektorů v odvětví a rostoucí důraz na ochranu životního prostředí.* (Pošvář, Erbes, 2008)

Makrookolí (Makroprostředí), které je společné pro všechna mikrookolí a tedy i podniky, vytváří obecně platné podmínky, za kterých podniky v dané zemi podnikají. Makrookolí určuje ekonomické, demografické, politické, legislativní a technologické podmínky a sociální politiku. Jeho součástí je celosvětové okolí. (Dedouchová, 2001)

Nejvyužívanější a základní metodou pro analýzu vnějšího prostředí je **PEST analýza**, tj. analýza politického a právního prostředí, analýza ekonomického prostředí, analýza sociálně kulturního prostředí a prostředí technologického.

- **Politické a právní prostředí**

Politické a právní prostředí jsou základními faktory, které rozhodují o tom, zda se firma rozhodne vstoupit na daný zahraniční trh a jakou formu vstupu na zahraniční trh zvolí. Stabilní prostředí motivuje zahraniční investory i vývozce a má pozitivní vliv na začleňování zemí do procesu internacionalizace. V rámci analýzy politického a právního prostředí jsou obvykle zkoumány následující faktory: *politický systém, politická stabilita, členství dané země v regionálních seskupeních a její politické vazby na další státy, vztah k zahraničním firmám, korupční prostředí a snaha vládní garnitury s tímto jevem bojovat, význam zájmových skupin, které mohou ovlivňovat politická rozhodnutí, postavení odborů ve společnosti, právní úprava podnikání zahraničních subjektů.* (Machková, 2006)

- **Ekonomické prostředí**

V rámci ekonomického prostředí by měly být analyzovány např. hospodářská politika vlády, zejména její zahraničněobchodní politika, kurzová politika a politika ve vztahu k zahraničním investorům a základní makroekonomické ukazatele a jejich vývoj. (Machková, 2006)

- **Sociální a kulturní prostředí**

Sociální a kulturní prostředí jsou významnými faktory, které často rozhodují o úspěchu či neúspěchu mezinárodní marketingové strategie. Některé kulturní vlivy se projevují v chování spotřebitelů. Kulturní odlišnosti se projevují mnoha formami – jazyk, odlišnosti v neverbální komunikaci, hierarchie potřeb, hodnotová orientace. (Machková, 2006)

- **Technologické prostředí**

Technologické prostředí poskytuje údaje o technické vyspělosti země a o možnosti využívání jejího vědecko-výzkumného potenciálu. Pro analýzy technologického prostředí se používají např. tyto údaje: výdaje na výzkum a vývoj (% z HDP), výše výdajů na výzkum a vývoje v jednotlivých odvětvích, počet mezinárodních patentů, počet vědeckých pracovníků, vybavenost výpočetní technikou, počet uživatelů internetu atp. (Machková, 2006)

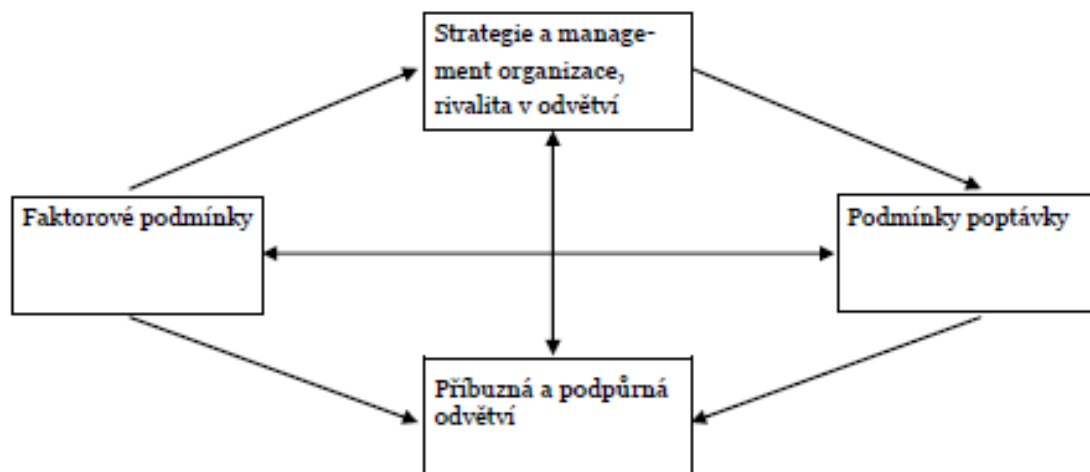
Makrookolí můžeme ještě členit dále – například dle Pošváře a Erbese (2008) na mezinárodní, národní a regionální prostředí.

Mikrookolí (oborové prostředí podniku)

Porter (1993) popisuje oborové prostředí podniku jako skupinu firem, vyrábějící stejné nebo velmi podobné výrobky a služby, které lze snadno zaměnit. Skupina těchto firem se uchází o stejné zákazníky právě díky tomu, že jejich výrobky vykazují stejné nebo podobné vlastnosti.

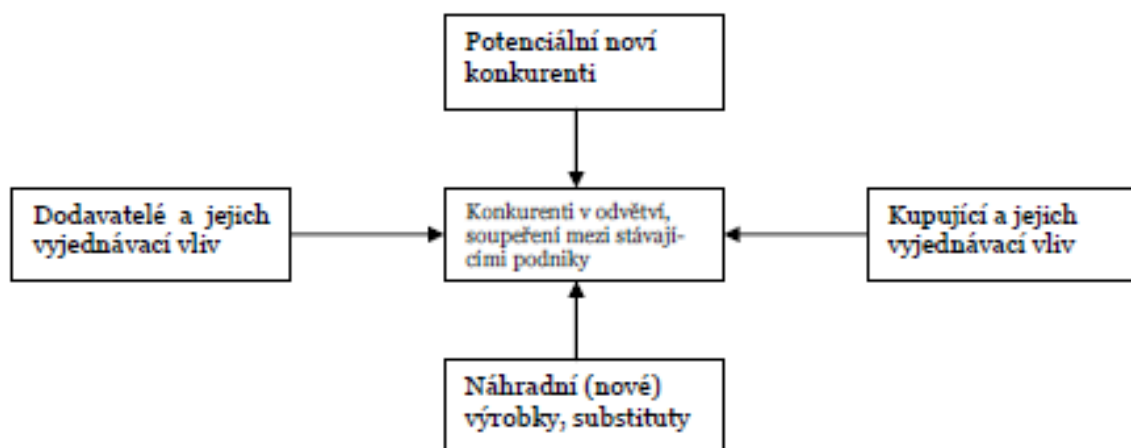
Dedouchová (2001) do mikrookolí řadí kromě konkurence i spolupracující subjekty. Z hlediska analýzy oborového prostředí se jako nejvhodnější hodí definice Příbové (1998), která jej charakterizuje jako skupinu výrobců, dovozců a uživatelů stejných nebo úzce zaměnitelných výrobků a služeb.

Existuje hned několik vlivů – faktorů, které výrazně ovlivňují úroveň oborového prostředí. V této souvislosti se v literatuře objevuje pojem **Porterův diamant**, který definuje 4 hlavní skupiny faktorů, které působí v oborovém prostředí.



Obr. 2 Porterův diamant (Pošvář, Erbes 2008)

Za cíl analýzy mikroprostředí je považováno definování klíčových hybných sil, které Porter sestavil ve svém modelu.



Obr. 3 Porterův model pěti hybných sil (Pošvář, Erbes, 2008)

1. Potenciální noví konkurenti

Jsou podniky, které si v současné době nekonkurují v daném mikrookolí, ale mají schopnost se konkurenty stát, pokud se pro to rozhodnou. Vysoké riziko vstupu potenciálních konkurentů představuje hrozbu pro ziskovost podniků uvnitř mikrookolí a naopak. Hrozba konkurenční síly potenciálních konkurentů závisí na výši bariér vstupu na trh, tedy na řadě faktorů, které brání podniku prosadit se v daném mikrookolí. (Dedouchová, 2001) Překážky vstupu konkurenčního podniku na trh jsou dle Čížinské a Mariniče (2010) především úspory z rozsahu, diferenciacie produktu, kapitálová náročnost, přechodové náklady, přístup k distribučním kanálům, nákladové zvýhodnění nezávislé na rozsahu.

Dalším důležitým faktorem je oddanost zákazníků, tedy to, do jaké míry dávají přednost výrobkům a službám stávajících podniků na trhu. Jsou odvětví, kde tento faktor může být zásadní, a nového potenciálního konkurenta od vstupu zcela odradí. Aby toto platilo, musí se stávající firmy snažit o co nejvyšší kvalitu produkce, neustále se zlepšovat, nabízet komplexní služby, pečovat o své zákazníky. (Dedouchová, 2001)

2. Konkurenti v odvětví, soupeření mezi stávajícími podniky

Jestliže je rivalita slabá, podniky mají příležitost zvýšit ceny a dosáhnout většího zisku. Je-li tato síla velká, dochází k cenové konkurenci, která následně může přerůst do cenové války a přispět k zesílení rivality mezi podniky. Cenová válka může mít poté výrazný dopad na ziskovost a výnosnost. Silná rivalita mezi podniky mikrookolí vytváří velkou hrozbu pro ziskovost. Podle Dedouchové (2001) ovlivňují rozsah rivality následující tři faktory:

- **Struktura mikrookolí**

Strukturu mikrookolí můžeme charakterizovat jako velikost podílu jednotlivých podniků na trhu. Rozdílné struktury mají rozdílný důsledek pro rivalitu

konkurentů. Hlavní dělení struktur je na atomizované a konsolidované, přičemž atomizované zahrnuje velké množství malých nebo středních podniků. V oboru neexistuje dominantní podnik. Atomizovaná struktura mikrookolí se vyznačuje nízkými vstupními bariérami a malou diferenciací výroby. V okamžiku, kdy je v odvětví vysoká poptávka, motivuje to další podniky ke vstupu do odvětví. Vytvoří se převis nabídky, který vede k tomu, že se každý podnik snaží o využití svých volných kapacit. Tím se vytváří cenová válka, dochází k snižování koncových cen a snižování ziskovosti odvětví. Mnoho podniků pak následkem toho krachuje. Naproti tomu, v konsolidovaném mikrookolí existují dva až tři subjekty. Podniky jsou v této struktuře závislé jeden na druhém – konkurenceschopnost jednoho podniku přímo ovlivňuje ziskovost dalších v tomto okolí.

- **Poptávkové podmínky**

Roste-li poptávka, zvyšuje se trh. Buď tím, že přibývá zákazníků, nebo tím, že stávající zákazníci nakupují více. Když poptávka roste, podnikům se zvyšuje obrat, aniž by to bylo na úkor konkurence. V případě nízké či klesající poptávky mohou podniky udržet svůj zisk a obrat pouze v případě, že obsadí část trhu konkurenčních podniků. Tato skutečnost zvyšuje rivalitu v odvětví.

- **Výstupní bariéra**

Pokud jsou výstupní bariéry vysoké, znamená to, že podniky se na nepříznivé situaci mohou stát závislé. Výstupními bariérami se rozumí například nakoupené stroje, které se nedají využít jinak, emociální přístup, kdy podnik není ochoten ze sentimentálních důvodů odvětví opustit, nebo strategické vztahy uvnitř podniku.

3. **Kupující a jejich vyjednávací vliv**

Kupující bojují v rámci odvětví tlakem na snižování cen a zlepšování kvality zboží a služeb. Díky tomu staví konkurenty proti sobě. Síla kupujících se zvyšuje v těchto případech:

- Odběratelé jsou koncentrovaní do větších celků nebo nakupují zboží velkokapacitně
- Produkty, které v daném odvětví kupující nakupují, tvoří značnou část jejich celkových nákladů nebo nákupů
- Nehrozí-li vysoké přechodové náklady při změně odběratele
- Kupující nedosahují velkého zisku
- Odběratelé mají kompletní informace o skutečných tržních cenách, stejně tak o nákladech samotného dodavatele. (Porter, 1998)

4. **Dodavatelé a jejich vyjednávací vliv**

Dodavatelé mohou působit jako hrozba, když dokáží zvyšovat ceny a podnik musí toto zvýšení zaplatit nebo přistoupit na nižší kvalitu. Naproti tomu, slabí

dodavatelé dávají podniku možnost snížit cenu a požadovat vyšší kvalitu. Do silné pozice se dodavatelé dostávají například v případě, že jejich výrobek má málo substitutů, nebo pokud je organizačně náročné a nákladné přejít od jednoho dodavatele k druhému (Dedouchová, 2001). Veber (2009) dále říká, že vliv dodavatele je silný, pokud:

- Je na trhu pouze omezený počet dodavatelů
- Neexistují substituční produkty
- Dané odvětví není důležitým pro dodavatele
- Pro odběratele je dané zboží dodavatele velmi důležitým vstupem
- Náhradní výrobky, substituty

5. Náhradní výrobky, substituty

Existence blízkých substitutů vytváří konkurenční hrozbu limitující ceny, za kterou podnik prodává, a tím limituje i ziskovost podniku. Mají-li však výrobky podniku málo blízkých substitutů, pak mají podniky příležitost zvýšit ceny a tím i výsledný zisk. (Dedouchová, 2001)

2.2.2 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí je chápáno jako množina prvků uvnitř firmy a jejich vzájemné vztahy. Pošvář a Erbes (2008) jej definují dále jako sociálně technický systém, který zahrnuje lidi a věcné prostředky a jejich vzájemnou provázanost. Je to otevřený systém, který je zároveň závislý na okolí. Primárním úkolem managementu je v zájmu zachování existence a konkurenceschopnosti podniku udržení rovnováhy mezi vnějším a vnitřním prostředím. Velmi důležité je proto pochopení vnitřních principů a složek firmy. Toho se dá docílit hned několika metodami. Souhrnně je to označováno jako Interní analýza. Cílem interní analýzy je odhalit silné a slabé stránky podniku. Snahou podniků je se od ostatních odlišit, dělat věci lépe, lépe uspokojovat zákazníkům jejich potřeby. Soubor těchto snah můžeme nazvat jako specifické přednosti. Specifické přednosti umožňují podniku odlišit se od konkurentů a dosahovat vyššího zisku. (Dedouchová, 2001)

2.2.3 Analýza vnitřního prostředí metodou „7 S“

Podle Keřkovského a Vykypěla (2003) by jedním z cílů analýzy mělo být odhalení rozhodujících faktorů, podmiňujících úspěch firmy při realizaci její strategie, tzv. klíčových faktorů úspěchu. Při jejich identifikaci může být užitečnou pomůckou „7 S model“, metodika strategické analýzy poradenské firmy McKinsey. V tomto pojetí je nutno na každou organizaci pohlížet jako na množinu sedmi základních faktorů, které se vzájemně podmiňují, ovlivňují a ve svém souhrnu rozhodují o tom, jak bude vytyčený firemní strategie naplněna. Těmito faktory jsou:

- struktura
- systémy řízení

- styl manažerské práce
- spolupracovníci
- schopnosti
- sdílené hodnoty

2.2.4 Princip klíčových faktorů

Tato metoda stanovuje pět základních skupin klíčových faktorů, které následně charakterizují společnost pomocí dílčích ukazatelů.

Tab. 1 Klíčové faktory vnitřního prostředí

Skupina klíčových faktorů	Vybrané dílčí ukazatele
Lidské zdroje	Vztahy mezi pracovníky Specializace pracovníků Fluktuace Motivace
Výroba, výzkum a vývoj	Rozmístění zdrojů Technologie Využití kapacit Řízení zásob Inovace Patenty, ochranné známky Kooperace a integrace
Finance a účetnictví	Finanční strategie Náklady Pohotové peněžní prostředky Výsledky hospodaření
Marketing	Znalosti zákazníků a jejich pozice Reklama a podpora prodeje Podíl a trhu Poprodejní služby
Organizační úroveň a image organizace	Organizační struktura Komunikace s organizacemi Vnitřní kontrolní systém Organizační struktura Schopnosti a kvalifikace manažerů

Zdroj: Pošvář, Chládková (2009)

2.3 SWOT analýza

Smyslem analýzy vnějšího a vnitřního prostředí je odhalit příležitost a ohrožení v okolí podniku a najít silné a slabé stránky podniku. Tyto poznatky z jednotlivých

analýz musí vyústit v syntézu a závěry, které se stanou východiskem pro formulaci strategie. (Dedouchová, 2001)

Dle mnoha autorů a také Košťana a Šuleře (2002) je nejvyužívanějším nástrojem k rekapitulaci a shrnutí předchozích analýz tzv. SWOT analýza. Jejím cílem je identifikace rozsahu, kterým současná strategie organizace podporuje schopnost úspěšně se vypořádat s hrozbami a příležitostmi ve vnějším prostředí.

Hlavním přínosem SWOT analýzy by měla být jasná identifikace několika hlavních strategických předností, slabých stránek, hrozeb a příležitostí ve vnějším prostředí. Po dokončení SWOT analýzy jsou manažeři schopni posoudit stávající pozici organizace a provést zásahy, které lépe připraví organizaci na budoucnost. SWOT je zkratkou anglických slov *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*. (Košťan, Šuleř, 2002)

- **Silné stránky** (Strengths) jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty.
- **Slabé stránky** (Weaknesses) jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti.
- **Příležitostmi** (Opportunities) jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace.
- **Hrozby** (Threats) jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům organizace. (Košťan, Šuleř, 2002)

Na základě vzájemného porovnání příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí a silných a slabých stránek vnitřního prostředí vyplývají v matici 4 různé skupiny strategií pro reagování organizace na změny vnějšího prostředí:

- **Strategie SO**, zaměřené na využití silných stránek k získání výhod z příležitostí vnějšího prostředí.
- **Strategie ST**, zaměřené na využití silných stránek a na eliminaci, resp. snížení negativních účinků hrozeb z vnějšího prostředí.
- **Strategie WO**, zaměřené na překonávání vlastních slabých stránek a využívání výhod z příležitostí vnějšího prostředí.
- **Strategie WT**, zaměřené na minimalizaci slabých stránek a vyhnutí se hrozbám z vnějšího prostředí. (Pošvář, Erbes, 2002)

2.4 Podnikání na mezinárodní úrovni

„Podniky mohou mít pro snahu o rozvoj mezinárodních aktivit různou motivaci. K nejčastějším důvodům patří zejména hledání nových tržních příležitostí, snaha o dosahování vyšších ekonomických efektů díky vyšším objemům výroby, snaha o výhodné dovozy, bezprostřední přítomnost na zahraničním trhu, prodloužení cyklu tržní životnosti výrobku, možnost přístupu ke špičkovým technologiím, zá-

jem o spolupráci s kapitálově silnou zahraniční firmou nebo zapojení do mezinárodních podnikatelských sítí.“ (Machková, 2006, s.15)

Dle Dedouchové (2001) můžeme podnikání na mezinárodní úrovni rozdělit na mezinárodní obchod a zahraniční investice. Mezinárodní obchod představuje vývoz a dovoz zboží nebo služeb určených spotřebitelům v jiných zemích. O zahraničních investicích se pak bavíme v případě, kdy podnik investuje své zdroje do podnikatelských aktivit mimo svou zemi.

Každý zahraniční trh se vyznačuje charakteristickými rysy, které jsou odlišné, a kterým se podnik na trh vstupující musí přizpůsobit. Může se jednat o rozdíly v legislativě daného státu, ve zvyklostech, v mentalitě lidí, ve způsobu života, ve vyspělosti společnosti. Prakticky není možné svůj způsob podnikání ve zcela totožné formě přenést na jiný zahraniční trh. Nutné je proto dopředu provést průzkum trhu a zvážit, jakou formu vstupu na zahraniční trh využít. Tento krok by měl korespondovat s dlouhodobými cíli podniku, kterým je podřízena firemní strategie.

2.4.1 Globalizace světové ekonomiky

Prostředí mezinárodního podnikání se vyznačuje rychlou proměnlivostí. Průmysl byl původně segmentován na národní trhy, které byly na sobě nezávislé. Na každém trhu měly dominantní postavení především domácí podniky, jejichž pozice byla chráněna příslušnými předpisy. V současné době rychlé technologické změny v kombinaci s privatizací, deregulací a odstraňováním bariér bránících zahraničnímu investování a obchodování vedou k procesu tvorby konkurenčnějšího globálního trhu, na kterém přežijí jen ti nejlepší. (Dedouchová, 2001)

2.4.2 Rizika mezinárodního obchodu

S průběhem každého ekonomického procesu je spojeno riziko, že výsledky skutečně dosažené se budou v důsledku působení mnoha různorodých faktorů lišit od předpokládaných či původně zamýšlených. (Machková, Sato, Zamykalová, a kol., 2002) Nejinak je tomu v případě mezinárodního obchodu.

Riziko představuje možnost vzniku ztráty v důsledku nepředvídaných výdajů, Nedosažení očekávaných výnosů, případně v důsledku zkázy hodnot, ale na druhé straně s sebou přináší i možnost dosažení vyšších výnosů nebo nižších nákladů ve srovnání s původním předpokladem.

Rizika spojená s mezinárodním obchodem představují poměrně početnou skupinu, která bývá členěna z různých pohledů. (Machková, Sato, Zamykalová, a kol., 2002). Analyzovat rizika můžeme z pohledu jejich vzniku, dle procesů, ve kterých se vyskytují, ve vztahu k subjektu, u kterého riziko hrozí.

Nejčastěji se v literatuře objevuje členění v souvislosti s předmětem podnikání a riziky, která s sebou nese přeshraniční aktivita podniku:

- **Rizika tržní**

V důsledku změny tržních podmínek podnik nedosáhne předpokládaného výsledku nebo utrpí ztrátu. Tržní riziko může vést ke změně cenových relací, k růstu nákladů, ale může se i projevit v neprodejnosti výrobků.

- **Rizika komerční**

Rizika vyplývající z nesplnění závazku obchodním partnerem. Zvýšená rizikovost v této oblasti vede k tomu, že obchodník buď vůbec neuskuteční předpokládanou transakci, nebo dosáhne při její realizaci horšího výsledku, než očekával.

- **Rizika přepravní**

Během dopravy může dojít ke ztrátě nebo poškození zboží a škodu utrpí ten, kdo v daném okamžiku toto riziko nesl. Většinou to bývá buď prodávající, nebo kupující.

- **Rizika teritoriální**

Vyplývají z nejistoty politického a makroekonomického vývoje jednotlivých zemí, ale mohou být také důsledkem administrativních opatření, přírodních katastrof, bojkotu zboží, embarga apod.

- **Rizika kurzovní**

Lze charakterizovat jako možnost, že v důsledku vývoje kurzů měn bude muset účastník zahraničních vztahů vydat více hodnot oproti původnímu předpokladu, že bude inkasovat relativně méně hodnot, že se v důsledku kurzových pohybů sníží stav jeho devizových aktiv nebo zvýší devizová pasiva nebo že v důsledku změn devizových kurzů nedosáhne svých podnikatelských cílů. (Machková, Černošlávková, Sato, a kol., 2007)

Jednotlivým rizikům se dá vhodnými způsoby předcházet a jejich dopad lze tak co nejvíce potlačit a eliminovat. Nikdy se však rizikům nedá vyhnout. A to ani tím, že by se je podnik snažil ignorovat. Jednou z možností je, si rizika v mezinárodním obchodě pojistit.

2.5 Varianty vstupu na zahraniční trhy

Liberalizace mezinárodního podnikatelského prostředí a využívání moderních technologií dávají firmám nové možnosti podnikání a zároveň zvyšují celosvětovou konkurenci. Vstup České republiky do EU se stal pro české podnikatelské subjekty velkou příležitostí k rozvoji mezinárodních podnikatelských aktivit. Jednotný vnitřní trh znamená, že podnikání firem z členských států by nemělo být omezováno a musí se jim dostat rovného zacházení.

Podniky mohou při rozvoji mezinárodních aktivit využít nabídku služeb řady institucí, které se zaměřují na podporu podnikání. Nejvýznamnějšími subjekty, které v ČR poskytují služby podnikatelům, jsou Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest, Česká agentura na podporu obchodu CzechTrade, Česká exportní a exportní garanční a pojišťovací společnost EGAP. (Machková, Černošlávková, Sato, a kol., 2007)

Rozhodnutí o tom, jakým způsobem vstoupí podnik na zahraniční trhy, je klíčovým rozhodnutím. Výběr konkrétní strategie ovlivňují zejména následující faktory (Machková, 2006):

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

Mezinárodní podnikání může mít řadu forem, jež obvykle členíme do tří základních skupin. Jedná se o vývoz a dovoz zboží a služeb (obchodní operace), formy nenáročné na kapitálové investice a kapitálově náročné formy vstupu na mezinárodní trhy. (Machková, Černošlávková, Sato, a kol., 2007)

2.5.1 Vývoz a dovoz zboží a služeb

Jedná se o nejjednodušší formu vstupu na zahraniční trhy. Při vývozu mohou firmy využít řadu obchodních metod a spolupracovat na základě smluvních vztahů s různými subjekty – prostředníky, výhradními prodejci, obchodními zástupci, mandataři, komisionáři, atp. (Machková, Černošlávková, Sato, a kol., 2007)

- **Prostřednické vztahy**

Jedná se o subjekty, které obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a riziko. Prostředníci prodávají nakoupené zboží dalším odběratelům či konečným spotřebitelům. Jejich odměnou je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou, tzn. cenová marže. Výhody: nižší náklady, eliminace rizik plynoucích z mezinárodního obchodu. Nevýhody: ztráta bezprostředního kontaktu se zákazníkem, ztráta kontroly nad další distribucí a koncovými cenami. (Černošlávková, Plchová, 2007)

- **Smlouvy o výhradním prodeji**

Tato forma mezinárodního obchodu je často označována jako smlouva o výhradní distribuci. Smlouvou se dodavatel zavazuje, že zboží určené ve smlouvě nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než odběrateli, tj. výhradnímu prodejci. Smlouvu lze uzavřít buď na dobu určitou, nebo na dobu neurčitou. Výhody: dobrá distribuce výrobků v zaběhnutých distribučních cestách včetně zabezpečení potřebných služeb, nízké náklady a riziko, průnik na trhy jinak těžko dosažitelné. Nevýhody: v případě neschopnosti výhradního prodejce či přecenění svých schopností, může tento smluvní vztah znamenat zablokování vstupu na daný trh. Proto se ve smlouvách často objevuje doložka, v níž se výhradní prodejce zavazuje k minimálnímu nákupu. Ztráta bezprostředního kontaktu s trhem, velká samostatnost výhradního prodejce. (Machková, Černošlávková, Sato, a kol., 2007)

- **Obchodní zastoupení**

V tradičním pojetí mezinárodního obchodu není zástupce vůči zastoupenému v podřízeném postavení a není v zaměstnaneckém pracovněprávním vztahu. Proto je třeba věnovat přípravě smluvního zajištění zastupitelských vztahů značnou pozornost. Podstatou zastoupení je vyvíjení aktivit, které vedou k uzavírání různých typů smluv. (Černošlávková, Plchová 2007)

- **Smlouva o zprostředkování – jednorázové zprostředkování**

Smlouva o obchodním zastoupení – obchodní zástupce se jako nezávislý podnikatel zavazuje dlouhodobě pro zastoupeného vyvíjet činnost směřující k uzavírání určitého druhu smluv nebo sjednávat a uzavírat obchody jménem zastoupeného a na jeho účet.

Zvláštním typem je pak smlouva o výhradním obchodním zastoupení. Obchodní zástupce není v tomto rozsahu oprávněn zastupovat jiné osoby nebo uzavírat obchody na vlastní účet či na účet jiné osoby. (Machková, Černošlávková, Sato, a kol., 2007)

- **Smlouva mandátní**

Mandátní smlouvou se mandatář zavazuje, že pro mandanta na jeho účet a jeho jménem zařídí za úplatu určitou obchodní záležitost. Mandant se zavazuje zaplatit mu za to úplatu. Mandátní smlouva se uzavírá pouze mezi podnikateli. (Černošlávková, Plchová, 2007)

- **Komisionářská smlouva**

Komisionářskou smlouvou se komisionář zavazuje, že zařídí vlastním jménem pro komitenta na jeho účet určitou obchodní záležitost a komitent se zavazuje zaplatit mu úplatu. Mandatář jedná jménem mandanta, komisionář jedná jménem svým. (Machková, Černošlávková, Sato, a kol., 2007)

V komisionářské smlouvě jsou obvykle specifikovány hlavní povinnosti komisionáře, kterými jsou: jednat s péčí dle pokynů komitenta, informovat komitenta o všech důležitých okolnostech, podat zprávu o výsledku činnosti a provést vyúčtování a označit ve zprávě osobu, se kterou byla smlouva uzavřena. (Černošlávková, Plchová, 2007)

- **Piggybacking**

Znamená spolupráci více firem ze stejného oboru podnikání v oblasti vývozu, při které obvykle velká a známá firma dává za úplatu menším firmám k dispozici své zahraniční distribuční cesty. Výhodou malé firmy je možnost využít jména a zkušenosti velké firmy. Výhodou pro velkou firmu je možnost nabízet zákazníkům široké spektrum zboží a samozřejmě úplata, kterou získává od svých obchodních partnerů. (Machková, Černošlávková, Sato, a kol., 2007)

- **Exportní aliance – sdružení vývozců**

Jedná se o spojení a spolupráci malých podniků ze stejného oboru podnikání, které mají zájem o proniknutí na zahraniční trh, ale nedisponují dostatečnými

prostředky, aby na trh mohly vstoupit samostatně. Hlavními výhodami této formy vstupu jsou: úspora nákladů, eliminace, rizik, využití image sdružení, větší důvěryhodnost a další. (Černoahlávková, Plchová, 2007)

- **Přímý vývoz**

Obvykle se využívá při vývozu průmyslových výrobků, výrobních zařízení a investičních celků. Použití vývozu vyžaduje dokonalou znalost technické i obchodní problematiky. Výhodou je možnost kontroly nad výrobkem, nad cenami, stabilizace obchodních vztahů, zvýšení loajality. (Machková, Černoahlávková, Sato, a kol., 2007)

Přímý vývoz se dá realizovat těmito způsoby (Kotler, 2004):

- domácí exportní oddělení – komplexně zabezpečuje vývozní činnost
- zahraniční filiálka – zajišťuje distribuci zboží, propagaci a umožňuje bližší kontakt se zahraničním trhem.
- obchodní zástupci pro vývoz – obchodní zástupci jsou posláni na zahraniční trh, aby hledali obchodní příležitosti
- zahraniční distributor – distributor od firmy zboží nakupuje a následně ho dále prodává.

2.5.2 Formy přítomnosti podniku na zahraničních trzích nenáročné na kapitálové investice

V případě, že podnik nehodlá investovat v zahraničí, ale přesto chce v rámci rozvoje mezinárodních aktivit uplatnit své výrobky či služby na trhu jiným způsobem než klasickými vývozními operacemi, může si zvolit např. formu poskytnutí licence, franchising nebo smlouvu o řízení. (Machková, Černoahlávková, Sato, a kol., 2007)

- Licence

Podnik může vstoupit na zahraniční trh prodejem práv k využití vynálezu, užitého či průmyslového vzoru či ochranných označení – práva k využívání ochranné známky nebo obchodního jména firmy. Termín licence označuje povolení, svolení k činnosti, která není jinak dovolena. V oblasti práv k nemotným statkům se využívá pro vyjádření svolení k využití nemotného statku jinou osobou. Obvykle se k licencování přistupuje v okamžiku, kdy podnik nemá možnost v zahraničí zavést výrobu, nebo má, ale pouze v omezeném rozsahu. Účastníci jsou: poskytovatel a nabyvatel. (Černoahlávková, Plchová, 2007)

- Franchising

Franchising je smluvní vztah mezi partnery, ve kterém franšizér poskytuje svou značku a právo užívat předmět podnikání své společnosti, tj. poskytuje know-how včetně systému řízení a zabezpečování služeb a nabyvatel franšizy

se zavazuje zaplatit smluvně stanovenou odměnu a dodržovat obchodní politiku poskytovatele. Nabyvatel zůstává nezávislým subjektem.

Podstatou je předání úspěšného konceptu podnikání a možnosti podnikání pod známou značkou. Franšíza se dnes uplatňuje v nejrůznějších oblastech podnikání, zejména v maloobchodě, hotelnictví, oblasti rychlého občerstvení, provozování benzinových čerpadel apod.

Mezinárodně úspěšné firmy si zakládají na svém dobrém jménu. Těsný vztah s nabyvatelem, zakotvený přímo ve smlouvě, jim dává záruky, že nabyvatel bude dodržovat vysokou kvalitu výrobku a poskytovat stejně kvalitní služby jako franšizér. Hlavním důvodem pro rozvoj franchisingu je oboustranná výhodnost.

- Smlouva o řízení

Předmětem smlouvy o řízení je poskytnutí řídicích znalostí a špičkových manažerů obvykle na dobu určitou, na smluvním základě. Obdobné rysy jako u franšízy – přenos osvědčené koncepce řízení do zahraničí. (Machková, Černošková, Sato, a kol., 2007)

2.5.3 Kapitálové vstupy podniku na zahraniční trhy

Kapitálové vstupy na mezinárodní trhy využívají zejména velké, finančně silné firmy, které realizují globální strategii mezinárodního rozvoje a investují v zemích nabízejících výhodné podmínky pro podnikání.

Základními formami kapitálových vstupů na zahraniční trhy jsou portfoliové investice (nákup akcií nebo jiných cenných papírů) a přímé zahraniční investice (kapitálové vklady, vnitřní firemní půjčky, reinvestovaný zisk) Přímé kapitálové investice v zahraničí probíhají nejčastěji formou fúzí a akvizic, nově zakládaných podniků, formou společného podnikání a strategických aliancí.

Bezprostřední přítomnost na trhu umožňuje jeho snazší zpracování a zvyšuje tak prodejní možnosti českých firem. Výhodou je lepší přístup k informacím, sledování tendencí na trhu, bezprostřední kontakty se zákazníky, a tudíž větší možnost adaptovat jak výrobky, tak ostatní nástroje marketingového mixu podle jejich potřeb a přání, možnost poskytování servisních a dalších služeb, zajištění dostatečných zásob na skladě. (Machková, Černošková, Sato, a kol., 2007)

2.5.4 Společné podnikání (joint venture)

Společné podnikání je spojení prostředků dvou nebo více subjektů do společného vlastnictví. Jedná se o formu podnikání, jejímž cílem je realizace společného podnikatelského záměru, podílení se na vytvořeném zisku, podstupování podnikatelských rizik a krytí případných ztrát. V mezinárodním prostředí se obvykle setkáváme s dvěma formami společného podnikání. Jedná se o tzv. smluvní společné podniky a společné podniky založené na kapitálových investicích. Smluvní společné podniky nemají de facto charakter společného podnikání. Podstatou je dohoda mezi ekonomicky a právně nezávislými partnery o spolupráci v určité oblasti bez

kapitálových vkladů. Může se jednat o spolupráci při společném výzkumu a vývoji, výrobní kooperaci, o zabezpečování společných služeb atd. Společné podniky v pravém slova smyslu jsou podniky založené na principu kapitálových vkladů.

K charakteristickým rysům společného podniku obvykle patří:

- Založení společného podniku v souladu s právním řádem země zřízení nebo země, ve které má podnik své sídlo.
- Dlouhodobost vzájemných vztahů.
- Společné vlastnictví vložených prostředků, podílení se na nákladech týkajících se chodu podniku, podílení se na vytvořeném zisku.
- Společné řízení podniku a možnost kontroly podle výše vkladu.

Výhody společného podnikání mohou spočívat ve využití kontaktů a znalosti trhu místního partnera, možnosti rychlejšího vstupu na zahraniční trhy oproti např. investicím na zelené louce a v omezení rizika. Nevýhodou jsou nejčastěji problémy spojené se společným řízením. Kapitálová účast v zahraniční firmě může být minoritní, paritní, majoritní, nebo může být podnik ve stoprocentním vlastnictví zahraniční firmy. (Machková, 2006)

3 Cíl a metodika práce

3.1 Cíl práce

Cílem práce je na základě analýzy vnějšího prostředí na českém a slovenském trhu a vnitřního prostředí společnosti navrhnout strategii vstupu na slovenský trh, posoudit možné formy vstupu a vybranou strategii zhodnotit.

3.2 Metodika práce

Bakalářská práce je rozdělena na dvě hlavní části, a to na „*Přehled literatury*“ a na „*Výsledky*“. V přehledu literatury je obsažena teoretická rovina cíle této bakalářské práce. Z části se věnuje strategii, jejímu vytvoření a následné implementaci do podnikových procesů. Pozornost je věnována především samotné analýze zkoumané společnosti a jejímu okolí. Jsou uvedeny způsoby, jak analyzovat situaci uvnitř i v okolí firmy a na základě ní být schopni činit další strategické kroky související se stanoveným cílem včetně uvědomění si rizik. Závěr této kapitoly je věnován expanzi podniku – výběru trhu, jeho ohodnocení a následně výběr vhodné varianty vstupu vzhledem k situaci na trhu a ve firmě. Veškeré literární zdroje, ze kterých bylo při tvorbě Přehledu literatury čerpáno, jsou uvedeny v závěru této práce.

Ve výsledkové části práce postupujeme na základě znalostí a poznatků z teorie. O tom, na který trh bude firma expandovat, bylo dopředu rozhodnuto, v práci se tak nezabýváme rozhodováním mezi více potenciálními trhy. V úvodu kapitoly je charakterizovaná společnost a její historie. Následuje vnitřní analýza společnosti, která byla provedena za pomoci metody analýzy klíčových faktorů. Na základě této analýzy jsou identifikovány silné a slabé stránky, které následně využijeme při rozhodování o expanzi. Jedním z důvodů expanze je situace na českém trhu, která je stručně nastíněna. Dále se zaměříme na analýzu slovenského trhu – trhu, na který chce společnost vstoupit. Je využito PEST analýzy (dle Machkové, 2006) a pro charakteristiku odvětví je využito Porterova modelu pěti hybných sil. Činnost společnosti zasahuje do dvou oborů – technologického a reklamního. V Porterově modelu je věnována pozornost oběma. Výstupem analýzy vnějšího prostředí je identifikace příležitostí a hrozeb, kterým bude čelit každá firma, která se pro expanzi na slovenský trh v daném oboru rozhodne vstoupit. Prováděné analýzy jsou tvořeny z pohledu firmy na trh vstupující.

Identifikovaná kritéria (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby) byla posuzována majiteli společnosti, na základě brainstormingu byla vybrána nejdůležitější z nich. Nad každým bylo diskutováno a výstupem bylo rozhodnutí, zda vstoupit na slovenský trh nebo ne. Za pomoci rozhodovací tabulky je pak určena forma vstupu. Literatura (Dedouchová, 2001) uvádí tři hlavní kritéria hodnocení – vhodnost, přijatelnost, proveditelnost. Po konzultaci s majiteli společnosti byla stanovena vlastní kritéria hodnocení – konkrétnější, než jaká uvádí odborná literatura. Pro stanovení vah jednotlivým kritériím byla využita metoda párového srovnání. Každé kritérium hodnotíme v intervalu 1-5, přičemž 1 je nejlepší a 5 nejhorší. Hodnoceno je

dané kritérium vždy vzhledem k očekáváním a možnostem firmy. Pro potřeby tohoto rozhodování není uvažováno o každé dílčí variantě zvlášť, je rozhodováno pouze mezi hlavními variantami vstupu na zahraniční trh. Vybranými kritérii pro hodnocení jsou: kapitálová náročnost (váha 0,3), míra kontroly (váha 0,2), míra angažovanosti (váha 0,2), legislativní náročnost (váha 0,1), účetní náročnost (váha 0,1) a důvěryhodnost společnosti na trhu (váha 0,1).

Pro zvolenou variantu vstupu je v další kapitole navržena konkrétní strategie vstupu. Ve spolupráci s majiteli společnosti jsou stanoveny strategické cíle pro první rok působení na slovenském trhu, a jsou charakterizovány konkrétní kroky k jejich realizaci. Strategie je pak ekonomicky vyhodnocena – jsou vyčísleny předpokládané náklady a stanovena očekávání. V diskuzi jsou pak shrnuty a diskutovány výsledky práce. Výstupem práce je doporučení společnosti ADCALL systems s.r.o., jakým způsobem má na slovenský trh vstoupit a jakou zvolit strategii.

4 Výsledky

4.1 Charakteristika společnosti ADCALL systems s.r.o.

4.1.1 Profil společnosti

Společnost ADCALL systems s.r.o. působí na českém trhu a zabývá se technologiemi, jako jsou vyvolávací systémy, kamerové a zabezpečovací systémy, a reklamní činností. Její působení můžeme rozdělit do dvou hlavních směrů – montážně-technická divize a obchodní divize.

Montážně-technická divize má na starosti realizaci a servis zakázek, stejně tak jejich projektování. Zpracovává projekty pro potřeby výběrových řízení a na základě poptávek od soukromých subjektů. Nespécializuje se pouze na vyvolávací systémy, ale také na kamerové a zabezpečovací systémy, přístupové systémy, elektronické zámky. Kromě realizace vlastních projektů zajišťuje tato divize servis a realizaci projektů partnerských firem, kdy vystupuje v pozici subdodavatele.

Obchodní divize má na starosti nové akvizice, péči o stávající zákazníky a prodej reklamního prostoru v síti obrazovek vybudované v rámci realizace jednotlivých projektů v nemocnicích a na úřadech. Společně s montážně-technickou divizí se podílí na tvorbě cenových nabídek a zpracovávání projektové dokumentace pro jednotlivé poptávky a výběrová řízení.

4.1.2 Historie společnosti

Společnost ADCALL systems s.r.o. byla založena v roce 2011 a zapsána do Obchodního rejstříku 20. 9. 2011, tehdy třemi společníky – Radkem Myslínem, Richardem Myslínem a Milošem Žilou. Můžeme ji označit jako rodinnou firmu. Reálně fungovat a činnost vyvíjet začala společnost až na jaře roku 2012. Cílem bylo vybudovat síť informačních obrazovek v čekárnách praktických lékařů napříč Českou republikou. Obrazovky měly být propojeny s takzvaným vyvolávacím systémem pro řízení fronty čekajících a na nich mělo běžet informačně-zábavně-naučné vysílání doplněné o reklamu. Po několika měsících se ukázalo, že je tento trh – praktických lékařů - velmi specifický, složitý a nerentabilní, tudíž se majitelé firmy rozhodli tento segment opustit a zaměřit se s řešením na větší celky – nemocnice a městské úřady. Na podzim 2012 podepsala společnost smlouvu s prvním městským úřadem o správě a tvorbě vysílání. V únoru 2013 začala řešit první velký projekt - pro Fakultní nemocnici Brno, jehož realizace začala na podzim 2013 a trvá dodnes. Na začátku roku 2014 pak do firmy vstoupil čtvrtý podílník – Ondřej Lidmila, který ve firmě již dříve působil jako externí obchodník. K dnešnímu dni má firma ADCALL systems s.r.o. pod přímou správou 75 informačních obrazovek v nemocnicích, na úřadech a u praktických lékařů. Kromě toho zajišťuje projektování, realizace a servis vyvolávacích, kamerových a zabezpečovacích systému a působí jako externí montážní a kabelážní firma pro další subjekty. Od počátku roku 2015 řeší nábory zaměstnanců a spolupracovníků z důvodu nárůstu zakázek a potřeby uspokojení

většího počtu zákazníků. Současně s tím také plánuje expanzi – vstup na slovenský trh.

4.2 Analýza vnitřního prostředí

4.2.1 Lidské zdroje

Společnost ADCALL systems s.r.o. v tuto chvíli nemá žádné zaměstnance. Pro firmu soustavně pracují pouze čtyři majitelé - jednatelé firmy. Oni sami jsou si dobře vědomi toho, že to, jakým způsobem budou vystupovat a komunikovat se zákazníky, bude mít přímý dopad na prosperitu a další vývoj společnosti. (S – 1)

Otázka lidských zdrojů je ve firmě v době tvorby této práce ale velmi aktuální. V důsledku nárůstu zakázek a zvyšování poptávky po službách a produktech společnosti je třeba přistoupit k náboru zaměstnanců a vytvoření pracovních pozic. Personální záležitosti nemá v tuto chvíli na starosti nikdo z majitelů firmy. Předpokládá se, že tato agenda přejde v prvních měsících, kdy budou přijati zaměstnanci, pod obchodní úsek. Ten bude muset nastudovat problematiku zaměstnání pracovníků do firmy, zjistit legislativní aspekty a vyřizovat veškerou administrativu. Případně využije služeb externí firmy, která se na tuto oblast specializuje. (W-1)

Vztahy mezi pracovníky

Můžeme konstatovat, že vztahy mezi jednotlivými majiteli jsou dobré. Existuje mezi nimi soutěživost, která však pozitivně přispívá k chodu a rozvoji společnosti. V tak malém týmu je více než zřejmé, že bez kooperace, vzájemné podpory a pomoci nelze zajistit bezproblémové fungování firmy. (S-2)

Každý z majitelů firmy je profesionál ve své oblasti. Jsou jimi: obchod, marketing, montáže a projektování zakázek, správa a tvorba vysílání. Zaměření každého z nich vyplynulo v průběhu utváření a formování společnosti. Společník, který má na starosti technické a montážní záležitosti má přes 20 let zkušeností v oboru. Aktivně se v této oblasti vzdělává, navštěvuje různá školení a semináře, čte odbornou literaturu, sleduje trh s technologiemi, účastní se setkání lidí z oboru, navštěvuje veletrhy. Druhý společník má 15 let praxe s podnikáním v obchodní činnosti. Svě zkušenosti uplatňuje a neustále dále rozvíjí. Třetím je odborník na tvorbu a správu vysílání, což je jedna z velmi důležitých činností v rámci fungování společnosti utvářející její image. Po technickém úseku tento úsek zahrnuje nejvíce úkonů a postupů, které je třeba dodržovat pro bezchybnou tvorbu vysílání. Čtvrtý společník se pohybuje v oblasti obchodu a marketingu. Kromě teoretického základu nabytého v rámci studia získává znalosti a schopnosti praxí, samostudiem a odbornými semináři. (S - 3)

Fluktuace

Fluktuace se ve společnosti nevyskytuje, protože doposud neměla žádné zaměstnance. Můžeme pouze hovořit o fluktuaci v rámci externích spolupracovníků, kteří byli najímáni pro nárazové a specifické činnosti. Znamená to pro společnost jisté komplikace, neboť technologie, kterými se zabývá, jsou velmi sofistikované, vyžadují znalost problematiky a zkušenosti. Zaškolení takového pracovníka je pak časově a finančně náročné, než se stane samostatným a zodpovědným článkem týmu. (W-2) Vedení společnosti zastává názor, že je důležité stavět na dlouhodobých pracovních a partnerských vztazích. Z toho důvodu již i v rámci těchto externích pracovníků přistupuje k jejich výběru s větší obezřetností a spíše se zaměřuje na ty, které by do budoucna mohla zaměstnat.

Motivace

Ve společnosti ADCALL systems s.r.o. pozorujeme vysokou míru vnitřní motivace. Majitelé firmy jsou si vědomi, že prosperita firmy má přímý odraz na jejich finančním ohodnocení. Jasným cílem a neustálou motivací majitelů je tak prosperující a fungující firma, která zaměstnává schopné pracovníky, a ti posouvají firmu neustále dále. (S-4) U zaměstnanců majitelé počítají se zavedením osobního hodnocení, v případě obchodníků s podíly na zisku, procenty z obrátu. Na konečnou výši mzdy tak bude mít výrazný vliv složka osobního hodnocení. Speciální ohodnocení bude i při navržení inovací, zavedení a navržení úsporných opatření, zavedení procesních zjednodušení. První zaměstnanci navíc mohou počítat s tím, že pokud bude společnost dále expandovat a nabývat na velikosti a obratech, budou se vytvářet nové manažerské pozice, které budou mít na starosti jednotlivé úseky a týmy dalších zaměstnanců. Pro ně je tu možnost zajímavého kariérního růstu a seberealizace v rámci firmy.

4.2.2 Výroba, výzkum a vývoj

Společnost ADCALL systems s.r.o. nedisponuje žádnými výrobními kapacitami. V tomto ohledu je zcela závislá na dodavatelích jednotlivých technologií a komponent pro realizaci zakázek. (W-3) Dlouhodobým partnerem je společnost Kadlec Elektronika s.r.o., od které nakupuje veškerou technologii týkající se vyvolávacích systémů a software, prostřednictvím kterého se spravuje vysílání na instalovaných obrazovkách. Dalšími dodavateli, od kterých společnost technologie nakupuje, jsou: Jablotron, CEIT, Elkov elektro a.s. a další. Společnost se profiluje především jako obchodně – montážní. Absence výroby s sebou přináší nesporné výhody. Není nutné budovat výrobní linky, stavět výrobní haly a zřizovat výrobní oddělení, což vede k výrazným úsporám – společnost by musela do výroby investovat v řádech milionů. (S-5)

Jediným výrobním artiklem společnosti je tvorba informačně-naučného televizního vysílání pro síť obrazovek. To je plně v režii společnosti. Často jsou ale využívány pořady partnerských organizací, organizací z neziskového sektoru a od státních institucí. Vyráběny jsou především reklamní spoty pro konkrétní zadava-

tele. Je využíváno sady profesionálních programů od společnosti Adobe Systems. (S-6)

Dlouhodobě je zvažován vývoj vlastního softwaru pro správu vysílání. Stávající řešení od společnosti Kadlec Elektronika s.r.o. je vnímáno jako nedostatečné a složité. Tvůrce navíc neuvažuje o dalším vývoji tohoto softwaru, což je do jisté míry překážkou v rozvoji společnosti ADCALL systems s.r.o. v této oblasti. Byly zahájeny práce na definování tohoto softwaru, rozsahu funkcionality. Zatím nebyl samotný vývoj zahájen.

Řízení zásob

Kromě běžného instalačního materiálu, který je třeba u většiny instalací, jsou veškeré komponenty pořizovány a objednávány od dodavatelů až na základě konkrétní zakázky – poptávky zákazníka. Společnost tak nevyužívá žádný software pro řízení zásob ani o něm v budoucnu neuvažuje. V jejím oboru je běžné, že od potvrzení objednávky ze strany zákazníka trvá zpravidla několik týdnů, než dojde k samotné instalaci a realizaci projektu. Mnohdy totiž realizaci předchází přípravné práce – dobudování infrastruktury, strukturované kabeláže, obhlídka nebo stavební úpravy. V závislosti na vytížení výrobních kapacit výrobců může dodání komponentů trvat i několik týdnů. (W-4) V případě dodatečné změny projektu v průběhu příprav či přímo při instalaci existuje riziko, že nebude společnost ADCALL systems s.r.o. na tuto skutečnost schopna pružně reagovat, protože nebude mít požadované komponenty k dispozici. Důležité je také jasné vymezení, kdo má na starosti objednání všech komponentů a následně jejich kompletizaci pro zakázku. V rámci jedné zakázky je využíváno hned několika dodavatelů – každý má jiné dodací podmínky. V minulosti vznikala nedorozumění mezi technickým a obchodním oddělením, kdo se má o tuto důležitou část příprav postarat. (W-5) Bylo nutné vytvořit směrnice, které jasně říkají, na čí straně je u daných kroků zodpovědnost.

Výzkum a vývoj

Vzhledem k zaměření společnosti není výzkum a vývoj klíčový. Většinu výrobků pouze obchoduje a nedisponuje personálními, finančními ani výrobními kapacitami, které by výzkum či vývoj umožňovaly. Jak bylo zmíněno výše, uvažuje se pouze o vývoji vlastního softwaru pro správu obsahu na obrazovkách, ten by byl ale realizován externími vývojáři. (W-6)

Kooperace a integrace

Při stávající velikosti a složení je jednoduché dodržovat úzkou kooperaci mezi jednotlivci. Na každé zakázce se v průběhu její realizace podílí hned několik osob. Vzhledem k plánovanému rozrůstání týmu je nezbytné zavedení sofistikovaného informačního systému, který zajistí jednotný způsob vedení obchodních případů, zpřehlední komunikaci a usnadní výměnu informací. S tím souvisí i potřeba standardizace jednotlivých kroků realizace zakázek. (W-7)

Inovace a patenty

Společnost ADCALL systems s.r.o. nevlastní žádné patenty. Za inovativní je však považován samotný projekt – tedy využití technologie obrazovek v propojení s vyvolacími systémy a tvorba populárně naučného vysílání. Obchodní a reklamní činnost je zahrnuta pod značkou THE MEDIA, kterou společnost ADCALL systems s.r.o. pro tento účel vytvořila. Nejedná se o samostatnou společnost. U této značky do budoucna zvažují registraci a vytvoření ochranné známky pro název a logo. (W-8)

4.2.3 Finance a účetnictví

Společnost ADCALL systems s.r.o. dlouhodobě bojuje s vytvořením stabilního cashflow, který by zajistil pravidelný přísun finančních prostředků společnosti. Technicko – montážní zakázky, stejně tak zakázky v rámci reklamy jsou většinou nárazové. Východiskem je větší počet jednotlivých zakázek, stejně tak tvorba rámcových smluv pro dlouhodobé spolupráce, případně servisní služby – podpora, kde zákazník platí paušálně za daný objem servisních služeb. (W-9)

Postupné budování firmy a sítě obrazovek s sebou vede značné vstupní investice. Za dobu své existence společnost investovala statisíce korun českých do vybudování sítě obrazovek. Zdrojem financí byli rodinní příslušníci a známí. Vzhledem k záporným výsledkům hospodaření v letech minulých, se prozatím společnosti nepodařilo získat úvěrové nebo leasingové financování od bank a peněžních ústavů.

Společnost se dlouhodobě potýká s absencí jasné finanční strategie, která by určovala, jak bude s financemi nakládáno a kterými směry budou směřovat. Do jisté míry se tak projevuje intuitivní řízení společnosti, které není žádoucí a společnosti škodí. (W-10)

Aktuální je splácení závazků a půjček s cílem snížit dluhové zatížení a získat tak více prostředků pro další investice a rozvoj společnosti. Účetnictví a tedy i daňová optimalizace je prováděna externě, což s sebou přináší nevýhody – snižuje se možnost konzultace jednotlivých případů, externí pracovník není dobře informován o procesech, plánování a směřování společnosti. (W-11)

Nově začala společnost ADCALL systems s.r.o. využívat fakturační software FAKTUROID, který umožňuje velmi rychlé a efektivní vystavování faktur. Nedochází tak ke vzniku duplicitních faktur a špatnému číslování, což se v minulosti stávalo.

Tab. 2 Přehled obrátů a výsledků hospodaření společnosti v letech 2012-2014

	obrat	výsledek hospodaření
2012	282433 Kč	- 351128 Kč
2013	933859 Kč	-215591 Kč
2014	1176440 Kč	23645 Kč

4.2.4 Marketing

Zákazníky společnosti ADCALL systems s.r.o. nejsou koncoví zákazníci – spotřebitelé, ale společnosti, podnikatelé, státní i nestátní instituce. Bavíme se tak o sektoru B2B nikoliv B2C. Tato skutečnost výrazně určuje, jakým je třeba se v rámci marketingových aktivit ubírat. Obecně lze říci, že činnosti, kterými se společnost zabývá, je široké populaci známá, a to díky ostatním subjektům působícím v odvětví a na základě toho, že se s tím v běžném životě setkávají.

Marketing montážně-technické divize

Většina zakázek je realizována na základě výběrového řízení či doporučení. Třetí variantou pak je, když společnost vystupuje v pozici subdodavatele. Společnost ADCALL systems s.r.o. není výrazně aktivní, co do reklamy či podpory prodeje. Společnost nejlépe prezentují realizované zakázky a spokojenost zákazníků. V minulosti byla zkoušena reklamní kampaň na rádiu se zacílením na kamerové a zabezpečovací systémy, ta však žádné poptávky nepřinesla. Největší potenciál je viděn v referenčních zakázkách, spokojených zákaznících. Obecně lze říci, že u vyvolávacích systémů je důležité sledovat poptávky institucí, u kamerových a zabezpečovacích systémů třeba počítat s tím, že na trhu se vyskytuje spousta různých subjektů s tímto zaměřením a není snadné konkurovat jim – existují velké rozdíly v kvalitě řešení, kvalitě komponentů, stejně tak i v ziskové marži. Samozřejmostí, kterou mohou zákazníci očekávat je individuální přístup a servisní podpora.

Marketing obchodně – reklamní divize

Jak bylo poukázáno v úvodu této podkapitoly, řešení – tedy obrazovky v čekárnách ve zdravotnických zařízeních nejsou spouště lidem cizí. Znají je z vlastní zkušenosti. V rámci marketingu jde proto společnost ADCALL systems s.r.o. (THE MEDIA) jiným směrem. Velmi si zakládá na kvalitě řešení a vzhledu. Samotný obsah vysílání není jen o reklamě a propagaci různých subjektů, ale zahrnuje i velké množství populárně naučných pořadů a užitečných informací, stejně tak THE MEDIA podporuje různé neziskové projekty a organizace, které mají možnost se v tomto vysílání prezentovat. Výstupem je pak hodnotné vysílání, které je pozitivně vnímáno.

Využívané způsoby propagace a reklamy (S-7):

- Propagace v rámci vlastního vysílání.
- Články a inzertní prostor na webových stránkách a v časopisech partnerských organizací.
- Mediální partnerství.
- Webové stránky, profily na sociálních sítích.
- Zákaznický servis a práce se stávajícími zákazníky – doporučení.
- Networking – navštěvování setkání podnikatelů, budování kontaktních sítí.
- Barterová spolupráce s ostatními médii – rádio, tisk, plakátovací plochy, atd.

4.2.5 Organizační úroveň a image

Organizační struktura

Firma nemá zaměstnance. Na rozvoji a fungování firmy se podílí intenzivně pouze její majitelé, výjimkou jsou externí spolupracovníci, kteří jsou nárazově v případě potřeby najímání na jednotlivé úkoly. Strukturu můžeme označit jako plochou. Každý ze společníků má na starosti jednu ze stěžejních oblastí firmy, přičemž o zásadních krocích jednají společně. Oblasti jsou následující: obchod, marketing, technické oddělení, tvorba a správa vysílání. (S-8)

Komunikace v organizaci

Díky ploché struktuře není komunikace a přenos informací uvnitř společnosti nijak složitá a komplikovaná. Nejčastějšími komunikačními kanály je osobní setkání, email a telefon. Vzhledem k časové vytíženosti spolumajitelů není snadné potkávat se pravidelně ve firmě, tudíž se mezi komunikační kanály přidaly i tzv. videokonference.

Vnitřní kontrolní systém

Jako velmi důležité se ukazuje, aby byl správně nastavený sběr dat a všechny informace se dle daných postupů zaznamenávaly, daly se následně snadno dohledat a pracovat s nimi dále. Je vytvořeno jednotné úložiště, kam jsou všechny informace a poznatky zaznamenávány. Jednatelé si navíc vzájemně sdílejí své kalendáře, každý má přehled o tom, co dělá a řeší ten druhý. Na pravidelných týdenních poradách je probíráno dění a úspěchy z minulého týdne, každý ze spolumajitelů podává ostatním report za uplynulé období a sděluje plány a cíle pro další týden. Veškeré zásadnější otázky jsou konzultovány společně. (S-9)

4.3 Identifikace silných a slabých stránek

4.3.1 Silné stránky

Tab. 3 Silné stránky

Číslo	Silná stránka	Komentář
S-1	Tým složený pouze z majitelů firmy	Snadno kontrolovatelná kvalita služeb, stejný cíl
S-2	Dobré vztahy uvnitř společnosti	Absence konfliktů
S-3	Rozdělení rolí v týmu – specializace jednotlivců	Využití potenciálu jednotlivců, dělba práce
S-4	Motivace pracovníků	Nasazení a zápal pomáhají firmě v růstu a rozvoji
S-5	Úspory ve výrobě	Firma není zatížena velkými náklady spojenými s výrobou a vývojem
S-6	Práce s profesionálními nástroji	Práce s profesionálními nástroji šetří čas a vytváří kvalitní výstupy, zvyšují konkurenceschopnost
S-7	Marketing a PR společnosti	Využívání více způsobů propagace a marketingu zvyšuje povědomí o společnosti na trhu, umožňuje odlišení se od konkurence
S-8	Komunikace ve firmě	Plochá struktura společnosti umožňuje snadnou komunikaci – dobrý přenos informací uvnitř firmy, minimální zkreslení
S-9	Vnitřní kontrolní systém	Pravidelný systém porad a reportů přispívá k rozvoji společnosti a je pro její fungování nezbytný

4.3.2 Slabé stránky

Tab. 4 Slabé stránky

Číslo	Slabá stránka	Komentář
W-1	Žádní zaměstnanci, neznalost administrativy spojené se zaměstnanci.	Firma nemá nyní žádné zaměstnance
W-2	Fluktuace technických pracovníků	Časté střídání externích pracovníků zvyšuje náklady a časovou náročnost při realizaci zakázek
W-3	Absence výroby	Veškeré vstupy pro podnikatelskou činnost jsou nakupovány
W-4	Nízká flexibilita při realizacích	Díky externí výrobě a délce výrobního procesu nelze pružně reagovat na dodatečné požadavky zákazníka
W-5	Komunikace uvnitř týmu při realizaci zakázek	V minulosti nebyly jasně vymezené zodpovědnosti a pravomoce v jednotlivých krocích zakázky – vznik zbytečných chyb
W-6	Vlastní vývoj	Firma nemá vlastní vývoj, je závislá na dodavatelích či externích subjektech
W-7	Absence informačního systému	Dosud nebyl zaveden sofistikovaný systém pro řízení zakázek, jednotnou komunikaci a tvorbu databází
W-8	Ochranná známka	THE MEDIA – značka, kterou společnost buduje, nemá ochrannou známku – riziko zcizení
W-9	Cashflow společnosti, finance	Není finanční stabilita, problém s pravidelným cashflow, zadlužení společnosti
W-10	Finanční strategie	Není jasně vymezená dlouhodobá finanční

		strategie – chybí plánování, určení priorit investování
W-11	Externí účetnictví	Omezenost externích služeb, špatná komunikace, ztížená optimalizace

4.4 Oborové prostředí v České republice

4.4.1 Technicko -montážní prostředí

Hlavním zaměřením technického oddělení jsou vyvolávací systémy, což je vnímáno jako velmi specifická a sofistikovaná oblast, ve které se chce společnost dále rozvíjet. Klienty jsou státní instituce – úřady, pošty, banky, nemocnice. V České republice mají výrazné zastoupení této technologie dvě společnosti – Kadlec Elektronika s.r.o. a Tetronik, v. d., které vyvolávací systémy přímo vyrábí a vyvíjí. ADCALL systems s.r.o. úzce spolupracuje právě s firmou Kadlec Elektronika s.r.o., pro kterou montážně a projekčně realizuje celou řadu zakázek. Trh je v tomto odvětví považován za nasycený a firmě ADCALL systems s.r.o. se nedaří v něm získávat svoje vlastní zakázky, z důvodu silné pozice dvou výše zmiňovaných společností. Mnohdy je to navíc nežádoucí vzhledem ke spolupráci s firmou Kadlec Elektronika s.r.o. Další technologie – kamerové a zabezpečovací systémy jsou chápány pouze jako doplněk ke stávajícím aktivitám. V této oblasti existuje na trhu velké množství firem různých velikostí a je velmi těžké se k zakázkám většího rozsahu dostat při snaze zachovat ziskovost zakázky pro firmu.

4.4.2 Prostor reklam

Síť obrazovek, která je společností ADCALL systems s.r.o. spravována a provozována, se svým charakterem řadí do prostředí reklamy. Odborně patří do tzv. sektoru „OOH“ reklamy (out-of-home, pozn. autor), kam spadají veškeré billboardy a inzertní plochy na veřejně přístupných místech. Specifičnost tohoto produktu spočívá především v místě, kde jsou obrazovky instalovány a také v propojení s vyvolávacím systémem. V rámci lokality – nemocnice, úřady a praktičtí lékaři funguje hned několik dalších subjektů. Rozdíl je v kvalitě řešení, obsahu vysílání a celkovém zpracování. S některými se daří navázat spoluprací, tudíž se do jisté míry snižuje míra konkurence v odvětví. Za důležitou kooperaci je považována spolupráce se dvěma společnostmi na českém trhu (Active Vision SE a Hospital Media CZ), které také vlastní síť obrazovek ve zdravotnických zařízeních. Vedení společnosti ADCALL systems s.r.o. dospělo k logickému závěru, že není nutné tyto firmy vnímat jako konkurenci, naopak kooperace a vzájemná spolupráce zajišťuje silnější postavení v oboru a rozšiřuje obchodní potenciál.

Na druhou stranu, problémem tohoto specifického reklamního formátu je určitá nedůvěra, historicky špatné zkušenosti s touto formou reklamy a fakt, že dnes

své prostředky velké množství firem směřuje do online reklamních kampaní. Překážkou jsou také mediální agentury, starající se o marketingové rozpočty velkých firem, které mnohdy nejsou ochotné zkoušet jiné formy reklamy, než na jaké jsou zvyklé.

4.5 PEST analýza slovenského trhu

Slovensko vnímáno jako velmi blízká země z několika důvodů – společná historie, velmi podobný jazyk, smýšlení lidí, zvyklosti, způsob života. Můžeme také hovořit o kulturním a společenském propojení těchto národů. Pro českou firmu je vstup na slovenský trh vnímán jako běžný postup při snaze o expanzi do zahraničí.

4.5.1 Politické a právní prostředí

Slovenská republika je stát ležící na jihovýchod od České republiky. K 31.12 2012 v ní žilo na téměř 5,5 milionu obyvatel, z toho 85% obyvatel slovenské národnosti. Z hlediska administrativně správního členění je tato země rozdělena do osmi krajů a 79 okresů. Hlavním městem je Bratislava s přibližně 450 000 obyvatel. Bratislava je také hlavním městem obchodu a ekonomiky. Další velká města jsou Košice, Prešov, Nitra, Žilina a Banská Bystrica. Úředním jazykem je slovenština. (Business Info, [online], 2015)

Vnitropolitická charakteristika

Slovenská republika je parlamentní demokracií. V čele státu je prezident, který je volen přímou volbou na funkční období pěti let. Stejná osoba může být zvolena maximálně dvakrát po sobě. Současným prezidentem je Andrej Kiska, který je v úřadě prezidenta od 15. 6. 2014. V čele výkonné moci je premiér, který je jmenovaný prezidentem. Parlament je jednokomorový, tvořen Národní radou. Po volbách v roce 2012 se premiérem stal předseda vítězné strany Smer –SD Robert Fico. Strana Smer – SD získala ve volbách nadpoloviční většinu mandátů. Poprvé od roku 1989 je tak ve vládě pouze jedna politická stran. Vládnout by měla do dalších voleb v roce 2016. Soudní moc představuje desetičlenný Ústavní soud. Soudci Ústavního soudu jsou jmenováni prezidentem republiky na sedm let. (Euroskop, [online], 2015)

Členství v mezinárodních organizacích

Členství v mezinárodních organizacích a obecně zahraniční politika státu jsou také nezanedbatelnými faktory pro podniky expandující na trh. Vypovídá to o stabilitě země a do jisté míry i o postavení v globálním měřítku.

Slovensko patří do těchto mezinárodních organizací (Business Info, [online], 2015), (0-1):

- Vstup do eurozóny od 1. 1. 2009
- Schengenská smlouva – Slovensko začleněno k 30. 12. 2007

- Evropská unie – vstup 1.5.2004
- Severoatlantická aliance (NATO) – vstup 29. 3. 2004
- Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD) – vstup 14. 12. 2000
- Světová obchodní organizace (WTO) – člen od 16. 3. 1993
- Mezinárodní měnový fond (MMF) – vstup 15. 1. 1993
- Organizace spojených národů (OSN) – vstup 19. 1. 1993

Zmíněné organizace nejsou kompletním výčtem. Slovensko je členem daleko většího počtu organizací, výše zmíněné jsou však považovány za nejvýznamnější. Členem všech těchto organizací je i Česká republika. V poslední době je také často zmiňovaná Visegrádská čtyřka, která je uskupením států Slovensko, Česká republika, Polsko a Maďarsko a zaměřuje se na prosazování spolupráce a stability v širším regionu střední Evropy. (Ministerstvo vnitra České republiky, [online], 2015)

Z hlediska politického a právního prostředí můžeme tuto zemi považovat za stabilní a charakterově velmi blízkou České republice. A to i v negativním směru – korupčním prostředí a zdlouhavosti obchodních sporů. (T-1)

V posledních letech také dochází ke společným jednáním vlád, která si kladou za cíl užší integraci a spolupráci obou států. Díky členství obou zemí v Evropské unii je výrazně zjednodušena spousta úkonů spojených s pohybem osob, zboží, kapitálu. Velmi podobný je i právní řád obou zemí. (O-2)

Za poslední dva roky vládnutí strany Smer – SD došlo v podnikové sféře k mnoha legislativním změnám. Například vytvoření Národní bločkové loterie nebo povinnost vedení kontrolního výkazu o DPH s cílem zamezit daňovým únikům a vybrat na daních více. Z pohledu podnikatelů a živnostníků je na tyto změny pohlíženo jako na nadbytečnou administrativní zátěž, zpřísnění limitů a omezení volnosti podnikání, což již za tu dobu vedlo i ke zpomalení rozvoje podniků, mnohdy k jejich zániku. (Podnikajte.sk, [online], 2015) (T-2)

Právní formy podnikání

Způsoby, jakými se dá na slovenském trhu podnikat, se výrazně neliší od těch, které nabízí česká legislativa. Pozorujeme pouze drobné nuance, které je třeba sledovat a trhu uzpůsobit, mnohé se objevily až v posledních několika letech. (O-3)

Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na slovenském trhu

V případě, že český podnik zvažuje vstup na slovenský trh, není třeba od počátku vytvářet organizační složku či zakládat dceřinou společnost. Expanze může být řešena buď prostřednictvím zaměstnance, který je na Slovensko vyslán na pracovní cestu nebo prostřednictvím obchodního zástupce, pracujícího na základě obchodně právního vztahu, který se řídí ustanovením §§ 652 až 672a zákona č. 513/1991 Sb., Obchodního zákoníku ve znění pozdějších předpisů. Základní podmínkou pro uplatnění zboží je dodržování platných předpisů a podmínek prodeje. Důležitým je zákon č. 270/1995 Z. z. o státním jazyce Slovenské republiky.

Dle něj vzniká povinnost vyžít slovenského jazyka při označování obsahu zboží, v návodech na používání výrobků, ve finanční a technické dokumentaci apod. Další důležitý zákon, který je nutné dodržovat je zákon č. 634/92 Sb. o ochraně spotřebitele ve znění pozdějších předpisů. (Business Info, [online], 2015)

Slovenský daňový systém

Na Slovensku platí od 1. 1. 2013 progresivní daň z příjmu. Fyzické osoby odvádí 19 nebo 25% v závislosti na výši daňového základu – pokud přesáhne 176,8-násobek platného životního minima, odvádí poplatník 25%, pokud nepřesáhne 176,8-násobku nebo je mu rovna, odvádí fyzická osoba 19%. Právnícké osoby odvádí 23% ze základu daně. Stejně jako v České republice, ve vztahu k placení daně z příjmu se dále rozlišuje, zda je poplatník rezidentem (tedy zda má na Slovensku sídlo či ne). (Zákony pre Ludí, [online], 2015) V případě, kdy český subjekt – plátce DPH fakturuje na Slovensko, fakturuje bez DPH a povinnost odvést daň je na straně příjemce (tedy na Slovensku). Slovensko má zavedeny dvě sazby přidané hodnoty – základní 20% a snížená 10%, která se vztahuje na knihy, léky a zdravotnické pomůcky. (Online knižnica DPH, [online], 2015)

4.5.2 Ekonomické prostředí

Slovensko patří mezi nejvýznamnější hospodářské partnery České republiky a naopak. Slovenská republika byla také poznamenána recesí, která byla následkem světové finanční krize. Recese se přímo podepsala na chování podniků a podnikatelů – začali být obezřetnější, šetřit, zastavily se plánované projekty, pozastavily se investice. To vedlo k zastavení růstu HDP a celkovému zbrzdění ekonomiky a zvýšení nezaměstnanosti. Poslední roky se již zaznamenává postupné oživení. Jen za loňský rok byl zaznamenán meziroční nárůst zaměstnanosti o 1,4%, stejně tak se meziročně zvýšilo HDP o 2,7% (Štatistický úrad Slovenskej republiky, [online], 2015). Dlouhodobě se mluví o vysoké nezaměstnanosti na úrovni cca 13,5%. Velká část občanů Slovenska studuje v zahraničí – mnohdy přímo v České republice. Poměrně velké procento jich po studiích zůstává v zahraničí, což do budoucna může vést k úbytku vzdělaných a nadaných lidí na Slovensku. Slovensko je na rozdíl od České republiky členem Eurozóny, k veškerým platebním transakcím je užívána jednotná měna EURO. Měnová politika Slovenska je tak výrazně závislá na zbytku Eurozóny. Z pohledu firmy plánující vstup na Slovenský trh je vnímáno, že převody měn a platební transakce mezi zahraničními účty s sebou nesou transakční poplatky. Navíc je tu i riziko kurzové, spojené s výkyvem kurzu mezi jednotlivými měnami. (T-3)



Tab. 5 Vývoj měny kurzu CZ/EUR v posledních 5 letech

Zdroj: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>

V grafu můžeme vidět vývoj kurzu EURA vůči české koruně za posledních pět let. Od roku 2011 můžeme sledovat postupné oslabování koruny.

4.5.3 Sociální a kulturní prostředí

Návyky, způsob života a tradice jsou velmi podobné tuzemským. Slovenskou populaci často hodnotíme jako živelnější a temperamentnější s hlubším zakořeněním křesťanských tradic. V oblasti sociální se Slovensko potýká s problémy u národnostních menšin, které často odmítají přizpůsobit se právnímu a sociálnímu systému v dané zemi. Jsou sledovány velké rozdíly v životní úrovni v jednotlivých částech země. Většina populace je kumulována do okolí velkých měst a průmyslových oblastí. **Poznatky vzhledem k etice obchodního jednání se Slováky** (Gullová, 2013), (O-4):

- Slováci jsou temperamentnější a emocionálnější, problémy řeší impulzivněji.
- Češi jsou při jednání tvrdší, Slováci přizpůsobivější.
- Slováci se při jednání chovají přátelsky, otevřeně a spontánně.
- Slováci kladou důraz na reference a známosti.
- Pro jednání se Slováky je dobrá připravenost a jasný cíl jednání.
- Slováci jsou někdy v obchodu lehkomyšlnější a příliš optimističtí.
- Neuzavírat obchod na první schůzce. Je dobré nechat Slovákům více času na rozmyšlenou a zvážení okolností.
- Slováci jsou laxnější a mají problém dotahovat věci do konce, mají rezervy v poprodejním servise.

4.5.4 Technické a technologické prostředí

V porovnání se západní Evropou Slovensko v této oblasti zaostává. Můžeme sledovat, že do oblasti vývoje, hi-tech technologií, elektronizace je spousta finančních pobídek a dotací ze strany státu a Evropské unie. Souběžně s tím se také vláda zaměřuje na dobudování dopravní infrastruktury – dostavění dálnice z Bratislavy do Košic, modernizace železničních koridorů. Samotná správa státu a instituce jsou postupně modernizovány – řeší se centralizace pracovišť, elektronizace některých agend, zavedení moderních technologií do správy státu. (O-5)

4.6 Oborová analýza - Porterův model pěti hybných sil pro slovenský trh

4.6.1 Potenciální noví konkurenti

Zvažovat vstup na trh s technologií vyvolávacích systémů mohou i další subjekty. Můžou to být zahraniční výrobci technologie, montážní společnosti, firmy pracující v oboru IT, které podobné záležitosti pro instituce řeší. Každá z těchto firem bude čelit následujícím vstupním bariérám:

- Vyvolávací systémy jsou vysoce sofistikovaná technologie, která vyžaduje víceletou praxi v oboru. Aby byl vstupující podnik schopen s touto technologií pracovat, musí s ní mít nějaké zkušenosti. Pokud ne, bude trvat několik měsíců, než bude schopen tuto technologii profesionálně zákazníkovi zrealizovat.
- Technologii musí vstupující podnik vyvinout, nebo ji bude nakupovat od nějakého výrobce. V prvním případě musí počítat s velmi nákladným vývojem, který může spoustu společností od vstupu odradit. Ve druhém případě nemůže očekávat výrazné slevy na nákup této technologie a příznivé platební podmínky.
- Obor je omezený – nejedná se o široce uplatnitelnou technologii, je značně specifická. Cílovým zákazníkem jsou většinou státní a polostátní instituce. Samotné získání zakázky podléhá mnoha omezením, některými z nich jsou například vypisování veřejných zakázek nebo elektronické aukce.

Tyto bariéry považujeme za značné a mohou vést k odrazení potenciálních nových konkurentů. (O-6). Vstup několika firem na tento trh v krátkém časovém horizontu nepředpokládáme. I přesto bylo zjištěno, že na trhu jsou firmy a subjekty, které by měly zájem o působení v tomto oboru. Spíše než se stát výrobcem těchto systémů, mají zájem o obchodní zastoupení či společné podnikání. (O-7)

Na trhu mediálním nepředpokládáme vstup nových konkurentů, opět zde existují bariéry vstupu, které budou vzhledem nejisté návratnosti vynaložených investic, silným faktorem pro rozhodnutí na trh nevstoupit. Jsou jimi například: nutnost využívání softwaru pro správu vysílání, znalost legislativy související s vysíláním pořadů, schopnost realizace kvalitního řešení, konkurence v odvětví.

4.6.2 Konkurenti v odvětví, rivalita mezi stávajícími podniky

Na slovenském trhu není v oblasti vyvolávacích systémů žádný výrazný subjekt. Neexistuje firma, která by se vývoji, výrobě a prodeji této technologie věnovala jako svojí hlavní podnikatelské činnosti. Podniky ji nabízejí pouze jako doplňkovou technologii ke svým ostatním službám a produktům a prodávají ji nebo pouze zajišťují instalaci a montáž. (O-8) Společnost SonSat s.r.o. měla do konce minulého roku od firmy Kadlec Elektronika s.r.o. výhradní zastoupení. Nebyla obchodně aktivní a od nového roku tuto exkluzivitu nemá. Podobně na tom jsou i jiné společnosti, které jsou pouze zastoupením výrobce na tomto trhu a v případě poptávky je přes tyto subjekty zakázka obchodována a realizována. Kromě společnosti Kadlec Elektronika s.r.o. jsou na slovenském trhu dodavatelsky aktivní ještě společnosti QMATIC GROUP ze Švédska a společnost Q-Net International Kft. z Maďarska. Pro firmu vstupující na tento trh neexistuje žádný výrazný konkurent, naopak se tu otevírá prostor pro vytvoření úzké spolupráce s některým z výrobců – dodavatelů. (T-4)

Na základě provedeného průzkumu reklamních obrazovek v nemocnicích a na úřadech bylo zjištěno, že na trhu figurují společnosti HMS, s.r.o., Surf Point Media s.r.o. a Medirex s.r.o., které vysílání na obrazovkách na některých místech provozují. Samotné provedení není kvalitní, přesto je vstupující podnik musí vnímat jako hrozbu. Nevykazují prosperitu, což může být vnímáno jako dobrý signál ale také jako riziko, že v daném segmentu se podnikání nedaří. (T-5)

V obou odvětvích může vstup nové společnosti na trh přinést oživení a stávající subjekty motivovat k obchodní aktivitě a zlepšení služeb.

4.6.3 Kupující a jejich vyjednávací vliv

Smluvní síla kupujících je ve státním sektoru značná. Může za to tlak na transparentní zadávání veřejných zakázek a s tím souvisejícími legislativními překážkami. Přednost má nejnižší cena. Tlak na cenu se u firem projevuje ve snaze o získání zakázky i za cenu nulového zisku, pouze s cílem uplatnit volné pracovní kapacity. Projevuje se také v kvalitě řešení a jeho trvanlivosti. Státní a polostátní instituce musí vypisovat veřejné zakázky. Jejich samotný proces a průběh je zdoluhavý a není ojedinělé, že se dělají na míru konkrétní firmě. Využíváno je také elektronických aukcí, kdy jednotliví zájemci o zakázku anonymně odhazují z původní částky. (T-6) Z pohledu vstupující firmy na trh se může jednat o nečekanou překážku, která se projeví na plánované ziskovosti a rychlosti realizace zakázek. Vyjednávací vliv kupujících je silný, do jisté míry zapříčiněný legislativou a postupy. (T-7)

V případě reklamní části je to velmi podobné. Obecně lze říci, že nabídka reklamních a inzertních ploch je napříč trhem obrovská a mnohdy není hlavním měřítkem kvalita, ale nízká cena. Lze proto počítat s tlakem na cenu i u zadavatelů reklamy. Stávající konkurenční řešení navíc ovlivňují nahlížení zadavatelů na tento typ reklamy. Pokud s ním nebyli v minulosti spokojeni, ztíží to nové firmě vyjednávací postavení. (T-8)

4.6.4 Dodavatelé a jejich vyjednávací vliv

Hlavní dodavatelé technologie vyvolávacích systémů již byli identifikováni v podkapitole 4.6.2. Pro firmu, která na trh vstupuje a neplánuje vlastní vývoj a výrobu, jsou dodavatelé pro fungování na trhu klíčoví. Trh je z hlediska dodavatelů velmi konsolidovaný a nová firma se může potýkat s neochotou ke spolupráci a nastavením výhodných podmínek. Pokud dodavatelské firmy mají navázané nějaké užší vazby na stávající firmy v odvětví, nemusí nová společnost mít vůbec možnost s danou technologií na trhu podnikat. Bez toho, aby měla dopředu předjednané distribuční podmínky, by neměla na trh vstupovat vůbec. Navázání úzkého obchodního vztahu s dodavatelem může naopak být významnou konkurenční výhodou. Svým jménem a silným postavením může k zisku zakázek pomoci – zvýhodněnými cenami komponentů, delší dobou splatnosti, odbornou konzultací, clientskými řešeními. Společnost Kadlec Elektronika s.r.o. v tomto okamžiku nemá výhradní zastoupení na slovenském trhu. To je příležitost pro nově vstupující firmu. (0-9)

4.6.5 Náhradní výrobky, substituty

Nebyla zjištěna existence substitutů v rámci vyvolávacích systémů. Existují rozdíly v nabízených řešeních co do funkčnosti a variability této technologie. To odráží zadání zákazníka, specifikace zakázky. Na to jsou firmy v odvětví připraveny – mají různé řady a úrovně výrobků, nejedná se o riziko, které by mohlo přijít zvenčí. Jsou instituce, kde nelze systém implementovat z důvodu jiného způsobu organizování práce – je to řešeno například recepcemi s obsluhou-

Substitutů, náhradních výrobků v reklamě je celá řada. Pokud se zaměříme přímo na samotné místo působení, za substituty můžeme považovat různé plakátovací plochy, tiskoviny a letáky, které jsou v čekárnách a prostorách čekáren umístěny. Tyto plochy si spravuje daná instituce sama nebo to má na starosti externí agentura. Tyto formy propagace mají odlišné parametry. Pro některé kampaně se hodí více, než reklama ve vysílání na televizích a naopak. Pro vstupující podnik je vhodné, dopředu si situaci se substituty v daném místě zjistit a buď zahájit jednání o možné spolupráci, nebo se domluvit na vymezení podmínek každého reklamního prostoru. Primárně tyto substituty nejsou vnímány jako hrozba, (0-10)

4.7 Identifikace příležitostí a hrozeb

4.7.1 Příležitosti

Tab. 6 Tabulka příležitostí

Číslo	Příležitost	Komentář
0-1	Členství v mezinárodních organizacích	Garantuje stabilitu země a integraci do světové politiky. Ve spoustě organizací působí jak Česko, tak Slovensko – z pohledu obchodu nejvýznamnější – Evropská unie
0-2	Úzká spolupráce Slovenska a České republiky	Dlouhodobí obchodní partneři, spolupracují spolu i na vládní úrovni. Podobnost právního a daňového systému, členství ve stejných organizacích
0-3	Podobné právní formy podnikání	Právní formy podnikání jsou velmi podobné těm českým
0-4	Podobná mentalita	Slováci mají velmi podobnou mentalitu a vzorce chování – usnadňuje jednání a spolupráci
0-5	Modernizace technického a technologického prostředí	Plánovaná činnost společnosti Adcall systems s.r.o. úzce souvisí s modernizacemi v institucích.
0-6	Vysoké bariéry vstupu na trh	Nízké riziko vstupu dalších subjektů na trh
0-7	Zájem slovenských subjektů o společné podnikání	Založení společnosti se subjektem ze slovenského trhu
0-8	Absence silného podniku na trhu s vyvolávacími systémy	Na trhu není silný subjekt, který by se této technologii intenzivně věnoval
0-9	Exkluzivní zastoupení Kadlec elektronika s.r.o.	Získání prestižního postavení na Slovenském trhu, zastupování silného partnera, zvýšení konkurenceschopnosti.
0-10	Neexistuje plnohodnotný substitut	Nízké riziko nahrazení technologie vyvolávacích systémů.

4.7.2 Hrozby

Tab. 7 Tabulka hrozeb

Číslo	Hrozby	Komentář
T-1	Korupce, zdlouhavost obchodních sporů	Korupce se podepisuje na podnikatelském prostředí a vztazích, zdlouhavost obchodních sporů může zpomalit či zcela zastavit expanzi společnosti
T-2	Legislativní omezení	Nárůst administrativy a legislativních překážek snižuje flexibilitu podniků a zatěžuje, některá ustanovení jsou kontraproduktivní
T-3	Kurzovní riziko	Změny kurzu CZK/EUR mohou mít neblahý vliv na působení v zahraničí
T-4	Konkurence v odvětví vyvolávacích systémů	Působení ADCALL systems s.r.o. může motivovat stávající firmy ke zvýšení aktivity. Vznik konkurenčního boje
T-5	Konkurence v odvětví správy vysílání na obrazovkách	Existující firmy mohou klást překážky ke vstoupení společnosti ADCALL systems s.r.o. a využít silnějšího postavení na trhu
T-6	Způsoby získávání zakázek	Vzhledem stávajícím způsobům získávání zakázek je ohrožena ziskovost a návratnost projektů
T-7	Smluvní síla kupujících	Tlak na nízkou cenu – nižší ziskovost a kvalita řešení
T-8	Vnímání reklamního prostoru u potenciálních zadavatelů	Firmy figurující v oboru reklamy nemusí tento segment dobře prezentovat – zákazníci kvůli tomu budou odmítat

4.8 Rozhodnutí o vstupu na slovenský trh

Provedená analýza vnějšího a vnitřního prostředí nám pomohla identifikovat příležitosti, hrozby, slabé a silné stránky. Na základě toho jsme nyní schopni rozhodnout, zda má společnost na slovenský trh vstoupit, a začít tam rozvíjet podnikatel-

ské aktivity, či nevstoupit. Ze všech faktorů byly vybrány ty nejpodstatnější z pohledu majitelů společnosti.

Faktory pozitivně působící na vstup

- Absence silné společnosti pracující s technologií vyvolávacích systémů
- Marketing a PR společnosti
- Práce s profesionálními nástroji
- Exkluzivita od společnosti Kadlec elektronika s.r.o. na slovenském trhu
- Úzká provázanost Slovenské a České republiky
- Modernizace technického a technologického prostředí
- Zájem o společné podnikání ze strany slovenských subjektů

Faktory negativně působící na vstup

- Konkurence v odvětví správy obrazovek
- Závislost na dodavatelích
- Finanční síla společnosti
- Výzkum a vývoj
- Žádní zaměstnanci
- Fluktuace technických pracovníků
- Konkurence v oboru vyvolávacích systémů
- Způsoby získávání zakázek
- Smluvní síla kupujících

Společnost ADCALL systems s.r.o. se nechystá vstoupit na trh s novým řešením. Byla zjištěna konkurence v odvětví jak na straně výrobců technologie, tak na straně televizních obrazovek v nemocnicích a institucích. Společnost Kadlec elektronika s.r.o., která je v České republice nejvýznamnější firmou v oboru vyvolávacích systémů, není a neplánuje být na slovenském trhu sama nijak obchodně aktivní. Její dosavadní výhradní zastoupení, společnost SonSat s.r.o. není taktéž obchodně aktivní. Příležitostí je tak možnost získání výhradního zastoupení této technologie na slovenském trhu, což samo o sobě vytváří výhodnou pozici pro expanzi a působení na slovenském trhu. Rizika spojená se vstupem na trh se mohou eliminovat v případě, kdy se podaří sjednat a nastavit spolupráci s některým ze slovenských subjektů, které jeví zájem o společné podnikání. To může být jednou z variant vstupu na trh. Společnost ADCALL systems s.r.o. si zakládá také na komplexnosti svého řešení. Vidí v tom jistou konkurenční výhodu, kterou ještě podtrhuje budovaná značka THE MEDIA a spolupráce se širokou škálou subjektů, které se podílejí na tvorbě obsahu.

Jako úskalí vstupu je rozhodně vnímána finanční stránka podniku a neexistence finančního plánování a jasné strategie. Společnost si nemůže dovolit velké investice do expanze. Navíc se ukazuje, že současné složení týmu není optimální, vzhledem k nedostatku technických pracovníků, kteří budou stejně tak potřeba i na trhu slovenském. Dalším z pomyslných mínusů je závislost na dodavatelích a neexistence vlastního vývoje. Zmiňovaný způsob získávání zakázek se může přímo promítnout do ziskovosti jednotlivých obchodních případů a tedy i do rentability vložených investic.

Nespornou výhodou je však blízkost a provázanost tuzemského a slovenského trhu, velmi podobné legislativní a daňové prostředí, podobná mentalita lidí. Modernizace technického a technologického prostředí se přímo dotýká oboru, ve kterém chce společnost působit. Můžeme tak usuzovat, že díky modernizaci budou zakázky.

I přes úskalí, která expanze na slovenský trh přinese a komplikace, kterým bude muset společnost čelit, se rozhodli majitelé na slovenský trh vstoupit.

4.9 Výběr varianty vstupu

Konkrétní varianta vstupu na slovenský trh je určena sestavením následující rozhodovací tabulky.

Tab. 8 Rozhodovací tabulka

Kritérium	Váha	Vývoz a dovoz zboží a služeb	Kap. Nenáročná formy vstupu	Kapitálový vstup podniku na zahraniční trhy	Joint venture
Kapitálová náročnost	0,3	2	3	5	4
Míra kontroly	0,2	5	4	1	2
Míra angažovanosti	0,2	3	4	1	2
Legislativní náročnost	0,1	1	3	5	4
Účetní náročnost	0,1	2	3	5	3
Důvěryhodnost	0,1	4	3	1	1
Výsledek	1	2,9	3,4	3	2,8

Na základě provedené rozhodovací tabulky docházíme v závěru, že vzhledem k stanoveným kritériím a jejich vahám nám vychází nejlépe varianta Joint venture – společné podnikání. Na druhém místě je s těsným rozdílem varianta Vývoz a dovoz zboží a služeb, na třetím pak kapitálová vstup podniku na zahraniční trhy.

Joint venture, tedy společné podnikání s jiným subjektem je podmíněno právě tím druhým subjektem. Na slovenském trhu jsou subjekty, které mají o spolupráci a společné podnikání zájem, varianta je realizovatelná. Vývoz a dovoz služeb. Tato varianta je majiteli společnosti vnímána jako nevhodná především z důvodu nízké možnosti kontroly a zásahu do obchodních aktivit, stejně tak nízké důvěryhodnosti ve vztahu ke státním a polostátním institucím – potenciálním zákazníkům. Na třetím místě je pak kapitálový vstup podniku na zahraniční trh – zde narážíme na finanční omezení, nedostatek kapitálu.

V době, kdy je dokončována tato práce, byla vytvořena společná firma AdVision systems s.r.o. s jedním ze subjektů, které projeví o spolupráci zájem. Proběhlo několik jednání, kdy si obě strany vzájemně vyměnili zkušenosti, představy a očekávání. Obě strany se dohodly na společném působení a spuštění projektu. Forma spolupráce, která se nyní realizuje, by se dala označit za Joint venture. Ze strany slovenských partnerů je zajištěna právní podpora, znalost místních podmínek, vyřízení veškeré administrativy a legislativy. Stejně tak zapojí do obchodních a montážních aktivit. Slovenská strana zajistí i potřebné finanční prostředky na založení společnosti. Ze strany ADCALL systems s.r.o. je do nově vznikající společnosti AdVision systems s.r.o. počítáno s vložением zkušeností a know-how, poskytnutím materiálů a veškerého zázemí. Využívat se bude také dosavadních dobrých vztahů se společností Kadlec elektronika s.r.o., kdy veškeré obchodování této technologie má přejít pod společnou firmu AdVision systems s.r.o. Majetnické rozložení ve firmě je 50:50 – 50% obchodního podílu patří společnosti ADCALL systems s.r.o. a 50% dvěma slovenským kolegům – podílníkům. Základní kapitál společnosti je 5000 EUR.

4.10 Návrh strategie vstupu

Společnost ADCALL systems s.r.o. se rozhodla vstoupit na slovenský trh prostřednictvím založení dceřiné společnosti AdVision systems s.r.o., ve které vlastní 50% obchodní podíl. Společnost bude řízena třemi jednateli – za společnost ADCALL systems s.r.o. panem Milošem Žilou a za slovenskou stranu Ivanem Ulickým a Lukášem Schmidtem.

4.10.1 Strategické cíle pro první rok působení

Tab. 9 Strategické cíle

Strategický cíl	Specifikace
Realizace referenční zakázky vyvolávacích systémů	Minimální hodnota 18.000 EUR
Vybudování slovenského týmu	2 lidé obchodní činnost, 2 lidé montážně technická činnost
Zisk exkluzivity od Kadlec elektronika s.r.o.	Výhradní zastoupení této technologie na slovenském trhu
Realizace prvního projektu s obrazovkami a správou vysílání	Minimálně 15 obrazovek, nemocnice,
Účast ve výběrových řízeních a soutěžích	Minimálně 3 v hodnotě nad 10.000 EUR
Ziskovost	Eliminace ztráty, pokrytí nákladů, vyrovnané hospodaření

4.10.2 Vytyčené body strategie:

1. Tvorba propagačních a prezentačních materiálů a webových stránek

Nezbytným krokem pro zahájení obchodování je tvorba prezentačních a propagačních materiálů, které budou představovat společnost a portfolio jejích služeb. Velkou výhodou je, že spousta věcí může AdVision systems s.r.o. převzít od české společnosti a pouze přeložit do slovenského jazyka. Podobně se bude postupovat i v případě webové stránky. Ta bude také kopií českých webových stránek.

Kontrolovatelné výstupy: obchodní materiály ve slovenštině, corporate identity, funkční webové stránky.

Termín dokončení: 6/2015

2. Personální zajištění- rozdělení rolí

Spolumajitelé ADCALL systems s.r.o. nemohou v tuto chvíli věnovat rozvoji pobočky na Slovensku – kvůli závazkům a projektům v České republice. Některé záležitosti je tak nutné řešit prostřednictvím elektronické komunikace. Cílem je, aby se co nejdříve zaškolili a zaučili slovenští partneři a právě oni by-li schopni vyvíjet obchodní aktivity, stejně tak zajišťovat montážní sekci. Dohoda je nyní taková, že z české strany bude poskytnuto know-how, pravidelně a aktivně se bude podílet na získávání obchodu na Slovensku. První zakázky také budou montážně realizovány ze strany ADCALL systems s.r.o. s tím, že na nich se bude slovenská část AdVision systems s.r.o. zaškolovat a nabývat znalostí a zkušeností. Po získání zakázek a nastartování reklamní sekce se bude uvažovat o rozšíření slovenského týmu – nábor zaměstnanců.

Kontrolovatelné výstupy: samostatní obchodníci, samostatní technici

Termín dokončení: 11/2015

3. Podrobný průzkum trhu a identifikování potenciálních zákazníků

Data, která jsou k dispozici a podle kterých byl i ohodnocen slovenský trh v této bakalářské práci nemusí být přesná a aktuální. Je proto nutné co nejdříve provést podrobný průzkum trhu a zjistit, kde všude je v horizontu 1-2 roků potenciál pro implementaci našich produktů.

Kontrolovatelné výstupy: Seznam potenciálních zakázek

Termín dokončení: 9/2015

4. Pravidelné sledování vypsaných veřejných zakázek

Vzhledem k tomu, že cílovou skupinou jsou především státní a veřejné instituce, většina zakázek je zveřejňována prostřednictvím internetu a poptávkových portálů. Společnost AdVision systems s.r.o. musí proto vybrané portály sledovat a vy-tvářet nabídky a projekty na základě těchto poptávek.

Kontrolovatelné výstupy: určena osoba, která za to má zodpovědnost, pravidelný report aktivity

Termín dokončení: určení osoby 6/2015. report nepřetržitě

5. Oslovení potenciálních zákazníků

Po průzkumu trhu bude následovat oslovování vytipovaných potenciálních zákazníků. Ve spoustě případů je realizace projektů otázkou několika měsíců. S tím je proto třeba počítat a co nejdříve oslovit vybrané subjekty.

Kontrolovatelné výstupy: počet oslovených, počet vytvořených cenových nabídek

Termín dokončení: oslovení do 10/2015, tvorba cenových nabídek nepřetržitě

6. Prezentace na veletrzích a výstavách, účast na akcích pořádaných pro cílové zákazníky

Vhodnou cestou, jak zviditelnit a představit firmu je účast na konferencích a výstavách, kde se vyskytují naši zákazníci. Z České republiky nemá ADCALL systems s.r.o. s tímto typem propagace dobré zkušenosti. Slovensko může být v tomto ohledu jiné a panuje proto shoda, že bude vhodné to alespoň na nějaké předem vy-tipované akci vyzkoušet – zainvestovat prostředky do možnosti propagovat se na odborných setkáních.

Kontrolovatelné výstupy: účast na 1 oborové akci v pozici vystavovatele

Termín dokončení: 12/2015

7. Realizace referenční zakázky

Referenční zakázka je vnímána jako klíčová. Do té doby se bude čerpat především z referencí v České republice.

Kontrolovatelné výstupy: realizovaná zakázka

Termín dokončení: 6/2015

8. Tvorba slovenského vysílání

V rámci tvorby edukativního vysílání je potřeba vytvořit vysílání ve slovenském jazyce – navázat partnerství s organizacemi, stejně jako v České republi-

ce, a získat od nich vhodné pořady. Předpokládá se také zakoupení určitého množství pořadů.

Kontrolovatelné výstupy: databáze pořadů ve slovenském znění, minimálně 200 minut, různé zdroje

Termín dokončení: záleží na realizaci zakázky s obrazovkami.

9. Oslovení potenciálních zadavatelů, nalezení strategického partnera

Nejpozději s první zakázkou s obrazovkami a správou vysílání bude zahájena i obchodní činnost v rámci prodeje reklamního prostoru. ADCALL systems s.r.o. má zkušenost, že je nejlepší navázat dlouhodobé a strategické spolupráce, které kromě profitu přinesou i dobrou referenci a přivedou další zakázky. Počítá se s tím, že příjem z reklamy by dlouhodobě měl být značnou částí příjmů slovenské pobočky.

Kontrolovatelné výstupy: platící zadavatelé reklamy, dlouhodobé reklamní kampaně

Termín dokončení: nepřetržitě. Počátek aktivity v návaznosti na realizaci samotného projektu.

4.11 Ekonomické zhodnocení

Založení nové společnosti v zahraničí, fúze, nebo joint venture jsou kapitálově náročné varianty vstupu. V případě společnosti ADCALL systems s.r.o. se však o nutnost velkých investic nejedná. Náklady jsou děleny rovným dílem – 50% hradí ADCALL systems s.r.o. a 50% slovenští společníci. Společnost nebude vkládat polovinu základního kapitálu. Za vklad je v tomto případě považování know-how, zkušenosti, reference, aktivní účast a také vybudovaný vztah s hlavním dodavatelem – společností Kadlec elektronika s.r.o.

K dosavadním nákladům počítáme cestovní výlohy spojené s jednáními v Bratislavě, úhrnem cca 1000 EUR. Významnou nákladovou položkou bylo vytvoření syndikátní smlouvy, která ošetřuje právní vztahy mezi společností ADCALL systems s.r.o. a AdVision systems s.r.o., určuje pravomoci a povinnosti jednotlivých stran. Společnost ADCALL systems s.r.o. hradila 50% těchto nákladů, což znamenalo 839 EUR. V tabulce níže je vytvořen přehled očekávaných nákladů, které budou generovány v prvních měsících společného podnikání. Důležité je ještě zmínit, že slovenští partneři počítají s aktivním zapojením do obchodní činnosti a budou k budování firmy přistupovat s podnikatelským přístupem, tedy nebudou od počátku ve firmě zaměstnání a budou odměňováni až z vytvořeného zisku.

Tab. 10 Přehled nákladů

Položka	Náklad v EUR
Pronájem kanceláře (40 m ²)	480 EUR/měsíc
Vedení účetnictví	150 EUR/měsíc
Telefonní tarif	50 EUR/měsíc
Cestovní výlohy	200 EUR/měsíc
Tvorba tiskovin a webových stránek	1500 EUR
Mzdové náklady	1200 EUR/zaměstnanec/měsíc
Účast na oborovém veletrhu	2000 EUR
Nákup náradí pro technika	1000 EUR

Od začátku vznikají společnosti AdVision systems s.r.o. pravidelné měsíční náklady, které musí být schopna vykryt. Kromě toho jsou v tabulce vyčísleny i další náklady, které plynou z vytyčených bodů strategie. Uvedeny jsou zde i mzdové náklady, které v tuto chvíli nevznikají, ale jsou předpokládány v průběhu roku a budou souviset se zaměstnáváním nových pracovníků či odměnami pro jednatele a majitele, kteří se budou v prvních měsících nejvíce podílet na výsledcích, které za společností budou.

Plánované výdaje na propagaci jsou v minimální výši 3500 EUR a měly by pokrýt výrobu webu, výrobu a tisk propagačních a prezentačních materiálů a účast na oborovém veletrhu, kde by se firma měla prezentovat a snažit získat nové zakázky.

Je zřejmé, že nově vzniklá firma musí neprodleně zahájit obchodní činnost a získat zakázky, aby byla schopna hradit nutné výdaje a byla schopna dalšího vývoje. Pravidelné měsíční výdaje v případě, že nebude zaměstnán ve firmě prozatím žádný pracovník kromě jednatelů, vycházejí na 880 EUR. Je ke zvážení, nakolik je nutné v prvních měsících mít pronajatou kancelář, která tvoří značnou část měsíčních výdajů.

Očekáváním společníků firmy ADCALL systems s.r.o. je v krátké době návratnost prvotních investic (podmíněno realizací prvních zakázek, zisk minimálně 150 000 Kč v úhrnu), osamostatnění dceřiné společnosti v rámci denní operativy a vytvoření stabilní pozice na trhu s vyvolávacími systémy. Po prvním roce fungování má na trhu být široké povědomí o existenci společnosti Advision systems s.r.o. a její činnosti.

5 Diskuze

Cílem celé práce bylo navrhnout strategii vstupu na slovenský trh pro společnost ADCALL systems s.r.o., ve které je autor této práce spolujemitelem. Strategii nemůžeme navrhnout bez detailní znalosti podniku, situace na trhu, ve kterém podnik působí, stejně tak bez znalosti trhu, na který chce společnost expandovat.

Důležitým impulsem pro úvahy nad expanzí byla situace na českém trhu, kde nemá společnost silné postavení, z důvodu dominance společnosti Kadlec Elektronika s.r.o. a celkové nasycenosti trhu. Naproti tomu, na Slovensku tato technologie není výrazně rozšířena. Vzhledem k blízkosti obou trhů se dá předpokládat, že prostor pro uplatnění vyvolávacích systémů bude velmi podobný i v této zemi. Absence silného hráče v této oblasti, jen dotváří příležitost, jakou na tomto trhu majitelé firmy vidí.

Silné a slabé stránky společnosti byly identifikovány na základě Principu klíčových faktorů, Příležitosti a hrozby na základě situační analýzy oborového prostředí v České republice, PEST analýzy pro slovenský trh a Porterova modelu pěti hybných sil. Pomocí brainstormingu majitelé společnosti identifikovali nejvýznamnější faktory proč na trh vstoupit a naopak proč nevstupovat. Jejich zhodnocením se dostali k rozhodnutí na slovenský trh vstoupit. Hlavními faktory pro rozhodnutí na trh nevstoupit jsou: nedostatek volného kapitálu pro expanzi, konkurence v odvětví, nedostatek kvalifikovaného personálu, způsob získávání zakázek, závislost na dodavatelích.

Naproti tomu identifikovali faktory, které naznačují potenciál působení na slovenském trhu: nenasycenost trhu, prostor pro uplatnění kvalitního řešení, možnost získání exkluzivity na technologii Kadlec Elektronika s.r.o., blízkost obou trhů, zájem slovenských subjektů o společné podnikání v tomto oboru a modernizace a elektronizace institucí.

Dalším důležitým bodem bakalářské práce bylo rozhodnutí o variantě vstupu. Bylo využito rozhodovací tabulky, kam byla dosazena kritéria, která stanovili majitelé společnosti a přiřadili jim váhu. Jako nejlepší varianta bylo vyhodnoceno joint venture neboli společné podnikání. Druhá nejlepší pak vývozní a dovozní operace, na třetím místě varianta kapitálový vstup společnosti. Jak se ukázalo v analýze slovenského trhu, vyskytují se na něm subjekty, které mají zájem o spolupráci a společné působení na trhu s vyvolávacími systémy a správou obrazovek. S jedním z těchto subjektů byla zahájena jednání o možnostech spolupráce. Představy a očekávání obou stran se v mnohém shodovaly a bylo rozhodnuto o zahájení společného působení na tomto trhu. Za tímto účelem bude založena společnost AdVision systems s.r.o., ve které bude mít společnost ADCALL systems s.r.o. 50% podíl a jednoho jednatele. Další dva zastupují slovenskou stranu. Zůstává tak pro firmu ADCALL systems s.r.o. zachován rozhodovací vliv. Ostatní varianty vstupu, které v hodnotící tabulce dosáhly také dobrých výsledků, nejsou dále uvažovány.

Posledním bodem, a z pohledu této práce nejdůležitějším, bylo navržení konkrétní strategie vstupu na slovenský trh pro prvních 12 měsíců. Cílem společného podnikání je ziskovost. Vzhledem k tomu, že zákazníky vyvolávacích systémů jsou

velké firmy a povětšinou státní instituce, je nezbytné sledovat portály s veřejnými zakázkami a sledovat dění v tomto sektoru – reagovat na poptávky a účastnit se výběrových řízení.

Společnost AdVision s.r.o. musí v co nejkratším čase dokončit svoji webovou prezentaci, vytvořit a vyrobit propagační a prezentační materiály, a začít oslovovat potenciální zákazníky z řad institucí. Souběžně s tím je třeba začít pracovat i na marketingové části – shánět pořady pro vysílání. Kromě výš zmíněných bylo stanoveno ještě několik dalších bodů strategie, které přímo souvisejí se samotnými strategickými cíli. Byly stanoveny přesné termíny, ve kterých mají být tyto body splněny. Strategie je v tuto chvíli naplánována na první rok aktivního působení na slovenském trhu. Předpokládáme, že za tuto dobu se nejlépe ukáže, nakolik je možné stejné řešení uplatnit na Slovensku a vybudovat na něm prosperující společnost. Během prvního roku také počítáme s úpravou vytyčených strategických cílů a jejich stanovením pro delší časové období.

Poslední kapitolou samotné práce bylo ekonomické zhodnocení navržené strategie vstupu. Firma ADCALL systems s.r.o. nemá dostatek volných finančních prostředků, které by mohla do expanze investovat. Velkou výhodou joint venture je rovné dělení nákladů mezi společnost ADCALL systems s.r.o. a slovenské partnery. Podařilo se vyjednat, že hlavním vkladem budou zkušenosti, reference a know-how. Bude využito znalosti trhu slovenských partnerů a společnost tak bude ušetřena případných nedorozumění a chyb, které by se nemusely projevit pouze ve finančním hledisku. Byly vyčísleny náklady, se kterými je třeba počítat v prvních měsících aktivního působení na trhu. Některé z nich jsou vnímány jako fixní, s některými se dá ještě manipulovat a některé lze v prvních měsících eliminovat. V tomto ohledu je třeba postupovat s přístupem dobrého hospodáře, aby společnost zbytečně nevydávala finanční prostředky a nezpůsobila si tak finanční problémy. I z toho důvodu není plánováno od začátku přijmout pracovníky a platit jim fixní plat, bude využito slovenských partnerů a personálních zdrojů společnosti ADCALL systems s.r.o. Dlouhodobě však tento model nemůže fungovat, vzhledem k aktivitám společníků společnosti ADCALL systems s.r.o. na tuzemském trhu.

Jako klíčové pro úspěšnou expanzi je tedy vnímáno rychlé zrealizování prvních zakázek na vyvolávací systémy i na správu vysílání na obrazovkách, účast na výběrových řízeních, samostatný slovenský tým a vybudování prvních obchodních vazeb a spoluprací, současně s vytvořením prodejních a propagačních materiálů ve slovenském jazyce.

6 Závěr

Cílem této práce bylo zvážit a následně navrhnout konkrétní variantu vstupu společnosti ADCALL systems s.r.o. na slovenský trh. Otázka expanze na zahraniční trhy patří k častým tématům majitelů společností, kterým se daří, mají za sebou na svém domovském trhu fungující a úspěšné projekty a chtějí svůj vliv a působení rozšířit i za hranice své země do míst, kde vidí prostor a potenciál pro působení svojí firmy.

Do této situace se dostala i společnost ADCALL systems s.r.o. Na českém trhu nezastává zcela typické postavení a samotné úvahy nad expanzí byly způsobeny i omezeními, kterým čelí na tuzemském trhu. Dlouhodobě bylo uvažováno, jakým způsobem na trh vstoupit. Rozhodnutí měla pomoci i tato práce. V ní bylo nastudováno teoretické hledisko expanze, následně provedena vnitřní analýza společnosti, zhodnocena situace na českém trhu, zmapován a analyzován slovenský trh včetně detekování konkurence. Na základě toho byla provedena SWOT analýza, díky které bylo rozhodnuto, že společnost na slovenský trh vstoupí. Jakým způsobem, to pak bylo určeno za pomoci rozhodovací tabulky, kdy byla nastavena kritéria a jejich váhy. V době, kdy byla práce dokončována, již probíhala konkrétní jednání se slovenskými společníky a založení společného podniku. To do jisté míry určilo směřování závěru práce. Těsně před dokončením bakalářské práce se navíc společnosti podařilo vyhrát zakázku pro Západoslovenskou energetiku, kdy má dodat technologii vyvolávacích systémů na osm klientských center této společnosti. Rozhodnuto o vítězi této akce bylo až na základě e-aukce, která výrazně snížila ziskovost zakázky. Z pohledu společnosti ADCALL systems s.r.o. je však tato zakázka vnímána především jako referenční, která by jí mohla přinést další zakázky a pomoci vybudovat v krátkém čase silné postavení na trhu.

7 Seznam literatury

Knižní zdroje

- ČERNOHLÁVKOVÁ, E., PLCHOVÁ, B. A KOL. *Zahraniční obchod*. 3. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola. 2007. 263s. ISBN 80-726-5106-4.
- ČIŽINSKÁ, R., MARINIČ, P. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
- DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-717-9603-4.
- GULLOVÁ, S. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. 2013. 335 s. ISBN 978-80-247-4418-6.
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. 176 s. ISBN 80-717-9453-8.
- KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: Plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-722-6657-8.
- KOTLER, P. *Marketing: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 258 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
- MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. 205 s. ISBN 80-247-1678-X.
- MACHKOVÁ, H., SATO, A., ZAMYKALOVÁ, M., *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 266 s. ISBN 80-247-0364-5.
- MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A. A KOL. *Mezinárodní obchodní operace*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 242 s. ISBN 978-80-247-1590-2.
- PORTER, M. *Konkurenční výhoda*. 1.vyd. Praha: Victoring Publishing., 1993. 626 s. ISBN 80-85605-25-7.
- PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. New York: Free Press, 1998. 396 s. ISBN 0-684-84148-7.
- POŠVÁŘ, Z., ERBES J. *Management I*. 2.vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008. 155 s. ISBN 978-80-7375-231-6.
- POŠVÁŘ, Z., CHLÁDKOVÁ, H. *Management*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2009. ISBN 978-80-7375-347-4.
- PŘÍBOVÁ, M. A KOL., *Analýza konkurence a trhu*. 1.vyd. Praha: Grada, 1998. 92 s., ISBN 80-7179-536-X.
- VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 736 s., ISBN 978-80-7621-200-0.
- VEBROVÁ, J. A KOL. *Slovník cizích slov*. 1.vyd. Praha: Plot, 2006. 367 s. ISBN 978-808-6523-774.

Internetové zdroje

- Business Info: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/>
- Business Info: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/slovensko-zakladni-informace-o-teritoriu-17583.htm>
- Euroskop: Věcně o Evropě [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/>
- Kurzy.cz [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>
- Ministerstvo zahraničních věcí České republiky [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/slovensko/ekonomika/index.html
- Online knižnica DPH [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://www.dph.sk/14/9/1/prakticke-informacie-dph-v-ramci-eu-sadzby-dane-v-clenskych-statoch-eu/>
- Online knižnica DPH: Štatistický úrad Slovenskej republiky [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://slovak.statistics.sk/>
- Podnikajte.sk: Združenie mladých podnikateľov Slovenska [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://www.podnikajte.sk/>
- Sbierka zákonov SR: Zákony pre ľudí [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: http://www.szsk.sk/files/legislativa/595_2003_Zz_v20150401.pdf
- SCS.ABZ.CZ: Slovník cizích slov [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?cizi_slovo=strategie

Přílohy

