



# Konkurenceschopnost podniku při vstupu na zahraniční trh

## Bakalářská práce

*Studijní program:*

B6208 Ekonomika a management

*Studijní obor:*

Ekonomika a management mezinárodního obchodu

*Autor práce:*

**Michaela Hejná**

*Vedoucí práce:*

Ing. Světlana Myslivcová, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu







## Zadání bakalářské práce

# Konkurenceschopnost podniku při vstupu na zahraniční trh

*Jméno a příjmení:* **Michaela Hejná**  
*Osobní číslo:* E18000100  
*Studijní program:* B6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* Ekonomika a management mezinárodního obchodu  
*Zadávací katedra:* Katedra marketingu a obchodu  
*Akademický rok:* **2020/2021**

### Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska konkurenceschopnosti
2. Teoretická východiska mezinárodního obchodu
3. Charakteristika vybraného podniku
4. Analýza vybraného podniku
5. Zhodnocení analýzy konkurenceschopnosti vybraného podniku
6. Závěr a doporučení

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

30 normostran  
tištěná/elektronická  
Čeština



### Seznam odborné literatury:

- ALBAUM, Gerald S., Edwin DUERR a Alexander JOSIASSEN . 2016. *International marketing and export management*. 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
- HALÍK, Jaroslav a Helena FIALOVÁ. 2016. *Strategie vstupu firem na zahraniční trhy*. Praha: Metropolitan University Prague Press. ISBN 978-80-87956-51-9
- MAGRETTA, Joan. 2015. *Michael Porter jasně a srozumitelně*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2
- MOLNÁR, Zdeněk. 2012. *Competitive intelligence, aneb, Jak získat konkurenční výhodu*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1908-1
- PROQUEST. 2020 *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2020-10-07]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Konzultant: Jan Jenčovský

Vedoucí práce:

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

Datum zadání práce:

1. listopadu 2020

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2022

Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

L.S.

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

V Liberci dne 1. listopadu 2020

## Prohlášení

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

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

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

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

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

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

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

5. května 2021

Michaela Hejná



## **Anotace**

Cílem bakalářské práce je zhodnotit konkurenceschopnost společnosti Crystalex CZ, s. r. o. při vstupu na nový zahraniční trh a navrhnout možná doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku. V teoretické části jsou definovány pojmy konkurenceschopnosti, jako je konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. Dále jsou vysvětleny pojmy týkající se mezinárodního obchodu, jakými jsou formy vstupu na zahraniční trh a rizika. Další kapitola se zabývá situační analýzou prostředí podniku, přesněji PEST analýzou, Porterovým modelem pěti konkurenčních sil a SWOT analýzou. V praktické části je provedena charakteristika společnosti a zanalyzováno vnitřní i vnější prostředí podniku na finském trhu pomocí poznatků a analýz z teoretické části. Na závěr je zhodnocena konkurenceschopnost společnosti na finském trhu, uvedeny její konkurenční výhody a navrhnutá doporučení, jak by mohla společnost konkurenceschopnost ještě zvýšit.

## **Klíčová slova**

Formy vstupu, konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, mezinárodní rizika, PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza

## **Annotation**

Competitiveness of the company in entering the foreign market

The aim of this bachelor's thesis is to evaluate the competitiveness of the company Crystalex CZ, s. r. o. in entering a new foreign market and to suggest recommendations for increasing the competitiveness of the company. The theoretical part defines the concepts of competitiveness, such as competition, competitiveness and competitive advantage. Furthermore, the concepts related to international trade, such as international entry modes and risks, are explained. The next chapter deals with the situational analysis of the company's environment, more precisely the PEST analysis, Porter's five forces model and SWOT analysis. The practical part describes the company and analyses the business environment in the Finnish market using knowledge and analysis from the theoretical part. Finally, the company's competitiveness on the Finnish market is evaluated, its competitive advantages are presented and recommendations are proposed on how the company could further increase its competitiveness.

## **Keywords**

Competition, competitiveness, competitive advantage, international entry modes, international risks, PEST analysis, Porter's five forces model, SWOT analysis



## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Světlaně Myslivcové, Ph.D., ING.PAED.IGIP za podporu, zpětnou vazbu a cenné rady při psaní této práce. Dále bych chtěla poděkovat panu Janu Jenčovskému za ochotu při konzultacích a za poskytnuté informace týkající se společnosti Crystalex, CZ s. r. o. Poděkování patří též mé rodině, která mě plně podporovala.



## Obsah

Seznam obrázků.....	12
Seznam grafů .....	12
Seznam tabulek.....	13
Seznam použitých zkratk .....	14
Úvod .....	15
1 Teoretická východiska konkurenceschopnosti.....	16
1.1 Konkurence .....	16
1.2 Konkurenceschopnost .....	17
1.3 Konkurenční výhoda .....	18
2 Teoretická východiska mezinárodního obchodu.....	19
2.1 Formy vstupu na zahraniční trh .....	19
2.1.1 Klasické vývozní a dovozní operace .....	19
2.1.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice .....	22
2.1.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy .....	24
2.2 Rizika v mezinárodním obchodě .....	25
2.3 Situační analýza prostředí podniku .....	27
2.3.1 Analýza makrookolí (podniku).....	27
2.3.2 Analýza mikrookolí .....	28
2.3.3 SWOT analýza.....	30
3 Charakteristika vybrané společnosti.....	32
4 Analýza prostředí podniku .....	35
4.1 PEST analýza Finska .....	35
4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil .....	40
4.2.1 Hrozba vstupu nových konkurentů.....	40
4.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů.....	40
4.2.3 Vyjednávací síla odběratelů.....	41
4.2.4 Hrozba substitučních výrobků .....	41
4.2.5 Intenzita soupeření mezi existujícími podniky .....	41
4.3 SWOT analýza.....	43
5 Zhodnocení konkurenceschopnosti společnosti Crystalex CZ, s. r. o. a případná doporučení .....	44
Závěr.....	46
Seznam použité literatury .....	48

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil ..... 29

Obrázek 2: SWOT analýza ..... 31

## **Seznam grafů**

Graf 1: Tempo růstu HDP ve Finsku ..... 37

Graf 2: Roční míra inflace ve Finsku ..... 37

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Konkurenční společnosti na finském trhu .....	43
Tabulka 2: Srovnání konkurenčních výrobků podle vybraných kritérií.....	42-43
Tabulka 3: SWOT analýza společnosti Crystalex CZ, s. r. o. ....	44

## **Seznam použitých zkratk**

B2B	Business to business
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
HoReCa	Segment – hotely, restaurace, cateringové společnosti
ISO	International Organization for Standardization
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci
OSN	Organizace spojených národů
PZI	Přímé zahraniční investice

## Úvod

Cílem této bakalářské práce je s oporou odborné literatury a výsledky provedených analýz zhodnotit konkurenceschopnost podniku při jeho vstupu na vybraný zahraniční trh a navrhnout doporučení, která by mohla konkurenceschopnost podniku zvýšit.

Práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. První kapitola teoretické části se zabývá teoretickými východisky konkurenceschopnosti, kde jsou definovány tři hlavní pojmy, jako jsou konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. Další kapitola je věnována teoretickým východiskům zaměřeným na mezinárodní obchod. V úvodu této kapitoly jsou uvedeny důvody, proč se podniky rozhodují vstoupit na zahraniční trhy. Dále tato kapitola obsahuje tři podkapitoly. V první podkapitole jsou vyjmenovány a charakterizovány formy vstupu na zahraniční trh a rozděleny podle náročnosti na kapitál. Další podkapitola se zabývá riziky spojené s mezinárodním obchodem, ve které jsou stručně popsány a uvedeny důvody jejich možného vzniku. V poslední podkapitole je vysvětlena situační analýza prostředí podniku, která se člení na analýzu makrookolí a analýzu mikrookolí. Následně je vysvětlena PEST analýza a její čtyři faktory, které mohou ovlivnit činnost podniku zvenku. Tato analýza je potřebná pro získání informací o makrookolí podniku. Dále jsou z Porterova modelu pěti konkurenčních sil popsány všechny síly, které ovlivňují činnost podniku. Závěr této části je věnován SWOT analýze.

Ve druhé části – praktické jsou poznatky z teoretické části aplikovány již na konkrétní podnik a zahraniční trh. V úvodu této části je charakterizován vybraný podnik, kterým je Crystalex CZ, s. r. o. Je to středně velká společnost, která působí ve sklářském průmyslu. V rámci marketingového mixu byla vysvětlena produktová, cenová, komunikační a distribuční politika. Dále je provedena PEST analýza finského trhu, na který se podnik rozhoduje vstoupit. Také je charakterizována stávající konkurence, zákazníci, dodavatelé a zhodnocení hrozeb ze strany substitučních výrobků a možné nové konkurence v rámci analýzy pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Následně je práce zaměřena na SWOT analýzu, ve které jsou uvedeny silné a slabé stránky podniku a nastíněny možné příležitosti a hrozby. Závěrem této práce je zhodnocení konkurenceschopnosti podniku na finském trhu a navrhnuta doporučení, jak by mohl podnik konkurenceschopnost zvýšit.

# 1 Teoretická východiska konkurenceschopnosti

První kapitola se zabývá teoretickými východisky konkurenceschopnosti, do kterých spadají důležité pojmy, kterými jsou konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. Hned na úvod je důležité tyto pojmy správně definovat, protože budou sloužit pro lepší analýzu konkurenceschopnosti vybraného podniku.

## 1.1 Konkurence

Pojem konkurence nemá pouze jednu definici, a proto ji můžou manažeři vnímat trochu jinak. Je jasné, že pokud chce firma v konkurenčním prostředí přežít, musí si stanovit svoji konkurenční výhodu, která povede k prosperitě firmy (Magretta, 2012).

Magretta uvádí, že Porter definuje konkurenci jako: *„úporná přetahovaná o zisky, k níž dochází nejen mezi soupeři, ale rovněž mezi firmou a jejími zákazníky, dodavateli, výrobci substitučních produktů a potenciálními nově vstupujícími subjekty do odvětví.“* (Magretta, 2012, s. 210)

Spousta manažerů chápe konkurenci jako jakousi soutěž, ve které musí být nejlepší, aby dosáhli vítězství. Manažeři by si měli uvědomit, že konkurence není válka, která může mít jen jednoho vítěze. V podnikání platí, že subjekt může být úspěšný i v případě, že na trhu existuje více vítězů, jelikož může mít každá firma jiné cíle. Jedna firma se může zaměřit například na nízké ceny, druhá na vyšší kvalitu výrobků a přesto mohou být obě vítězi ve stejném odvětví, jelikož se každá zaměřuje na uspokojování potřeb různých zákazníků. Proto by se firmy měly soustředit hlavně na uspokojování potřeb a přání zákazníků a na hledání způsobů, jak dosáhnout lepší výkonnosti než jejich konkurenti.

Magretta ve své publikaci podle Portera uvádí, že existují dva odlišné přístupy ke konkurenci, a to: „být nejlepší“ a „být jedinečný“. Porter říká, že pokud se firmy rozhodnou, že se budou v konkurenčním boji snažit jen o to „být nejlepší“, tak to může mít za následek tzv. nulový součet. Tato skutečnost se promítne v tom, že se nabídky firem začnou sobě podobat a že druhá firma bude okamžitě reagovat na každou změnu nabídky té první a srovná s ní tu svou. Tudíž se zisk jedné firmy stane ztrátou firmy druhé (Magretta, 2012).

Na druhé straně existuje také konkurence s pozitivním neboli kladným součtem. Jedná se o strategické soupeření, kdy se firma rozhodne odlišit se od svých konkurentů a snaží se



o dosažení jedinečnosti. V takovém případě podniky dosahují úspěchu a maximální ziskovosti tím, že se dokáží zaměřit na vybranou cílovou skupinu zákazníků a těm nabídnout mimořádnou hodnotu svých výrobků. To znamená, že by firmy místo toho, aby neustále napodobovaly své soupeře a vyrovnávaly se jejich nabídkám, měly usilovat především o to, stát se jedinečnými na trhu. Jedinečnosti mohou dosáhnout například uvedením nových inovací na trh (Magretta, 2012).

Proto, aby firmy dokázaly své výrobky diferencovat od výrobků konkurence, je důležité znát dostatečně své konkurenty. Měly by vědět, jaké jsou jejich cíle a strategie a jaké mají silné a slabé stránky, aby je mohly porovnat s jejich vlastními. Porovnáním mohou zjistit například příležitosti, které mohou využít nebo také hrozby v podobě silných stránek konkurentů, na které je třeba si dát pozor. Je ale potřeba své konkurenty pravidelně sledovat (Karlíček a kolektiv, 2018).

## **1.2 Konkurenceschopnost**

Pro konkurenceschopnost lze najít několik definic. Například Porter (1998) uvádí, že podnik může být konkurenceschopný v takovém případě, kdy dokáže na zahraničním trhu prosadit své výrobky a úspěšně soupeřit s místními konkurenty na daném trhu (Potužáková, 2016).

*„V konkurenčním boji nezvítězí ten, kdo lépe prodá, ale ten, kdo vytvoří lepší řetězec přidané hodnoty, tedy kdo bude umět lépe koordinovat výrobu, prodej a služby mezi sebou, a to bez ohledu na to, zda jsou procesy v jeho vlastnictví nebo jsou outsourcovány.“*  
(Halík, 2016, s. 124)

Z toho plyne, že by se firmy měly zapojovat do mezinárodních řetězců mezi dodavateli a odběrateli a utvářet produkty s vyšší přidanou hodnotou, aby si tak zajistily stabilní a dlouhodobé postavení na trhu (Halík, 2016).

Proto, aby byl podnik schopný získat stabilní pozici na trhu a upevňovat ji, zvyšovat svoji finanční výkonnost a tržní hodnotu, a tím docílit svých cílů, je zapotřebí, aby zvyšoval svou konkurenceschopnost. Míra konkurenceschopnosti závisí na schopnosti podniku vytvářet konkurenční výhody (Potužáková, 2016).

### 1.3 Konkurenční výhoda

Pojem konkurenční výhoda nelze jednoznačně definovat a existuje pro něj mnoho definic. Například Zuzák (2011, s. 78) charakterizuje konkurenční výhodu jako *„dlouhodobou schopnost podniku vytvářet větší nebo konečnými zákazníky více vnímanou užitnou hodnotu, to znamená lepší naplnění jejich očekávání nebo splnění potřeb.“* Z toho vyplývá, že pokud výrobek obsahuje tuto vyšší užitnou hodnotu, tak je zákazník spíše ochoten za takový výrobek zaplatit vyšší cenu. Užitnou hodnotu může zákazník chápat různě. Může se jednat například o vlastnost nebo značku výrobku (Zuzák, 2011).

Magretta (2012) podle Portera také uvádí, že konkurenční výhodu mají takové firmy, které vytvořením mimořádné hodnoty výrobku dosahují nižších nákladů než jeho konkurenti ve stejném odvětví, prodávají své výrobky za vyšší ceny a realizují vyšší zisk.

Pokud tedy chceme posoudit konkurenční výhodu mezi jednotlivými subjekty na trhu, je důležité srovnávat výnosy a náklady s takovými výsledky, které vykazují firmy ve stejném odvětví. Dále porovnat výsledky s konkurenty, kteří čelí podobnému konkurenčnímu prostředí nebo na ně působí podobně velké konkurenční síly (Magretta, 2012).

Zuzák (2011, s. 79) podle Hoffmana (2000) uvádí, že *„výhoda (nebo převaha) je udržitelná (nebo prodloužitelná) tak dlouho, jak dlouho poskytuje jedinečná strategie zákazníkovi přidanou hodnotu, a tak dlouho, jak konkurenti nejsou schopni najít cestu k jejímu napodobení.“*

## **2 Teoretická východiska mezinárodního obchodu**

Ke vstupu na zahraniční trh obvykle firmy vedou určité impulsy, kterých může být hned několik. Často se firmám děje to, že na určité úrovni svého podnikání již nejsou schopni splnit své stanovené cíle a strategie na domácím trhu. Tato situace se především děje na poměrně malých trzích, do kterých spadá i Česká republika, a proto se jak velké, tak i střední a malé podniky zaměřují na obchodování na zahraničních trzích. Vstupem na zahraniční trhy firmy přestanou být tolik závislé na domácím trhu, najdou tak nové prostředí pro prodej a nákup a nové příležitosti na trhu, čímž docílí stabilnější pozice na trhu (Machková, 2014).

Pro malé a střední podniky je vhodné začít podnikat na zahraničním trhu formou vývozních a dovozních operací, zatímco velkým firmám se vyplatí vstupovat na nový zahraniční trh kombinací různých forem vstupu podle zvolené strategie. Díky liberalizaci mezinárodního podnikatelského prostředí je pro firmy nyní snadnější a dostupnější přenos svých výrobních aktivit do jiných zemí, ve kterých jsou podmínky podnikání pro firmu výhodnější (Machková, 2014).

### **2.1 Formy vstupu na zahraniční trh**

Před tím, než se podnik vůbec zapojí do mezinárodního obchodu, musí si stanovit nejvhodnější strategii pro vstup na zahraniční trh. Podle Machkové (2015) je takový výběr formy vstupu ovlivněn řadou faktorů, kterými jsou investiční náročnost, zdroje, které má podnik k dispozici, potenciál cílového trhu, možnost kontroly mezinárodních podnikatelských aktivit, rizikovost podnikání na cílovém zahraničním trhu a celková konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí. Formy vstupu na zahraniční trh se dělí na tři následující skupiny – klasické vývozní a dovozní operace, formy nenáročné na kapitálové investice a kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy (Machková, 2015).

#### **2.1.1 Klasické vývozní a dovozní operace**

Klasické vývozní a dovozní operace jsou nejjednodušší formou vstupu podniků na mezinárodní trh. Tato forma obecně nevyžaduje žádné investice, ale pokud chce být firma na trhu úspěšná a získat větší podíl, tak je zapotřebí, aby investovala nemalou částku do výzkumu zahraničního trhu a mezinárodního marketingu. Po získání těchto informací by měla firma přizpůsobit svou marketingovou strategii novým podmínkám danými

zahraničním trhem. Dále by se měl podnik zaměřit na financování a adaptaci výrobní a komunikační politiky, distribučních cest a na stanovení cenové strategie. Pokud se firma rozhodne vyvážet své zboží, tak může pro realizaci obchodu využít obchodní metody a spolupracovat s obchodními partnery na základě smluvních vztahů. Mezi tyto smluvní vztahy patří prostřednické vztahy, smlouvy o výhradním prodeji – výhradní distribuce, piggyback, obchodní zastoupení, komisionářská smlouva, exportní aliance – sdružení vývozců a přímý vývoz (Machková, 2015).

### **Prostřednické vztahy**

Na zahraničním trhu se firma může setkat s řadou obchodních partnerů, v tomto případě prostředníků. Prostředníci nakupují zboží na základě kupních smluv a následně ho prodávají odběratelům nebo konečným spotřebitelům a tento obchod provádějí vlastním jménem, na vlastní účet a vlastní riziko. Jako odměnu dostávají cenovou marži. Služby prostředníků využívají zejména malé a střední podniky, které se zaměřují na vývoz nebo dovoz pouze okrajově a tudíž by se jim ani nevyplatilo zřizovat si vlastní zahraniční pobočky.

Mezi hlavní důvody, proč si firmy vybírají formu nepřímého exportu, patří relativně nízké náklady oběhu a částečné omezení rizik mezinárodního obchodu. Nevýhodou pro firmy může být fakt, že touto formou firmy ztrácí přímý kontakt se zákazníky a také přichází o možnost kontroly distribuce a cen, za které prostředníci dané zboží v zahraničí prodávají (Machková, 2014).

### **Smlouvy o výhradním prodeji – výhradní distribuce**

Pro vstup na zahraniční trh se firma může rozhodnout uzavřít smlouvu o výhradním prodeji, ve které je stanoveno, že dodavatel musí sjednané zboží dodávat jen výhradnímu vývozcovi neboli odběrateli a nikomu jinému v dané oblasti. Proto musí být ve smlouvě vymezena přesná oblast a konkrétní druh zboží a smlouva musí být v písemné podobě (Machková, 2015).

Výhradní distributor prodává zboží v již zaběhnutých distribučních cestách, což výrazně zrychlí vstup firmy na zahraniční trh. Díky tomu, že výhradní distributor nakupuje dané zboží na vlastní účet, se pro firmu minimalizuje riziko platební neschopnosti nebo nevěle ze strany konečných zákazníků v zahraničí. Tato forma vstupu může pro firmu znamenat také nevýhodu a to v takovém případě, kdy distributor nebude schopen splnit své

povinnosti v rámci zajištění dostatečné distribuce zboží v zahraničí. V tomto případě by to pro firmu znamenalo omezení nebo dokonce zablokování vstupu na cílový zahraniční trh (Machková, 2014).

### **Piggyback**

Termínem „piggyback“ lze označit spolupráci několika firem podnikající ve stejném oboru v oblasti vývozu, kdy známá velká firma umožní menším firmám za úplatu využívat své distribuční cesty v zahraničí. Tato spolupráce umožní menším firmám rychlejší vstup na zahraniční trh při nízkých nákladech a to díky možnosti využití marketingových a logistických služeb, zkušeností a dobrého jména velké firmy. Nevýhodou by však pro ně mohl být silný nátlak ze strany velkých podniků ke snížení cen zboží nebo nevýhodné sjednání platebních podmínek. (Machková, 2015).

### **Obchodní zastoupení**

Firma může na zahraniční trh vstoupit také v podobě zastupitelské činnosti, které se podle občanského zákoníku dělí na dva smluvní typy a to na zprostředkování a obchodní zastoupení. Podle smlouvy o zprostředkování je zprostředkovatel povinen pro sjednaný podnik zprostředkovat uzavření smlouvy s třetí osobou a za provedenou činnost mu náleží odměna ve formě provize vyplacená podnikem.

Ve smlouvě o obchodním zastoupení se subjekt, respektive obchodní zástupce zavazuje vykonávat takovou činnost, která povede k sjednávání obchodních činností a uzavírání kupních smluv. Za to mu náleží odměna ve formě provize. Obchodní zastoupení může být sjednáno také jako výhradní zastoupení. V takovém případě zastoupená firma nesmí využívat služeb jiného obchodního zástupce na vymezeném území než toho, se kterým je uzavřena smlouva o výhradním zastoupení (Machková, 2014).

### **Komisionářská smlouva**

Na základě komisionářské smlouvy je komisionář povinen vlastním jménem provést určitou obchodní činnost pro komitenta na jeho účet. Komitent je povinen za tuto činnost komisionáři zaplatit odměnu, tzv. komisi. Společně s odměnou jsou komitentovi vyplaceny také náklady, které vznikly při plnění daného úkolu, například náklady na skladování zboží nebo dopravu.

Díky uzavření komisionářské smlouvy může komitent lépe dohlížet na ceny, protože komisionář smí zboží prodávat pouze za ceny, které si komitent sám stanovil. Dále komitenti mohou využívat dobré pověsti a postavení komisionáře na trhu, distribuční cesty a zahraniční kontakty. Avšak přichází o možnost vybudovat si své dobré jméno na zahraničním trhu (Machková, 2014).

### **Exportní aliance – sdružení vývozců**

Exportní aliance neboli sdružení vývozců lze charakterizovat jako sdružení především malých a středních podniků, které podnikají v podobné podnikatelské sféře. Firmy v této alianci si poskytují zdroje a zkušenosti potřebné pro export a jejich výrobky a služby se mohou vzájemně doplňovat. Podniky využívají sdružení za účelem prosazení se na zahraničním trhu a udržení stabilní pozice na trhu. Tím se jim také sníží náklady potřebné ke vstupu na zahraniční trh, eliminují se tak možná rizika spojená s exportem a získají silnější vyjednávací pozici (Machková, 2014).

### **Přímý vývoz**

Přímý vývoz je realizovaný přímou obchodní metodou bez prostředníků, proto je nutné, aby podnik dokonale znal technické parametry vyváženého zboží, obchodní podmínky a aktuální situaci na cílovém trhu. Tuto formu vstupu si nejčastěji vybírají takové firmy, které vyvážejí stroje, průmyslové výrobky a investiční celky. Mnohé firmy si přímý vývoz vybírají proto, že mají naprostou kontrolu nad vyváženým výrobkem, cenou a na trhu obchodují pod svým jménem.

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

Podniky, které chtějí vstoupit na zahraniční trh a dostávat své výrobky nebo služby na zahraniční trh jinou formou než klasickými vývozními operacemi, a nechtějí investovat, obvykle na zahraniční trh vstupují prostřednictvím vstupů nenáročných na kapitálové investice. Do těchto forem vstupu patří například licence, franšizing, smlouva o řízení, zušlechťovací operace a mezinárodní výrobní kooperace (Machková, 2015).

### **Licence**

Vstup na zahraniční trh prostřednictvím licencí lze definovat jako obchodní operaci, kdy podnik jedné země neboli poskytovatel licence uzavře s druhým podnikem v jiné zemi, tzv. nabyvatelem licence, licenční smlouvu. Uzavřením licenční smlouvy a prodejem práv

nabyvatel licence získá právo užívat nehmotný statek, který je ve vlastnictví poskytovatele licence. Pojem licence lze vyjádřit také jako povolení či svolení vykonávat činnost, která podléhá autorským právům. Za získání práv nabyvatel licence platí poskytovateli licenční poplatky. Mezi výhody této formy vstupu patří jednoduchost a relativně nízké náklady pro vstup na zahraniční trh (Albaum, 2016).

### **Franšízing**

Franšízing je vztah mezi poskytovatelem franšizy neboli franšizérem a nabyvatelem franšizy, tzv. franšizantem. Franšizant na základě franšizové smlouvy získává od franšizéra právo na užívání značky a předmětu podnikání. Jedná se např. o know-how, technickou pomoc, zabezpečování služeb apod. Franšizant je pak povinen za poskytnutí práv zaplatit franšizérovi úplatu a řídit se obchodní politikou stanovenou franšizérem. Firmy využívají franšizu obvykle v odvětví maloobchodu, rychlého občerstvení nebo ve službách jako je hotelnictví (Machková, 2015; Albaum, 2016).

### **Smlouva o řízení**

Smlouva o řízení je speciální forma smlouvy podobná franšizingu. V tomto vztahu majitel firmy poskytuje zahraničnímu investorovi manažerské a personální know-how, jako jsou řídicí znalosti a kvalitní manažeři, a investor mu za to poskytuje kapitál potřebný k řízení daného podniku. Nejčastěji se používá v oblasti hotelnictví nebo poradenských služeb. Odměnou za poskytnuté zdroje může být např. procento z obrátu nebo podíl na zisku (Machková, 2014; Albaum, 2016).

### **Zušlechťovací operace**

Zušlechťovací operace patří mezi formy vstupu českých firem na zahraniční trh v oblasti výroby, kde spolupracují s mezinárodními podniky. Pod pojmem zušlechťovací operace lze rozumět zpracování surovin, materiálů nebo polotovarů do vyššího stupně zpracování výrobků nebo do konečné podoby. Tyto operace jsou realizovány na základě smlouvy o dílo, na jejímž základě je zhotovitel povinen vykonat pro objednatele sjednané dílo na své náklady a rizika a objednatel je povinen si dílo převzít a zaplatit (Machková, 2014).

### **Mezinárodní výrobní kooperace**

Mezinárodní výrobní kooperace lze označit jako formu spolupráce, při které se sjednaný výrobní program rozdělí mezi různé zahraniční výrobce. Touto formou mohou firmy

spolupracovat nejenom v oblasti výroby, ale také v oblasti výzkumu a vývoje nebo odbytu, a to na základě tzv. nepojmenované smlouvy. Tato spolupráce je pro podniky výhodná zejména díky snížení celkových nákladů, čímž mohou zvýšit svoji konkurenceschopnost na zahraničním trhu (Machková, 2015).

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

Tato forma vstupu je z hlediska náročnosti investování kapitálu nejnáročnější, proto ji hlavně využívají velké podniky. Kapitálové vstupy podniků jsou uskutečňovány zejména formou přímých zahraničních investic nebo portfoliových investic.

Přímé zahraniční investice lze definovat jako takovou investici, která vede k založení, získání nebo prohloubení dlouhodobých vztahů mezi investorem a podnikem v různých zemích. Takové investice ze zahraničí velmi prospívají ekonomice, jelikož investoři s sebou přinášejí potřebný kapitál, moderní technologii a nové pracovní příležitosti. Z těchto důvodů mnoho zemí podporuje takový příliv investic tím, že poskytují investorům ze zahraničí výhody v podobě daňových a celních úlev, možnosti získání dotací nebo grantů a dalších. PZI mohou být uskutečňovány jako investice na zelené louce, akvizice, fúze, společné podnikání (joint venture) a strategické aliance (Machková, 2015).

#### **Investice na zelené louce**

Investice na zelené louce lze chápat jako nově založené a postavené podniky. Tyto investice vnášejí do země značné výhody v podobě většího kapitálu, moderních technologií a pracovních příležitostí a tím také posilují konkurenci na daném trhu. Tuto formu vstupu podniky vnímají jako zvýšení výrobní a prodejní výkonnosti na zahraničním trhu.

#### **Akvizice**

Akvizici lze definovat jako převzetí části nebo celé fungující firmy. Pokud podnik převezme společnost za účelem posílit a upevnit stávající pozici společnosti na trhu, jedná se o tzv. přátelské převzetí. Pokud však podnik převezme firmu z důvodu toho, že chce zlikvidovat konkurenci, jedná se o tzv. nepřátelské převzetí.

#### **Fúze**

Vstup na zahraniční trh fúzí se může uskutečnit buď sloučením, nebo splynutím. Sloučením se rozumí takové spojení dvou podniků, kdy jeden podnik zaniká a jeho aktiva



a pasiva přechází na druhý slučovaný podnik. Zatímco v případě splynutí dochází ke spojení podniků, kdy oba podniky zaniknou, a vznikne nová společnost (Machková, 2015).

### **Společné podnikání (joint venture)**

Společné podnikání lze charakterizovat jako podnikání dvou a více podniků, kdy realizují společný podnikatelský záměr a společně se také podílejí na zisku, rizicích a krytí ztrát (Machková, 2015). Toto podnikání firmy využívají proto, že společnosti s nízkým kapitálem a nízkými pracovními zdroji mají možnost vstoupit rychleji na jeden nebo více zahraničních trhů než v případě založení dceřiných společností. Díky tomu mohou podniky minimalizovat svá obchodní rizika. Lze to učinit z toho důvodu, že manažerské dovednosti a zkušenosti získané od místního partnera umožňují podnikům snadno a rychle se přizpůsobit nástrahám nového tržního prostředí (Albaum, 2016).

### **Strategické aliance**

Strategické aliance lze označit za spolupráci velkých, kapitálově silných obchodních firem z vyspělých zemí. Aliance vznikají za účelem sdílení nákladů a zdrojů, společného výzkumu a vývoje, výroby společných komponentů nebo využívání společných distribučních služeb. Toto spojení probíhá mezi společnostmi, které se navzájem doplňují, ale taky mezi těmi, které mezi sebou konkurují (Machková, 2015; Albaum, 2016).

## **2.2 Rizika v mezinárodním obchodě**

Při vstupu a následném podnikání v mezinárodním obchodě bývají firmy vystaveny mnoha rizikům, proto by se měl podnik správně rozhodnout, zda vůbec na zahraniční trh vstoupit. Průběh ekonomických aktivit podniku může být ovlivněn nahodilými událostmi nebo faktory, které podnik může jen těžko předvídat. Taková rizika, která jsou spojena s podnikáním v mezinárodním obchodě, mohou zapříčinit, že dosažený výsledek bude rozdílný než očekávaný cíl. Mezinárodní rizika mohou být spojována jak s negativními, tak i pozitivními vlivy. Mezi ně patří rizika tržní, komerční, přepravní, teritoriální a kurzová.

### **Tržní rizika**

Tržními riziky je podnik vystaven jak ve vnitřní ekonomice, tak také na zahraničním trhu. Na zahraničním trhu může k těmto rizikům docházet mnohem častěji, protože v každé

zemi panují různé tržní podmínky a v případě jejich změn dochází k tržním rizikům. To znamená, že může nastat změna nabídky a poptávky po daném výrobku nebo zboží, změna ve vztahu s odběrateli nebo dodavateli nebo mohou vzniknout sezónní výkyvy. Tím může být podnik ohrožen, neboť může nastat situace, kdy podnik nebude schopen dosáhnout stanoveného cíle, doprodat veškeré zásoby výrobků, utrpí ztrátu nebo bude nucen snížit ceny (Prachař, 2015).

### **Komerční rizika**

Komerční rizika mohou vzniknout v takovém případě, že obchodní partner nesplnil své závazky, odstoupil od smlouvy, nepřevzal zboží, nezaplatil za zboží nebo je dokonce v platební neschopnosti. K tomu, aby podnik snížil tato rizika, je zapotřebí, aby neustále sbíral informace o účastnících na trhu, správně stanovil platební podmínky ve smlouvě a také využil služeb bank k zajištění vzájemných závazků.

### **Přepravní rizika**

Přepravní rizika lze chápat jako rizika spojená s dopravou hmotného zboží, při které je pravděpodobné, že dojde ke ztrátě nebo poškození zboží. Škoda vznikne buď kupujícímu, nebo prodávajícímu, záleží na tom, kdo v dané situaci nese riziko a přebírá zodpovědnost za zboží. Přechod rizika je proto stanovený ve smlouvě vhodnou dodací podmínkou. K minimalizaci rizika může podnik docílit přesným vymezením místa a okamžiku přechodu přepravních rizik z prodávajícího na kupujícího (Prachař, 2015, s. 45).

### **Teritoriální rizika**

Teritoriální rizika mohou vzniknout v souvislosti s nejistotou politického a ekonomického vývoje v daných zemích, kam patří např. válka či občanské nepokoje. Další příčinou může být vznik přírodních katastrof nebo embarga. Obvykle se teritoriálními riziky rozumí negativní rizika, u kterých lze jejich pravděpodobnost vzniku těžko předvídat. Podnik může zabránit těmto rizikům dostatečnou informovaností o stabilitě jednotlivých zemích.

### **Kurzová rizika**

Při vzniku kurzového rizika je podnik vystaven tomu, že může vynaložit vyšší náklady nebo realizovat nižší výnosy než původně očekával. Naopak vývoj kurzů měn může na podnik působit také pozitivně. V případě, že se kurz platební měny změní v období mezi uzavřením smlouvy a úhradou ceny, lze předpokládat, že kupujícímu nebo

prodávajícímu vznikne kurzová ztráta nebo naopak získá kurzový zisk (Prachař, 2015, s. 46).

## **2.3 Situační analýza prostředí podniku**

S ohledem na minimalizaci rizika je vhodné před vstupem na mezinárodní trh důkladně provést situační analýzu prostředí, tj. zkoumání vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Vnější prostředí lze dále dělit na mikrookolí, ve kterém se nachází faktory, na které může mít podnik určitý vliv, a makrookolí, kde na činnost podniku působí určité faktory, které podnik nemůže ovlivnit. Podle Jakubíkové (2013) by měl podnik situační analýzu provádět proto, aby našel správný poměr mezi příležitostmi, schopnostmi a zdroji podniku (Jakubíková, 2013; Dvořáček a Slunčík, 2012). Situační analýza je obvykle zaměřena na makrookolí a mikrookolí podniku.

### **2.3.1 Analýza makrookolí (podniku)**

Analýzou makrookolí podnik zkoumá faktory, které ovlivňují ekonomické činnosti podniku a podnik je nemůže ovlivnit. Pro zjištění důležitých informací o svém makrookolí může podnik využít PEST analýzu (Štědroň, 2018).

#### **PEST analýza**

PEST analýza analyzuje vnější prostředí podniku, respektive makrookolí. Název PEST je odvozen od počátečních písmen faktorů, které jsou v rámci PEST analýzy zkoumány. Těmito faktory jsou politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-demografické a technicko-technologické. Někdy se také může analýza rozšířit o environmentální faktory, čímž vznikne analýza PESTLE.

#### **Politicko-legislativní faktory**

Analýza politicko-právního prostředí se zabývá faktory, jakými jsou například politický systém, stabilita vlády, vztah k zahraničním firmám, míra korupce a byrokracie nebo právní předpisy, podle kterých se daná země řídí. Podnik zkoumá tyto faktory z důvodu rozhodování se, na který zahraniční trh vstoupí a jakou formou vstupu. Podnik by si měl podle získaných informací vybrat takové prostředí, které je politicky stabilní a podporuje zahraniční investory a vývozce.

### **Ekonomické faktory**

Podnik by měl také zkoumat faktory, které ovlivňují ekonomické prostředí vybrané země, například hospodářská politika vlády, typ ekonomiky, makroekonomické ukazatele, kurzová politika a konkurenceschopnost ekonomiky.

### **Sociálně-demografické (kulturní) faktory**

Pokud podnik analyzuje sociálně-demografické prostředí, měl by se zaměřit především na množství a kvalifikaci pracovní síly, vzdělávací systém a jeho úroveň, rozdělování příjmů ve společnosti, věkovou strukturu, náboženství a podobně.

### **Technicko-technologické faktory**

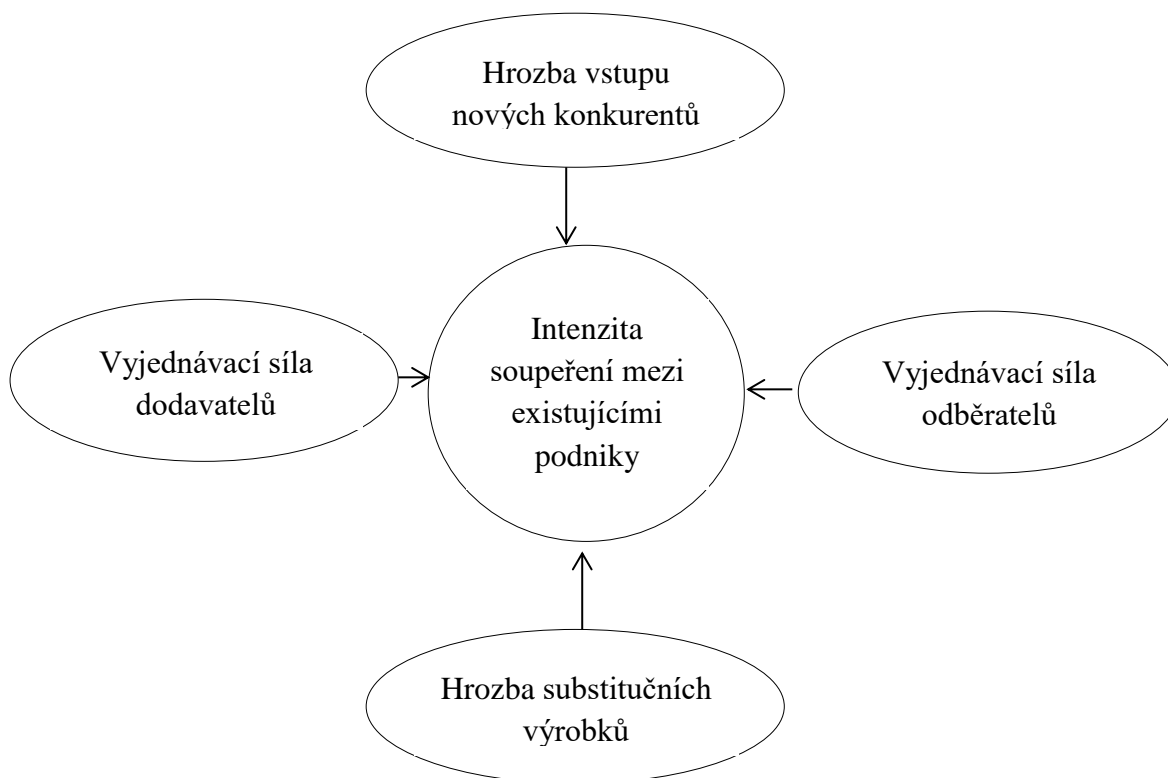
Podnik by se měl také zajímat o technologické prostředí dané země. To znamená, že by měl zkoumat stupeň technické vyspělosti země, míru využívání výrobní, informační a komunikační technologie, náklady na výzkum a vývoj nebo kvalitu výpočetní techniky (Dvořáček a Slunčík, 2012; Machková, 2015).

#### **2.3.2 Analýza mikrookolí**

Do mikrookolí podniku patří takové faktory, které ovlivňují fungování podniku, ale zároveň je podnik dokáže svojí činností ovlivnit. Proto, aby mohl podnik své mikrookolí zanalyzovat, je důležité, aby se zaměřil již na cílový trh, na který plánuje vstoupit (Štědroň, 2018). Podnik může provést tuto analýzu pomocí Porterova modelu pěti sil.

#### **Porterův model pěti konkurenčních sil**

Porterův model pěti konkurenčních sil se zaměřuje na chování a vývoj sil, které se nachází v daném oboru podnikání. Mezi těchto pět sil patří síla stávající konkurence, dodavatelů, odběratelů, respektive zákazníků, substitučních produktů a potenciálních konkurentů, kteří mohou vstoupit do odvětví. Štědroň (2018) podle Portera značí konkurenční síly jako hrozbu nově vstupujících firem, intenzitu soupeření mezi existujícími firmami, hrozbu substitučních výrobků, vyjednávací sílu odběratelů a vyjednávací sílu dodavatelů.



Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil  
Zdroj: Vlastní zpracování dle Štědroň (2018)

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Pokud neexistují žádné bariéry vstupu do odvětví nebo jsou nízké, vstup do odvětví není spojen s určitými investicemi, tudíž není finančně náročný, není zapotřebí žádné know-how a růst v odvětví je vysoký, tak hrozba vstupu nových konkurenčních firem je vysoká. (Molnár, 2012). Nové subjekty vstupující do odvětví, by se měly zaměřit na možné bariéry vstupu, těmi mohou být omezená kapacita podniků v odvětví, nízké zkušenosti v odvětví, vysoké náklady na přilákání zákazníků, minimální přístup k surovinám a distribučním sítím.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Konkurenceschopnost podniku může být způsobena tím, že v odvětví existuje velké množství dodavatelů, které mohou dodávat podniku potřebné zboží, podnik si tak může stanovovat výhodnější podmínky. V tomto případě by se jednalo o nízkou vyjednávací sílu. Pokud však dodavatelé mají vysokou vyjednávací sílu, tak mohou tlačit na zvýšení cen nebo na snížení kvality dodávaných výrobků (Dvořáček a Slunčík, 2012).

### **Hrozba substitučních výrobků**

Pokud na trhu existuje levnější substituční výrobek, tak podniku hrozí, že zákazník od jeho výrobků přejde ke konkurenci a tím se konkurenceschopnost podniku může snížit (Molnár, 2012). Podniky se mohou proti substitutům bránit pomocí lepší reklamy a jedinečnosti svých výrobků (Dvořáček a Slunčík, 2012).

### **Vyjednávací síla odběratelů neboli zákazníků**

Zákazníci mohou mít velký vliv na vyjednávání s podnikem, pokud v odvětví existuje jen malý počet zákazníků a ti odebírají od podniku velké množství výrobků, nebo výrobky v odvětví se tolik neliší a zákazníci tak mohou snadno přejít ke konkurenci. Pokud odběratelé získají velkou vyjednávací sílu, tak mohou mít velký vliv na zvyšování kvality, zlepšování poskytovaných služeb nebo snižování cen (Molnár, 2012; Dvořáček a Slunčík, 2012).

### **Intenzita soupeření mezi existujícími podniky**

Míra rivality podniků v odvětví se zvyšuje, pokud se v odvětví nachází velké množství podobných podniků, je pomalý růst daného odvětví nebo podniky vyrábějí podobné výrobky. Podniky si v odvětví nejvíce konkurují v oblasti cen, propagace, kvality, rychlosti dodávek a poskytování služeb (Dvořáček a Slunčík, 2012; Molnár, 2012).

### **2.3.3 SWOT analýza**

SWOT analýza se používá pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Název SWOT vyplývá z počátečních písmen anglických názvů čtyř faktorů ovlivňující podnikové prostředí, které analýza zkoumá. Těmi jsou silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats).

Při tvoření této analýzy by se měl podnik nejprve zaměřit na příležitosti a hrozby, které ovlivňují podnik z vnějšího prostředí, jak z makrookolí, tak také z mikrookolí. K tomu může podnik využít např. výše vysvětlené analýzy PEST a Porterův model pěti sil. Dále by měl podnik provést analýzu silných a slabých stránek, které vycházejí z vnitřního prostředí podniku. Na základě marketingového mixu a finanční analýzy může podnik zhodnotit své silné a slabé stránky (Jakubíková, 2013).

Z provedené SWOT analýzy může podnik využít čtyři strategie:

- strategie maxi – maxi – podnik prostřednictvím silných stránek využívá příležitosti
- strategie maxi – mini – podnik využívá své silné stránky k eliminaci hrozeb
- strategie mini – maxi – podnik využívá příležitosti i přes to, že má slabé stránky
- strategie mini – mini – podnik se snaží minimalizovat slabé stránky a odvrátit případné hrozby (Urbánek, 2010, s. 215).

Vnitřní prostředí			
Pozitivní	Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)	Negativní
	Příležitosti (opportunities)	Hrozby (threats)	
Vnější prostředí			

Obrázek 2: SWOT analýza

Zdroj: vlastní zpracování dle Dvořáček a Slunčík, 2012

### 3 Charakteristika vybrané společnosti

Společnost Crystalex CZ, s. r. o. (dále jen Crystalex) byla založena na tradicích českého sklářství. České sklářství sahá až do 13. století, od kterého se postupně rozvíjelo. V 18. a 19. století se Nový Bor stal centrem obchodu s českým sklem a vznikaly také sklárny na Moravě. V polovině 20. století došlo ke spojení menších sklářských provozů a vznikl tak ucelený podnik v Novém Boru. Tento podnik v roce 1974 dostal nové jméno Crystalex, které vzniklo odvozením pojmu „český křišťál“. Během hospodářské krize v roce 2008 se podnik dostal do insolvence a v roce 2009 tento závod a moravský závod Karolinku koupil současný majitel, který zachoval dobré image českého skla a vytvořil tak prosperující společnost v Novém Boru (Crystalex, 2021).

Nyní je současné jméno společnosti Crystalex CZ a firma nadále klade důraz na dlouhodobou a prověřenou tradici a vysokou kvalitu. Společnost Crystalex CZ, s. r. o. vznikla 5. března 2009 a sídlí v Praze 1. Hlavním předmětem činnosti společnosti je výroba, zpracování a prodej užitkového a dekorativního skla. Od roku 2020 je Crystalex ISO certifikovaná společnost. Crystalex CZ, s. r. o. je největším výrobcem nápojového skla v České republice a také patří mezi přední světové výrobce skla. Většina produkce (90 %) společnosti je exportována do 82 zemí světa a 10 % produkce zůstává pro tuzemský trh. Také 50 % veškeré produkce společnosti se prodává pod jinými značkami v rámci B2B trhu. Na tuzemském trhu se Crystalex zaměřuje na dvě oblasti a to na domácí spotřebitelský trh a na HoReCa, což znamená, že vyrábí své výrobky také pro hotely, restaurace a catering. Pro segment HoReCa firma Crystalex vyvinula sklovinu Sparkle, jejíž přidanou hodnotou je vyšší odolnost vůči opotřebení, odolnost vůči myčkám a teplotním šokům. Mezi výrobky firmy patří kalíšky, odlivky, dekantéry, karafy, džbány, mísy a vázy. Firma vyrábí své výrobky ze sodnodraselného skla, tzv. crystalinu a jsou vyráběny na automatických výrobních linkách. Výrobky jsou vyrobené jak z hladkého skla, tak také ze skla dekorovaného. V roce 2020 Crystalex zavřel moravský závod v Karolině a veškerou výrobu přesunul do hlavního závodu v Novém Boru. Pro výrobu je zapotřebí kvalifikovaná pracovní síla, které je na trhu bohužel nedostatek. Mezi nejvýznamnější odběratele v zahraničí patří státy EU, Rusko a Ukrajina a státy bývalého Sovětského svazu. Dále jsou pro Crystalex významné trhy v Severní a Jižní Americe a také v některých afrických a asijských zemích. Firma Crystalex je zákaznický orientovaná a řídí se přáním svých zákazníků, kterým se snaží nabídnout dokonalý zážitek při každém napití z jejich vysoce kvalitního nápojového skla. Portfolio firmy se může členit z různých



hledisek. Zaprvé z hlediska rozložení prodeje na HoReCa, Věrnostní programy a Retail obchod. Dále se může dělit z hlediska typu sortimentu na dekorační sklo, nápojové sklo a dekorované/nedekorované sklo. A třetí členění může být z hlediska počtu prodejnosti děleno na A core, B core a C core. To znamená, že výrobky se dělí na nejprodávanější, které jsou stále na skladě, dále na méně prodávané výrobky a nakonec na nejméně prodávané výrobky, které se vůbec neskladují nebo jen v malém počtu a vyrábí se pouze na zakázku. Crystalex je zákaznický orientovaný a vyrábí své výrobky na zakázku, to znamená podle specifických přání svých zákazníků. Zákazníci se společně s Crystalexem dohodnou na výrobě těchto specifických výrobků, na jejich designu, způsobu vyhotovení, a zda je to vůbec reálné. Touto možností je tak společnost schopna uspokojovat více zákazníků i se speciálními požadavky, které by konkurence splnit nemohla, čímž se Crystalex stává konkurenceschopnější ve svém oboru (Crystalex, 2021).

## **Produkt**

Crystalex dělí své produktové portfolio do několika souborů, které se od sebe liší tvarem a využitím. Výrobky se dělí na kalíšky (skleničky s nožkou), odlivky (skleničky bez nožky), dekantéry, karafy, džbány, misky a vázy. Soubory obsahují různé velikosti kalíšků, odlivky a karafu. Firma vyrábí jednotlivé kusy jak v hladkém provedení, tak také s dekorací. Firma se může pyšnit celosvětově nejširší škálou dekoračních technik u nápojového skla pod jednou střechou. Jako dekorační techniky používá malování, stříkání, pantograf, diaryt, strojní brus, sítotisk, obtisky, pískování/laser a optiku. Dekorace jsou aplikovány ručně i strojově. Při zakázkové výrobě si zákazník může vybrat jednu z dekoračních technik nebo jejich kombinaci. Kalíšky navíc nabízí s vyšší přidanou hodnotou, tj. zaleštěný neboli zažehlený sortiment kalíšků, který je hlavní konkurenční výhodou společnosti. Takto speciálně upravenou technologií se její výrobky vizuálně blíží ručně dělaným výrobkům, tj. hladký přechod z kalichu na nožku. Skleněné výrobky se také odlišují velmi tenkou stěnou kalichu a hladkým okrajem.

Výrobky společnosti Crystalex se vyznačují vysokou kvalitou, což dokazují ochranné známky Bohemia Crystal a Bohemia Glass. Pro svoji speciální sklovinu Sparkle vytvořil ochrannou známku Bohemia Sparkle, která se převážně využívá pro segment HoReCa. Vlastnosti skleničky také splňují několik ISO norem, mezi které patří např. odolnost v myčkách na nádobí, zdravotní nezávadnost a odolnost proti nárazu (Crystalex, 2021).

## **Cena**

Ceny výrobků společnost sestavuje na základě výše vlastních nákladů na výrobek, ke kterým se dále přidává přírážka za jednotlivé dekory. Cena výrobků se také odvíjí od různých objemů skleniček. Záleží také na tom, zda se jedná o odlivku, kalíšek, karafu, vázu nebo mísu.

Ceny se pohybují mezi 27 Kč – 130 Kč za odlivky, 46 Kč – 198,50 Kč za kalíšky, 427 Kč – 766 Kč za džbány, 132 Kč – 849 Kč za karafy a 59 Kč – 329 Kč za vázy.

## **Distribuce**

Společnost své skleněné výrobky prodává přes vlastní e-shop do ČR i do zahraničí, v České republice společnost prodává rovněž své výrobky v podnikové prodejně v Novém Boru. Prohlédnout a zakoupit výrobky si mohou zákazníci též v hlavní budově E-shopu ve Cvikově. Crystalex své skleněné výrobky nabízí také přes e-shopy jako jsou Skleněný shop CZ, Royal Crystal a Mall.cz.

## **Komunikace**

Crystalex se účastní různých zahraničních veletrhů a výstav, kde propaguje své nové výrobky a navazuje tak přímé kontakty s potenciálními zákazníky. Každoročně také připravuje výrobky na představení na veletrhu Ambiente. Dále také jezdí představovat skleněné výrobky na veletrhy a výstavy do Milána – především pro HoReCa segment, do Dubaje, Ruska – výstava Household, Šanghaje a v České republice jezdí do Liberce a do Prahy na festival Wein Prague, kde se degustuje víno ve skleničkách Crystalex.

Pro svou propagaci společnost vytvořila čtyři propagační videa v anglickém jazyce, které představují příběhy několika kolekcí. Pro prezentaci svého produktového portfolia Crystalex používá katalogy jak v tištěné podobě, tak také v elektronické na svých webových stránkách.

Společnost se zaměřuje na propagaci také v rámci online marketingu, při kterém používá sociální sítě, jako jsou např. Facebook, Instagram, Youtube, Twitter a LinkedIn (Crystalex, 2021).

## **4 Analýza prostředí podniku**

V této kapitole bude provedena analýza konkurenčního prostředí podniku při vstupu na nový zahraniční trh. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, před vstupem na zahraniční trh by měla společnost provést situační analýzu vybraného zahraničního trhu. Výsledky analýz následně pomohou při rozhodování podniku, zda na daný trh vstoupit či nikoliv. Za tímto účelem bylo vybráno Finsko jako potenciální nový trh. Důvodů, proč by firma měla do Finska vstoupit, je hned několik. Crystalex již dováží své výrobky do skandinávských zemí, jako je Švédsko, Norsko a Dánsko, tudíž společnost pro vývoz výrobků do Finska může využívat již zavedené distribuční cesty. Další výhodou při vstupu do Finska mohou být zkušenosti s podobným trhem, které podnik získal při obchodování ve Skandinávii. Dalším důvodem je také fakt, že firma má svého obchodního zástupce již ve Švédsku, který by mohl své služby rozšířit také do Finska.

### **4.1 PEST analýza Finska**

Pro analýzu vnějšího okolí podniku na finském trhu je třeba provést PEST analýzu. Tato analýza zkoumá faktory politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-demografické a technicko-technologické.

#### **Politicko-legislativní faktory**

Finsko, oficiálním názvem Finská republika (Suomen tasavalta), je parlamentní republikou. Hlavním městem jsou Helsinky, které jsou zároveň největším městem. V čele Finska stojí prezident Sauli Niinistö, který byl zvolen přímou volbou na 6 let a o výkonnou moc se dělí s premiérem. Země má jednokomorový parlament tvořený z 200 poslanců, který je nejvyšším zákonodárným sborem (BusinessInfo, 2019). Finsko je členem Evropské unie a součástí schengenského prostoru. Dále je členem OSN, OECD, připojilo se také k Euroatlantické radě pro partnerství a k programu zvaném Partnerství pro mír a patří do tzv. Eurozóny (Euroskop, 2021)

Míra korupce ve Finsku patří mezi nejnižší. Index vnímání korupce má hodnotu 85 bodů ze 100, kdy 100 bodů vyjadřuje nulovou korupci v zemi. To znamená, že Finsko patří mezi země, které nejsou zatíženy korupcí (Tradingeconomics, 2021).

Vláda podporuje příliv zahraničních investorů do Finska prostřednictvím investičních pobídek, jako jsou daňové a lokální výhody. Finsko nabízí stabilní a atraktivní

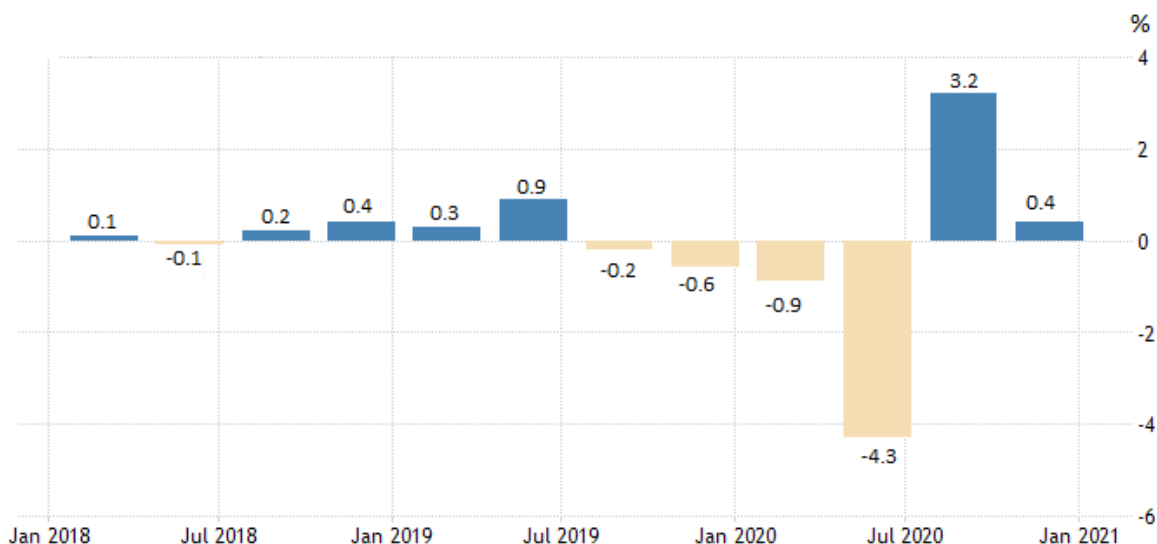
podnikatelské prostředí, které se vyznačuje rovnoprávným přístupem k zahraničním investorům, stejně jako k domácím investorům. Finské ministerstvo zaměstnanosti a hospodářství nabízí podporu z inovačního fondu Business Finland takovým zahraničním firmám ze zpracovatelského průmyslu, které vytváří nová pracovní místa, čímž snižují nezaměstnanost v zemi, a jejich výroba je náročná na výzkum a vývoj. Další organizací, která se snaží podporovat příchod zahraničního kapitálu do země, je Invest in Finland. Ta, společně s ministerstvy a státní správou, pomáhá motivovat zahraniční investory pro příchod do Finska, vybírat lokality, partnery nebo subdodavatele.

S exportem českých výrobců na finský trh pomáhá také agentura CzechTrade a Zastupitelský úřad ČR ve Finsku (BusinessInfo, 2020).

### **Ekonomické faktory**

Finsko obchoduje ve vnitřním trhu Evropské unie a patří mezi země se smíšenou ekonomikou a mezi nejvyspělejší země světa. Finská ekonomika je vyspělá, vysoce industrializovaná s volným trhem a konkurenceschopná, což dokazuje 11. místo (80,25 bodů ze 100) ze 140 zkoumaných ekonomik v žebříčku konkurenceschopnosti sestaveným Světovým ekonomickým fórem. Podle OECD Finsko není exportně rizikovou zemí. Patří také mezi politicky stabilní země s velmi vysokým životním standardem díky vysokému HDP (Tradingeconomics, 2021; BusinessInfo, 2020).

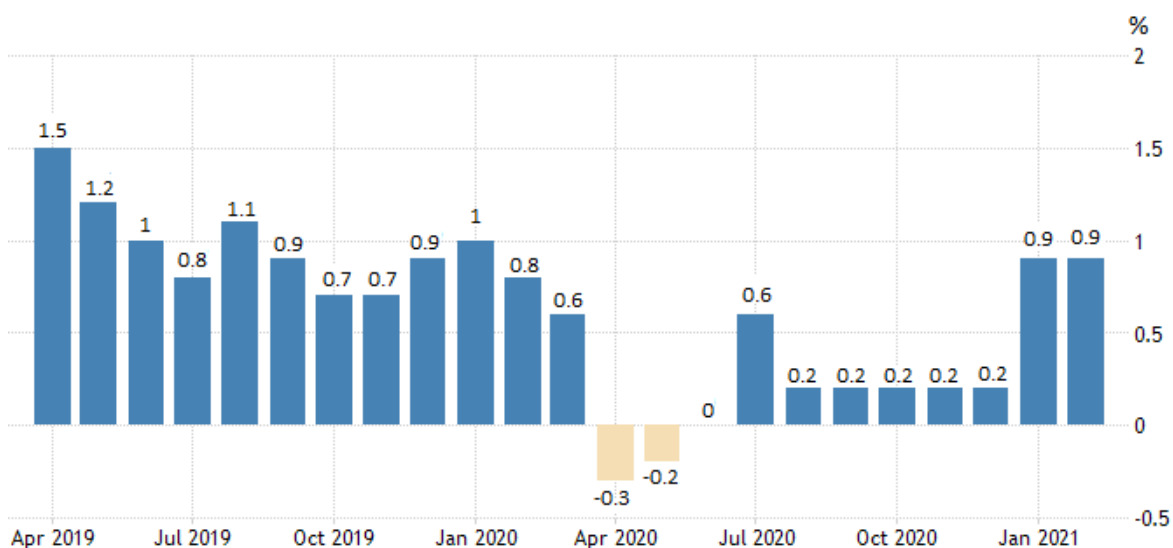
Růst finského HDP se v letech 2018 a 2019 začal zpomalovat. Kvůli současné pandemii Covid-19 se omezil obchod po celém světě, čímž se propadá ekonomika také ve Finsku. V roce 2020 se očekával propad ekonomiky mezi 6 až 13 %, to se však nakonec nestalo. Ve druhém čtvrtletí roku 2020 se HDP propadlo o 4,3 %. Ve třetím čtvrtletí byl růst HDP 3,2 % a ve čtvrtém čtvrtletí se dále zvýšil o 0,4 %. To způsobily zvýšené vládní výdaje, které se zvýšily o 2,8 %, dále k růstu HDP přispěl zahraniční obchod, jelikož vývoz se zvýšil o 8,8 % a naopak dovoz se snížil o 1,4 % (Tradingeconomics, 2021). Podle Businessinfo se růst HDP v letech 2021 - 2022 odhaduje na 1,3 %. Podle dat zveřejněných OECD v roce 2020 HDP ve Finsku vychází na 50 247 USD na jednoho obyvatele (OECD, 2020).



Graf 1: Tempo růstu HDP ve Finsku  
Zdroj: Trading economics, 2021

Jak již bylo zmíněno, současná pandemie má velký vliv na ekonomický růst Finska, proto země poskytuje pomoc živnostníkům, společnostem a fyzickým osobám a poskytuje jim finanční podporu prostřednictvím fondu Business Finland (BusinessInfo, 2020).

Míra inflace v průběhu roku 2019 pomalu klesala a pohybovala se v rozmezí od 0,7 do 1 %. Ve druhém čtvrtletí roku 2020 se dostala do záporných čísel a koncem roku se ustálila na hodnotě 0,2 %. V lednu 2021 se roční míra inflace zvýšila na 0,9 % a zůstává tak beze změny i v následujících měsících (Tradingeconomics, 2021). Tento vývoj míry inflace ve Finsku lze vidět na grafu č. 2.



Graf 2: Roční míra inflace ve Finsku  
Zdroj: Trading economics, 2021

Dalším důležitým makroekonomickým ukazatelem je míra nezaměstnanosti v zemi. Ta se podle BusinessInfo.cz v roce 2019 snížila na 6,7 %. Na začátku roku 2020 míra nezaměstnanosti opět začala stoupat kvůli horšící se situaci na trhu práce, kterou způsobila koronavirová pandemie. V květnu 2020 se zvýšila až na 10,6 % a další měsíce se opět snižovala. V únoru 2021 míra nezaměstnanosti stoupla na 8,1 %. V současnosti je ve Finsku 2,48 milionu zaměstnaných a 220 tisíc nezaměstnaných, přičemž míra nezaměstnanosti u mužů je vyšší než u žen (Trading economics, 2021).

Důležitými ekonomickými sektory ve Finsku jsou zpracovatelský průmysl, kam patří převážně zpracování dřeva a kovů, dále strojírenství, telekomunikace a elektronický průmysl. Zahraniční obchod je pro finskou ekonomiku velmi důležitý, jelikož vývoz znamená skoro třetinu HDP. Podle dat uvedených OECD byl dovoz skla a sklářských výrobků do Finska za rok 2019 v hodnotě přes 333 mil. USD (OECD, 2021).

Od roku 2019 se vládní dluh drží na 59,4 % HDP, to je 142,5 miliardy EUR. Kvůli propadající se ekonomice, což je způsobeno současnou pandemií, se finská vláda rozhodla zadlužit pro záchranu domácí ekonomiky. BusinessInfo.cz odhaduje, že se tak vládní dluh ve Finsku může zvýšit až o 20 miliard EUR, což by znamenalo zvýšení vládního dluhu až na 74 % HDP (BusinessInfo, 2020).

Ačkoliv jsou Finové konzervativní, tak jsou české výrobky ve Finsku velice dobře známy a finským obyvatelstvem přijímány. Mezi výrobky, které utvářejí dobré jméno ČR ve Finsku, patří např. automobily, české pivo a strojírenské výrobky. Proto se ČR řadí také mezi významné obchodní partnery Finska. Finové si potrpí na domácích výrobcích a hlavně na vysoké kvalitě výrobků (CzechTrade, 2016).

### **Sociálně-demografické faktory**

Podle posledního sčítání z roku 2020 ve Finsku žije 5 533 793 obyvatel, z toho 70 % žije ve městech a 30 % na venkově. Finské obyvatelstvo se z národnostního hlediska skládá z 93,03 % Finů, z toho 5,13 % je švédskojazyčných Finů, 0,04 % tvoří laponská menšina a 6,97 % jsou obyvatelé z jiných států. V roce 2019 podíl ekonomicky činného obyvatelstva ve věku od 18 do 64 let z celkového počtu finských obyvatel činil 62 %, z toho 71,3 % bylo zaměstnaných, 6,9 % nezaměstnaných a zbytek tvořili důchodci, studenti a ostatní (Statistics Finland, 2021; BusinessInfo, 2020).

Finové se na první pohled zdají být rezervovaní a zdrženliví, ale opak je pravdou. Finové jsou ve skutečnosti přátelští, otevření a hlavně pohostinní. Rádi jsou ve společnosti, což dokazuje velké množství kulturních akcí, veletrhů a večírků, které jsou ve Finsku pořádány. Finové si ovšem potrpí také na klid, který hledají především v blízké přírodě, ke které mají Finové velmi blízký vztah (VisitFinland, 2021). Co se týče pití alkoholu ve Finsku, tak se jeho spotřeba podle údajů zveřejněných WHO stále zvyšuje. Mezi finské oblíbené nápoje patří pivo, sider, vodka, pálenka a především káva. Finský národ pije kávu mnohem více než kdokoliv jiný (CK Mundo, 2021).

Finsko se potýká se stárnutím populace. Ve věku 0-14 let je 15,6 % Finů, nejpočetnější skupina je ve věku mezi 15-64 lety, což připadá na 61,7 % obyvatel, 19,9 % Finů je ve věku 65-84 let a obyvatelé starší 85 let tvoří 2,8 % obyvatelstva (Statistics Finland, 2021).

Finsko se může chlubit vysoce vzdělanou a kvalifikovanou pracovní silou, což dokazuje vysoká úroveň produktivity. Podle zprávy o globální konkurenceschopnosti z roku 2019, kterou vydalo Světové ekonomické fórum, se Finsko umístilo na druhém místě ze zemí s nejkvalifikovanější pracovní silou (Světové ekonomické fórum, 2021).

### **Technicko-technologické faktory**

Podle indexu digitální ekonomiky a společnosti (DESI 2020) je Finsko světovou digitální špičkou. Se 72,3 body se umístilo na prvním místě z 28 členských států EU (v době hodnocení byla zahrnuta do EU ještě Velká Británie). Toto vůdčí postavení Finska je dáno především vysokým počtem obyvatel, kteří disponují nadstandardními digitálními dovednostmi. Finové také hojně využívají internetové služby, jakými jsou například online bankovníctví, videohovory a čtení zpráv. Finská vláda také podporuje digitální projekty formou kapitálových investic a regionálních grantů (European Commission, 2020). Proto se Finsko značí jako země s druhou nejrozvinutější digitální ekonomikou v EU (CzechTrade, 2016). Cílem finské vlády je také zlepšit prostředí pro výzkum, vývoj a inovace a vytvořit tak atraktivnější prostředí pro zahraniční investory (Finnish government, 2021).

## **4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil**

V této kapitole se bude práce zabývat analýzou pěti konkurenčních sil, které ovlivňují činnosti podniku ve sklářském odvětví. Výsledek této analýzy poslouží ke zhodnocení konkurenceschopnosti podniku ve sklářském průmyslu.

### **4.2.1 Hrozba vstupu nových konkurentů**

Hrozba vstupu nové konkurence do sklářského odvětví na finském trhu není příliš vysoká. Je to z toho důvodu, že vstup do tohoto odvětví je finančně náročný. Na začátku podnikání je potřeba vynaložit vysoké investice na technologie potřebné pro sklářský průmysl. Dále je potřeba skleněné výrobky neustále inovovat a hledat pro ně přidanou hodnotu nebo dokonce know-how. Ačkoliv se podnikání v tomto odvětví pojí s poměrně vysokou ziskovostí, nehrozí stávajícím firmám, že by do odvětví vstupovalo velké množství konkurenčních firem.

### **4.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů**

Společnost Crystalex je při výrobě skleněných výrobků závislá na surovinách, které nutně potřebuje pro svou výrobu. Do těchto surovin patří například sklářský písek, vápenec a další. Dále si společnost nechává dodávat speciální krabice na konkrétní výrobky, kartony, štítky a etikety. Suroviny potřebné pro výrobu získává primárně z EU včetně České republiky.

Základní surovinu pro výrobu dodává česká společnost, která je na tomto trhu téměř monopolní. Proto je vyjednávací síla tohoto dodavatele vysoká a může si tak určovat vyšší ceny. Naštěstí obchodní vztahy s Crystalexem jsou dlouhodobé a přátelské, a proto se Crystalex nemusí obávat přílišného zvyšování cen. Na trhu existuje mnoho dodavatelů obalového materiálu, proto mají vůči Crystalexu nízkou vyjednávací sílu a z jejich strany tak nehrozí tlak na zvyšování cen. V případě prudkého zvýšení by tak byla společnost schopna tyto dodavatele v krátkém čase nahradit.

Podle vedení Crystalexu v současné době není potřeba měnit dodavatele. I přes zvýšenou produkci, která bude spojena se vstupem na finský trh, budou stávající dodavatelé stále schopni dodávat potřebné množství.



### **4.2.3 Vyjednávací síla odběratelů**

Zákazníci společnosti Crystalex se dělí na tři skupiny, a to na spotřebitele, HoReCa segment a B2B trh. Na finském trhu by se měla společnost zaměřit především na spotřebitele a HoReCa segment. Jak již bylo řečeno, nejpočetnější skupinou ve Finsku jsou obyvatelé ve věku od 15 do 64 let, která by mohla pro společnost představovat potenciální zákazníky. Byli by to především ti, kteří se zaměřují na originální design a odolnost skleněných výrobků. V roce 2019 do finského sektoru pohostinství připadalo zhruba 11 000 podniků, do kterých patří bary, hotely, restaurace a další stravovací služby, kterým by společnost mohla dodávat své skleněné výrobky speciálně upravené pro tento segment. Finskému pivovaru by společnost mohla dodávat skleněné lahve nebo nápojové sklo s logem pivovaru (Coffeebi, 2019). Na trhu tedy existuje pro Crystalex velké množství zákazníků, tudíž tito zákazníci nemají téměř žádnou vyjednávací sílu, a proto z jejich strany nehrozí společnosti tlak na snižování cen nebo na zlepšování služeb.

### **4.2.4 Hrozba substitučních výrobků**

Skleněné výrobky, především kalíšky, společnosti Crystalex se odlišují od konkurenčních výrobků svým speciálním vzhledem. Své výrobky vyrábí pomocí vylepšené technologie zažehlování. Ačkoliv se výrobky vyrábějí strojově, díky této technologii vypadají jako ručně dělané. Substituem k těmto kalíškům mohou být ručně vyráběné skleničky např. na bílé víno. Na finském trhu lze pořídit skleničky na bílé víno (350 ml) od konkurenčních společností od 5,75 - 15,45 €, přičemž Crystalex své skleničky (350 ml) nabízí v přepočtu za 2,50 € (kurz k 28.04.2021). To znamená, že výrobky společnosti Crystalex se tak stávají atraktivnějšími pro zákazníky, kteří hledí na cenu. Crystalex se snaží každý rok přijít na trh s novou kolekcí výrobků a inovací ve výrobovém portfoliu, čímž se snaží snižovat hrozbu substitučních výrobků na finském trhu.

### **4.2.5 Intenzita soupeření mezi existujícími podniky**

Konkurence ve sklářském průmyslu, která vyrábí užitkové sklo, není příliš veliká, avšak existuje několik velkých sklářských firem, které jsou schopné svou produkcí uspokojit trhy po celém světě. Mezi největší stávající konkurenty společnosti na finském trhu patří finská společnost Iittala, turecký výrobce Pasabahce, německá firma Stölzle Lausitz a finská společnost Muurla. Stávající konkurenci lze rozdělit na přímé a nepřímé konkurenty. Mezi nepřímé konkurenty patří finské společnosti Iittala a Muurla, které se zaměřují spíše

na ručně vyráběné umělecké sklo a na prodej výrobků do domácností, takže svojí činností přímo neohrožují společnost Crystalex. Za přímé konkurenty společnosti Crystalex lze považovat společnosti Pasabahce a Stölzle Lausitz, které nabízí širokou nabídku skleniček v podobném vyhotovení a stylu, jako jsou výrobky Crystalexu.

*Tabulka 1: Konkurenční společnosti na finském trhu*

Název	Země	Výroba	Výrobky	Materiál	Služby
Iittala	Finsko	ruční	sklenky, talíře, příbory, hrnky, vázy, lampy svícný, textilie	100% recyklované sklo, sklokeramika	prodejny, muzea, sklo ve finském designu
Pasabahce	Turecko	ruční i strojová	skleničky, talíře, příbory, vázy, mísy, džbány,	100% recyklované sklo s antimikrobiální vrstvou	široká nabídka skleniček, prodejny
Stölzle Lausitz	Německo	ruční i strojová	odlivky, barové sklenky, karafy, džbány, svítlny, vázy	bezolovnaté křišťálové sklo	design na přání zákazníků
Muurla	Finsko	ruční	skleničky, lahve, konvice, talíře, podnosy, svíčky, ubrousky	borosilikátové a bezolovnaté sodnovápenaté sklo, smalt, finská překližka	sklo ve finském stylu, propagační materiály pro B2B

Zdroj: Vlastní zpracování dle Iittala (2021), Pasabahce (2021), (Stölzle Lausitz, 1889 - 2020), Muurla (2019)

Tabulka č. 2 srovnává konkurenty společnosti Crystalex z hlediska ceny a kvality.

*Tabulka 2: Srovnání konkurenčních výrobků podle vybraných kritérií*

Firma	Název výrobku	Objem	Cena/ks	Certifikáty kvality
Crystalex	Tulipa	350 ml	2,51 €*	ano
Stölzle Lausitz	Exquisit Wine	350 ml	5,75 €	ano
Pasabahce	Fame – Red wine	350 ml	8,90 €	ano
Muurla	Experience White wine	350 ml	10,90 €	ne

Iittala	Essence - Valkoviinilasi	330 ml	15,45 €	ne
---------	--------------------------	--------	---------	----

pozn.: \*kurz k 30.4.2021

Zdroj: Vlastní zpracování dle Iittala (2021), Pasabahce (2021), (Stölzle Lausitz, 1889 - 2020), Muurla (2019)

Podle výše uvedených údajů lze říci, že míra rivality stávající konkurence ve sklářském odvětví ve Finsku není příliš vysoká.

### 4.3 SWOT analýza

Veškeré výstupy z analytické části jsou uvedeny ve SWOT analýze.

Tabulka 3: SWOT analýza společnosti Crystalex CZ, s. r. o.

Vnitřní prostředí	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ dobré jméno a pověst firmy</li> <li>➤ dlouholetá tradice</li> <li>➤ vysoká kvalita</li> <li>➤ široká nabídka výrobků</li> <li>➤ ochranné známky</li> <li>➤ certifikáty kvality</li> <li>➤ vlastní sklovina</li> <li>➤ nižší cena</li> <li>➤ speciální technologie – zažehlování</li> <li>➤ široká nabídka dekoračních technik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ nedostatek zaměstnanců</li> <li>➤ vysoká kapitálová náročnost</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ vysoká životní úroveň ve Finsku</li> <li>➤ technologická vyspělost země</li> <li>➤ podpora zahraničních investorů</li> <li>➤ vybudovaná distribuční síť do Švédska</li> <li>➤ vysoce vyspělá ekonomika</li> <li>➤ vzdělaná a kvalifikovaná pracovní síla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ vyjednávací síla dodavatelů základních surovin pro výrobu</li> <li>➤ vyjednávací síla odběratelů</li> <li>➤ konkurence</li> <li>➤ zvyšující se vládní dluh</li> </ul>
Vnější prostředí	

Zdroj: Vlastní zpracování

## **5 Zhodnocení konkurenceschopnosti společnosti Crystalex CZ, s. r. o. a případná doporučení**

Na základě výše provedených analýz lze provést zhodnocení konkurenceschopnosti společnosti Crystalex CZ, s. r. o. Nejprve bylo potřeba zhodnotit vnitřní prostředí podniku pomocí marketingového mixu, při kterém bylo nastíněno produktové portfolio a uvedena cenová, distribuční a komunikační politika podniku. Dále byli identifikováni hlavní konkurenti na finském trhu. Při porovnání konkurentů byly zjištěny následující konkurenční výhody Crystalexu. Crystalex jako jediný využívá ochranné známky, čímž dokazuje vysokou kvalitu výrobků. Pro Finy je tento aspekt velmi důležitý, jelikož se při nákupu zaměřují především na vysokou kvalitu. Dále je společnost zákaznický orientovaná a vyrábí své výrobky na zakázku. Touto možností je tak společnost schopna uspokojovat více zákazníků i se speciálními požadavky, které by konkurence splnit nemohla, čímž se Crystalex stává konkurenceschopnější ve svém oboru. Další výhodou je to, že vyrábí tzv. zaleštěné výrobky, čímž se její výrobky vizuálně blíží ručně dělaným výrobkům, a nabízí je za mnohem nižší ceny než konkurence. Výhodou je také to, že Crystalex využívá vlastní sklovinu, díky níž její výrobky splňují několik ISO norem. Dobré jméno českých výrobků ve Finsku může také pomoci Crystalexu při vstupování na finský trh. Poslední výhoda oproti konkurenci je široká nabídka dekoračních technik.

Společnost Crystalex by na finský trh mohla vstoupit s nápojovým souborem Tulipa, který je v současné době také novinkou produktového portfolia. Skleničky Tulipa jsou určeny především pro bílá vína, ale mohou v ní být podávána i jiná vína a destiláty. Tvar této skleničky byl inspirován tvarem květu tulipánu, kdy je kalich širší a postupně směrem vzhůru se tvar zužuje, čímž zaručuje uchování aroma i chutě daného nápoje ve skleničce. Tento soubor se speciálním tvarem byl vybrán proto, že Finové mají velmi blízký vztah k přírodě, který by každé napití z těchto skleniček mohlo více prohlubovat. Finové jsou také velmi společenští, a proto by mohli ocenit odolnost a vysokou kvalitu skleniček při svých často konaných kulturních akcích. Autorkou práce bylo doporučeno tento soubor přizpůsobit více finskému stylu a to buď odekorovat skleničky ve stylu finské přírody pomocí techniky pantograph či je zbarvit do modré a zelené barvy, což představuje finskou zemi.

Při porovnání konkurenčních výrobků bylo zjištěno, že výrobky společnosti Crystalex jsou na finském trhu nejlevnější. Lidé ve Finsku také žijí na vysoké ekonomické úrovni, a proto

by společnost mohla přizpůsobit své ceny tamnímu trhu a nastavit svoji cenovou politiku vyšší.

V rámci komunikace je doporučeno účastnit se finských výstav a veletrhů, např. GASTRO – Mezinárodní veletrh gastronomie nebo VIINIEXPO – Mezinárodní vinařský veletrh, kde by mohla být při degustaci vín podávána vína ve skleničkách Crystalex. Jelikož jsou Finové velmi digitálně vyspělý národ, tak by se společnost měla propagovat především prostřednictvím sociálních sítí jako je např. Instagram, Facebook nebo YouTube, což je v současnosti velkým trendem. Ve Finsku je také velmi efektivní využívat přímý marketing. Dále je doporučeno budovat svou značku prostřednictvím guerilla marketingu, který je ve Finsku často využíván. Crystalex by mohl např. sponzorovat kulturní akce nebo spolupracovat se známou osobností, foodbloggerem.

Protože jsou Finové konzervativní a potrpí si na domácí produkty, tak by měla společnost nejprve vstoupit na trh prostřednictvím obchodního zastoupení. S touto formou vstupu má Crystalex již zkušenosti z obchodování na jiných zahraničních trzích. V tomto případě by mohl být stejný obchodní zástupce, který již pro společnost zprostředkovává obchody ve Švédsku a rozšířil by tak své služby i na finský trh.

Z kapacitních důvodů nebude autorka práce ekonomicky rozebírat všechna doporučení a bude vybráno pouze jedno. Autorkou bylo doporučeno odekorovat nápojový soubor ve finském stylu technikou pantograph a stříkáním. Při použití pantographu se náklady na jednu skleničku zvýší o 41 Kč, což je přibližně 1,59 € (podle kurzu k 30.4.) a v případě stříkání barev to připadá na 35 Kč, tj. 1,35 €. V případě, že pomineme náklady na propagaci „vylepšeného souboru“ by se cena daných výrobků zvýšila pouze o tyto náklady. Jelikož společnost vybrané techniky a barvy běžně používá, neznamenovalo by to pro společnost nové náklady. Pokud by se tedy společnost rozhodla prodávat výrobky za takto zvýšenou cenu, tak by v porovnání s konkurencí nadále poskytovala výrobky za nižší cenu, avšak již s přidanou hodnotou – dekorací, čímž by se dále na finském trhu stávala konkurenceschopnější.

## **Závěr**

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost vybraného podniku na zahraničním trhu a navrhnout možná doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti.

V úvodu se tato práce věnovala definicím teoretických východisek konkurenceschopnosti, kde byly vysvětleny pojmy jako konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. Dále byla rozebrána teoretická východiska spojená s mezinárodním obchodem, kde byly popsány důvody vstupu podniků na zahraniční trh a jednotlivé formy vstupu na zahraniční trh, které byly rozděleny podle kapitálové náročnosti, následně byla objasněna rizika, která mohou nastat při obchodování v mezinárodním prostředí a uvedeny příklady, kdy tato rizika mohou podniku hrozit. Další kapitola této části se zabývala vysvětlením analýzy vnějšího i vnitřního prostředí podniku, kde byly rozebrány čtyři faktory PEST analýzy a bylo vysvětleno pět sil z Porterova modelu pěti konkurenčních sil, dále byly uvedeny důvody, kdy se tyto analýzy používají. Poslední kapitola této části objasňovala SWOT analýzu.

Ve druhé části se bakalářská práce zabývala charakteristikou vybraného podniku, čímž byla společnost Crystalex CZ, s. r. o., ve které byla uvedena historie podniku, předmět podnikání a země, do kterých společnost vyváží. V rámci marketingového mixu byla objasněna také produktová, cenová, komunikační a distribuční politika podniku. Další kapitola se zabývala již analýzou konkrétního zahraničního trhu, na který se podnik rozhodoval vstoupit. V tomto případě se jednalo o finský trh. Na základě poznatků z odborné literatury byla provedena PEST analýza finského trhu, při které bylo zanalyzováno politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-demografické a technicko-technologické prostředí ve Finsku. Následně byla provedena analýza vnějšího prostředí pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil, při které byli identifikováni stávající konkurenti na finském trhu a zjištěna míra rivality mezi nimi, následně byla zkoumána míra vyjednávací síly dodavatelů a odběratelů a nakonec byly zanalyzovány hrozby ze strany možných substitučních výrobků a možné nové konkurence. Dále byla provedena SWOT analýza, ve které byly shrnuty silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby, které byly zjištěny z dříve provedených analýz. Závěr této bakalářské práce se věnoval zhodnocení konkurenceschopnosti podniku Crystalex CZ, s. r. o., při kterém byly použity informace získané z výše provedených analýz. V tomto zhodnocení byly uvedeny konkurenční výhody společnosti, kterými jsou např. zakázková výroba, vlastnictví

ochranných známek a certifikátů kvality, výroba pomocí speciální technologie zažehlování a široká nabídka dekoračních technik. Dále byla na základě provedených analýz a konzultací se zaměstnanci společnosti autorkou práce navrhnutá doporučení, která by mohla vést ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti na trhu. Mezi tato doporučení v rámci marketingového mixu patřilo přizpůsobení výrobků finskému stylu, účast na finských výstavách a veletrzích, propagace přes sociální sítě a využití guerilla marketingu. Posledním doporučením bylo vstupovat na finský trh prostřednictvím obchodního zástupce. Nakonec bylo ekonomicky zhodnoceno doporučené dekorování vybraného výrobku a společnost Crystalex CZ, s. r. o. byla vyhodnocena jako konkurenceschopná.

## Seznam použité literatury

### Monografie

ALBAUM, Gerald S., Edwin DUERR a Alexander JOSIASSEN . 2016. *International marketing and export management*. 8<sup>th</sup> ed. 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

HALÍK, Jaroslav a Helena FIALOVÁ. 2016. *Strategie vstupu firem na zahraniční trhy*. Praha: Metropolitan University Prague Press. s. 124. ISBN 978-80-87956-51-9

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

KARLÍČEK, Miroslav, a kol. 2018. *Základy marketingu*. 2., prep. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0955-5

MAGRETTA, Joan. 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně*. Praha: Management Press. s. 210. ISBN 978-80-7261-251-2

MOLNÁR, Zdeněk. 2012. *Competitive intelligence, aneb, Jak získat konkurenční výhodu*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1908-1

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

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

POTUŽÁKOVÁ, Zuzana, Jaroslav DEMEL, Jaroslava DĚDKOVÁ, Šárka HYBLEROVÁ, Jan MACÍ a Renata ČUHLOVÁ. 2016. *Podnik v mezinárodním prostředí*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-311-9

PRACHAŘ, Jan. 2015. *Zahraniční obchod*. 2, vyd. Kunovice: Evropská polytechnický institut. ISBN 978-80-7314-335-0

ŠTĚDRONĚ, Bohumír, Eva, ČÁSLAVOVÁ, Miroslav, FORET, Václav, STRÍTESKÝ, Jan, ŠÍMA a kol. 2018. *Mezinárodní marketing*. 1., vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-441-4

URBÁNEK, Tomáš. 2010. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství. ISBN 978-80-87197-17-2

ZUZÁK, Roman. 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing. s. 79. ISBN 978-80-247-4008-9



## Elektronické zdroje

About us. 2021. *Pasabahce* [online]. Turkey: Sisecam Glassware [cit. 2021-04-16]. Dostupné z: <https://www.pasabahce.com/en/about-us>

Collections. 2021. *Iittala* [online]. Helsinki: Fiskars Group [cit. 2021-4-17]. Dostupné z: <https://www.iittala.com/collections/c/collections>

Covid-19: Obchod mezi Českem a Finskem je silně omezen: Podpora firem a ekonomika. 2020. *BusinessInfo.cz* [online]. Nové Město: CzechTrade [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/finsko-koronavirus/>

Decoration. © 1889 - 2020. *Stölzle Lausitz* [online]. Weißwasser: Stölzle Lausitz [cit. 2021-4-14]. Dostupné z: <https://www.stoelzle-lausitz.com/en/decoration>

Digital Economy and Society Index: Finland. 2020. *European Commission* [online]. Brusel: European Commission [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/scoreboard/finland>

Finland Competitiveness Index. ©2021. *Trading economics* [online]. New York: Trading economics [cit. 2021-4-12]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/finland/competitiveness-index>

Finland Corruption Index. ©2021. *Trading Economics* [online]. New York: Trading economics [cit. 2021-03-31]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/finland/corruption-index>

Finland GDP Growth Rate. ©2021. *Trading economics* [online]. New York: Trading economics [cit. 2021-4-03]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/finland/gdp-growth-annual>

Finland Inflation Rate. ©2021. *Trading economics* [online]. New York: Trading economics [cit. 2021-4-03]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/finland/inflation-cpi>

Finland that promotes competence, education, culture and innovation. 2021. *Finnish government* [online]. Helsinki: Media.valtioneuvosto.fi [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://valtioneuvosto.fi/en/marin/government-programme/finland-that-promotes-competence-education-culture-and-innovation>

Finland Unemployment Rate. ©2021. *Trading economics* [online]. New York: Trading economics [cit. 2021-4-03]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/finland/unemployment-rate>

Finland: Performance Overview. © 2021. *World Economic Forum* [online]. Cologny: World Economic Forum [cit. 2021-4-12]. Dostupné z: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)

Finnish Business Environment. 2021. *Business Finland* [online]. Helsinki: Business Finland [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: <https://www.businessfinland.fi/en/do-business-with-finland/invest-in-finland/business-environment>

Finská kuchyně - Jídlo a pití ve Finsku. 2021. *CK Mundo* [online]. Hradec Králové: CK Mundo [cit. 2021-4-29]. Dostupné z: <https://www.mundo.cz/finsko/jidlo>

Finsko. © 2005-2021. *Euroskop.cz* [online]. Praha: Vláda České republiky [cit. 2021-3-30]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/522/sekce/finsko/>

Finsko: Obecné informace o teritoriu. © 2016. *CzechTrade* [online]. Nové Město: CzechTrade [cit. 2021-3-25]. Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/evropska-unie/skandinavie>

Finsko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled: Oficiální název státu, složení vlády. 2019. *BusinessInfo.cz* [online]. Nové Město: CzechTrade [cit. 2021-3-25]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/finsko-zakladni-charakteristika-teritoria-ekonomicky-prehled/#section-4497162d-2fb5-4a87-9714-a7a2d462c515>

Global B2B Services. 2021. *Pasabahce* [online]. Turkey: Sisecam Glassware [cit. 2021-4-16]. Dostupné z: <https://www.pasabahce.com/en/products/global-b2b-services>

Gross domestic product. 2020. *OECD Data* [online]. Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development [cit. 2021-4-04]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/gdp/gross-domestic-product-gdp.htm>

Historie a současnost. *Crystalex* [online]. Praha: Crystalex CZ, 2021 [cit. 2021-2-27]. Dostupné z: <https://www.crystalex.cz/cz/info/13-historie-a-soucasnost.html>

Innovation from Tradition. ©1889-2020. *Stölzle Lausitz* [online]. Weißwasser: Stölzle Lausitz [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://www.stoelzle-lausitz.com/en/company>

International Trade by Commodity Statistics Volume 2020 Issue 2: Finland, Greece, Iceland, Portugal, Sweden, United Kingdom. 2021. *OECD* [online]. Paris: OECD Publishing [cit. 2021-4-20]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1787/81a0d5f2-en>

Invest in Finland. 2021. *Business Finland* [online]. Helsinki: Business Finland [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://www.businessfinland.fi/en/do-business-with-finland/invest-in-finland/invest-in-finland>

Kvalita a certifikáty. 2021. *Crystalex* [online]. Praha: Crystalex CZ [cit. 2021-04-14]. Dostupné z: <https://www.crystalex.cz/cz/info/17-kvalita-a-certifikaty.html>

Official Statistics of Finland: Population structure. 2021. *Statistics Finland* [online]. Helsinki: Advisory Board of OSF [cit. 2021-4-12]. Dostupné z: [https://tilastokeskus.fi/til/vaerak/index\\_en.html](https://tilastokeskus.fi/til/vaerak/index_en.html)

Official Statistics of Finland: Population structure. 2021. *Statistics Finland* [online]. Helsinki: Advisory Board of OSF [cit. 2021-4-12]. Dostupné z: [https://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk\\_vaesto\\_en.html#Population%20structure%20on%2031%20December](https://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto_en.html#Population%20structure%20on%2031%20December)

Our story. 2019. *Muurla* [online]. Muurla: Muurla Design Marketing Oy [cit. 2021-04-16]. Dostupné z: <https://en.muurla.com/page/12/our-story>

Product Catalogue. 2021. *Pasabahce* [online]. Turkey: Sisecam Glassware [cit. 2021-4-26]. Dostupné z: <https://www.pasabahce.com/en/products/product-catalog>

Product lines. 2019. *Muurla* [online]. Weißwasser: Muurla Design Marketing Oy [cit. 2021-4-26]. Dostupné z: <https://en.muurla.com/category/5/product-lines>

Product catalogue. © 1889 - 2020. *Stölzle Lausitz* [online]. Weißwasser: Stölzle Lausitz [cit. 2021-4-26]. Dostupné z: <https://www.stoelzle-lausitz.com/en/gewerbepartner/katalog>

Souhrnná teritoriální informace Finsko. © 1997-2021. *BusinessInfo.cz* [online]. Nové Město: Zastupitelský úřad ČR v Helsinkách [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: [http://publiccontent.sinpro.cz/PublicFiles/2020/05/19/Nahled%20STI%20\(PDF\)%20Finsko%20-%20Souhrnna%20teritorialni%20informace%20-%202020.084201557.pdf](http://publiccontent.sinpro.cz/PublicFiles/2020/05/19/Nahled%20STI%20(PDF)%20Finsko%20-%20Souhrnna%20teritorialni%20informace%20-%202020.084201557.pdf)

Souhrnná teritoriální informace Finsko: Zahraniční obchod a investice. © 1997-2021. *BusinessInfo.cz* [online]. Nové Město: Zastupitelský úřad ČR v Helsinkách [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: [http://publiccontent.sinpro.cz/PublicFiles/2020/05/19/Nahled%20STI%20\(PDF\)%20Finsko%20-%20Souhrnna%20teritorialni%20informace%20-%202020.084201557.pdf](http://publiccontent.sinpro.cz/PublicFiles/2020/05/19/Nahled%20STI%20(PDF)%20Finsko%20-%20Souhrnna%20teritorialni%20informace%20-%202020.084201557.pdf)

Sustainability, 2021. *Iittala* [online]. Helsinki: Fiskars Group [cit. 2021-4-15]. Dostupné z: <https://www.iittala.com/sustainability>

The HoReCa coffee market in Finland. 2019. *CoffeeBI* [online]. Milan: Coffee Business Intelligence [cit. 2021-04-29]. Dostupné z: <https://coffeebi.com/2019/10/21/the-horeca-coffee-market-in-finland/>

This is Iittala. 2021. *Iittala: Progressive Nordic living* [online]. Helsinki: Fiskars Group [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://www.iittala.com/about-us>

What are the Finns like?. 2021. *VisitFinland.com* [online]. Helsinki: VisitFinland.com [cit. 2021-4-29]. Dostupné z: <https://www.visitfinland.com/article/what-are-the-finns-like/#9a977863>