TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta

Konkurenceschopnost podniku při vstupu na zahraniční trh

Bakalářská práce

Studijní program:	B6208 Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Autor práce:	**Tereza Spěšná**
Vedoucí práce:	Ing. Světlana Myslivcová, Ph.D. Katedra marketingu a obchodu

Liberec 2020

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta

Zadání bakalářské práce

Konkurenceschopnost podniku při vstupu na zahraniční trh

Jméno a příjmení: **Tereza Spěšná**
Osobní číslo: E15000244
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Zadávající katedra: Katedra marketingu a obchodu
Akademický rok: **2019/2020**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů bakalářské práce.
2. Představení vybrané společnosti.
3. Zpracování teoretických východisek týkající se konkurenceschopnosti a vstupu na zahraniční trh.
4. Analýza zvoleného zahraničního trhu a podniku.
5. Vyhodnocení provedené analýzy.
6. Formulace závěrů a doporučení pro vybraný podnik.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy: 30 normostran
Forma zpracování práce: tištěná/elektronická
Jazyk práce: Čeština

Seznam odborné literatury:

- ALBAUM, Gerald S., Edwin DUERR a Alexander JOSIASSEN. 2016. *International marketing and export management*. 8th edition. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-01692-4.
- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.
- MAGRETTA, Joan. 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.
- ŠTĚDROŇ, Bohumír, Eva ČÁSLAVOVÁ, Miroslav FORET, Václav STŘÍTESKÝ a Jan ŠÍMA. 2018. *Mezinárodní marketing*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-441-4
- URBAN, Jan. 2018. *Strategický management*. Praha: Ústav práva a právní vědy a European Business School SE. ISBN 978-80-87974-20-9.
- PROQUEST. 2019. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-09-26]. Dostupné z: http://knihovna.tul.cz/.

Martin Křenek

Vedoucí práce: Ing. Světlana Myslivcová, Ph.D.
Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce: 31. října 2019
Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2021

L.S.

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

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

V Liberci dne 31. října 2019

Prohlášení

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

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

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

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

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

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

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

8. května 2020 Tereza Spěšná

Anotace

Konkurenceschopnost podniku při vstupu na zahraniční trh

V bakalářské práci je řešena konkurenceschopnost podniku ELEVENET s. r. o. při vstupu na zvolený zahraniční trh. První část práce se věnuje literární rešerši k dané problematice. Jsou v ní vysvětleny základní pojmy související s konkurenceschopností. Dále se zabývá vstupy na zahraniční trh a charakterizuje vybrané marketingové nástroje analýzy konkurence a podnikatelského prostředí. V praktické části jsou pak tyto poznatky aplikovány na daný podnik. Zdali, je podnik konkurenceschopný při vstupu na zahraniční trh přináší závěr této práce.

Klíčová slova

benchmarking, formy vstupu, konkurence, konkurenceschopnost, PEST analýza, prostředí podniku, Slovensko, SWOT analýza, zahraniční trh

Annotation

Ability to compete in entering the foreign market

The bachelor's thesis deals with the competitiveness of the company ELEVENET s. r. o. in entering a selected foreign market. The first part of the work is devoted to literary research on the given issue. It explains the basic terms related to competitiveness. It also deals with entries into foreign markets and characterizes selected marketing tools of the analysis of competition and business environment. In the practical part, these knowledges are then applied to the chosen company. The conclusion of this work brings whether the company is able to compete in entering the foreign market.

Keywords

benchmarking, business environment, competition, competitiveness, foreign market, forms of entry, PEST analysis, Slovakia, SWOT analysis

Poděkování

Tyto řádky bych ráda věnovala lidem, kteří mi byli po celou dobu studia podporou. Měli se mnou trpělivost a pochopení a také těm, kteří přispěli ke vzniku této bakalářské práce.

Děkuji Ing. Světlaně Myslivcové, Ph.D., ING.PAED.IGIP, za věnovaný čas při odborném vedení mé bakalářské práce. Děkuji za vstřícnost při konzultacích, za cenné rady a věcné připomínky, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

Děkuji společnosti ELEVENET s. r. o. za spolupráci, ochotu, a především pak za poskytnuté údaje a zkušenosti, díky kterým mohla být sepsána praktická část této práce.

Obsah

Seznam obrázků ... 13
Seznam tabulek ... 14
Seznam zkratek ... 15
Úvod ... 16
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA KONKURENCESCHOPNOSTI ... 17
1.1 Konkurence ... 17
1.2 Konkurenceschopnost ... 18
1.3 Konkurenční výhoda ... 20
1.4 Analýza konkurence ... 21
1.4.1 Obecné konkurenční strategie ... 21
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRH ... 24
2.1 Rozdělení okolí podniku ... 24
2.2 Globalizace a důvody expanze na nový trh a jeho poznání ... 24
2.3 Formy vstupu na zahraniční trh ... 26
2.4 Rizika v mezinárodním obchodě ... 28
3 VYBRANÉ MARKETINGOVÉ NÁSTROJE ANALÝZY KONKURENCE A PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ ... 29
3.1 PEST analýza ... 29
3.2 Benchmarking ... 31
3.3 SWOT analýza ... 33
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ELEVENET S. R. O. ... 35
4.1 Představení společnosti ... 35
4.1.1 Výroba ... 36
4.1.2 Produktové portfolio ... 37
4.1.3 Technologie a certifikace ... 40
4.1.4 Charakteristika distribučních cest a spotřebitelů ... 40
4.2 Vstup na zahraniční trh společnosti ELEVENET s. r. o. ... 41
4.2.1 Produkt ... 42
5 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI SPOLEČNOSTI ELEVENET S. R. O. PŘI VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRH ... 43
5.1 Obecné informace o Slovenské republice ... 43
5.2 PEST analýza ... 45
5.2.1 Politicko-právní faktory ... 45
5.2.2 Ekonomické faktory ... 48
5.2.3 Sociálně kulturní faktory ... 53
5.2.4 Technologické faktory ... 54
5.3 Benchmarking ... 56

5.3.1 Plánovací fáze benchmarkingu 56
5.3.2 Analytická fáze benchmarkingu 57
6 ZHODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI A NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ PODNIKU 61
Závěr 64
Seznam použité literatury 65
Seznam příloh 69

Seznam obrázků

Obrázek 1: Základní rámec modelu benchmarkingu dle metodiky APQC 32
Obrázek 2: Podstata SWOT analýzy 33
Obrázek 3: Logo společnosti ELEVENET s. r. o. 35
Obrázek 4: Ukázka výroby technické šňůry 36
Obrázek 5: Rozdělení výroby šňůr a výrobků ze síťoviny dle kategorií 37
Obrázek 6: Využití šňůr a síťoviny v kategorii rybářství 38
Obrázek 7: Využití šňůr a síťoviny v kategorii sport a volný čas 38
Obrázek 8: Využití šňůr a síťoviny v jednotlivých oborech průmyslu 39
Obrázek 9: Struktura výroby v kategorii lana a provazy 39
Obrázek 10: Ukázka zásob technických šňůr a balení pro následnou distribuci 41
Obrázek 11: Využití technické šňůry v automobilovém průmyslu 42
Obrázek 12: Automobilový producenti na Slovensku 52
Obrázek 13: Vývoj výdajů na výzkum a vývoj 54

Seznam tabulek

Tabulka 1: Porterovy generické strategie 22
Tabulka 2: Vybraná členství Slovenska v mezinárodních organizacích a seskupeních 46
Tabulka 3: Základní makroekonomické ukazatele Slovenska za období 2016–2018 49
Tabulka 4:Benchmarking podniků na slovenském trhu s firmou ELEVENET s. r. o. 59
Tabulka 5: SWOT analýza 61

Seznam zkratek

APQC ..... Americké centrum pro produktivitu a jakost
ČR ..... Česká republika
EGAP ..... Exportní a garanční pojišťovací společnost
FO ..... Fyzická osoba
ISO ..... Mezinárodní organizace pro normalizaci
PO ..... Právnická osoba
PZI ..... Přímé zahraniční investice
SR ..... Slovenská republika
S. R. O. ..... Společnost s ručením omezeným
WEF ..... Světové ekonomické fórum

Úvod

Bakalářská práce nese název „Konkurenceschopnost podniku při vstupu na zahraniční trh“. Konkurenceschopnost lze chápat jako jedno ze základních měřítek hodnocení výkonnosti a současně je jakýmsi „zrcadlem“ zdaru podniku vůči konkurenci. Vlivem globalizačních procesů, zdokonalování a neustálých tržních změn se konkurenceschopnost dostává na světovou úroveň. Globalizace a tržní změny přinášejí zvětšující se provázanost světa v mnoha oblastech a to, co platilo včera, nemusí být aktuální dnes. Podniky jsou tak nuceny být neustále ve střehu, zdokonalovat a přizpůsobovat se potřebnými kroky, aby mohly čelit každodennímu konkurenčnímu boji. Bez těchto „obranných“ kroků může být jejich prosperita a místo na trhu ohrožena. Právě proto by měla být tato problematika předmětem zájmu všech společností, které chtějí být na trhu úspěšné.

Záměrem práce je analyzovat konkurenceschopnost společnosti ELEVENET s. r. o. při vstupu na zvolený zahraniční trh. Působení podniku ELEVENET s. r. o. na trhu je poměrně krátkodobé, a to od roku 2015. Své podnikání zaměřuje na výrobu textilních a průmyslových šňůr a síťovin.

Bakalářská práce je členěna do dvou částí: teoretické a praktické s představením zvoleného podniku. V úvodu teoretické části se nachází literární rešerše k dané problematice, v níž jsou objasněny základní pojmy. Dále se tato část zaměřuje na teoretický pohled vybraných analýz podnikatelského prostředí, konkurence, forem vstupu na trh a nastiňuje rizika, která souvisejí s mezinárodním obchodem. Na teoretickou část navazuje charakteristika společnosti ELEVENET s. r. o. Praktická část představuje zvolený trh, dále dílčím cílem práce je analyzovat za pomoci vhodných marketingových a analytických nástrojů prostředí a trh, na který hodlá podnik vstoupit a také jeho konkurenci.

V úplném závěru se nachází výstup práce, ve kterém je naplněn záměr bakalářské práce. Ten přináší celkové zhodnocení konkurenceschopnosti zvoleného podniku při vstupu na daný trh. Na základě vyzkoumaných dat z dílčích analýz a dle subjektivního pohledu autorky jsou součástí výstupu práce také navrhovaná doporučení a příležitosti směřující ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

1 Teoretická východiska konkurenceschopnosti

Společnost si na konkurenčním trhu jak tuzemském, ale i zahraničním musí vydobýt své náležité postavení. Jedná se o proces, kde i malý krůček a rozhodnutí znamená pro podnik zásadní věc. V této kapitole se nachází objasnění důležitých pojmů, týkajících se tématu bakalářské práce, jimiž jsou pojmy konkurence a její analýza, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. Správné pochopení těchto pojmů je základem k úspěšnosti podniku. Dnešní doba nutí podnikatelské subjekty věnovat pozornost nejen zákazníkům, ale zároveň svým konkurentům. Bez konkurenceschopnosti nemá podnik velkou šanci setrvat na daném trhu.

1.1 Konkurence

Pojem konkurence může být vykládán různými způsoby a lze na něj nahlížet z mnoha pohledů a oborů. Neexistuje jedna jediná definice pro tento pojem, nejčastěji je definován jako soupeření, soutěžení případně jako hospodářská soutěž či rivalita…

Mikoláš (2011) nahlíží na konkurenci jako na vztah dvou a více subjektů, kteří musí splňovat minimálně 2 předpoklady. Jedním z nich je, že firma musí být konkurenceschopná a druhým předpokladem je, že do tohoto vztahu konkurentů chce vstoupit a má určitý potenciál.

Z mikroekonomického pohledu lze konkurenci rozdělit do těchto forem:

- konkurence na daném trhu (střet strany nabídky a poptávky),
- konkurence na straně poptávky,
- konkurence na straně nabídky (cenová X necenová, dokonalá X nedokonalá).

Kotler a Keller (2013) vnímají konkurenci jako boj nabídek a substitutů, jak těch nynějších, tak i potenciálních, které na trhu mohou být a zákazník by si je mohl koupit.

Magretta (2012, str. 29) ve svém díle založeném na myšlenkách Michaela Portera popisuje nesprávné vnímání pojmu konkurence tzv. „syndrom konkurenčního usilování o to být nejlepší“. *„Většina manažerů je přesvědčena, že konkurenční jednání je výlučně otázkou soupeření o to být nejlepší“*. Rozhodnutím stát se těmi nejlepšími, staví podniky před cíl, kterého nikdy nedosáhnou. Konkurenční souboj nebude mít žádného vítěze, neboť všechny

subjekty se budou řídit stejnými pravidly. V případě, že jeden podnik zareaguje určitým způsobem, např. bude dávat malý dárek k nákupu, druhý podnik se bude chtít chovat stejně a udělá tentýž krok. V závěru dojde akorát ke zvyšování nákladů těchto subjektů bez žádného přínosu a jejich počínání bude identické (Magretta, 2012).

Konkurencí bude pro organizaci na domácím i zahraničním trhu každý, kdo se bude pokoušet uspokojit poptávky zákazníků s velmi podobnou nabídkou. Jedná se tedy o boj s cílem získat si přízeň zákazníků v daném segmentu a zároveň i o pracovní a další potřebné zdroje (Svatoš, 2009; Hanzelková et al., 2017).

Aby byl podnik konkurenčně úspěšný, je zapotřebí všímat si svých konkurentů i těch potenciálních v daném odvětví a musí se vůči nim umět prosadit. Konkurentem je každý subjekt, který nabízí nebo může na trh vstoupit se stejnými či obdobnými produkty. Existence konkurence nutí podnikatele neustále se zdokonalovat. To, jakým způsobem podniky vnímají a přemýšlí o konkurenci, se odráží do jejich kroků v rozhodování.

1.2 Konkurenceschopnost

S pojmem konkurence úzce souvisí další podstatný pojem a to konkurenceschopnost. Ani ta nemá pevně danou definici. Jak již bylo zmíněno, chce-li podnik obstát v konkurenčním boji, musí se umět prosadit neboli být konkurenceschopný. Na základě správného rozprostření své jedinečnosti (potenciálu) pro dosažení cíle podnikání a dalších záměrů, je subjekt schopný udržet si či ještě rozšířit své místo v tržním prostředí.

„*Principiálně jde o využití takových dovedností, které podniku (popřípadě celému státu) umožní vytvářet: kvalitativně minimálně srovnatelnou nebo lepší produkci, která svými dalšími vlastnostmi nebude zásadním způsobem odlišná nebo bude dokonce převyšovat produkci ostatních účastníků trhu za ceny, které budou buď nižší, či srovnatelné oproti konkurenci, v dalším případě budou pouze o tolik vyšší, že tento rozdíl bude bohatě vyvážen také vyšší užitnou hodnotou produktu“* (Hučka et al., 2011, str. 109).

Rozhodující faktory zdaru produktu s podobnými produkty či substituty lze rozdělit na:

- užitné vlastnosti (jakost, design, funkčnost v porovnání s konkurencí…),
- kvalita dodávky (záruka a servis, možnosti dodávky, marketing výrobku…),
- cena.

Dále do konkurenční schopnosti firem zasahují ještě vnější a vnitřní prvky, jenž se odráží na celkovém výsledku. Vnitřní prvky souvisí a definují přímo nabízený statek, tím si získá své místo a úspěšnost na trhu. Naopak vnější faktory (vzdělanost, pracovní zdroje, infrastruktura, právní zásahy…) dopadají na celý národ či region a jejich podniky. Vlivem globalizace se konkurenceschopnost a soutěživost dostává na světovou úroveň. Počet podnikatelských subjektů roste, zvětšují se a otevírají trhy, dochází ke zdokonalování informačních i komunikačních technologií, rozšiřují se portfolia produktů a další (Dvořáček a Slunčík, 2012; Hučka et al., 2011).

Konkurenceschopnost také spočívá ve správných reakcích na změny, které na trhu neustále nastávají. Podnik musí být schopen rozeznat příležitosti, které tyto změny přinášejí. Jde v podstatě o um prosadit se v určitém odvětví plném konkurentů. Do tohoto procesu musí subjekt vnést určitý potenciál, který konkurenti registrují. Zároveň musí udržovat tento potenciál v určité vyrovnanosti mezi silnými a slabými stránkami, hrozbami a příležitostmi (Mikoláš, 2011).

Do potenciálu organizace lze zahrnout i tyto kategorie:
integritu – osobitost jednotlivých pracovníků, složek firmy spojovaných s celkem,
identitu – „DNA firmy“, znaky (vnitřní a vnější), které firmu identifikují v prostředí,
suverenitu – pozice subjektu a možnosti rozhodování o svém vývoji v prostředí,
mobilitu – schopnost a možnost adaptovat se na změny uvnitř i venku podniku (Mikoláš et al., 2011).

Na subjekt a jeho konkurenceschopnost lze tedy nahlížet i z těchto dimenzí. Pro konkurenceschopný podnik je charakteristické, že ví, co je trendem dneška, ale zároveň přemýšlí a sleduje jeho vývoj (Mikoláš, 2011).

Další pohled na konkurenceschopnost popisuje Magretta (2012) jako soupeření o jedinečnost. Po poznání své konkurence by se měl podnik zaměřit na vytváření jedinečné hodnoty pro své zákazníky, tzn. konkurenčně se odlišit, nesnažit se jim vyrovnat napodobováním.

1.3 Konkurenční výhoda

Za jádro konkurenceschopnosti lze považovat konkurenční výhodu. Je to něco, co dělá podnik „lepším“, jedinečným a odlišným a je tak schopný čelit svým konkurentům. Aby firma mohla existovat v tržním prostředí, musí nalézt svou konkurenční výhodu, jinak bude postupem času nucena tento prostor opustit.

Jak uvádí Albaum a kolektiv (2016, str. 149), *„každá firma je svým způsobem něčím jedinečná (např. jejím umístěním, produktem či značkou…).“*Aby se firma udržela na trhu, musí hledat a najít svou jedinečnost. Za taktickou konkurenční výhodu lze také považovat efektivní využívání informací. Proto by měl každý mezinárodní obchodník rozvíjet své znalosti (Albaum et al., 2016).

Jestli má podnik konkurenční výhodu, lze poznat také na základě toho, zdali je schopen při vytváření produktu dosáhnout nižších nákladů než konkurent. Druhým případem může být, že si firma za produkt bude účtovat vyšší cenu. V tom nejlepším případě podnik dosáhne na obě varianty. Společnost tak dosahuje vyšší efektivity, má více vnímanou užitnou hodnotu zákazníky v porovnání se soupeřem (Magretta, 2012).

Pod konkurenční výhodou si lze představit cokoli, co umožní podniku prodávat větší množství produktů či bude dosahovat vyšší ziskové marže. Firmy mohou stavět své výhody například na:

- vlastních zdrojích (technologie, duševní práva a vlastnictví, přírodní statky, pracovní zdroje, kvalifikovanost a vzdělanost…),
- procesu výroby (jak kvalitně a za jaké náklady),
- předvídání vývoje na trhu (např. vytváření finančních rezerv); (Urban, 2018).

Podle Dvořáčka a Slunčíka (2012) má, co se týče dlouhodobé perspektivy větší šanci na úspěch vůči svým konkurentům ta společnost, jejíž konkurenční výhoda je dlouhodobě udržitelná.

Stejný názor má Urban (2018), který dělí **konkurenční výhody** na **dočasné a trvalé**. Konkurence se snaží v mnoha případech o napodobení výrobku či služby, proto je výhoda pouze dočasná. K udržení si výhody je potřeba adaptovat se na změny a trendy trhu, náležitě využívat zdroje a přednosti firmy, což povede k jejímu úspěšnému strategickému

řízení. Podnik se tedy musí snažit udržet si svou konkurenční výhodu co nejdéle, než konkurenti naleznou cestu k uspokojení očekávání a potřeb zákazníků v jiné či blízké podobě.

1.4 Analýza konkurence

Každý podnik by si přál, aby byl jeho produkt přímou volbou zákazníka. Takřka žádný trh ale neexistuje bez konkurence, a tak umožňuje zákazníkovi výběr z široké škály hledaného zboží či služby. Poznáním konkurence v odvětví získá organizace správný základ pro vytvoření svých strategických kroků.

Postup je velmi jednoduchý, postačí si udělat seznam oblastí, které chce podnik porovnat např. cena, kvalita produktu, kvalita reklamy, technologie, úroveň řízení a mnoho dalších parametrů a pak už jen hodnotí, zdali je v dané oblasti konkurence lepší či horší anebo se s podnikem nachází na stejné úrovni. Tento model lze aplikovat na porovnání konkurence ze stejného odvětví (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Svatoš ještě doplňuje, že analýza by měla poskytnout přehled o konkurentovi v těchto oblastech: strategii, jeho záměry a cíle, silné a slabé stránky, jedinečnost, případně jeho způsoby reakce a inovace. Je potřeba neustále tyto informace shromažďovat, rozšiřovat, třídit a interpretovat (Svatoš, 2009).

1.4.1 Obecné konkurenční strategie

Všeobecně, aby firma obstála v konkurenčním boji, musí si jasně určit svou stávající a budoucí pozici na trhu, své cíle a priority. Toto vymezení místa je vhodné stanovit i pro trh, na který má subjekt v nadcházející době zájem vstoupit. Pro úspěšnost strategie je také důležité, aby měla firma ujasněnou představu o tom, jakým způsobem těchto cílů dosáhne obzvláště na velmi konkurenčních trzích (Urban, 2018).

Nikde na světě se nenajde univerzální konkurenční strategie. Kdyby ano, veškerá snaha o to být jedinečným by pak postrádala význam. Společnost může vycházet z určitých modelů a situací, které ovlivňují konkurenční síly a mohou na trhu nastat. Na základě vývoje situace pak uzpůsobit svou strategii, do které také zasahují trendy a změny, anebo chování v odvětví, ve kterém podnik působí. To, jakou strategii podnik zaujme, je také ovlivněno jeho aktivy a dovednostmi (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Ke třem pilířům konkurenčních výhod, na kterých mohou podniky stavět, patří: nízké náklady, diferenciace produkce a tzv. fokus – zaměření se na úzký segment trhu, který je pro jiné firmy těžko dosažitelný. Při dedukci základních konkurenčních strategií vycházel Porter z analýzy svého modelu 5 sil, více kapitola 3.1. Na výhodnost či efektivitu strategie má zásadní vliv daný trh a povaha jeho konkurentů, typ a rozsáhlost odvětví a také velikost subjektu (Dvořáček a Slunčík, 2012; Urban, 2018).

Tabulka 1: Porterovy generické strategie

	náklady	**výrobky**
široký cíl	vůdčí postavení v nízkých nákladech	diferenciace
úzký cíl	soustředění pozornosti na nižší náklady	soustředění pozornosti na diferenciaci

Zdroj: (Štědroň et al., 2018, str. 22)

I. Strategie nízkých nákladů

V nízkonákladové strategii je smyslem nabízet zboží či službu za co nejníže možnou cenu, a tím dosáhnout nárůstu tržního podílu. Tato strategie je vhodná pro velké trhy, kde se produkují standardizované výrobky, a tím je možné docílit nízkých jednotkových nákladů. Při rozhodnutí využít tuto strategii, ohrožuje subjekt případné kopírování chování od dalších konkurentů. V tomto případě se tedy subjekt zaměřuje více na náklady, což může vést k opomenutí inovace produktu a vývoje trhu (Urban, 2018; Dvořáček a Slunčík, 2012).

II. Strategie nejlepší hodnoty

U této strategie je spotřebiteli sledován poměr ceny a hodnoty (vlastností či požadavků) nabízených produktů. Firmy využívající strategii nejlepší hodnoty nabízejí spotřebitelům kvalitou stejné statky jako konkurence, ale cenově nižší (Urban, 2018).

III. Strategie odlišnosti

Konkurenční výhodou u této strategie je odlišení se od konkurence a obdobných výrobků. Strategie odlišnosti je vhodná u statků či služeb s ojedinělou povahou a u spotřebitelů, u kterých cena není rozhodujícím faktorem (Urban, 2018).

IV. a V. Ohnisková strategie

U předchozí třech strategií byla snaha konkurenceschopnosti soustředěna na celistvé odvětví. Ohnisková neboli fokusová strategie se naopak koncentruje na určitý tržní segment na menším trhu.

První varianta ohniskové strategie spočívá v tom, že se podniky zaměřují na užší spotřebitelský segment a zákazníci jsou orientováni pouze na cenu. U druhé varianty fokusové strategie se též jedná o zákazníky, u kterých je rozhodující cena, ale navíc ještě vyžadují diferenciaci produktu od konkurence. V obou případech zaměření se na daný segment, musí být odběratelům poskytována dodatečná hodnota (Urban, 2018; Dvořáček a Slunčík, 2012).

2 Teoretická východiska vstupu na zahraniční trh

Každý podnik je ovlivňován prostředím, ve kterém provozuje svou činnost. Poznání okolí umožňuje subjektu lépe se na něj adaptovat, pochopit jeho vztahy, anebo mu umožňuje využít příležitost své okolí ovlivnit. Poznání má také důležitou roli pro vytvoření správné obchodní strategie. Je dáno, že úspěšnější jsou ty firmy, které mají svou strategii více uzpůsobeny svému okolí. Nejen, že analýzou okolí a faktorů mohou podniky objevit nové příležitosti, zároveň mohou odhalit potencionální hrozby, a být tak o krok napřed vůči konkurenci (Dvořáček, Slunčík, 2012; Hanzelková et al., 2017).

2.1 Rozdělení okolí podniku

Pro podnik je důležité, aby měl přehled o faktorech působících ve vnějším, ale i vnitřním prostředí. **Vnitřní okolí** je představováno silami uvnitř podniku. Mají dopad na jeho řízení a určují jeho možnosti. V tomto případě je podnik schopen částečně faktory usměrňovat. Vnitřní okolí má být analyzováno ve vztahu ke konkurenci se zaměřením na silné a slabé stránky. Identifikace klíčových proměnných, na kterých podnik staví a dokáže čelit výzvám okolí, je nezbytnou součástí (Váchal et al., 2013).

Vnější okolí lze rozdělit ještě na **mikrookolí a makrookolí.** Faktory v makrookolí jsou dané, podnik je svým působením na trhu nemůže nijak ovlivnit. Zároveň se odrážejí v interních funkcích (výrobních, marketingových, výzkumu a vývoji atd.). Vnější faktory dopadají na výsledek podniku, vystupují jako příležitosti nebo hrozby. K vnějším faktorům se také řadí **globalizace.** Analýza probíhá již v konkrétním odvětví, ve kterém podnik působí. Zaměřuje se např. na velikost trhu a jeho bariéry vstupu na něj, počet konkurentů, podíl tržní síly či vyjednávací sílu ve vztahu k dodavatelům nebo odběratelům (Dvořáček a Slunčík, 2012; Štědroň et al., 2018).

2.2 Globalizace a důvody expanze na nový trh a jeho poznání

Podnikatelské prostředí prochází neustálou transformací, která přináší nové příležitosti spolu s hrozbami. Formování globálního prostředí spočívá v propojování světa ve všech možných oblastech. Výsledkem tohoto nevyhnutelného procesu je eliminace omezení, které se dotýká odvětví geografie, ekonomiky, sociálních, společenských či kulturních a politických systémů. Změny vyvolané těmito procesy dopadají na světové hospodářství a jeho vývoj.

Především se jedná o tyto procesy globalizace:

- finanční toky,
- informační toky,
- obchodu,
- trhu práce,
- energetických zdrojů.

Pro každou firmu má internacionalizace jiný význam. K expanzi podnikatelských aktivit na mezinárodní trhy může podnik vést několik důvodů. Mezi hlavní důvody z hlediska strategie patří zejména tyto: rozšíření okruhu dodavatelů a odběratelů, snižování konkurenčních rizik, zisk nových zdrojů a zvýšení objemu prodejů.

Vstupem na zahraniční trh tak podnik může zvyšovat své šance v konkurenčním boji. Nový trh firmě přináší novou, mnohdy větší kupní sílu než na domácím trhu, což vede ke **zvýšení objemů prodejů**. Zároveň přináší nové možnosti a také příznivější ziskové marže díky využití úspor z rozsahu. Další výhodou vstupu na zahraniční trh je možnost dosahování komparativních výhod. Firmy mohou získat **nový přístup ke zdrojům** (technologie, informace, kapitál atd.), které jsou pro ně, ať už z pohledu ceny či dostupnosti, ekonomicky výhodnější. Nový trh také firmě může nabídnout **rozšíření portfolia dodavatelů a odběratelů**, díky kterým bude schopná eliminovat výpadky v těchto vztazích. Mnoho podniků na domácím trhu využívá v konkurenčním boji výhody plynoucí z jejich působení na tom zahraničním. Vstupem na globální trhy se tedy firmy snaží **minimalizovat konkurenční rizika** a vyrovnávat své výhody vůči konkurentům (Dvořáček a Slunčík, 2012; Halík a Fialová, 2016).

Díky obchodu mezi dvěma či více zeměmi dochází k navázání hospodářského kontaktu. Smysl tedy spočívá i v upevňování vztahů mezi těmito zeměmi a zmírňování hrozby konfliktu. Podmínky a prostředí pro obchodování na mezinárodních trzích se podstatně liší od těch tuzemských a v období globalizace a nekompromisní hyperkonkurence, je zapotřebí, aby měla firma dostatečné povědomí o faktorech a odlišnostech exportního prostředí. Kdo se chce stát vývozcem do jiné země, je nucen se vzdělávat, ať už v rámci jazyků, kulturních a životních specifik či v oblasti novinek a spolupráce… (Štědroň et al., 2018; Svatoš et al., 2009).

Podobný pohled má i Machková (2010), která uvádí, že pokud se podnik rozhodne vstoupit na zahraniční trh, měl by nejprve poznat prostředí, které se tam nachází. Filozofie domácího a mezinárodního marketingu je postavena na stejném základě. Avšak u mezinárodního marketingu a vstupu na nový trh, je potřeba se pozastavit nad faktory, které mohou zásadně ovlivnit marketingovou strategii.

Obzvláště se jedná o tyto faktory:

- obchodní, ekonomické, politické a legislativní překážky,
- kulturní, sociální, jazykové rozdíly (vliv na chování a rozhodování zákazníka),
- výskyt globálních marketingových sítí a strategických aliancí,
- upřednostňování domácích výrobků,
- fungování v neznámém prostředí a odlišném životním stylu,
- potřeba adaptace marketingového mixu,
- další možné problémy, dle zvoleného trhu.

Společnost je tak nucena uzpůsobit své obchodní, finanční a marketingové kapacity těmto faktorům. Poznat, co nejlépe zákazníky a konkurenty na daném trhu a uspokojit jejich potřeby lépe než konkurence (Machková, 2010).

2.3 Formy vstupu na zahraniční trh

Jak už bylo zmíněno, podnikání na zahraničních trzích sebou přináší řadu specifik a nároků zejména na obchodní, finanční a marketingové kapacity, které je nutno vyhodnotit ještě před vstupem na daný trh. Volba formy vstupu je pro podnik klíčová. Má několik forem, které můžeme rozdělit do tří základních skupin. Jedná se obecně o tyto formy:

1. vývoz a dovoz zboží a služeb,
2. formy nenáročné na kapitálové investice,
3. formy náročné na kapitálové investice (Machková, 2015).

1. Vývozní operace

V tomto případě se jedná o nejméně složité formy vstupu na zahraniční trhy. Pokud chce být podnik úspěšný a zaujmout významný podíl na trhu, i tak musí investovat značnou část zdrojů jak do marketingu, tak i do průzkumu nového trhu. Na základě výzkumu je třeba stanovit vhodnou marketingovou strategii, dále je nutné adaptovat dle podmínek trhu výrobkovou, cenovou a distribuční politiku a vhodně přizpůsobit marketingovou

komunikaci (komunikační politiku). Podnik má možnost při exportu využít různé obchodní metody, které jsou uskutečňovány na základě smluvních vztahů s obchodními partnery: obchodními zástupci, výhradními prodejci, prostředníky či komisionáři. Dále má možnost využít mandatáře, vytvořit vývozní alianci s podniky, jenž se nachází v obdobném odvětví, anebo také přímého vývozu. Volbu metody ovlivňuje řada faktorů, např. charakter výrobků a služeb, výběr obchodního subjektu či obchodněpolitické podmínky (Machková, 2015).

2. Formy nenáročné na kapitálové investice

Pokud chce podnik zviditelnit existenci svých výrobků či služeb na zvoleném trhu jinak, než vývozními operacemi nebo investicemi, má možnost využít formy vstupu nenáročné na kapitálové investice. Přínos těchto forem je pro podniky především v úspoře nákladů a zmírnění obav z rizik spojených s investicemi v zemích, které nemají ustálené podnikatelské a politické prostředí. Tato skupina dává podniku možnost vstoupit na zahraniční trh těmito formami: mezinárodní výrobní kooperací, licencí, smlouvou o řízení, franchisingem, zušlechťovací operací (outsourcing), (Machková, 2015).

3. Formy náročné na kapitálové investice

U těchto forem vstupu na zahraniční trh je nutno zohlednit mnoho faktorů (např. marketingové, nákladové, obchodněpolitické faktory či vyspělost země). Jelikož se jedná o dlouhodobé, náročné investice (nejčastěji jde o přímé, anebo portfoliové investice), mohou si je především dovolit velké společnosti.

Vstup zahraničních investorů je pro každou zemi pozitivum. Investovaný kapitál lze uplatnit pro modernizaci podniků, transfer technologií a manažerských dovedností či pro utváření pracovních příležitostí. Odměnou a zároveň lákadlem mají být pro investory různé investiční pobídky v podobě daňových a celních úlev, poskytnutí pozemků, výhodné prodeje a jiné.

Přímé zahraniční investice, lze najít v podobě:

- reinvestovaného zisku,
- vnitrofiremních půjček,
- kapitálového vkladu (hmotného i nehmotného).

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

Mezi charakteristické formy těchto investic lze zařadit investice na zelené louce, akvizice, fúze, společné podnikání a strategické aliance (Machková, 2015).

2.4 Rizika v mezinárodním obchodě

Vstupem na nový trh se nejen subjektu naskytují nové příležitosti, ale zároveň mezinárodní obchod provazuje řada rizik a hrozeb. Každá podnikatelská činnost čelí různým nástrahám, ať už předvídatelným nebo nahodilým. Nejinak tomu je i na zahraničních trzích, kde působí navíc při mezinárodním podnikání ještě některá specifická rizika. Ty pak mohou působit na očekávaný výsledek buď pozitivně anebo negativně.

Rozhodování a zvládání rizik patří k nedílné a důležité součásti podnikatelské činnosti. Aby podnik dosáhl co nejlepších žádoucích výsledků a svých cílů, musí si precizně naplánovat svá rozhodnutí. Předpokladem úspěšnosti rozhodovacího procesu je: být výborně informačně zajištěn, předvídat možný vývoj a umět se adaptovat na danou situaci, a hlavně udělat taktické rozhodnutí ve vhodný okamžik. V jednotlivých případech má pak podnik možnost riziko rozdělit mezi další subjekty, určitým způsobem omezit či přenést nebo se mu dokonce vyhnout (Machková et al., 2010).

Mezi nejhlavnější druhy rizik, se kterými se subjekt může setkat v mezinárodním obchodě, zejména patří: **tržní, komerční, přepravní, kurzová, teritoriální, odpovědnostní a další typy**. Tyto jednotlivé druhy se vzájemně prolínají a doplňují. Je tedy vhodné analyzovat rizika komplexně a všímat si jejich souvislostí a vazeb (Machková, 2015).

Vzhledem k rozsahu bakalářské práce se podkapitole 2.4 nebude dále věnováno v praktické části.

3 Vybrané marketingové nástroje analýzy konkurence a podnikatelského prostředí

K ucelení teoretické části bude následující kapitola věnována vybraným marketingovým nástrojům analýzy konkurence a podnikatelského prostředí. Přestože existuje řada marketingových nástrojů, kterých může podnik využít. Budou v této kapitole s ohledem na rozsah a téma bakalářské práce zmíněny pouze ty nástroje, které budou dále použity v praktické části. Pro podnik je důležité, aby měl přehled o faktorech působící ve vnějším, ale i vnitřním prostředí. Podmínky a prostředí pro obchodování na mezinárodních trzích se podstatně liší od těch tuzemských. Je tedy zapotřebí, aby měla firma dostatečné povědomí o faktorech a odlišnostech exportního prostředí. Poznání prostředí a konkurence má důležitou roli pro vytvoření správné obchodní strategie případně podnik přijde na to, že na exportním trhu nemá šanci stát se úspěšným.

3.1 PEST analýza

Mezi přípravné kroky před vstupem na mezinárodní trh by měl podnik rozhodně zařadit marketingové analýzy a techniky zkoumající vnější prostředí a faktory, které mohou ovlivnit činnost podniku.

Jak uvádí Dvořáček a Slunčík (2012) zkoumání makrookolí může být prováděno pomocí analýzy, která se od 80. let nazývá **PEST analýza.** S postupem času se tento model rozšířil o další faktory, které zasahují do podnikatelské činnosti, avšak nejsou ovlivnitelné.

V současnosti se lze tedy spíše setkat s označením PESTLE analýza, která je obohacena o faktory legislativní a ekologické. Existují ale i další varianty např. STEEPLED rozšířená o další faktory z původní verze. Nic se ale nemění na tom, že podstatou všech modelů je určení nejdůležitějších faktorů (rizik a jevů), které mohou ovlivnit podnikání (Štědroň et al., 2018).

Základní model vychází z počátečních písmen faktorů, podstatné je vymezit si oblasti, které souvisejí s činností podniku.

P – politicko-právní faktory

U těchto faktorů je zkoumána politická situace a mezinárodní stabilita. Pravidla pro podnikání určí zejména právní systém a také mezinárodní právo země. Do činnosti podniku může také zasáhnout členství země v politicko-hospodářských sdružení, motivace ke vstupu (bariéry), fiskální a sociální politika, obchodní vztahy či pracovní právo a další.

E – ekonomické faktory

Situace podniků a spotřebitelů bude ovlivněna stavem ekonomiky současným i budoucím. Podnik by měl analyzovat především tyto faktory: vývoj hrubého domácího produktu, inflaci, kupní sílu, nezaměstnanost, úrokovou míru a fázi ekonomického cyklu… Ukazatele může podnik čerpat většinou z dostupných zdrojů, jenž zpracovávají veřejné či soukromé instituce. Při vstupu na zahraniční trh může podnik také využít hodnocení konkurenceschopnosti na základě ekonomického vývoje, které v mezinárodním měřítku provádí Světové ekonomické fórum (WEF).

S – sociálně-kulturní faktory

Sociální faktory mohou mít vliv nejen na poptávku po zboží a službách, ale i na nabídku a ochotu pracovat či podnikat. Důležitou roli hrají zejména tyto faktory: historie, náboženství, životní styl a úroveň, demografický vývoj, vzdělanost, systém hodnot a potřeb, sociální legislativa, trendy či kulturní rozdíly… Každá země má svou kulturu, jenž se projevuje v chování spotřebitelů. K nejvíce vnímané kulturní odlišnosti patří jazyk. Právě vlivem globalizace opadá potřeba znát jazyk exportní země, jelikož se ve většině případů využívá angličtiny či jiného světového jazyka, o to cennější je pak tato znalost při komunikaci a obchodování.

T – technicko-technologické faktory

Díky vynálezům, inovacím a výzkumům mohou podniky získat konkurenční výhodu i na několik let. Technologické prostředí vypovídá o technické vyspělosti dané země. Podnik by se měl soustředit na faktory vypovídající o: výši výdajů na výzkum, podpoře ze strany vlády, informačních a komunikačních technologií, budoucím potenciálu a trendech technologického vývoje (Štědroň et al, 2018; Jakubíková, 2013).

3.2 Benchmarking

V současné době patří benchmarking ke stále více využívanému nástroji analýzy konkurence. Překladem slovo *„benchmark“* znamená pevný bod, který je základem pro měření. Jde o proces, který z dlouhodobého hlediska pozoruje a porovnává výsledky vlastní s výsledky konkurence. V benchmarkingu jsou zkoumány myšlenky, přístupy či metody, se záměrem zvýšit svou výkonnost, kvalitu nebo efektivnost (Jakubíková, 2013).

Benchmarking má pro společnost přínos v tom, že pozná svou vlastní pozici, a to v čem je dobrá. Zároveň získá prostor pro zlepšení od jiných, v čem jsou výrazně lepší. Funguje též jako varovný systém, dokáže odhalit hrozby a projevy konkurence. Výsledky získané z analýzy lze použít pro zdokonalení procesů a výsledků podniku, utváření nových myšlenek a nápadů, což povede ke spokojenosti odběratelů (Cimbálníková, 2012).

Nenadál (2011) popisuje benchmarking jako prostředek srovnávání se a učení se od těch nejlepších s cílem zdokonalování vlastní výkonnosti. Existuje **5 základních typů benchmarkingu** dle charakteru zvoleného objektu**:** procesní, funkcionální, výkonový a dále externí a interní. První tři zmíněné benchmarkingy mohou firmy využít v rámci jednoho podniku či do nich zahrnout různé právnické subjekty. Nejčastěji jsou ale základní typy z hlediska místa výkonu benchmarkingu děleny na:

- Externí benchmarking

Analýza externího benchmarkingu je prováděna s jiným partnerem mimo organizaci. Využití tohoto typu je nejčastější u malých a středních podniků, kdy jsou činnosti porovnávány a měřeny s konkurencí. Jednou z největších výhod je, že si podnik může vymezit co nejvyšší *„benchmark“* (ukazatel výkonnosti) a za předpokladu, že si zvolí vhodnou externí organizaci, se tak může učit od toho nejlepšího a zbavit se svých slabých stránek.

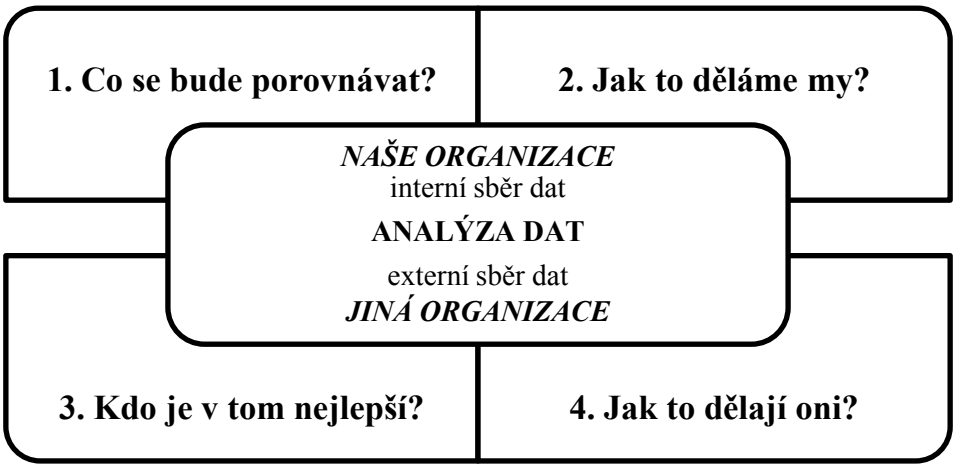
- Interní benchmarking

Jak už vyplývá z názvu, tento typ je prováděn interně v rámci jedné organizace. Využití proto najde u velkých společností s více organizačními jednotkami (obchodní řetězce, fakulty, divize…), které se podílejí na stejných či obdobných činnostech. Záměrem vnitřního benchmarkingu je dočasně poznat ten nejlepší článek v organizaci, díky kterému se sníží nevyrovnanost ve výkonnosti u organizačních jednotek. Je dobrým základem

naučení se benchmarking realizovat, o to pak jednoduší a efektivnější bude provedení externího benchmarkingu. Pokud podnik zůstane u zkoumání pouze jen své organizace, může se připravit o vnější podněty, vedoucí k ještě většímu zdokonalení.

- **Benchmarkingový projekt**

Jelikož benchmarking není normovanou metodou s přesně danými postupy, můžou se mnohdy jednotlivé kroky a fáze analýzy aktivit benchmarkingu lišit. Obecně lze proces rozdělit do čtyř základních fází: plánovací, analytické, integrační a realizační. Na začátku je důležité vybrat benchmarkingový tým dle jeho zaměření a dále srovnávací partnerský subjekt. Závěrem plánovací fáze je vhodná metoda sběru dat, na základě kterých bude možné zjistit rozdíly ve sledovaných ukazatelích výkonnosti. Poté jsou nasbíraná data zpracovávána a vyhodnocována v rámci analytické fáze, jejíž výstupem jsou návrhy oblastí a cílů, kde je možné se zlepšit. V integrační fázi pak vrcholový management tyto návrhy a výsledky benchmarkingu projednává a rozhoduje o konečných cílech vlastního zlepšování. Dále management přijímá nová opatření konkrétního projektu vedoucí ke zlepšování. Tento poslední krok je prováděn v rámci realizační fáze, jež je poslední fází z benchmarkingového projektu. Na obrázku č. 2 lze vidět základní model benchmarkingu, které vytvořilo Americké centrum produktivity a jakosti (APQC). Model znázorňuje základní rámec čtyř principiálních otázek, jež by měly být součástí každého konkrétního benchmarkingového projektu.



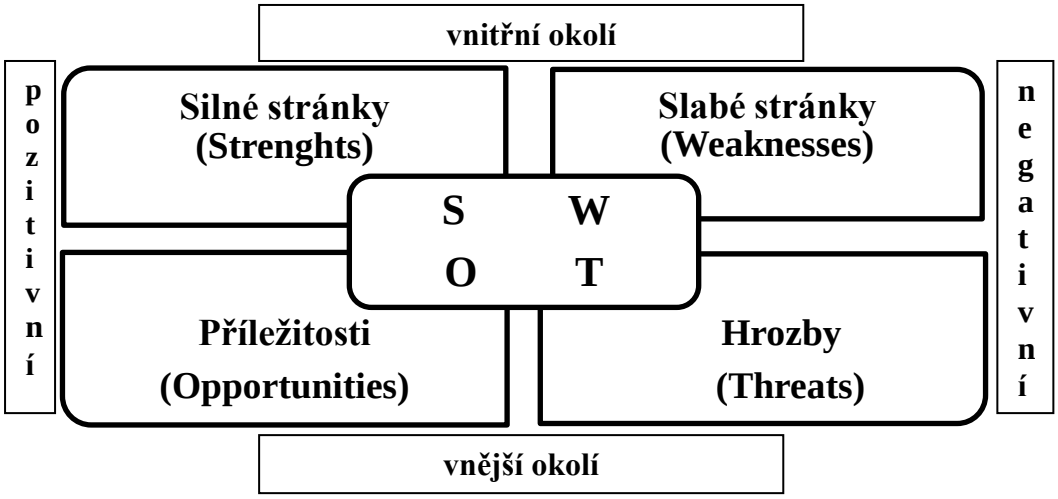
Obrázek 1: Základní rámec modelu benchmarkingu dle metodiky APQC

Zdroj: (vlastní, zpracování dle Nenadál, 2011, str. 29)

3.3 SWOT analýza

Jedná se o jednoduchou univerzální analýzu, pomocí které lze určit silné a slabé stránky a dále příležitosti a hrozby příslušného podniku. SWOT analýza hodnotí současný stav podniku. Model se aplikuje jak z pohledu vnitřního, kdy je zkoumáno interní prostředí společnosti a výstupem jsou silné a slabé stránky, které mohou zasáhnout do konkurenceschopnosti. Tak z pohledu vnějšího, které dávají podniku přehled o možných příležitostech a hrozbách, které mohou na trhu nastat, ale nemůže je podnik ovlivnit (Urban, 2018; Cimbálníková, 2012).

Data pro analýzu lze čerpat: od nejrůznějších technik, z již provedených dílčích analýz, z benchmarkingu nebo brainstormingu, ze starší SWOT analýzy či z různých výzkumů. Analýza by měla být objektivní, sestavena na základě konkrétního účelu a s podstatnými fakty a jevy. Je proto vhodné SWOT analýzu umístit až na úplný závěr strategické analýzy, kde je provedeno shrnutí nejdůležitějších závěrů z provedených dílčích analýz (Hanzelková et al., 2017).



Obrázek 2: Podstata SWOT analýzy

Zdroj: (vlastní zpracování dle Dvořáček a Slunčík, 2012, str. 15)

Na základě SWOT analýzy lze sestavit čtyři základní typy strategií:

- **SO**

Tato strategie využívá vnitřních silných stránek ke zhodnocení příležitostí z vnějšího okolí. Pro podnik je tato kombinace nejpříhodnější, avšak většinou v realitě tomu tak není.

- **WO**

Další strategie využívá příležitostí ke zredukování a překonání slabých stránek. Příkladem může být zisk dodatečných zdrojů formou: akvizice, joint-venture s technologicky založenou firmou či zisk kvalifikovaných sil.

- **ST**

Podnik musí být dostatečně silný na to, aby čelil ohrožení a přímé konfrontaci. Je zde použito silných stránek ke zmírnění či odstranění hrozeb.

- **WT**

Jedná se o obrannou strategii, kdy podnik často bojuje o přežití. Snahou strategie je eliminovat slabé stránky ke zmírnění a vyhnutí se hrozeb. Toho může docílit pomocí fúze, likvidací, různými omezeními aj. (Urban, 2018; Váchal et al., 2013).

Závěrem je nutné připomenout, že tržní prostředí se neustále mění, proto je důležité analýzy opakovat, aby strategie co nejvíce odpovídala současné situaci na daném trhu (Štědroň et al., 2018).

4 Charakteristika společnosti ELEVENET s. r. o.

Autorka práce se zabývá konkurenceschopností vybraného podniku, proto bude v této kapitole blíže charakterizována firma ELEVENET s. r. o. Společnost působí na trhu poměrně krátce, byla založena v roce 2015 se zaměřením především na výrobu textilních a průmyslových šňůr a síťovin pro dodávky v automobilovém průmyslu.

4.1 Představení společnosti

Sídlo i výroba se nachází v Jablonci nad Nisou. Jedná se o ryze český podnik, který doposud nepůsobil na žádném zahraničním trhu. Díky vlastním pletacím strojům a dalším zařízením je společnost ELEVENET s. r. o. schopna vyrobit rozsáhlou škálu technických šňůr různým způsobem pletení, v různém průměru a odstínů barev. Dosavadní zkušenosti v oboru textilního průmyslu vedou k poskytování komplexního výrobního a realizačního servisu v takřka jakékoliv oblasti, jenž využívá textilní (průmyslové) šňůry, sítě a síťoviny.

Od svého počátku spolupracuje ELEVENET s. r. o. s řadou průmyslových podniků v oblasti „automotive“. Společnost je významným dodavatelem provazového materiálu používaného ve většině světových automobilových podnicích, jako je ŠKODA AUTO, BMW nebo AUDI. Výrobky prošly nezbytnou certifikací, která je zvlášť vyžadována v oblasti automobilového průmyslu. Firma je svým charakterem firmou „rodinnou“ a je tudíž schopna flexibilně plnit i malosériovou zakázkovou výrobu (Elevenet, © 2020).

Obrázek 3: Logo společnosti ELEVENET s. r. o.

Zdroj: (Elevenet, © 2020)

Ekonomické ukazatele obratů v roce 2018, z hlediska celkové produkce výroby v uvedených kategoriích, činily u dodávek pro automobilový průmysl 55 % a u ostatní výrobní produkce pak dosahovaly 45 % z celkového obratu. Tyto hodnoty tedy odráží výrobní strukturu a zaměření firmy (Elevenet, 2020).

4.1.1 Výroba

V současnosti firma disponuje pro výrobu technických a oděvních šňůr[1] a sítí 16 a 8 pramennými proplétacími stroji s finálním výrobním průměrem od 0,5 mm do 7 mm. Celková kapacita strojů je při běžném výrobním sortimentu u 16 pramenné PARACORD šňůry s průměrem 3 mm cca 10 000 m za 24 hodin. Strojový park doplňují 2 soukací stroje na přípravu technických pletacích vláken, z čehož jeden plně automatický s vlastním tepelným střihem. K samotnému balení, pro kontrolu a měření finálních šňůr je využíván navíjecí stroj s kalibrovaným digitálním měřícím zařízením pro náviny na velkokapacitní a maloprůměrové papírové nebo plastové cívky dle potřeb zákazníka. Šňůry jsou vyráběny s jádrem (výplň) nebo bez jádra (duté). Pro sériovou velkokapacitní výrobu pak i jako gumolano s elastickým středem a pevným opletem do 6 mm. Dle přání a požadavků zákazníků umí přizpůsobit vzorování, barevné varianty a materiály produktu (Elevenet, 2020).

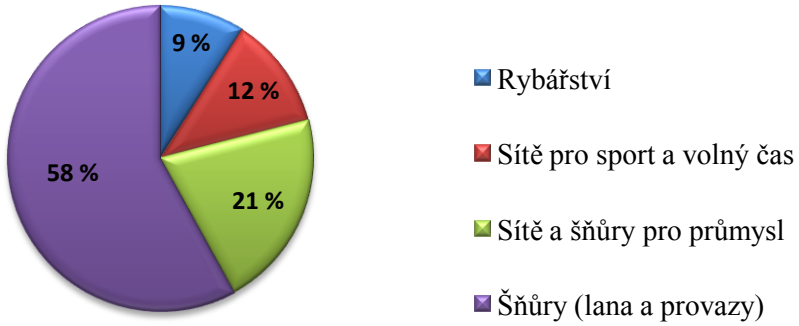
Obrázek 4: Ukázka výroby technické šňůry

Zdroj: (Elevenet, 2020)

[1] Příloha A

4.1.2 Produktové portfolio

Společnost ELEVENET jako specializovaná firma vyrábí především technické šňůry. Dále také výrobky ze síťoviny a finální výrobky s uplatněním v širokém spektru oborů. (Elevenet, 2020).



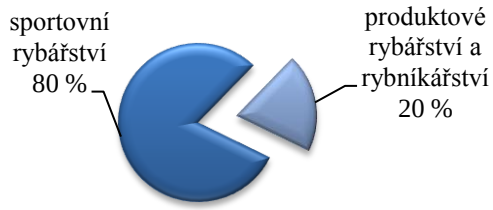
Obrázek 5: Rozdělení výroby šňůr a výrobků ze síťoviny dle kategorií
Zdroj: (Elevenet, 2020)

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že hlavním výrobním zaměřením firmy je především výroba šňůr. K výrobě šňůr společnost využívá zejména tyto materiály: polyester, polyamid a polypropylen. Nejvíce využívaným materiálem při výrobě šňůr je polypropylen zhruba 55 %. Jedná se o levnější materiál, který firma odebírá od tuzemského dodavatele. Dá se jednoduše vyrobit v široké škále barev. Polyamid je při výrobě šňůr používán přibližně ve 35 %. Jedná se především o šňůry pro plastikářské firmy (automobilový průmysl). Polyamid je ze všech uvedených materiálů nejdražší na druhou stranu vlákna jsou nejodolnější s dobrými fyzikálními vlastnostmi. Šňůra je otěruvzdorná a při zastřikování spolu s kuličkou (při výrobě zadního táhla), která je rovněž z polyamidového materiálu, splňují veškeré potřebné normy a vlastnosti. Ve zbylých 10 % je při výrobě pak využíván polyester. Jednotlivé kategorie jsou níže ještě detailněji rozebrány.

1. **Rybářství**

- sportovní rybářství (vezírky, čeřeny, podběrákové sítě),
- produktové rybářství a rybníkářství (kesery, vrhací sítě).

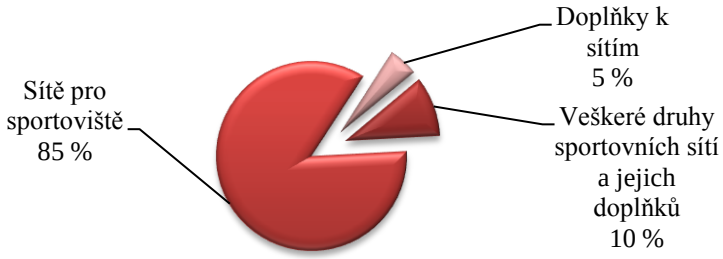
Šňůrky výrobci rybářských potřeb například využívají při výrobě vezírků (stahování). Síťovina se uplatňuje při výrobě čeřenů, podběrákových sítí, keserů, vrhacích sítí…



Obrázek 6: Využití šňůr a síťoviny v kategorii rybářství
Zdroj: (Elevenet, 2020)

2. Sítě pro sport a volný čas

- veškeré druhy sportovních sítí a jejich doplňků pro sport (volejbalové, fotbalové, golfové, tenisové…),
- sítě pro sportoviště (ručně uzlované, strojně pletené a bezuzlové strojně pletené sítě),
- doplňky k sítím (obsmyk sítě po obvodu lanem/šňůrou, montáž kovových kroužků, ocelových lanek…).



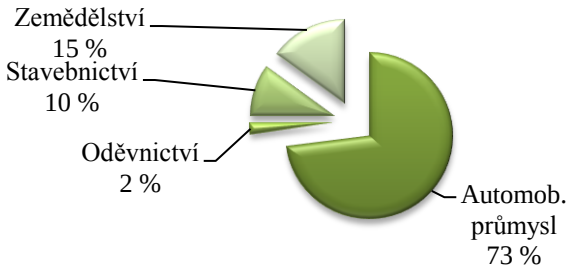
Obrázek 7: Využití šňůr a síťoviny v kategorii sport a volný čas
Zdroj: (Elevenet, 2020)

V oblasti výroby pro sport se podnik zaměřuje především na zakázkovou výrobu ze síťoviny pro různá sportovní hřiště, stadiony či pavilony.

3. Sítě a šňůry pro průmysl

- automobilový průmysl (úložné sítě zavazadlového prostoru, krycí sítě přívěsných vozíků, táhlo zadního plata),
- oděvnictví (síťované podšívky, bezpečnostní vesty, rozlišovací dresy),
- stavebnictví (ochranné sítě na lešení, bezpečností sítě, ochranné sítě na ploty…),

- zemědělství (pěstební ochranné a podpěrné sítě, stínící ochranné sítě…).



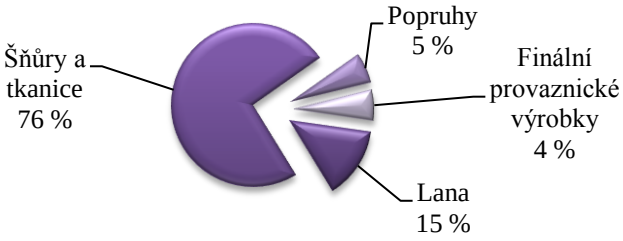
Obrázek 8: Využití šňůr a síťoviny v jednotlivých oborech průmyslu

Zdroj: (Elevenet, 2020)

Největší výrobní orientací společnosti je právě výroba šňůr pro automobilový průmysl.

4. Šňůry, lana a provazy

- lana (dynamická, statická, pro vodní využití, polyamidová z přírodního konopí…),
- šňůry a tkanice (různé průměry),
- popruhy (různé šíře),
- finální provaznické výrobky (paracord náramky, šplhací a přetahovací lana…).



Obrázek 9: Struktura výroby v kategorii lana a provazy

Zdroj: (Elevenet, 2020)

Firma je orientovaná především na výrobu šňůr různých barev, barevných kombinací a průměrů.

Konkurenční výhodou společnosti je nabídka zakázkové výroby. Zakázky jsou řešeny individuálně s každým zákazníkem od projekce, až po samotnou realizaci. V těchto případech je zde zahrnut velký podíl lidské manuální práce bez možnosti využití automatizovaných strojů (Elevenet, 2020).

4.1.3 Technologie a certifikace

Způsobem pletení, vhodným materiálem nebo jeho kombinacemi lze dosáhnout požadovaných či optimálních vlastností šňůr pro každého zákazníka. Moderní vysokopevnostní materiály jako DYNEEMA, KEVLAR, NOEMEX apod. pak nahrazují nutnost velkých průměrů šňůr při zachování jejich pevnostních vlastností. Kromě pevnosti je možné splnit další fyzikální vlastnosti na technickou šňůru, jako jsou teplotní nároky nad 650 °C, šňůry plovoucí na hladině vody, šňůry vyrobené z moderních a atypických materiálů jako je např. minerální čedič apod.

Technické šňůry splňují hořlavost dle TL1010. Na veškerých technických vlastnostech šňůr firma spolupracuje při ověřovacích zkouškách s akreditovanými laboratořemi, případně si fyzikální vlastnosti řeší odběratelé z oblasti automotive podle svých přísnějších norem ve svých laboratorních a zkušebních centrech. Na přání zákazníka je možné technické šňůry testovat na další požadavky dle norem (např. emise uhlíku či formaldehydu nebo na mechanické vlastnosti). V současnosti je firma v procesu certifikace a přechodu na systém řízení jakosti ISO (Elevenet, 2020).

4.1.4 Charakteristika distribučních cest a spotřebitelů

Podnik využívá ve většině případů přímé distribuční cesty. V minulosti rovněž firma využívala nepřímých distribučních cest při prodeji maloobchodům nebo za pomoci zprostředkovatele. To již v současnosti není aktuální. V místě sídla a výroby společnosti rovněž probíhá přímý prodej prostřednictvím podnikové prodejny pro individuální zákazníky.

- → Prodej malometrážního množství šňůr, lan a síťovin.
- → Prodej velkometrážního množství šňůr, lan a síťovin – přidanou hodnotou může být např. dělení na danou délku tak, aby v sériové výrobě odběratele nedocházelo ke zbytečným prostojům či výroba na zakázku.

Výrobky používají: ŠKODA AUTO, BMW, AUDI, Lyžařské areály Harrachov, Špindlerův mlýn a další, hokejové kluby, fotbalové kluby, většina golfových areálů v ČR, ZOO Liberec a spousta dalších.

Dle podniku nejdůležitějším faktorem pro sjednávání vzájemných dodavatelsko-odběratelských vztahů a cen je délka působení na trhu, strojový park a jeho možnosti, flexibilní reakce na potřeby odběratelů a trhu, kvalita a reakce na nové vzory a výrobky, reference stávajících zákazníků a rovněž vlastní paleta sortimentu.

Distribuce probíhá buď v místě sídla společnosti ELEVENET s. r. o. či přepravou jejich vlastními vozy. Pro vzdálenější spotřebitele jsou dodávky realizovány přepravními společnostmi PPL, DPD či GEIS (Elevenet, 2020).

Obrázek 10: Ukázka zásob technických šňůr a balení pro následnou distribuci
Zdroj: (Elevenet, 2020)

4.2 Vstup na zahraniční trh společnosti ELEVENET s. r. o.

Firma svými zkušenostmi a znalostmi, strojovým parkem a orientací v široké škále problematiky pletení technických šňůr je rozhodnuta expandovat do zahraničí. Při konzultaci a výběru konkrétního zahraničního trhu bylo autorce bakalářské práce společností sděleno, že by ráda expandovala na slovenský trh. Jelikož podnik doposud nepůsobil na žádném zahraničním trhu, společnost zvolila sousední stát, u kterého předpokládá, že bude nejdosažitelnější a zajímavou oblastí pro jejich produkty. U volby této destinace, bylo rovněž přihlíženo k tomu, že se jedná o stát s obdobným názorovým a ekonomickým prostředím a taktéž k jazykové „nenáročnosti“ této destinace. Záměrem expanze je zužitkovat znalosti v oblasti dodávek technických šňůr zákazníkům v okruhu automobilového průmyslu, tedy zákazníků B2B. Firma chce proniknout na tento trh a do této oblasti z důvodů svého know-how u všech certifikovaných výrobků, které jsou prověřeny několikaletou praxí v této oblasti (Elevenet, 2020).

4.2.1 Produkt

Primárním produktem, se kterým by společnost ráda expandovala, jsou technické šňůry s využitím v automobilovém průmyslu. ELEVENET s. r. o. již dlouhodobě spolupracuje s plastikářskými podniky, které se specializující na výrobu vstřikovaných plastových dílů převážně pro automobilový průmysl. Společnost je subdodavatelem technických šňůr pro následující společnosti: Sigmaplast a. s., NATIVEL s. r. o. a Megatech Industries. Tyto společnosti následně z technických šňůr vyrábí pomocí vstřikovací lisů **táhlo zadního plata** pro zákazníky automobilového průmyslu (Elevenet, 2020).

Obrázek 11: Využití technické šňůry v automobilovém průmyslu
Zdroj: (Elevenet, 2020)

Vyjednávací pozice firmy je s ohledem na její specializaci pro automobilový trh silná. A to jak ve vztahu k odběratelům, tak i dodavatelům. Firma je pro každého dodavatele zajímavá, a to z toho důvodu, že vztahy s odběrateli v automobilovém průmyslu jsou založeny na dlouhodobé spolupráci a kontraktech. Odběratelé stanovují trendy a požadavky na daný výrobek, což společnosti ELEVENET přináší nutnost vývoje nových materiálů i technologií a také jejich vysokou míru testování při uvádění na trh. Rovněž tak tento vztah zaručuje dlouhodobé odběry, kdy sériová výroba jednoho výrobku (automobilu) činí průměrně 5-7 let a dodávky náhradních dílů pak 15 let po jejím skončení. Záruka odběru pro dodavatele materiálu je tedy v nutnosti zachovat atestovaný a odsouhlasený vzor včetně jejího materiálu po celou dobu dodávek (Elevenet, 2020).

5 Analýza konkurenceschopnosti společnosti ELEVENET s. r. o. při vstupu na zahraniční trh

Znalost exportního prostředí je pro podnik při vstupu na nový trh zásadní věcí. Od těchto znalostí se dále také odvíjí strategické rozhodnutí, jakým způsobem bude subjekt na novém trhu podnikat. Na zvolení konkrétního postupu má vliv řada faktorů, mezi které patří například zmíněná rizika mezinárodního obchodu, forma vstupu či potenciál cílového zahraničního trhu. Dále pak zdroje, kterými společnost disponuje, současná situace dané země (ekonomická, politická, kulturní zvyklosti…), ale zejména pak její celková konkurenceschopnost. Pokud podnik nebude dostatečně konkurenceschopný na vybraném trhu, nemá šanci přežít v konkurenčním boji. Tyto neúspěšné vstupy na nový trh mnohdy vedou až k zániku celé společnosti.

Z předchozí podkapitoly 4.2 je již známo, že zemí, kam by podnik chtěl expandovat své produkty (technické šňůry), je Slovenská republika. Společnost nemá žádné zkušenosti s mezinárodním podnikáním. Doposud na žádném jiném zahraničním trhu nepůsobila. S ohledem na zdroje a zkušenosti společnost při konzultaci uvedla, že předpokládaným vstupem na tento trh by mohlo být za pomoci vhodného obchodního zástupce či prostředníka a v současné situaci s orientací na celé Slovensko.

Pátá kapitola má tedy za cíl popsat zvolený trh, na který firma ELEVENET s. r. o. zvažuje vstoupit v oblasti výroby textilních a průmyslových šňůr a síťovin především pro dodávky v automobilovém průmyslu. V kapitole bude nejprve charakterizován a analyzován slovenský trh pomocí PEST analýzy. Dále se pak kapitola zaměří prostřednictvím Benchmarkingu na analýzu konkurence, která se na tomto trhu nachází.

5.1 Obecné informace o Slovenské republice

Samostatná Slovenská republika vznikla v lednu roku 1993 rozdělením České a Slovenské federativní republiky. Slovensko je vnitrozemský stát s přibližnou rozlohou 49 000 kilometrů čtverečních, nacházející se ve střední Evropě s hlavním městem Bratislavou a úředním jazykem slovenštinou. Dělí se na osm samosprávných krajů: Bratislavský, Prešovský, Košický, Nitranský, Žilinský, Trnavský, Trenčínský a Banskobystrický. Co se týče počtu obyvatel, žije na Slovenku takřka 5 452 000 obyvatel (k červenu 2019), což je asi o polovinu méně než v České republice. Slovenské hranice obklopuje pět sousedních

států: Rakousko, Česká republika, Maďarsko, Polsko a Ukrajina. Ke Slovensku neodmyslitelně patří mnoho historických a přírodních památek, stejně tak i bohatá kultura a vědecká tradice (CIA, © 2019).

Slovenská republika patří k zemím s otevřenou ekonomikou a celkově se řadí k těm úspěšným. Na druhou stranu její stav je závislý a odráží se na ekonomickém vývoji v okolních zemích, zejména v Německu. Ekonomika rovněž trpí nedostatkem energetických surovin (ropa, zemní plyn), na jejichž dovozu je plně závislá. V hospodářství má velký význam průmysl. Dominuje zde především automobilový, strojírenský, elektrotechnický a chemický průmysl (Businessinfo, © 1997–2019).

Pokud se český podnik rozhodne expandovat na zahraniční trh, Slovensko bývá nejčastěji první volbou. Na tomto faktu má svůj podíl také minulost, kdy Slovensko s Českou republikou tvořily jeden stát a určité rysy si zůstaly dodnes podobné. Dalším důvodem, proč bývá Slovensko první volbou exportní země, je také ten, že patří k jednomu ze sousedních států České republiky, a tudíž je vzdálenostně snadno dostupné. Velkou výhodou je také pro mnoho podnikatelských subjektů jazyková nenáročnost, většina lidí se dokáže běžně domluvit i bez znalosti slovenštiny. Dále je to také dáno politickou a kulturní blízkostí. I přes všechny tyto faktory je nezbytné provést analýzu prostředí, která podniku umožní poznat podmínky, prostředí a konkurenci daného trhu. Trh nabízí ve většině případů zboží a služby, které lze nalézt rovněž na tom českém. Pokud tedy produkt neprokáže dostatečnou konkurenceschopnost, nemá šanci obstát a být na trhu úspěšný. Maloobchodní síti na Slovensku podobně jako v České republice dominují velké nadnárodní řetězce (Businessinfo, © 1997–2019).

5.2 PEST analýza

V rámci PEST analýzy bude nyní prozkoumáno makroprostředí Slovenska. Jedná se o prostředí a faktory, které na podnik působí komplexně a proměnlivě. Tento nepřetržitý vliv faktorů není podnik schopen nijak ovlivnit, je tedy nezbytné se tomuto prostředí a faktorům neustále pružně přizpůsobovat. Záměrem této analýzy je identifikovat nejdůležitější faktory, které mohou ovlivnit činnost společnosti ELEVENET s. r. o., a tím i její konkurenceschopnost.

5.2.1 Politicko-právní faktory

Státním zřízením je Slovensko parlamentní republika. Občané si volí hlavu státu na dobu pěti let. V červnu 2019 se prezidentkou stala historicky první žena Zuzana Čaputová. Výkonnou moc představuje stejně jako v České republice vláda. V čele vlády je premiér (od 21. března 2020 Igor Matovič), kterého jmenuje prezident/ka. Moc zákonodárná je vykonávána jednokomorovým parlamentem Národní radou Slovenské republiky. Ten je tvořen 150 poslanci volenými vždy na období čtyř let. Předseda parlamentu je po prezidentu republiky druhou nejvyšší ústavní funkcí.

Základním zákonem státu a nejvýše postaveným právním předpisem je Ústava Slovenské republiky (č. 460/1992 Zb.). Ústavní soud zodpovídá za ochranu ústavnosti, výklad a za její kontrolu a dodržování. První oddíl první hlavy definuje základní charakter státu, dále vymezuje vztah mezi občany a státní mocí. Rovněž v něm jsou vymezeny principy vztahující se ke státnímu území, občanství a státnímu jazyku. Důležitou součástí tohoto oddílu jsou taktéž mezinárodní závazky Slovenska (Zakonypreludi.sk, © 2010–2020).

Za svou dobu existence se Slovenská republika stala členem mnoha mezinárodních organizací a seskupení. Vybraná důležitá členství Slovenské republiky jsou znázorněna v následující tabulce č. 2.

Tabulka 2: Vybraná členství Slovenska v mezinárodních organizacích a seskupeních

Oblast	Vybraná členství
Spolupráce v Evropě	Evropská unie (EU), Rada Evropy (COE) …
Oblast bezpečnosti	Organizace Severoatlantické aliance (NATO), Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě (OSCE) …
Organizace spojených národů a organizace systému OSN	Organizace spojených národů (OSN), Mezinárodní organizace práce (ILO), Konference OSN pro obchod a rozvoj (UNCTAD), Organizace OSN pro vzdělání, vědu a kulturu (UNESCO), Organizace OSN pro průmyslový rozvoj (UNIDO), Světová zdravotnická organizace (WHO) …
Ostatní mezinárodní organizace	Světová obchodní organizace (WTO), Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD), Mezinárodní celní organizace (WCO) …
Mezinárodní regionální spolupráce a seskupení	Visegrádská čtyrka (V4), Středoevropská iniciativa (CEI), Evropské sdružení volného obchodu (EFTA) …
Finanční instituce	Světová banka (WB), Mezinárodní měnový fond (IMF), Evropská banka pro obnovu a rozvoj (EBRD) …

Zdroj: (MZV, © 2009–2018)

Členství ve zmíněných a mnoha dalších organizacích, seskupeních, agenturách, komisích atd. s sebou přináší určité závazky, práva a povinnosti, jež musí Slovensko respektovat a dodržovat, z některých zase naopak plynou jisté výhody. Slovensko stejně jako Česká republika jsou členem Evropské unie, kde je uskutečňován volný obchod, volný pohyb osob a kapitálu. Díky tomuto členství probíhá v rámci EU volný pohyb zboží, které tak nepodléhá žádnému celnímu řízení a clu.

Při obchodování v rámci Evropské unie se také neuplatňuje daň z přidané hodnoty, a to za předpokladu, že má společnost platné identifikační číslo DPH. Nemá-li podnik platné identifikační číslo DPH, daň z přidané hodnoty se uplatňuje. Sazby DPH se na Slovensku

dělí do 2 kategorií: základní sazba daně je ve výši 20 %, snížená sazba daně se rovná 10 % (Businessinfo, © 1997–2019).

Jelikož Slovenská a Česká republika utvářely pár let společnou historii, vznikly tak některé zákony, které nesou totožné znaky, resp. jejich základ je stejný. K těmto zákonům patří i zákony o podnikání.

Základními právními předpisy upravujícími podnikání v SR jsou:

- zákon č. 455/1991 Zb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů a
- zákon č. 513/1991 Zb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

K dalším právním předpisům lze zařadit:

- zákon č. 40/1964 Zb., občansky zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Proces zakládání společností nebo opatření podnikatelského oprávnění je tedy velice podobný tomu českému, i co se týče potřebných nákladů pro vznik.

V oblasti výroby textilních a průmyslových šňůr a síťovin, ve které ELEVENET s. r. o. působí, nebyly nalezeny žádné legislativní překážky, jež by znesnadňovaly vstup na tento trh. Důležitou podmínkou pro prodej statků na Slovenku je technická i hygienická nezávadnost. Pro uvádění výrobků na slovenský trh byly v březnu roku 2018 ve Sbírce zákonů Slovenské republiky vydány tyto nové zákony. Jedná se o:

- zákon č. 55/2018 Z.z. o poskytovaní informácií o technickom predpise a o prekážkach voľného pohybu tovaru (účinnost zákona od 1. 4. 2018, ruší nariadenie vlády SR č. 60/2017 Z.z. o postupe, rozsahu a náležitostiach poskytovania informácií o návrhu technického predpisu)
- zákon č. 56/2018 Z.z. o posudzovaní zhody výrobku, sprístupňovaní určeného výrobku na trhu a o zmene a doplnení niektorých zákonov (1. 4. 2018 ruší zákon č. 264/1999 Z.z. o technických požiadavkách na výrobky a o posudzovaní zhody, mění zákon č. 529/2010 Z.z. o ekodizajne)
- zákon č. 60/2018 Z.z. o technickej normalizácii (účinnost zákona od 1. 4. 2018, mimo § 14 ods. 4 písm. a) s účinností 1. 4. 2020)

Daňovým rokem je na Slovensku kalendářní rok. Daň z příjmů fyzických osob se na Slovensku vypočítává z jejich veškerých (celosvětových) příjmů. Hodnota sazby daně fyzických osob činí 19 %. Převyšující část základu daně (tj. nad 176,8násobek platného životního minima, který odpovídá 199,48 eur měsíčně), je zdaňována sazbou 25 %. Dani z příjmů právnických osob taktéž podléhají celosvětové příjmy, hodnota daně právnických osob činí 21 % (Businessinfo, © 1997–2019).

- **Investiční pobídky**

Kontrolu nad poskytováním investiční pomoci provádí Ministerstvo hospodářství SR. Žadatelem o investiční pomoc může být FO či PO, která splňuje následující podmínky: osoba musí podat žádost na Ministerstvo hospodářství SR, svou činnost podnikání provádí na území SR nebo zde má alespoň sídlo, osoba musí být zapsaná v obchodním či živnostenském rejstříku.

Slovensko nabízí investorům 4 možné formy podpory: finanční dotace na zisk dlouhodobého majetku (hmotného i nehmotného), daňové úlevy, příspěvek na pracovní místo či za zvýhodněnou cenu převod majetku státu/obce na investora. Dle zákona o investiční pomoci podporuje projekty realizované v těchto 4 kategorií: v oblastech průmyslu, technologických center, center strategických služeb a turismu, které dále musí splnit minimální výši investic či počet pracovních míst (Businessinfo, © 1997–2019).

5.2.2 Ekonomické faktory

Vývoj ekonomiky a hospodářství byl po rozdělení České a Slovenské republiky v roce 1993 pro Slovensko zpočátku pomalý. Vliv na tento fakt mělo autoritativní vedení země a vysoká míra korupce. V roce 1998 byly provedeny ekonomické reformy, které nastartovaly slovenskou ekonomiku k silnému růstu. Jak už bylo uvedeno, Slovensko je součástí Evropské unie od roku 2004. V roce 2009 se stalo také součástí Eurozóny a zapojilo se do třetí fáze Evropské měnové unie. Od tohoto roku se tedy měnou této země stalo euro, jehož hodnota se v současné době pohybuje kolem 26,5 Kč za 1 euro (CIA, © 2019).

V roce 2018 se ekonomika Slovenska, nacházela ve fázi silné expanze. Tomu dopomohly zejména silné vazby na světovou ekonomiku. Následující tabulka znázorňuje makroekonomické ukazatele za poslední tři roky.

Tabulka 3: Základní makroekonomické ukazatele Slovenska za období 2016–2018

ROK	2016	2017	2018
Reálný růst HDP (%)	3,1	3,2	4,1
HDP/osoba (eur)	14 920	15 602	16 266
HDP (mld. eur) – stále ceny	81,612	83,816	85,009
Míra inflace (%)	-0,5	1,3	2,5
Míra nezaměstnanosti (%)	9,7	8,1	6,6
Vývoz (mld. eur)	70,032	74,813	79,786
Dovoz (mld. eur)	66,386	71,817	77,326

Zdroj: (Businessinfo, © 1997–2019)

V roce 2018 zůstala slovenská ekonomika nadále silná. Reálný růst HDP se oproti roku 2017 navýšil o téměř jeden procentní bod. Za růst ekonomiky mohly zejména tyto faktory: investice a dále spotřeba domácností. Meziroční růst investic byl o necelých sedm procent (6,8 %) a jejich podíl na růstu ekonomiky vytvářel více než polovinu. Investice se projevily především v budování infrastruktury, a potom také v Nitře vznikla nová automobilka Jaguar Land Rover.

Spotřeba domácností v posledních letech stále stoupá. Meziročně vzrostla o tři procenta. Za růst spotřeby domácností může především zvyšující se zadluženost a příliv peněz od slovenských občanů, kteří pracují v zahraniční. Počet pracujících v zahraniční činil v roce 2018 necelých 140 tisíc osob. Nedostupnost nájemního bydlení je pak příčinou růstu zadluženosti. Občané jsou nuceni brát si hypotéku na vlastní bydlení. Dalším faktorem, který má vliv na růst zadluženosti, jsou dluhy za energie (Businessinfo, © 1997–2019).

Nezaměstnanost dosáhla nejnižší úrovně od roku 1993, kdy klesla pod sedm procent. Svůj podíl na tomto faktu měl příliv investic. Díky velké míře zaměstnanosti ale naopak trpí některé oblasti nedostatkem pracovních sil.

Inflace naopak rostla z důvodu růstu mzdových nákladů, které se promítly do koncových cen statků a služeb. Na růst inflace mělo také vliv zvýšení cen potravin a nealkoholických nápojů. Rostly také ceny za bydlení, vodu, elektřinu, plyn a ostatní paliv (OECD, © 2019).

- **Obchodní bilance**

Saldo zahraničního obchodu vykázalo za rok 2018 kladnou částku ve výši 2,46 miliard euro. Přebytek obchodní bilance se ale každým dalším rokem snižuje. Slovensko patří k exportně orientovaným zemím. Do zemí Evropské unie směřuje takřka veškerá část exportu, zhruba 85 %. K největším vývozním trhům se v roce 2018 zařadily tyto státy EU: Německo (22,2 %), ČR (11,9 %), Polsko (7,6 %), Francie (6, 3 %) a Itálie (5,7 %). První místo v žebříčku vývozních komodit obsadily stroje, přístroje a elektrická zařízení s hodnotou 24,775 miliard euro. Další vývozní komoditou byla vozidla a dopravní zařízení (24, 297 mld. eur), třetí místo náleží základním kovům a výrobkům ze základních kovů s hodnotou 8,121 mld. eur.

Na Slovensko se pak dováží především z trhů: Německa (17,7 %), ČR (10,2 %), Číny (5,8 %), Vietnamu (5,8 %) a z Jižní Korey (5,7 %). Žebříček komodit dovážených na slovenský trh za rok 2018 je stejný jako u těch vývozních. Dominantou jsou stroje, přístroje a elektrická zařízení s hodnotou (25,425 mld. eur), následují vozidla a dopravní zařízení (12,558 mld. eur). Třetí nejvíce dováženou komoditou jsou základní kovy a výrobky ze základních kovů (7,568 mld. eur), (Businessinfo, © 1997–2019).

- **Přímé zahraniční investice**

Hlavní důvody, proč patří Slovensko k volbě zahraničních investorů, jsou především: strategická poloha v Evropě, lákavé investiční pobídky, společná měna, exportní potenciál, nákladově efektivní a kvalifikovaná pracovní síla, produktivita práce, potenciál ve vědě, výzkumu a inovacích a další. Částka přímých zahraničních investic dosáhla na konci roku 2018 hodnoty 46,6 mld. euro. Nejvíce bylo investováno do výroby (36 %), finančnictví a pojišťovnictví (25 %), velkoobchodu a maloobchodu (9 %). Největší příliv PZI pocházelo

z Nizozemska s hodnotou 11,9 mld. euro., Rakouska s celkovou částkou 6,08 mld. euro a z České republiky v hodnotě 5 mld. euro (Businessinfo, © 1997–2019).

- **Automobilový průmysl Slovenska**

Hlavním záměrem vstupu na slovenský trh společnosti ELEVENET s. r. o., je být subdodavatelem technických šňůr zákazníkům plastikářských firem v automobilovém průmyslu. Automobilový průmysl má na Slovensku dlouholetou tradici, patří k nejdůležitějším odvětvím, jež pohání slovenskou ekonomiku. Tento obor taktéž v posledních letech přitahuje pozornost zahraničních investorů. Na celkové průmyslové produkci země se automobilový průmysl podílel 50 %, na hrubém domácím produktu 13 % a z pohledu celkového průmyslového vývozu pak 35 %.

Slovensko patří ke dvaceti největším výrobcům automobilů na světě. Co se týče produkce, v té dominuje již řadu let v přepočtu vyrobených aut na obyvatele. V roce 2018 opět slovenské automobilky vyrobily přes milion kusů vozidel. Na slovenském trhu působí tito automobilový producenti: Volkswagen Slovakia (Bratislavský kraj, Žilinský kraj), KIA Motors Slovakia (Žilinský kraj), PSA Peugeot Citroën Slovakia (Trnavský kraj). Posledním producentem, jenž zahájil svou výrobu v roce 2018 je Jaguar Land Rover (Nitranský kraj); (SARIO, © 2020).

- **Plastikářské společnosti**

Odborný portál pro plastikářský průmysl PlasticPortal.eu® pro Českou a Slovenskou republiku zpracovává veškeré potřebné informace a podniky z tohoto oboru. Hlavními zákazníky společnosti ELEVENET s. r. o. jsou plastikářské firmy. Z celkového počtu registrovaných firem na tomto portále, kterých je více jak 600, se zpracováním plastu (vstřikováním) zabývá téměř více jak 30 %. K těmto společnostem patří např.: AIS Automotive Interior Systems Slovakia s.r.o., GUMOTEX Automotive Myjava, s.r.o., ITW Slovakia s.r.o., Trend Technologies Slovakia či COBA automotive s.r.o. (PlasticPortal.eu®, © 2020).

Výhled do dalších měsíců není prozatím příznivý. Svou roli na tomto faktu utváří více faktorů. Prvním z faktorů je globální obchodní napětí, zejména pak obchodní válka mezi Spojenými státy a Čínou, kromě toho je více na vzestupu elektromobilita, do které je potřeba investovat a také nevyžaduje takový počet zaměstnanců. Dalším faktorem

zasahujícím do automobilového průmyslu je zavádění nových emisních pravidel. Slovenský automobilový průmysl musí navíc čelit tlaku konkurence levnějších zemí jihovýchodní Evropy. V současné době prochází automobilový průmysl transformací, tlak je vyvíjen na vývoj různých řešení pohonů, zvyšování efektivity výroby, automatizaci a digitalizaci. Poptávka po automobilech tak nabírá klesající tendenci (Hospodářské noviny, © 1996–2020).

Obrázek 12: Automobilový producenti na Slovensku

Zdroj: (SARIO, © 2020)

5.2.3 Sociálně kulturní faktory

K 30. červnu 2019 žilo na Slovensku 5 452 257 obyvatel, z toho 48,8 % tvořili muži a zbylých 51,2 % ženy. Muži se v průměru dožívají 73,7 let, průměrný věk na jednoho muže vychází na 39,2 let. U žen je to podstatně více ty se dožívají v průměru 80,4 let, průměrný věk ženy vychází na 42,4 roku. Hustota zalidnění na 1 km^2 je 111 lidí. Přirozený přírůstek obyvatelstva v roce 2018 činil pouhých 3 346 obyvatel (v roce 2016 tvořila tato hodnota 5 206 obyvatel přirozeného přírůstku).

Poslední sčítání obyvatel, domů a bytů probíhalo na Slovensku v roce 2011. Na základě tohoto sčítání lze obyvatelstvo SR z hlediska národnostního rozdělit následovně: slovenská (80,7 %), maďarská (8,5 %), romská (2 %), česká (0,6 %), rusínská (0,6 %) a na další v malé míře zastoupené národnosti z celkového počtu 5 397 036 obyvatel, které v tu dobu žilo na slovenském území. Z náboženské příslušnosti jsou občané v tomto pořadí nejvíce: římští katolíci, protestanti, řečtí katolíci, kalvinisté a pravoslavní. Přibližně 13 % lidí nevyznává žádné náboženství.

Vývoj míry zaměstnanosti neustále roste, v roce 2018 bylo téměř 2 746 000 ekonomicky aktivních obyvatel. Na Slovensku si většina zaměstnaných lidí udržuje průměrný životní standard. V průměru si měsíčně muž vydělal 1 315 € a žena 1 024 € (2018). Minimální měsíční mzda má hodnotu 520 € (2019), oproti loňskému roku vzrostla o 40 €. Pro porovnání v České republice v roce 2019 činila minimální mzda po přepočtu 518,97 € (Štatistický úrad SR, © 2019).

Také zvyšující se životní úroveň obyvatelstva má vliv na danou společnost. Za rok 2019 se na Slovensku vyrobilo přes 1,1 milionu aut. Nezaostal ani samotný prodej nových osobních automobilů. Nových osobních aut se na Slovensku za rok 2019 prodalo 101 568. Spotřebitelé mají dlouhodobě nejvyšší zájem o vozy značky Škoda (SARIO, © 2020).

S ohledem na využití výrobků společnosti ELEVENET s. r. o. je potřeba velmi přísně dodržovat normy a shody výrobků spojené s náročnou laboratorní certifikací, které spotřebitelé a zákazníci vyžadují. Z vybraných sledovaných fyzikálních znaků výrobků jsou to nejčastěji:

- nehořlavost (automobilový průmysl),
- pevnost v tahu i trhu (horolezectví, dětská hřiště, lanová centra…),

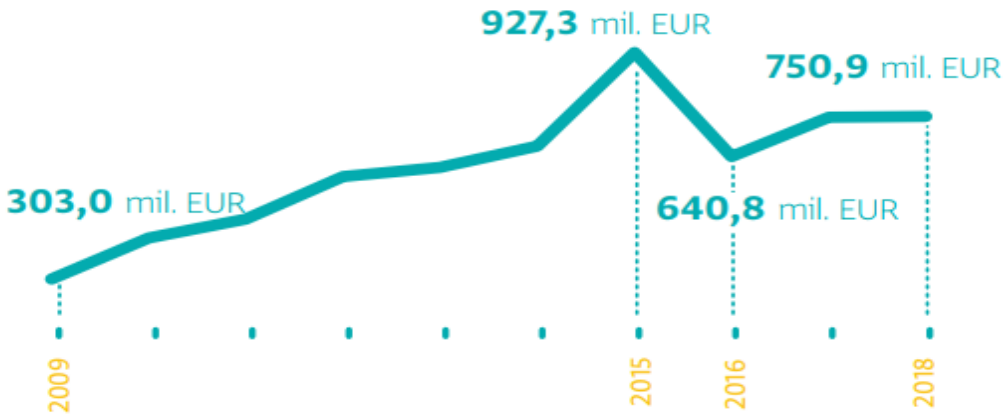
– zdravotní nezávadnost (hračky a dodávky určené dětským spotřebitelům).

Zkoušky jsou prováděny výhradně v certifikovaných laboratořích, které mají na provádění takových zkoušek specializaci a vydávají potvrzení jako záruku splnění dané normy (Elevenet, © 2020).

5.2.4 Technologické faktory

Poslední skupinou faktorů, které budou v rámci PEST analýzy zpracovány, jsou technologické faktory Slovenska. V oblasti vědy a výzkumu a důležitou vědeckovýzkumnou institucí je již od roku 1953 Slovenská akademie věd. Oblast vědy a výzkumu spadá pod Ministerstvo školství, vědy, výzkumu a sportu SR.

K předpokladům dlouhodobého a udržitelného růstu v globální společnosti patří výzkum a vývoj, neustálá inovace a zdokonalování. Na následujícím obrázku je znázorněn vývoj vynaložených prostředků na výzkum a vývoj. Nejvíce výdajů do výzkumu a vývoje SR investovala v roce 2015, kdy hodnota výdajů dosáhla hranici 927,3 mil. EUR. Za rok 2018 bylo vynaloženo do této oblasti přes 750 mil. EUR (Slovensko v číslech 2018, 2018).



Obrázek 13: Vývoj výdajů na výzkum a vývoj

Zdroj: (Slovensko v číslech 2018, 2018)

Podle činnosti pak lze běžné výdaje na výzkum a vývoj za rok 2018 rozdělit následovně: 40 % základní výzkum, 24 % aplikovaný výzkum a 36 % experimentální výzkum. Celkové výdaje na výzkum a vývoj pak mají následující strukturu: 54 % podnikatelský sektor, 21 %

vládní sektor, 24 % sektor vysokých škol a 1 % na soukromý neziskový sektor (Štatistický úrad SR, © 2019).

Jako každá země, tak i Slovensko čelí neustálému technologickému pokroku a změnám. I přes narůstající výdaje prostředků do této oblasti, trpí Slovensko slabou a nedostatečně rozvinutou politikou výzkumu a inovací. Počet patentových přihlášek a úroveň zaměstnanosti v technicky a znalostně náročných oborech spadá výrazně pod průměr EU. Na tomto faktu se do jisté míry podílela vzdělávací politika, která nebyla jasně daná. Důsledkem toho má Slovensko nedostatek kvalifikovaných pracovníků, kteří jsou potřeba pro tento průmyslově orientovaný stát a ekonomiku (SGI, © 2019).

Životní prostředí nebylo zpočátku pro tento stát prioritou a upřednostňován byl spíše ekonomický růst před ochranou. Vstupem do EU a členstvím ve zmíněných organizacích zabývajících se touto problematikou, přimělo Slovensko k dodržování přísných ekologických standardů a jiných norem a zákonů. Tím, že má slovenský stát silnou průmyslově orientovanou výrobou, je poptávka po energii stále vysoká. Energetický mix tvoří přibližně 54 % jaderná energie, dalších 19 % pochází z tepelné energie a necelých 18 procent z vodních elektráren. Obnovitelné zdroje mají podíl na energetickém mixu pouhých 6,8 %. Ministerstvo životního prostředí vytvořilo novou strategii environmentální politiky do roku 2030 s názvem „Zelenější Slovensko“, která byla přijata vládou na začátku roku 2019 a nahradila tak dokument environmentální politiky z roku 1993 (SGI, © 2019).

Každoročně se také na Slovensku pořádá několik veletrhů a výstav, kde mají jednotlivé společnosti příležitost prezentovat své výrobky a je to jedna z forem marketingové komunikace, které by podnik mohl využít (např. Medzinárodný strojársky veľtrh). Náklady za účast a vystavování zde nejsou nijak vysoké, jak tomu bývá u jiných zemí (Businessinfo, © 1997–2019).

5.3 Benchmarking

V této podkapitole bude prostřednictvím analytického nástroje benchmarkingu, konkrétně externího benchmarkingu, porovnávána konkurence na slovenském trhu se společností ELEVENET s. r. o. Záměrem benchmarkingu je identifikovat příležitosti ke zlepšení výsledků ve společnosti. Dále tato analýza poslouží k posouzení konkurenceschopnosti tohoto podniku při možném vstupu na slovenský trh.

5.3.1 Plánovací fáze benchmarkingu

V plánovací fázi je důležité vybrat srovnávací partnerské subjekty a vhodnou metodu sběru dat. Pro tuto část byl využit kvalitativní výzkum. Předmětem zkoumání bylo nalézt konkurenční podniky pro firmu ELEVENET s. r. o., které působí na slovenském trhu. Pro výběr srovnávacích partnerských subjektů byla na základě dostupnosti stanovena tato kritéria:

- stejný předmět podnikání,
- stejná právní forma,
- podobný produktový mix.

Data pro provedení analýzy byla získána pomocí sběru primárních a sekundárních dat. Autorka využila především možnosti internetu a zároveň zkušenosti výrobního ředitele společnosti ELEVENET s. r. o. K vyhledávání a analýze sekundárních dat byla použita online databáze firem, manažerů a živnostníků Merk.cz, dále online databáze indexpodnikatela.sk a databáze Evropské datové banky, které rovněž poskytují informace a hodnocení o společnostech.

Vyhledávání probíhalo dle klasifikací ekonomických činností vydávaných Evropskou komisí SK-NACE. Obor činnosti podniku spadá pod skupinu C – průmyslovou výrobu, která se dále dělí do několika kategorií, klíčovou skupinou v tomto případě byla skupina 13 Výroba textilií. V této kategorii byly při vyhledávání zahrnuty následující skupiny výroby:

13.1 - príprava a spriadanie textilních vlákien,

13.94 - výroba povrazov, šnúr, motúzov a sieťovín,

13.95 – výroba netkaného textilu a výrobkov z neho okrem odevov,

13.96 - výroba ostatného technického a pracovného textilu,

13.99 - výroba ostatného textilu i. n.

Je třeba také uvést, že každý vyhledaný subjekt dle zadaných parametrů, nemá stejný podnikatelský záměr s orientací na výrobu jako společnost ELEVENET s. r. o. Z celkového počtu 772 720 evidovaných subjektů, bylo vyhledáno 1 647 (0,21 %) ekonomických subjektů. Nejvíce se jich sdružuje v Bratislavském kraji, a to v počtu 457. Množství podniků spadajících do podskupiny 13.94 výroba povrazov, šnúr, motúzov a sieťovín pak činí pouhých 29 subjektů (Merk, © 2020).

Na slovenském trhu působí ve výrobě průmyslových šňůr a síťovin velké nadnárodní společnosti jako jsou: GLEISTEIN SLOVAKIA, s. r. o., TIMM SLOVAKIA, s. r. o. a Badinotti Slovakia, s. r. o. Zaměření těchto společností je ale především na výrobu lan s orientací na námořní a vodní využití a výrobu sítí v případě podniku Badinotti Slovakia, s. r. o. (IndexPodnikatela.sk, © 2020).

Dle podrobnějšího prozkoumání nalezených subjektů, byly spolu s výrobním ředitelem vybrány tři konkurenční podniky, které se svým charakterem nejvíce podobají společnosti ELEVENET.

5.3.2 Analytická fáze benchmarkingu

Za největší konkurenční firmy na slovenském trhu byly zvoleny následující společnosti: ŽILMONT, s. r. o., KMIŤ, s. r. o. a SUBLIPRINT s. r. o., které budou dále podrobněji prozkoumány.

Žilmont, s. r. o.

Sídlo společnosti se nachází v Žilině, na trhu působí již od roku 1990 a od začátku svého působení prosazuje proexportní politiku. Hlavním předmětem činnosti tohoto podniku je výroba proplétaných lan, pomocných šňůr, šňůr pro průmyslové použití, tkaniček do bot a dále také vyrábí popruhy. Produktové portfolio ještě doplňuje konfekční výroba upínacích a vázacích prostředků, jiných výrobků na základě požadavků zákazníka. Společnost uvedla na trh pod novou obchodní značkou Gilmonte, jejímž vlastníkem je právě firma Žilmont, novou generaci horolezeckých a pracovních lan. Technologickou vyspělost podniku podtrhuje nejmodernější výrobní technologie, zavedení managementu jakosti ISO 9001/2000, certifikované výrobky podle evropských standardů, a především kvalifikovaný

personál. Orientována je především na výrobu lan s využitím pro volný čas a práci ve výškách (Žilmont s. r. o., © 2020).

KMIŤ, s. r. o.

Firma Kmiť s. r. o. se řadí stejně jako ELEVENET s. r. o. k drobným podnikům. Po průzkumu slovenského trhu se činnost firmy zaměřovala na výrobu tkaniček. Postupem času a vývoje trhu se začal rozšiřovat nejen strojový park společnosti, ale i sortiment vyráběných produktů. Vznik společnosti KMIŤ jako takové započal v roce 2011 ve Stropkově, ale s návazností na předchozí zkušenosti.

Nyní v produktovém portfoliu lze nalézt: proplétané tkané, stáčené, háčkované šňůry různých barev, tloušťek a barevných kombinací z polyesteru, bavlny, polypropylénu, polyamidu a polyetylénu v různých délkách. Mezi další produkty, které se vyrábějí ve firmě, jsou lana a gumolana od průměru 3 mm po 16 mm, švihadla, prádlové šňůry, šňůrky na brýle, lemovky, stuhy, popruhy, vodítka pro psy, sítě pro sport a zahradu, ohradníkové pásy a lanka a šňůry pro průmysl (KMIŤ s. r. o., © 2020).

SUBLIPRINT s. r. o.

Sídlo společnosti Subliprint s. r. o. se nachází v Trenčianské Bohuslavici, kde společnost působí od roku 2003. Hlavní záměr výrobní činnosti je potlačení látek sublimační technologií. Později se k této činnosti přidala výroba nábytkářských popruhů a dále se rozšířila o výrobu úzkých tkaných pásů a pletených lan. Lana a šňůry jsou vyráběna v různých průměrech od 8–16 mm u lan, od 2–8 mm u šňůr a taktéž v různých barevných kombinacích. Lana i šňůry jsou vyráběny s jádrem a proplétané bez jádra, z materiálu: polypropylen, polyester, polyamidu a z bavlny. Zaměření společnosti je především na nábytkářský průmysl (Subliprint s. r. o., © 2020).

Tabulka 4:Benchmarking podniků na slovenském trhu s firmou ELEVENET s. r. o.

	SR			**ČR**
Název firmy	ŽILMONT, s. r. o.	KMIŤ, s. r. o.	SUBLIPRINT s. r. o.	**ELEVENET s. r. o.**
Vznik	1990	2011	2003	2015
Kraj	Žilinský	Prešovský	Trenčínský	Liberecký
Obrat (mil. €)	1–2	0–1	0–1	0–1
Počet zaměstnanců	25–49	5–9	10–19	1–5
Produktový mix	• technické, konfekční a reep šňůry s ø 1–12 mm • dynamická a statická lana, pro vodní využití s ø 7,9–11 mm	• šňůry různých barev, tloušťek a barevných kombinací ploché s ø 2–30 mm, kulaté s ø 1–16 mm	• šňůry různých průměrů a barevných kombinací s ø 2–8 mm • lana různých průměrů a barevných kombinací s ø 8–16 mm	• šňůry různých barev, kombinací ø 0,5–7 mm
Materiály	polyester, polyamid, polypropylén, bavlna	polyester, bavlna, polypropylén, polyamid a polyetylén	polypropylen, polyester, polyamid, bavlna	polypropylen, polyester, polyamidu, dyneema, kevlar, noemex
Cena (€)	od 0,17 € za běžný metr (šňůry) od 1,4 € za běžný metr (lana)	X	od 0,16 € za běžný metr (šňůry) od 0,39 € za běžný metr (lana)	od 0,029 € za běžný metr (0,80 h)
Zaměření	především na horolezectví a výškové práce	galanterní využití, v domácnosti, pro sport či průmysl	nábytkářský průmysl	automobilový průmysl

Zdroj: (vlastní zpracování dle Merk, © 2020; jednotlivé webové stránky společností)

Ceny jednotlivých společností se odvíjí od velikosti, průměru, pevnosti, množství, barvy nebo provedení, ale třeba i od nepravidelných tvarů, dodatečných úprav atd. Společnost Elevenet s. r. o. má několik cenových variant pro výrobky certifikované a pro výrobky,

které budou pouze v soukromí domova zákazníka, tj. nikoliv na veřejném místě. Ceny jsou jiné i pro produkty, které jsou již vyrobené a jsou skladem (jsou levnější), a jiné ceny platí pro produkty, které jsou vyráběné na míru dle zadání zákazníka.

Dále také byla porovnávána propagace těchto společností. Marketingová on-line komunikace firmy ELEVENET s. r. o. patří spíše k jejím slabým stránkám. Webové stránky jsou hůře čitelné a pouze v českém jazyce, určitě se na nich dá ještě zapracovat. Webové stránky společnosti Žilmont, s. r. o. jako jediné nabízí překlad do německého, a především anglického jazyka. Jako jediná má také vlastní e-shop. Vzhled webových stránek společnosti Kmiť s. r. o. je poněkud zastaralý bez možnosti překladu. Tuto možnost rovněž nenabízí webové stránky firmy SUBLIPRINT s. r. o. V rámci komunikace byla také porovnána aktivita jednotlivých společností na sociálních sítí. Tu podnik ELEVENET, s. r. o. prozatím žádnou neprovozuje. Z konkurenčních subjektů na sociálních sítí působí pouze společnosti Žilmont, s. r. o. a SUBLIPRINT s. r. o.

6 Zhodnocení konkurenceschopnosti a navrhovaná doporučení podniku

Všechny doposud provedené dílčí analýzy a zjištěná data boudou podkladem pro sestavení SWOT analýzy. Na základě, které budou sestaveny navrhovaná doporučení spolupracujícího podniku ELEVENET s. r. o. Rovněž také autorka zhodnotí konkurenceschopnost daného podniku při vstupu na slovenský trh. Konkurenčních výrobních podniků v tomto odvětví není mnoho, jako je tomu například v jiných oborech podnikání. Přesto lze říci, že konkurence v daném odvětví je veliká. Je to dáno především dlouhodobou působnostní firem na trhu, během kterých si každá vytvořila své portfolio zákazníků.

V následující SWOT analýze jsou vytyčeny podstatné silné a slabé stránky společnosti ELEVENET s. r. o. Dále SWOT analýza nabízí přehled nejvýznamnějších příležitostí a hrozeb, jež vychází z provedené PEST analýzy a Benchmarkingu.

Tabulka 5: SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	**SLABÉ STRÁNKY**
velké zkušenosti v oboru	marketingová komunikace
vybudovaný strojový park	malé exportní zkušenosti
flexibilita, ochota vývoje	velikost podniku
zakázková výroba	chybějící ISO certifikace
kvalita výrobků	nevyužitý potenciál
dlouhodobé vztahy s odběrateli	vysoká vyjednávací síla odběratelů
PŘÍLEŽITOSTI	**HROZBY**
tradice automobilového průmyslu	zpomalení růstu ekonomiky současná situace
řada plastikářských firem	transformace automobilového průmyslu
neexistence substitů	případný vstup nové konkurence
inovace	rizika mezinárodního obchodu
fenomén on-line obchodu	zpřísnění norem na výrobu
navázání nových obchodních kontaktů	pokles životní úrovně

Zdroj: (vlastní zpracování na základě provedených dílčích analýz)

Autorka práce doporučuje podniku na základě sestavené SWOT analýzy sumarizující dílčí analýzy aplikovat strategii **„Strenghts – Opportunities“.** Tato strategie využívá vnitřních silných stránek ke zhodnocení příležitostí z vnějšího okolí. Dlouholeté zkušenosti majitelů a zaměstnanců v tomto oboru spolu s vybudovaným strojovým parkem na výrobu průmyslových šňůr poskytují ideální podmínky pro upevňování dobré pozice na trhu. Ten vyžaduje neustálou modernizaci a inovaci ve výrobních procesů. Tento fakt se pak odráží na kvalitě produktu a spokojenosti zákazníků. Ke zvýšení konkurenceschopnosti je také nutné věnovat pozornost slabým stránkám, kterými je marketingová komunikace a propagace společnosti. Internetových uživatelů neustále přibývá a on-line nakupování je čím dál větším celosvětovým trendem stejně tak jako aktivita a propagace firem na sociálních sítí. Dalším místem pro zlepšení konkurenceschopnosti společnosti jsou tedy vícejazyčné přehledné webové stránky s e-shopem. Možnost volby cizího jazyka je základní podmínkou pro přizpůsobení se na mezinárodní prostředí. Dokončení procesu certifikace a přechodu na systém řízení jakosti ISO bude rovněž ku prospěchu firmy.

S přihlédnutím na velikost daného odvětví a na základě uvedených Porterových generických strategií v teoretické části této práce je autorkou doporučena **ohnisková neboli fokusová strategie**. Důvodem pro toto rozhodnutí bylo, že koncovými odběrateli jsou společnosti automobilového průmyslu, které představují úzký segment trhu a jejich požadavky na výrobu jsou velmi náročné. Firma by se tak měla orientovat na cenu a případnou diferenciaci produktu. Toho může dosáhnout za pomoci inovace a investic do vývoje a výzkumu, kdy by mohla na trh uvést např. šňůry s novými technickými vlastnostmi. Přínosem by byla obrovská konkurenční výhoda, ze které by nadále mohla profitovat, jak vůči svým konkurentům, tak i odběratelům, kteří ve většině případů udávají trendy a podmínky. Pro dosažení snižování nákladů, by bylo potřeba analyzovat mnoho podnikových oblastí a výrobních procesů, které by mohly být následně zefektivněny.

Pokud by se podnik rozhodl pro vstup na slovenský trh ELEVENT s. r. o. s primárním zaměřením na automobilový průmysl, jeví se jako nejvhodnější forma vstupu pomocí **obchodního zástupce**, se kterým by společnost uzavřela nevýhradní smlouvu o zastoupení. Obchodní zástupci zajišťují příležitosti k uzavření kupních smluv a jejich odměnou je provize. Dojednávají a uzavírají obchody jménem zastoupeného a na jeho účet. Riziko by představovalo výběr správného obchodního zástupce/ů, kteří by uzavřel/i kontrakt s plastikářskými společnostmi/automobilovými podniky na dodávání technických

šňůr. Právní statut obchodních zástupců je v zákonech různých států vykládán rozdílně. Bylo by potřeba věnovat přípravě smluvního zajištění zastupitelských vztahů velkou pozornost.

Na základě provedené analytické části práce, bylo provedeno zhodnocení konkurenceschopnosti podniku ELEVENET s. r. o. při vstupu na zahraniční trh. Podnik autorka shledává jako konkurenceschopný. Přesto by vstup na slovenský trh s ohledem na současnou situaci nedoporučila. Z PEST analýzy sice vyplývá, že neexistuje žádná významná překážka, která by znesnadňovala vstup na tento trh. Avšak trendy v automobilovém průmyslu, ke kterým se řadí především zvyšující se elektrifikace a více se zpřísňující normy a požadavky na výrobu spolu s klesající poptávkou po automobilech, hrají v současné době proti společnosti. Benchmarking nastiňuje, že konkurenčních podniků se stejnou podnikatelskou činností a zákaznickou orientací není na Slovensku mnoho. Přesto lze usoudit, že vybrané společnosti si za dobu své působnosti vytvořily vlastní portfolio zákazníků a uspokojují jejich poptávku po šňůrách. Konkurenční výhodou oproti porovnávajícím podnikům na slovenském trhu by mohl být průměr vyráběné šňůry. Jako jediný podnik dokáže společnost ELEVENET s. r. o. uplést šňůru pod 1 milimetr.

Závěr

Hlavním záměrem práce bylo analyzovat konkurenceschopnost vybrané společnosti při vstupu na zahraniční trh a na základě zjištěných dat navrhnout případná doporučení či opatření vedoucí k posílení konkurenceschopnosti. Z charakteristiky společnosti ELEVENET s. r. o. vyplynulo, že se jedná o malou ryze českou firmu, která se na trhu nachází poměrně krátkodobě a doposud nepůsobila na žádném zahraničním trhu.

Pro dosažení hlavního cíle bylo třeba vymezit cíle dílčí. Dílčím cílem v teoretické části bylo vypracování literární rešerše k dané problematice, v níž byly objasněny základní pojmy související s konkurenceschopností. Dále byla vymezena problematika vstupu na zahraniční trh a v závěru části byly charakterizovány vybrané marketingové nástroje analýzy konkurence a podnikatelského prostředí.

Tyto poznatky byly následně aplikovány v praktické části, kde byly realizovány navazující dílčí cíle. Úvod této části je věnován představení společnosti spolu s výrobním zaměřením. Dále se autorka zabývala rozborem slovenského prostředí pomocí PEST analýzy. Pro analýzu konkurence na slovenském trhu byl využit Benchmarking. Na základě kvalitativního výzkumu, sběrem a analýzou primárních a sekundárních dat a dle stanovených kritérií byly identifikovány vhodné srovnatelné konkurenční subjekty. Z dosažených výsledků lze usoudit, že konkurence zabývající se výrobou šňůr je na tomto trhu poměrně malá. Při porovnávání bylo zjištěno, že podnik disponuje drobným množstvím slabých stránek vůči své konkurenci, které je třeba eliminovat.

V závěru druhé části se nachází po shromáždění všech nezbytných dat a jejich analýze sumarizace pomocí SWOT analýzy, která je podkladem pro celkové zhodnocení daného podniku a jeho konkurenceschopnosti. Přestože má firma ELEVENET s. r. o. řadu silných stránek, zejména dlouholeté zkušenosti zaměstnanců a know-how na výrobu šňůr. Byly dle subjektivního pohledu autorky formulovány návrhy a doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti, které by vedly k úspěšnému vstupu na slovenský trh. Ten se na základě nashromážděných informací a současné situaci autorka rozhodla nedoporučit.

Seznam použité literatury

Monografie

ALBAUM, Gerald S., Edwin DUERR a Alexander JOSIASSEN. 2016. *International marketing and export management*. 8th edition. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-01692-4.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. 2012. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-2963-2.

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

HALÍK, Jaroslav a Helena FIALOVÁ. 2016. *Strategie vstupu firem na zahraniční trhy*. Praha: Metropolitan University Prague Press. ISBN 978-80-87956-51-9.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-637-1.

HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a Milan MALÝ. 2011. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-198-7.

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

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2013. *Marketing management*. 4. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

MAGRETTA, Joan. 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.

MACHKOVÁ, Hana. 2015. Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe. 4. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5366-9.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ, Alexej SATO a kolektiv. 2010. Mezinárodní obchodní operace. 5. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4874-0.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. 2011. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-379-0.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. 2011. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-6263-0.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-224-6.

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

ŠTĚDROŇ, Bohumír, Eva ČÁSLAVOVÁ, Miroslav FORET, Václav STŘÍTESKÝ a Jan ŠÍMA. 2018. *Mezinárodní marketing*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-441-4.

URBAN, Jan. 2018. *Strategický management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s. a European Business School SE. ISBN 978-80-87974-20-9.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4642-5.

Elektronické zdroje

460/1992 Zb. Ústava Slovenskej republiky | Aktuálne znenie [online] [cit. 2020-01-05]. Dostupné z: https://www.zakonypreludi.sk/zz/1992-460

Automobilový priemysel. *SARIO, Slovak Investment and Trade Development Agency* [online] [cit. 2020-02-19]. Dostupné z: https://www.sario.sk/sk/investujte-na-slovensku/sektorove-analyzy/automobilovy-priemysel

Automobilky čelí krizi čínského trhu drastickým omezením výroby. Ty slabší ho začínají opouštět | Hospodářské noviny (iHNed.cz) [online] [cit. 2020-01-05]. Dostupné z: https://byznys.ihned.cz/c1-66618590-automobilky-celi-krizi-cinskeho-trhu-drastickym-omezenim-vyroby-ty-slabsi-ho-zacinaji-opoustet

Databáze firem Merk | Merk.cz [online] [cit. 2020-01-17]. Dostupné z: https://www.merk.cz/

EDB - B2B databáza firiem [online] [vid. 2020-01-19]. Dostupné z: https://www.edb.sk/

EleveNET [online]. [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: http://elevenet.cz/

Europe :: Slovakia — The World Factbook - Central Intelligence Agency [online] [cit. 2019-12-04]. Dostupné z: https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/lo.html

Index Podnikateľa - Vyhľadajte a skontrolujte si svojich obchodných partnerov [online] [cit. 2020-01-16]. Dostupné z: https://www.indexpodnikatela.sk/

Kmiť.eu - Stropkov [online] [cit. 2020-01-18]. Dostupné z: http://www.kmit.eu/index.html

KNEUER, Marianne, Darina MALOVÁ a Frank BÖNKER. *Slovakia Report: Sustainable Governance Indicators 2019* [online]. 2019 [cit. 2020-01-08]. Dostupné z: https://www.sgi-network.org/docs/2019/country/SGI2019_Slovakia.pdf

OECD. *OECD Economic Surveys: Slovak Republic 2019* [online]. 05 February 2019. [cit. 2019-012-07]. ISBN 9789264311367. Dostupné z: https://doi.org/10.1787/19990588

PlasticPortal.sk - Portál pre plastikársky a gumárenský priemysel [online] [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: https://www.plasticportal.sk/sk

Prehľad medzinárodných organizácií a zoskupení - Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí SR [online] [cit. 2019-12-11]. Dostupné z: https://www.mzv.sk/zahranicna_politika/prehlad_medzinarodnych_organizacii_a_zoskupeni

Slovensko: Zahraniční obchod a investice. *BusinessInfo.cz* [online] [cit. 2019-12-08]. Dostupné z: https://www.businessinfo.cz/navody/slovensko-zahranicni-obchod-a-investice/

Slovensko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled. *BusinessInfo.cz* [online] [cit. 2019-12-05]. Dostupné z: https://www.businessinfo.cz/navody/slovensko-zakladni-charakteristika-teritoria-ekonomicky-prehled/

Slovensko: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu. *BusinessInfo.cz* [online] [cit. 2019-12-05]. Dostupné z: https://www.businessinfo.cz/navody/slovensko-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-zbozi-na-trhu/

Štatistický úrad SR – Produkty: Slovenská republika v číslach 2018 [online] [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: https://slovak.statistics.sk/

Tkanie popruhov, potlač textilu sublimačnou tlačou | Subliprint [online] [cit. 2020-01-18]. Dostupné z: https://www.subliprint.sk/

žilmont s.r.o. [online] [cit. 2020-01-18]. Dostupné z: http://www.zilmont.sk/

Seznam příloh

Příloha A – Přehled technických šňůr 2018

Příloha A – Přehled technických šňůr 2018

PŘEHLED TECHNICKÝCH ŠŇŮR

eleven

MATERIÁL		POLYESTER	POLYPROPYLEN	POLYAMID
TEPLOTA - max. pracovní		150 (°C)	80 (°C)	100 (°C)
	- měknutí	225 (°C)	140 (°C)	170 (°C)
	- tání	260 (°C)	170 (°C)	215 (°C)
CHARAKTERISTIKA		- velmi vysoká pevnost	- měkká a na dotek příjemná	- vynikající pevnost
		- nízká tažnost	- výborně drží uzly	- vysoká elasticita
		- vysoká odolnost v exteriéru	- široká škála barev	- při malém průměru velká pevnost
		- dobrá pevnost	- vysoká pevnost a otěruvzdornost	- absorbují vlhkost
		- dobrá otěruvzdornost	- odolnost vůči UV záření	- vysoká tažnost
VLASTNOSTI		- neplave na vodě	- plave na vodě	- neplave na vodě
		- výborná odolnost vůči UV záření	- odolné v chemickém prostředí	- schopnost pohltit rázovou energii
		- dobrá odolnost proti chemikáliím	- možnost úpravy nehořlavosti	- velmi dobrá otěruvzdornost
VYUŽITÍ		- manipulace s náklady	- volný čas a hobby	- lana pro práci ve výškách
		- zvedání břemen	- textilní průmysl	- manipulace s těžkými přemeny
		- oděvní průmysl	- jachting	- kotevní a tažná lana
		- pro styk s vodou (měkké i v mokru)	- sportovní sítě	- nižší odolnost vůči kyselinám
ÚPRAVY		- zaplétání ok (kovových očnic)		
		- přidání kovových a plastových komponentů (háky, kruhy, karabiny)		
BALENÍ		- modré plastové velkoobjemové cívky - VRATNÝ OBAL - velkoobchody, přímí odběratelé		
		- hnědé plastové cívky - VRATNÝ OBAL - maloodběratelé, prodejny železářství a hobby		
		- papírové dutinky - NEVRATNÝ OBAL - jednorázové odběry nebo dohoda		
		- volné svazky - individální prodej malých množství, lana nad průměr 15 mm		