



Konkurenceschopnost podniku při vstupu na zahraniční trh

Bakalářská práce

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Ekonomika a management mezinárodního obchodu

Autor práce:

Daniel Novotný

Vedoucí práce:

Ing. Světlana Myslivcová, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu





Zadání bakalářské práce

Konkurenceschopnost podniku při vstupu na zahraniční trh

Jméno a příjmení: **Daniel Novotný**
Osobní číslo: E16000511
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Zadávací katedra: Katedra marketingu a obchodu
Akademický rok: **2018/2019**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů bakalářské práce. 2. Charakteristika vybraného podniku 3. Teoretická východiska konkurenceschopnosti podniku při vstupu na zahraniční trh 4. Analýza zahraničního trhu 5. Formulace závěrů a doporučení pro vybraný podnik

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

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. 2009. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. Nové město: C.H.Beck-CZ. ISBN 978-80-7400-098-0.
- MAGRETTA, Joan. a Michael PORTER. 2012. Jasně a srozumitelně o konkurenci a strategii. Praha: Management Press. ISBN 9788072612512.
- McDONALD, M.a H. WILSON. 2012. Marketingový plán, příprava a úspěšná realizace. 7. vydání. Praha: Albatros Media. ISBN-978-80-265-0014-8.
- KOTLER, Philip a Gary AMSTRONG. 2012 Principles of marketing. 14. vyd. Boston: Pearson Prentice Hall. ISBN 978-0-13-216712-3.
- MACHKOVÁ, H. 2012. Mezinárodní marketing. 3. vydání. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-2986-2
- MAGRETTA, Joan. Michael Porter. 2012. Jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.

Vedoucí práce:

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

Datum zadání práce:

1. října 2018

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2020

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

L.S.

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

V Liberci dne 31. října 2018

Prohlášení

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

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

3. května 2020

Daniel Novotný

Poděkování

Touto formou bych chtěl velmi poděkovat paní Ing. Světlaně Myslivcové, Ph.D., ING.PAED.IGIP za vedení, ochotu, její cenné rady a v neposlední řadě trpělivost, kterou se mnou měla při psaní této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat své rodině a přátelům za podporu po celou dobu studia, a také za dodávání potřebné motivace v nelehkých chvílích.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá konkurenceschopností podniku při vstupu na zahraniční trh. Práce je rozdělena na teoretickou část a praktickou část. V teoretické části jsou blíže specifikována teoretická východiska pojmu konkurenceschopnost, společně s teoretickými východisky pro vstup na zahraniční trh. V návaznosti na to jsou popsány analytické nástroje, které slouží ke zhodnocení konkurenceschopnosti. V praktické části je podrobně charakterizována společnost Pivovar Svijany a. s., doplněná o hodnotící nástroje pro zhodnocení konkurenceschopnosti, na základě nichž autor sestavil SWOT analýzu jako sumarizaci výstupů z realizovaných analýz. Poslední část této práce je věnována celkovému zhodnocení podnikatelských aktivit a konkurenceschopnosti společnosti Pivovar Svijany a.s., při zacílení na nový segment na chorvatském trhu. Závěr práce autor obohatil o své poznatky a doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti vybraného podniku.

Klíčová slova

Analýza PEST, analýza SWOT, benchmarking, Chorvatsko, konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční strategie, konkurenční výhoda, mezinárodní obchod, pivo, pivovar, zahraniční trh.

Annotation

This bachelor thesis deals with the issue of competitiveness of a company upon entering the foreign market. The thesis consists of two parts – theoretical and practical. In the theoretical part is described in detail concept of competitiveness and theoretical basis for entering the foreign market. Consequently, analytical tools are described which evaluate the competitiveness. In the practical part is closer description of particular company called Pivovar Svijany a.s. supplemented by certain evaluation tools to evaluate competitiveness. Based on these tools, author of this thesis made SWOT analysis which summarizes all outcomes of realized analysis. The last part of this thesis is focused on overall evaluation of company's business activities and company's competitiveness on Croatian market enriched with author's own knowledge and recommendations for boosting company's competitiveness.

Key words

Beer, brewery, competition, competitive advantage, competitiveness, competitive strategy Croatia, foreign market, international trade, PEST analysis, SWOT analysis.

Obsah

Seznam tabulek	- 10 -
Seznam obrázků	- 11 -
Seznam zkratk	- 12 -
Úvod	- 13 -
1 Teoretická východiska pro pojem konkurenceschopnost	- 14 -
1.1 Konkurence a konkurenční výhoda	- 14 -
1.2 Konkurenceschopnost.....	- 16 -
1.2.1 Analýza konkurenceschopnosti.....	- 17 -
1.3 Konkurenční strategie.....	- 18 -
2 Teoretická východiska pro vstup na mezinárodní trh	- 21 -
2.1 Motivy pro vstup na zahraniční trh	- 21 -
2.2 Formy vstupu firem na mezinárodní trh	- 22 -
2.2.1 Vývozní a dovozní operace.....	- 22 -
2.2.2 Formy vstupu nenáročné na kapitálové investice	- 25 -
2.2.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy	- 27 -
3 Analýzy ke zhodnocení konkurenceschopnosti	- 30 -
3.1 PEST analýza	- 30 -
3.2 Benchmarking	- 31 -
3.3 SWOT analýza	- 33 -
4 Charakteristika společnosti Pivovar Svijany a.s.	- 35 -
5 Analýza konkurenceschopnosti společnosti Pivovar Svijany na chorvatském trhu	- 40 -
5.1 Konkurence, konkurenční výhoda a konkurenční strategie.....	- 40 -
5.2 PEST analýza	- 45 -
5.3 SWOT analýza	- 52 -
6 Hodnocení konkurenceschopnosti a doporučení	- 55 -

Závěr	- 57 -
Seznam použité literatury	- 59 -

Seznam tabulek

Tabulka 1: <i>Konkurenční strategie diferenciacce podle Portera (1994)</i>	- 19 -
Tabulka 2: <i>SWOT matice</i>	- 34 -
Tabulka 3: <i>Seznam pivovarů dle celkové produkce piva</i>	- 36 -
Tabulka 4: <i>Podíl jednotlivých piv na celkovou výstavbu</i>	- 37 -
Tabulka 5: <i>Tržní podíl na chorvatském trhu</i>	- 41 -
Tabulka 6: <i>Průměrné ceny piva v Chorvatsku</i>	- 42 -
Tabulka 7: <i>Vývoj makroekonomických ukazatelů v letech 2014–2018</i>	- 47 -
Tabulka 8: <i>SWOT analýza společnosti Pivovar Svijany</i>	- 52 -

Seznam obrázků

Obrázek 1: <i>Mapa distribuce svijanského piva</i>	- 39 -
Obrázek 2: <i>Národnostní rozložení obyvatel v Chorvatsku</i>	- 50 -
Obrázek 3: <i>Struktura spotřeby alkoholu</i>	- 50 -

Seznam zkratk

ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská Unie
EUR	Euro
HDP	Hrubý domácí produkt
HRK	Chorvatská Kuna
IT	Informační technologie
R&D	Věda a výzkum (Research and Development)
WTO	Světová obchodní organizace (World Trade Organization)

Úvod

Tématem této bakalářské práce je konkurenceschopnost podniku při vstupu na zahraniční trh. Konkrétně se tato práce bude věnovat podniku Pivovar Svijany, a.s. a jeho podnikatelským aktivitám na chorvatském trhu při zacílení na nový segment zákazníků. Cílem této bakalářské práce je, za pomoci odborné literatury, provedených analýz a zjistit a zhodnotit, zda je vybraný podnik na daném trhu konkurenceschopný. Díky zjištěným informacím budou navrhována případná zlepšení či poskytnuta doporučení pro posílení konkurenceschopnosti.

První část bakalářské práce se bude zabývat teoretickými východisky, a to zejména problematikou pojmu konkurenceschopnost. Na základě odborné literatury autor představí a definuje pojmy konkurence, konkurenční výhoda, konkurenceschopnost a konkurenční strategie. Další kapitoly teoretické části se budou zabývat mezinárodním podnikáním a motivy, které vedou firmy ke vstupu na zahraniční trh. Dále riziky, která plynou z podnikání v mezinárodním prostředí, a formami vstupu na zahraniční trh. Poslední pasáž teoretické části se bude věnovat hodnotícím nástrojům konkurenceschopnosti. Zejména bude představena PEST analýza, která se zabývá zhodnocením vnějšího prostředí podniku. Dále bude uveden pojem benchmarking, který spočívá v porovnávání údajů podniku s podniky obdobného zaměření, s cílem identifikovat vlastní pozici. Na závěr bude představena SWOT analýza, která identifikuje silné a slabé stránky podniku a slouží jako hlavní hodnotící nástroj konkurenceschopnosti. SWOT analýza sumarizuje výstupy ze všech provedených analýz.

Cílem praktické části je aplikování nabytých poznatků z teoretické části. Nejdříve autor představí a charakterizuje samotný podnik, jímž je již zmíněný Pivovar Svijany. Autor popíše jeho historii, představí předmět podnikání a jeho mezinárodní aktivity. Následující kapitola praktické části se bude věnovat analýze konkurenceschopnosti, kde autor zmíní konkurenci, konkurenční výhody, kterými podnik disponuje a nakonec této kapitoly bude uvedena konkurenční strategie. V neposlední řadě budou provedeny analýzy ke zhodnocení konkurenceschopnosti. Bude představeno vnější prostředí podniku, za pomoci PEST analýzy. Autor provede SWOT analýzu, která bude sumarizovat veškeré výstupy z realizovaných analýz. Na konci autor zhodnotí konkurenceschopnost Pivovaru Svijany při zacílení na nový segment zákazníků a navrhne případná doporučení na posílení této konkurenceschopnosti.

1 Teoretická východiska pro pojem konkurenceschopnost

Tato kapitola se bude věnovat vysvětlení základních pojmů, které se v této práci vyskytují a jsou tak základním předpokladem pro pochopení dané problematiky. Zejména budou rozebrána témata: konkurenceschopnost, konkurence, konkurenční výhoda a konkurenční strategie. V těchto subkapitolách budou rozebrána teoretická východiska obecná, ale i v mezinárodním prostředí.

1.1 Konkurence a konkurenční výhoda

Pojem konkurence představuje soutěžení, soupeření, případně hospodářskou soutěž. Je zřetelné, že konkurence má širší záběr, nejen pouze ekonomický, ale i politický, sociální, kulturní nebo třeba etický. Je důležité mít na paměti rozdíl mezi konkurencí a konkurenceschopností. Konkurenceschopná firma musí disponovat potenciálem, který je vnímán konkurencí. Zjednodušeně řečeno, konkurenceschopnost je potenciál firmy a konkurence vztah dvou a více subjektů (konkurentů). Pro podnik, který chce vstoupit do konkurenčního vztahu, musí platit následující:

- být „konkurenční“, neboli řečeno musí se vyznačovat konkurenčním potenciálem,
- mít „konkurenční“ zájem, neboli řečeno musí mít ochotu a chtít vstoupit do konkurence, tedy musí se vyznačovat specifickým potenciálem.

Je nutné si tedy uvědomit, že konkurence je jakýsi výsledek aktivity firmy a konkurenceschopnost je potenciál, kterým firma disponuje (Mikoláš, 2011).

Konkurence je definována jako hospodářská soutěž, která může být jak na straně poptávky (mezi spotřebiteli), tak na straně nabídky (mezi výrobci), vyskytující se v tržním hospodářství (Petrželová, 2007).

Nejviditelnějšími a nejvýznamnějšími zdroji konkurence jsou společnosti, které se pohybují ve stejném odvětví. Pokud chce být firma úspěšná, musí být v uspokojování potřeb zákazníků lepší než konkurence. Dá se tedy říct, že jde o rivalitu o úspěch mezi jednotlivými podniky na daném trhu. Pro boj s konkurencí neexistuje žádná nadefinovaná strategie. Záleží na několika různých faktorech, ať už na velikosti podniku, pozici na trhu, tak i na vnějším prostředí podniku, ve kterém se firma pohybuje. Konkurentem pro danou firmu je firma, která se nachází na stejném trhu a dokáže poskytnout zákazníkům stejný či obdobný produkt, který dokáže uspokojit zákaznickou potřebu ve stejné nebo dokonce větší míře (Kourdi, 2011).

Magretta (2012) nám ve svém díle říká, že na trhu nemusí existovat pouze jeden vítěz. Tvrdí, že cesta ke strategickému soupeření spočívá ve zvolení si odlišných cílů než její konkurent. Magretta dále říká, že konkurence může být vysvětlována i jako určitá forma motivace, která žene podniky vpřed a nutí hledat nové způsoby, jak získat zákaznickou pozornost.

- **Konkurenční výhoda**

Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku v konkurenčním prostředí a na všech trzích, kde konkurence existuje. Je to faktor, který rozhoduje a určuje, který podnik bude úspěšnější. Konkurenční výhoda může mít mnoho podob, může se vyznačovat například nižšími cenami než konkurenční produkt či služba nebo může mít podobu zvláštních výhod, které více než vynahradí vyšší cenu. Aby se dalo hovořit o konkurenční výhodě, musí platit, že podnik generuje dlouhodobě vyšší zisky.

Ve své podstatě je konkurenční výhoda jakousi konkrétní charakteristikou podniku, díky které se dostává do popředí a stává se úspěšnější oproti ostatním podnikům v konkurenčním prostředí. Pro podnik nastává ideální situace, když poníží své výrobní náklady a zvýší cenu svého produktu či služby. Aby firma mohla stanovit vyšší cenu než konkurence, musí svým zákazníkům nabídnout něco jedinečného, co jim přinese určitou hodnotu (Slaný, 2011; Porter, 2008).

Konkurenční výhoda nám v mezinárodním prostředí může zajistit rychlejší vstup na nový trh, případně získat větší podíl na trhu nebo přivést nové zákazníky. Problémem je, že trhy se neustále mění a vyvíjí, takže udržení konkurenční výhody je nelehký úkol, obzvláště na mezinárodních trzích a z pozice lídra. Proto firmy musí neustále inovovat, provádět průzkumy a vytvářet nové hodnoty pro své zákazníky (Machková, 2015).

Nestačí pouze pochopení cílových zákazníků k tomu, aby byly firmy konkurenceschopné. Firmy se musí zaměřit také na své konkurenty a získat nad nimi konkurenční výhodu. Toho dosáhnou tím, že nabídnou svým cílovým zákazníkům něco lepšího než jejich konkurence. Aby firma uspokojila potřeby zákazníků více než její konkurence, může jim nabídnout: daný produkt levněji, vyšší hodnotu za podobné produkty či služby nebo vyšší užitek vyrovnávající vyšší ceny (Kotler, 2007).

Podle Kotlera (2007) tedy existují 3 způsoby, jak dosáhnout konkurenční výhody, a to poskytnutím větší hodnoty zákazníkovi:

- poskytnutí nižší ceny zákazníkovi,
- zvýšení individuální hodnoty zákazníka,
- pomáhání při snižování ostatních nákladů zákazníka.

1.2 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost může být vnímána a vysvětlována mnoha způsoby, neexistuje pouze jediná přijatelná definice, přičemž i zkoumání tohoto pojmu se leckdy liší. Asi nejbližší vymezení pojmu konkurenceschopnost je, že firma má veškeré prostředky pro to, aby se na daném trhu vyrovnala konkurenčním firmám v daném odvětví, je tedy konkurenceschopná. Jedná se o vlastnost podniku, díky které i přes vlivy konkurenčního prostředí, podnik dokáže vzbudit zákazníkův zájem.

Fischer a Schornberg (2007) považují za konkurenceschopnost podniku způsobilost získat a dlouhodobě si udržet podíl na trhu. Beneš (2006) pod pojmem konkurenceschopnost vidí jistou schopnost úspěšně soutěžit na trzích. Zatímco Mikoláš (2011 str. 33) nahlíží na konkurenceschopnost jako na podnikatelský potenciál. Říká, že konkurenceschopnost jako podnikatelský potenciál se musí vyznačovat:

a) *Všeobecnými charakteristikami:*

- *existuje potenciál jako rozdíl mezi tím, co je (např. na trhu), a tím, co může nebo musí být (např. dáno poznatky vědy, legislativou) – tedy je to pravděpodobná změna, která vyvolává jednak odpor (konkurenci) ke změně, jednak je to příležitost k umocnění původního potenciálu nebo ke vzniku nového potenciálu firmy;*

b) *Speciální charakteristikou:*

- *existuje externí zřetele hodný potenciál, omezující (kladoucí odpor) potenciál firmy nebo nabízející příležitost k umocnění potenciálu firmy, tzn., existuje zřetele hodný konkurent firmy buď na straně nabídky (např. dodavatelé) nebo na straně potřeby (např. spotřebitelé).“*

Konkurenceschopnost spočívá ve správném porozumění a využití konkurenční výhody, kterou si podnik musí udržet, pokud chce zůstat stabilní. Základních vlivů, které konkurenceschopnost ovlivňují, je hned několik, ale mezi ty nejzákladnější patří: rostoucí počet konkurentů, neustále se měnící trhy nebo například rozvoj informačních technologií. Existuje i spousta jiných ukazatelů, které mají vliv na konkurenceschopnost. Tento pojem

bychom primárně měli rozlišovat z mikroekonomického hlediska a z makroekonomického hlediska (Dvořáček, Slunčík, 2012; Tomek, Vávrová, 2009).

- **Mezinárodní konkurenceschopnost**

Konkurenceschopnost na úrovni celé ekonomiky může být chápána jako soubor faktorů, které určují míru produktivity dané země (World Economic Forum, 2013).

V širším pojetí lze konkurenceschopnost chápat jako souhrn předpokladů pro dosahování dlouhodobě udržitelné výkonnosti a tím zvyšování ekonomické úrovně v podmínkách vnitřní a vnější rovnováhy. Dále Kislingerová (2010) ve svém díle říká, že konkurenceschopnost se projevuje získáním, udržením a zvýšením podílu na národním, ale i mezinárodním trhu.

Jedná se o schopnost získávat vysoké příjmy z výrobních faktorů a zároveň jejich využití za současného vystavení mezinárodní konkurenci. Nejedná se pouze o výsledek ekonomické efektivity, ale je třeba brát v potaz celou řadu sociálních, kulturních, politických a vzdělávacích faktorů (Klvačová, 2008).

Globalizace umožnila prudký rozvoj mezinárodního podnikání. Liberalizace mezinárodního obchodu, volný pohyb kapitálu, rozvoj moderních komunikačních technologií a další faktory se staly impulzem k rozvoji mezinárodních firemních aktivit a zaznamenaly zvýšení konkurence na mezinárodních trzích. Důkladně promyšlená strategie mezinárodního marketingu zlepšuje ekonomické výsledky podniků a posiluje jejich konkurenceschopnost. Vstoupení na zahraniční trh dává podnikům nové příležitosti. Na jedné straně umožňuje nárůst tržeb a zisku a na straně druhé umožňuje snižovat náklady (Machková, 2015).

1.2.1 Analýza konkurenceschopnosti

Aby byl podnik schopný vytvořit kvalitní konkurenční strategii a získal konkurenční výhodu, je důležité provést několik analýz, které hodnotí jeho konkurenceschopnost. Podnik musí zvolit správné hodnotící nástroje, které mu poslouží při výběru vhodné marketingové strategie. Informace, které podnik získá a zhodnotí před samotným vstupem na mezinárodní trh. Je důležité zaměřit se nejen na své konkurenty, ale také na odvětví, ve kterém se nachází, dále na faktory, které na něj působí z hlediska makrookolí a v neposlední řadě na své silné a slabé stránky.

Mikroekonomické hledisko se týká především podniku samotného a je považováno za nejzákladnější a nejjednodušší indikátor konkurenceschopnosti. Mezi tyto indikátory patří

například: rentabilita nebo zisk na jednotku produkce. Hlavní myšlenkou je zjištění silných stránek podniku, díky kterým se dostanou „o krok“ před konkurencí. Cílem tedy je najít silné stránky podniku, které mu poskytnou konkurenční výhodu.

Dle makroekonomického hlediska je zde souvislost s národním hospodářstvím. Schopnost a produktivita národní ekonomiky určují mezinárodní konkurenceschopnost. Jeden z pohledů, jak se můžeme na konkurenceschopnost dívat z hlediska makroekonomie, je porovnání exportních aktivit a exportní výkonnosti daného státu. Vnější okolí podniku může dělit na mikrookolí a makrookolí. Makrookolí je takové okolí firmy, které na podnik sice působí, ale podnik sám ho nemůže nijak ovlivnit. K analyzování makrookolí podniky nejčastěji volí PEST analýzu, která je základním nástrojem k hodnocení makroprostředí podniku. Tato analýza bude důkladněji rozebrána v kapitole 3.1. Mikrookolí podniku je vnější okolí podniku, které může podnik do jisté míry ovlivnit. K analyzování mikrookolí podniky často volí Porterův model pěti sil. Porterův model pěti sil identifikuje pět základních činitelů, které reprezentují příležitosti či hrozby. Konkrétně se jedná o sílu stávající konkurence, hrozbu vstupu nové potencionální konkurence, vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů, a nakonec o možných substitutech. Na základě analyzování vnitřního a vnějšího prostředí podnik provede SWOT analýzu, která slouží k analyzování silných a slabých stránek podniku. Díky této analýze podnik získá povědomí o své konkurenceschopnosti na trhu. Tato analýza bude podrobněji představena v kapitole 3.3 (Dvořáček, Slunčík, 2012).

1.3 Konkurenční strategie

K získání konkurenční výhody musí firma analyzovat konkurenci a vypracovat silnou konkurenční strategii. Vypracování konkurenční strategie je pro podnik velice důležitá věc. Podnik musí vypracovat širší zásady toho, jak bude vlastně konkurovat, dále musí určit své cíle a zavést opatření, která budou nezbytná k dosažení těchto cílů. Zároveň si podnik musí zodpovědět pár následující otázek:

- čím je určována konkurence v mém odvětví;
- co pravděpodobně podniknou moji konkurenti;
- jak by se mohlo či jak se bude moje odvětví vyvíjet;
- jak zajistit pro firmu optimální postavení z hlediska dlouhodobé schopnosti konkurovat (Kotler, 2007; Porter, 1994).

Podle Portera (1994) existují tři potenciálně úspěšně konkurenční strategie, které mají zaručit předstihnutí konkurenčních firem v odvětví:

1. prvenství v celkových nákladech;
2. diferenciaci;
3. soustředění pozornosti.

- **Prvenství v celkových nákladech**

Tato strategie spočívá ve snaze dosáhnout prvenství v celkových nákladech pomocí funkčních opatření určených k dosažení tohoto cíle. Jedná se například o snižování a kontrolu režijních nákladů, minimalizaci nákladů v oblastech, jako jsou výzkum, vývoj, služby, reklama, prodej atd. Cílem této strategie je dosažení nadprůměrných výnosů v daném odvětví a dosažení vysokého podílu na trhu. Nízké náklady přinášejí rovněž ochranu proti vlivným dodavatelům (Porter, 1994).

- **Diferenciace**

Druhou obecnou strategií je odlišení produktu či služby, které firma nabízí či vytvoření něčeho nového, co bude přijímáno v celém odvětví, jako jedinečné. Existuje spousta forem a přístupů k diferenciaci, může se jednat například o image značky, design, technologie, vlastnosti nebo i prodejní síť a jiné. V ideálním případě se bude firma odlišovat v několika ohledech nebo bude dokonce originální úplně (Porter, 1994).

Tabulka 1: *Konkurenční strategie diferenciaci podle Portera (1994)*

		Rozsah podnikových aktivit	
		Úzký	Široký
Stupeň diferenciaci výrobků	Vysoký	Zaměření na diferenciaci	Diferenciace
	Nízký	Zaměření na náklady	Vedoucí pozice v nákladech

Zdroj: vlastní zpracování podle Portera (1994)

- **Soustředění pozornosti**

Poslední obecná strategie nám podle Portera (1994) popisuje strategii, ve které se firma soustředí na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady a v případě mezinárodního prostředí na určitý trh. Soustředění pozornosti může mít také určité formy, ale na rozdíl od předchozích dvou strategií, které se zaměřují na celé odvětví, je tato strategie založena na principu vyhovět, co nejlépe zvolenému subjektu. Vycházíme tedy z předpokladu, že firma je schopna postarat se o svého zákazníka mnohem lépe než firmy, které mají širší záběr (Porter, 1994).

2 Teoretická východiska pro vstup na mezinárodní trh

V této kapitole bude podrobněji vysvětlen pojem zahraniční trh a budou podrobněji rozebrána témata související s mezinárodním trhem. Budou vysvětleny pojmy, jako jsou zahraniční trh, motivy, které vedou firmu vstoupit do mezinárodního prostředí, ale zároveň i rizika a bariéry, které souvisí se samotným vstupem na mezinárodní trh a mohou jej i ohrozit. Dále budou představeny formy vstupu na mezinárodní trh a jejich charakteristika. Úkolem zahraničního podnikání je provádění obchodních styků různých ekonomik a zapojování je do importu a exportu zboží a služeb.

Zahraníční obchod je velice důležitý především pro menší ekonomiky, které si nejsou schopny zajistit potřebné zdroje samy a zároveň chtějí dosáhnout větších zisků. Po vstupu do Evropské unie se firmám usnadnilo podnikání a vstup na zahraniční trhy. To byla příležitost nejen pro Českou republiku, ale i pro firmy, které podnikají v této zemi. Mnoho z nich našlo odbytiště svých výrobků a služeb právě na zahraničních trzích. Se vstupem na zahraniční trh zároveň souvisí i řada problémů a rizik, které mohou samotný vstup velice znepríjemnit.

2.1 Motivy pro vstup na zahraniční trh

Filozofie tuzemského a mezinárodního marketingu vychází se stejného základu, ovšem pro mezinárodní marketing platí, že má určitá specifika. Firma musí získat konkrétní podklady pro rozhodnutí o vhodné strategii pro uplatnění podniku v mezinárodním prostředí. Mezinárodní aktivity zlepšují ekonomické výsledky a posilují jejich konkurenceschopnost.

Hlavní impulzy, které vedly firmy ke vstupu na zahraniční trhy, byly zejména liberalizace mezinárodního obchodu, rozvoj moderních komunikačních technologií, volný pohyb kapitálu a další faktory. Díky internacionalizaci podniky získávají nové příležitosti. Mezinárodní obchod může podnikům umožnit nárůst tržeb, přístup k lepším a novějším technologiím atd. Na druhé straně může i snížit náklady díky úsporám z rozsahu a optimalizací zdrojů podniku, což může spočívat například v přesunu některých aktivit do zemí s vhodnějšími podmínkami ať už pro prodej produktů či služeb, méně nákladnou výrobu, přístup k pracovní síle atd.

Dále můžeme motivy rozdělit z hlediska ofenzivního a defenzivního přístupu pro vstup na zahraniční trh. Firma, která má ofenzivní přístup pro vstup, jde za vidinou větší ziskovosti, tedy hodlá vstoupit na zahraniční trh dobrovolně. Na druhé straně firma, která má defenzivní

přístup, je jaksí donucena přejít na zahraniční trh, ať už kvůli záchraně svého produktu nebo například kvůli legislativním podmínkám (Machková, 2015).

- **Bariery a rizika při vstupu na mezinárodní trh**

Proti internacionalizaci stojí řada překážek ztěžující její realizaci. Mezi takové bariéry se kromě nedostatečného kapitálu či výrobních kapacit řadí například neznalost zahraničního trhu či neexistence vhodné distribuční sítě. Hollensen (2007) tyto bariéry shrnuje do tří skupin rizik. Zaprvé, tržní rizika, která se objevují v podobě nedostatečných distribučních cest či zvýšené aktivity konkurence. Zadruhé, komerční rizika, která se vyskytují v podobě ekonomických rizik vyplývajících například z kurzových rozdílů nebo samotným financováním exportních aktivit. Zatřetí, rizika politická. Tato rizika představují vládní restrikce pro import zboží, dovozní cla nebo naopak podpora exportu do zahraničí.

2.2 Formy vstupu firem na mezinárodní trh

Rozhodnutí o tom, jak podnik vstoupí na zahraniční trh, je zásadním rozhodnutím. Podnik si může vybrat z různé řady forem vstupů na zahraniční trhy. Je tedy velice důležité, aby podnik zvážil, jakým způsobem se chystá na trh vstoupit, aby se vyvaroval potencionálním problémům a rizikům, které se samotným vstupem souvisí. Podnik se obvykle rozhoduje podle následujících faktorů: investiční náročnost samotného vstupu, zdroje, kterými disponuje, potenciál trhu, na který hodlá vstoupit, možnost kontroly mezinárodních podnikatelských aktivit, konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí a rizikovost podnikání na daném trhu.

Tyto formy vstupů je možné rozdělit na tři velké kategorie:

- 1) vývozní a dovozní operace neboli takzvané mezinárodní obchodní metody;
- 2) formy nenáročné na kapitálové investice;
- 3) kapitálové vstupy podniků na zahraniční trh (Machková, 2015).

2.2.1 Vývozní a dovozní operace

Vývozní a dovozní operace jsou jednou z nejjednodušších forem vstupu na zahraniční trh. Leckdy je tento způsob vstupu chápan, jako forma vstupu, která vyžaduje minimální nebo žádné investice. Pokud však chce být podnik na mezinárodním poli úspěšný, musí investovat své zdroje do mezinárodního marketingu, musí financovat výzkum trhu, adaptovat výrobovou politiku, vybudovat distribuční kanály, vhodně stanovit cenovou politiku a vložit

značné prostředky do komunikační politiky. Podnik si může zvolit, z celé řady forem tohoto vstupu, jako jsou: prostřednické vztahy, smlouvy o výhradním prodeji, obchodní zastoupení, komisionářské a mandátní vztahy, piggyback, přímý vývoz, sdružení malých vývozců.

- **Prostřednické vztahy**

Existuje celá řada prostředníků, se kterými se můžeme v mezinárodním prostředí setkat. Prostředník je jakýkoliv subjekt, který obchoduje vlastním jménem, na vlastní účet a riziko. Prodává nakoupené zboží dalším zákazníkům a jeho odměnou je rozdíl mezi nákupem a prodejem zboží, tzv. cenová marže. Služeb prostředníků nejvíce využívají malé a střední podniky, pro které by bylo příliš nákladné zřizování vlastního specializovaného oddělení. Výhodou je možnost exportu zboží na trhy, které by byly při přímém vývozu podstatně nákladnější. Naopak nevýhoda spočívá v tom, že firma ztrácí přímý kontakt se zákazníkem, a také ztrácí kontrolu nad cenami, za které jsou výrobky na zahraničních trzích prodávány (Machková, 2015).

- **Smlouvy o výhradním prodeji**

Ve smlouvě o výhradním prodeji se dodavatel zavazuje, že zboží obsažené ve smlouvě bude dodávat pouze jedinému odběrateli, tj. výhradnímu prodejci. Ve smlouvě musí být konkrétně vyhrazena oblast a druh zboží a obchodní zákoník předepisuje pro tuto smlouvu pouze písemnou formu. Jedná se o rámcovou smlouvu. Jednotlivé dodávky se pak realizují na základě jednotlivých, samostatných kupních smluv. Výhodou služeb výhradního prodejce může být rychlý vstup na zahraniční trhy, a to kvůli jeho zkušenostem a již vybudovaným distribučním cestám. Jelikož je výhradní prodejce pouze jediným odběratelem, často se ve smlouvách objevuje doložka o minimálním odběru zboží, tedy odběru minimálního množství, které zajistí dostatečný obrat na daném trhu. Smlouva o výhradním prodeji často slouží jako určitý test potenciálu zahraničního trhu (Machková, 2015).

- **Obchodní zastoupení**

Smlouvou o obchodním zastoupení se zástupce zavazuje k dlouhodobějšímu sjednávání a uzavírání obchodů jménem zastoupeného a na jeho účet. Obvykle se jedná o nevýhradní zastoupení a obchodní zástupce může uzavírat i jiné obchody nebo zastupovat další klienty. Nárok na odměnu je tzv. provize a většinou se váže k realizování dané, zprostředkované smlouvy. Není-li ve smlouvě určeno jinak, může zastoupený využívat služeb i jiného zástupce a stejně tak i obchodní zástupce může zastupovat jiné osoby. Zástupci by měli

zprostředkovávat obchody v určené oblasti a dosahovat minimálního obratu za určité období. Pro zastoupeného může smlouva o výhradním zastoupení znamenat určité riziko v případě, že zástupce nemá na trhu dostatečně silné postavení, nemá kapacitu pro soustavné zpracovávání vymezené oblasti nebo zároveň zastupuje konkurenční firmy (Machková, 2015), (Marek, 2016).

- **Komisionářské vztahy**

Podle zákona se komisionářskou smlouvou komisionář zavazuje, že pro komitenta zařídí vlastním jménem na jeho účet ve smlouvě stanovenou obchodní záležitost a komitent je podle zákona zavázán zaplatit mu stanovenou úplatu. Principem se tato smlouva podobá smlouvě o obchodním zastoupení. Výhoda komisionářské smlouvy oproti zastupitelské spočívá v tom, že komitent má možnost kontroly nad cenami. Komisionář prodává zboží za ceny, které požaduje komitent. Zákonem není dáno, že musí být spolupráce uzavřena pomocí písemné smlouvy. I podstatné náležitosti ve smlouvě jsou ponechány smluvním stranám, tj. komisionáři a komitentovi, aby si je sami určili, a také stanovení předmětu koupě je dáno smluvními stranami (Machková, 2015).

- **Piggyback**

Piggyback vyjadřuje spolupráci dvou a více firem, které mají stejný obor podnikání v oblasti vývozu. Větší a silnější firma dává za úplatu menším firmám své distribuční cesty k dispozici. Pro malé firmy spočívá výhoda v tom, že mohou využít jména a zkušeností větší firmy, která poskytuje své logistické služby. Pro velké firmy výhoda spočívá v rozšíření sortimentu od malých firem a získání zisku z poskytnutí svých služeb. Někdy piggyback využívají i velké firmy. Jejich hlavním motivem je snížení nákladů, společné financování prodejní sítě nebo společného poskytování služeb na zahraničním trhu (Machková, Černošlávková, Sato, 2014).

Formou piggybackingu je i případ, kdy si firmy ze stejného oboru podnikání navzájem poskytují distribuční služby. Firmy si prakticky vyměňují výrobky, vstupují na zahraniční trh pod svou značkou, zachovávají si kontrolu nad cenami a mohou realizovat vlastní marketingovou strategii. Podstatnou úsporu nákladů jim umožní vstup na zahraniční trh prostřednictvím zavedené distribuce partnera na jeho domácím trhu (Businessinfo, 2009).

- **Přímý vývoz**

Tato forma vstupu se většinou využívá při produktech s průmyslovým využitím. Jelikož je export velmi komplikovaný, je třeba se samotným exportem poskytovat i spoustu odborných

služeb, u kterých je nutná přítomnost výrobce. Při využití přímého vývozu se od vývozce čeká dokonalá znalost obchodní i technické problematiky. Výhodou je možnost kontroly nad realizací vlastní marketingové strategie na zahraničních trzích. U přímé metody vývozce většinou dosahuje vyšších cen, jelikož sám realizuje celý exportní proces, nese tudíž i veškerá rizika s tím spojená (Machková, 2015).

- **Sdružení malých vývozců (exportní aliance)**

Jedná se o sdružení malých a středních podniků, které nemají dostatečné zdroje a zkušenosti pro to, aby mohly vyvážet tzv. „na vlastní pěst.“ Obvykle se jedná o sdružení podniků ze stejného oboru, jejichž nabídka se může doplňovat. Jedná se například o nábytkářský nebo textilní průmysl. Hlavními motivy jsou snížení nákladů, snížení exportních rizik, silnější pozice pro vyjednávání a nevýhodou naopak nevyvážení vztahů v rámci sdružení. Díky vstupu na zahraniční trh pomocí sdružení se časem podnik může rozhodnout zřídit si vlastní exportní oddělení a osamostatnit se. Účast ve sdružení se stane impulzem pro rozvoj samostatných mezinárodních podnikatelských aktivit. V České republice je, stejně jako v dalších vyspělých zemích, podpora exportních aliancí součástí proexportní politiky (Machková, 2015).

2.2.2 Formy vstupu nenáročné na kapitálové investice

Formy vstupu nenáročné na kapitálové investice firmy využívají v případě, když se rozhodnou, že nechtějí investovat na zahraničních trzích, ale přesto chtějí v rámci rozvoje mezinárodních podnikatelských aktivit zvýraznit své výrobky na mezinárodních trzích. Cílem podniků je, co nejvíce ušetřit své finanční zdroje, spojené se vstupem na zahraniční trh. Dalším motivem je eliminace případných rizik, spojených s ekonomickou či politickou situací daného trhu. Existuje několik forem vstupu nenáročných na kapitálové investice. Mezi ně patří licenční obchody, franchising, smlouvy o řízení, zúšlechťovací operace a výrobní kooperace.

- **Licenční obchody**

Licence jsou jednou z často používaných forem vstupů na zahraniční trhy. Termín licence označuje svolení či povolení k činnosti, která je jinak zakázána. Licenci může udělit pouze fyzická nebo právnická osoba, která má k udělení licence právo, například majitel patentu, a využívá se zejména k užití nehmotného majetku. Bez udělení licence je znemožněno využívat

tento nehmotný statek, jinak je domáhána náhrada soudní cestou. Firmy nejčastěji prodávají práva ke svým nehmotným statkům v těchto případech:

- firma nemá možnost zavést výrobu, při které by využívala své vynálezy, a tím vzniká možnost jejich technologického znehodnocení nebo má možnost zavést výrobu;
- cílový trh je politicky nestabilní;
- zahraniční trh je malý, nemá dostatečný tržní potenciál, a proto firmy upřednostňují licenční operace před přímými investicemi.

Na druhé straně firma zvažuje koupi práv k nehmotným statkům v těchto případech:

- podnik nemá prostředky na vlastní výzkum a vývoj;
- firma hodlá rozšířit export výrobků, jejichž části jsou v jistých zemích chráněny patenty zahraničních firem (Machková, 2015; bussinesinfo, 2009).

- **Franchising**

Pojem Franchising vystihuje smluvní vztah mezi poskytovatelem franšízy (franšizérem) a nabyvatelem franšízy (franšizantem). Tento smluvní vztah umožní nabyvateli franšízy užívat obchodní jméno a/nebo obchodní značku a právo užívat předmět podnikání své společnosti. Franšizér poskytuje veškeré informace, know-how, technickou pomoc atd. Na oplátku franšizant se zavazuje franšizérovi zaplatit smluvně stanovenou finanční odměnu, za poskytnutí svých služeb. Franchising je kombinací tržní síly a zavedé know-how velké firmy s osobní iniciativou soukromého vlastníka a s nutnou odpovědností za výsledky hospodaření. Výhody spočívají v nižších nákladech než při samotném podnikání a v omezení podnikatelských rizik. V České republice je nejznámější franchising firmy McDonald 's, kde je téměř 60 % restaurací provozováno franšizanty (Machková, 2015).

- **Smlouvy o řízení**

Smlouvy o řízení jsou zvláštní smluvní typ, který velmi často používají podniky z vyspělých zemí se specifickým manažerským know-how. Předmětem smlouvy je poskytnutí managementu, tedy řídicích znalostí či řídicího personálu. Může se jednat o poradenské služby, řízení výrobního závodu nebo řízení v oblasti služeb. Někdo to může vidět jako podobu s franchisingem, kde se jedná o přenos osvědčené koncepce do zahraničí. Odměnou bývá podíl ze zisku nebo možnost získání části akcií. Tento druh smluv se například využívá v hotelovém managementu (Machková, Černošlávková, Sato, 2014).

- **Zušlechťovací operace**

Podstatou tohoto vstupu je zpracování či přepracování surovin, materiálů nebo polotovarů do vyššího stupně finality, případně do konečné podoby výrobku. Z právního pohledu je zušlechťovací operace často posuzována jako smlouva o dílo. Zušlechťovací operace jsou motivovány zejména nižšími náklady na přepracování v zahraničí. Zejména se jedná o náklady mzdové, náklady na obaly, suroviny či energie. Zušlechťovací operace je možné rozdělit na operace pasivní a aktivní. Z pohledu zhotovitele jde o aktivní operaci v případě, že zahraniční objednatel dodá podniku materiál nebo polotovary k zušlechtění. Při pasivní zušlechťovací operaci je objednatelem subjekt, který posílá suroviny či polotovary do zahraničí a po zušlechtění je dováží zpět do své země (Machková, 2015).

- **Mezinárodní výrobní kooperace**

Mezinárodní výrobní korporace je druh spolupráce, kdy výrobní proces je rozdělen mezi několik firem, které působí v jiných státech. Spolupráce probíhá v různých úrovních, kromě výrobní kooperace může představovat i oblast výzkumu nebo třeba vývoje. Obsah a forma smlouvy zaleží na ujednání mezi partnery. Důležitým motivem může být zvýšení kvality a hodnoty výsledného produktu, jelikož každá firma disponuje jinými výrobními a finančními zdroji (Machková, 2015).

2.2.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy

Kapitálové vstupy představují nejvyšší stupeň internacionalizace firemních aktivit a vzhledem k tomu, že jsou finančně velmi náročné, jsou charakteristické pro velké podniky. Nejčastěji mají formu přímých anebo portfoliových investic. Přímou zahraniční investici můžeme charakterizovat jako investici, jejímž účelem je založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi. Rozhodnutí o možnosti vstupu na zahraniční trhy formou kapitálových investic obvykle pocházejí ze strategie firmy. Zahraniční investory nejčastěji motivuje skutečnost, že jsou v cílové zemi mzdové i výrobní náklady nižší. Kapitálové vstupy jsou například přímé zahraniční investice, akvizice, fúze, společné podnikání a strategické aliance (Machková, 2015).

- **Přímé zahraniční investice**

Přímá zahraniční investice může být charakterizována jako investice, jejímž účelem je založení či získání ekonomických vztahů mezi investorem z jedné země a podnikem se sídlem

v jiné zemi. Tyto investice mají nejčastější podobu kapitálových vkladů nebo portfoliových investic, které spočívají v nákupu akcií nebo jiných cenných papírů. Výhody těchto vstupů jsou, že přináší do jiné země kapitál, vytváří nové pracovní příležitosti a tedy i celkově podporují ekonomickou situaci dané země značným způsobem. Proto většina zemí velice podporuje tuto formu vstupu například tím, že nabízí zahraničním investorům značné daňové úlevy, dotace, celní úlevy nebo třeba různé formy grantů (Machková, Černošlávková, Sato, 2014).

- **Akvizice a Fúze**

Akvizice neboli takeover je charakterizována jako převzetí fungujícího podniku. Rozlišují se dva základní typy akvizic. Přátelské převzetí podniku, které spočívá v posílení pozice dané firmy a využití synergie, anebo nepřátelské převzetí podniku, které představuje likvidaci konkurence. Tento vstup je nejméně náročný, jelikož jsou využívány například již fungující distribuční kanály či image známých značek. Důvody pro využití formy převzetí jsou expanze, růst, diversifikace či zlepšení konkurenční pozice na trhu.

Fúze neboli merger představuje spojení dvou či více společností, při kterém zaniká slučovaná společnost a její majetek, protože její majetek přechází na společnost, se kterou se zanikající společnost slučuje. Splynutí začíná ve chvíli, kdy vzniká úplně nová společnost (Machková, 2015).

- **Společné podnikání (joint venture)**

Jedná se o nově založené podniky, které mají společný podnikatelský plán, společně čelí rizikům a sdílí své zkušenosti a zdroje. Jedná se o formu, jejímž cílem je realizace stejného podnikatelského záměru, podílení se na vytvořeném zisku, podstupování společných rizik a případné krytí ztrát. V mezinárodním prostředí obvykle existují dva typy společného podnikání. Jsou to smluvní společné podniky (contract joint ventures) a podniky založené na kapitálových investicích (equity joint ventures). Obvykle přinášejí do zemí více kapitálu, více moderních technologií a zvyšují konkurenci na trhu. Výhody společného podnikání mohou spočívat ve využití kontaktů a znalostí trhu místního partnera. K základním charakteristikám patří:

- dlouhodobé vzájemné vztahy,
- společné vlastnictví vložených prostředků,
- společné řízení podniku a možnost kontroly podle výše vkladů (Machková, 2015).

- **Strategická aliance**

U strategických aliancí jsou partnery velké, ekonomicky a kapitálově silné firmy z vyspělých zemí, které velmi často spolupracují při financování oblastí vývoje a také při využívání technologií. Strategické aliance začaly vytvářet japonské automobilky, aby nenarážely na problémy, které se týkaly dovozních kvót do USA. Proto hledaly spojení s americkými firmami, které jim umožnilo prodávat některé modely pod americkými značkami. Aliance tohoto typu vytvořily například Chrysler s Mistsubishim nebo Ford s Mazdou. V dnešní době se tyto spolupráce využívají zejména v informačních technologiích (Machková, 2015).

3 Analýzy ke zhodnocení konkurenceschopnosti

V této kapitole budou podrobněji představeny analytické nástroje, které slouží podniku při výběru vhodné marketingové strategie. Informace, které podnik získá a zhodnotí před samotným vstupem na mezinárodní trh. Subkapitoly se budou zabývat pojmy, jako například PEST analýza, která slouží k makroekonomické analýze podniku, tedy slouží k analyzování vnějšího prostředí. Dalším nástrojem je benchmarking, což je nepřetržitý proces porovnávání a měření produktů a procesů vlastní organizace s vhodnými partnery pro porovnávání. A nakonec bude představena SWOT analýza, která slouží k analyzování silných a slabých stránek podniku. Informace obsažené ve SWOT analýze slouží podniku k dalšímu rozvoji podniku a následnému využití patřičných opatření.

3.1 PEST analýza

PEST analýza je základním nástrojem, který slouží k analýze mezinárodního makroprostředí. Proto by měl každý podnik zvážit její důkladné provedení, před samotným vstupem na daný zahraniční trh. Skládá se z analyzování **Politicko-právního prostředí**, **Ekonomického prostředí**, **Sociálního a kulturního prostředí** a na závěr **Technologického prostředí**

Tato analýza je široce používaným nástrojem, kterým se měří například tržní potenciál, jeho růst, pokles či atraktivita. Dále je možné zjistit obchodní příležitosti na trhu. Při analyzování vnějšího prostředí podniku, je důležité určit faktory, které ovlivňují jeho poptávku, nabídku a náklady. Výsledky této analýzy je poté možné využít ke strategickému, obchodnímu a marketingovému plánování (Halík, 2012).

- **Politické a právní prostředí**

Politické a právní prostředí velice ovlivňuje firemní rozhodnutí, zda vstoupit či nevstoupit na mezinárodní trh. Pokud je prostředí stabilní, zahraniční investory to motivuje začlenit se do procesu internacionalizace a nestabilní prostředí naopak. Při analýze právního prostředí se podnik soustředí zejména na tyto faktory: politický systém a jeho stabilita, regulace ekonomiky a její trendy či politické vazby na další státy. Právní předpisy jsou rozděleny na základní (obchodní právo, pracovní právo, občanské právo a trestní právo) a specifické (regulace cen, regulace hospodářské soutěže, kontrola znečišťování životního prostředí a investiční pobídky), (Slunčík, Dvořák, 2012).

- **Ekonomické prostředí**

V rámci analýzy ekonomického prostředí podniky především zajímá hospodářské politika, konkrétně zahraničněobchodní politika, vztah k zahraničním investorům, kurzová a celní politika a v neposlední řadě vývoj základních makroekonomických ukazatelů, které zahrnují především vývoj HDP, inflaci, tempo růstu HDP anebo třeba míru nezaměstnanosti daného státu (Machková, 2015).

- **Sociální a kulturní prostředí**

Sociálně-kulturní prostředí se zaměřuje na samotné obyvatelstvo daného státu. Informace k analýze sociálního a kulturního prostředí jsou volně dostupné patřičným statistickým úřadem. Pro podnik jsou stěžejní informace, které obsahují demografické ukazatele, životní úroveň obyvatelstva, úroveň vzdělání, mobilitu, důchody a renty ve společnosti a samotnou kvalitu života obyvatel (Machková, 2015).

- **Technologické prostředí**

Technologické prostředí ovlivňuje marketingové strategie všech firem, které se účastní mezinárodního obchodu a nadále přispívá ke globalizaci mezinárodního podnikání. Analýza technologického prostředí podniku říká, jak je daná země technicky vyspělá a jaké má možnosti, co se týče vědy a výzkumu. Při analýze technologického prostředí se podnik nejvíce zajímá o kvalitu výpočetní techniky a infrastrukturu. Dále podnik zajímá, do jaké míry daná země investuje do průmyslu, vědy a výzkumu a samotné infrastruktury. V druhé řadě firmu zajímá míra komunikačního pokrytí v daném státu (Machková, 2015).

3.2 Benchmarking

Samotný výraz benchmarking vychází ze slova benchmark, což v překladu znamená měřítko či srovnávací ukazatel. Z toho plyne, že podstata benchmarkingu se zakládá na srovnávání a porovnávání.

Benchmarking spočívá v porovnávání údajů podniku s podniky obdobného zaměření, s cílem identifikovat vlastní pozici (Knápková, 2013).

Cílem benchmarkingu je převzít zkušenosti od konkurenčních firem, které v odvětví působí. Zjistit jejich silné a slabé stránky a na základě toho podniknout taková opatření, která povedou v posílení konkurenceschopnosti podniku na trhu (Machková, 2015).

Podnik získá informace, které pomáhají k vytvoření celkového obrazu o příležitostech a hrozbách. Podnik získá povědomí o tom, jak konkurence na trhu funguje a může se vyvarovat chybám, které konkurence udělala. Součástí zlepšení by mělo být i učení se od konkurenčních společností. Díky benchmarkingu může firma dosáhnout vyšší spokojenosti zákazníků, může snížit své náklady, urychlit výrobu a celkově může dělat lepší rozhodnutí, která jsou spjata s konkurenční výhodou a s konkurenční strategií. Aby byl benchmarking efektivní, je třeba ho provádět soustavně. Benchmarkingové zkoumání se rozděluje na:

- 1) Benchmarking konkurenční, kdy je předmětem zájmu určitý produkt, respektive výkonnost přímých konkurentů. Tento druh benchmarkingu se zejména uplatňuje mezi různými výrobci stejných produktů a mezi poskytovateli stejných služeb. Výsledkem je porovnání klíčových ukazatelů výkonnosti.
- 2) Benchmarking funkcionální, kdy je srovnáváno několik funkcí určitých organizací. Srovnávány mohou být organizace nezávisle na odvětví, tržním segmentu nebo samotném produktu. Jako příklady mohou sloužit přístupy k rozvoji vztahů s dodavateli, rozsah prodejních služeb obchodních řetězců nebo rozsah doprovodných služeb u zdravotnických zařízení.
- 3) Benchmarking generický, kdy je centrem porovnávání a měření konkrétních vybraných procesů organizace. Zdůrazňuje srovnávání procesů a postupů, tzv. nejlepších praktik, které jsou používány jinými firmami. Zároveň tyto „praktiky“ vedou k dosažení vynikajících výsledků (Nenadál, 2011).

Nenadál (2011) dále rozlišuje benchmarking na místa jeho realizace. Konkrétně se jedná o externí a interní benchmarking.

- 1) Interní benchmarking je realizován v rámci jedné organizace mezi organizačními jednotkami. Zejména se provádí u velkých společností, s cílem poznat nejlepší praxe ve vlastní organizaci a nalézt určitý vnitřní standard výkonnosti.
- 2) Externí benchmarking je využíván zejména malými a středními podniky. Využívá se metody, kdy je podnik porovnáván s konkurencí. Externí benchmarking reprezentuje příležitost poměrování a učení se od firem s nejlepšími praktikami v daném oboru. Problém nastává ve chvíli, kdy podnik nenajde vhodného partnera ke sdílení patřičných informací.

3.3 SWOT analýza

Jedním z nejužitečnějších a nejpoužívanějších nástrojů pro měření konkurenceschopnosti je tzv. SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek podniku, dále také příležitostí a hrozeb. SWOT analýza zpřehledňuje a sumarizuje výstupy z realizovaných analýz. Při SWOT analýze jsou analyzovány interní faktory, tedy silné a slabé stránky samotného podniku a externí faktory, tedy příležitosti a hrozby. Ačkoli SWOT analýza bere v úvahu pouze 4 faktory, může velmi dobře posloužit pro další rozhodování, jelikož je snadno realizovatelná. Poskytuje informace, které jsou užitečné pro soulad mezi podnikovými zdroji a konkurenčním prostředím. Výsledky SWOT analýzy mohou být použity při marketingovém plánování a při volbě vhodné marketingové a konkurenční strategie (Kotler, 2016).

- **Silné stránky (Strengths)**

Jako silné stránky se považují veškeré interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. Soustředí se jen na ty oblasti, ve kterých je firma dobrá a kde domiluje. Velmi dobře se dají využít jako součást konkurenční výhody, jedná se tedy o zhodnocení podnikových dovedností, zdrojových možností a potenciálu. Příklady silných stránek podniku jsou silná značka, dobré povědomí u zákazníků, aktivní přístup k výzkumu a vývoji, cenová výhoda díky know-how (Blažková 2007), (Kotler, 2016).

- **Slabé stránky (Weaknesses)**

Jedná se o přesný opak silných stránek, analýza slabých stránek tedy ukazuje, v čem firma zaostává a kde má slabiny, které brání v efektivním výkonu firmy. Dále ukazuje, na čem firma může zapracovat, aby tyto slabé stránky eliminovala. Příklady slabých stránek podniku jsou špatné umístění firmy, nedostatečné přístupy k distribučním cestám, vysoké náklady, špatná reputace u zákazníků (Blažková 2007), (Kotler, 2016).

- **Příležitosti (Opportunities)**

Příležitosti představují možnosti, které může podnik využít k úspěchu. Takové skutečnosti, které může podnik využít k růstu či ke splnění podnikatelských cílů. Příležitosti zvýhodňují podnik oproti konkurenci, ale prvním krokem k jejich využití je jejich správná identifikace. Pro podnik takové příležitosti mohou být například nové technologie, nenaplněné potřeby zákazníků, rozvoj nových trhů či odstranění mezinárodních bariér (Blažková, 2007), (Kotler, 2016).

- **Hrozby (Threats)**

Hrozby představují jakési překážky, nepříznivé situace pro činnost podniku, což může znamenat hrozbu úpadku nebo neúspěšné splnění svých cílů. Na tyto hrozby musí podnik reagovat rychlým a odpovídajícím způsobem, aby hrozbám zabránil nebo je odstranil či je alespoň minimalizoval. Jako hrozby v tomto slova smyslu lze vnímat například vstoupení nových konkurentů na trh, nová regulační opatření, zavedení obchodních bariér nebo konkurenty, kteří mají levnější a kvalitnější výrobek či službu (Blažková, 2007), (Kotler, 2016).

Tabulka 2: *SWOT matice*

	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby

Zdroj: Vlastní zpracování

4 Charakteristika společnosti Pivovar Svijany a.s.

V rámci praktické části se bude autor věnovat Pivovaru Svijany a.s. (dále jen Pivovar Svijany), který spadá pod holdingovou skupinu LIF GROUP. Předmětem praktické části bakalářské práce je na základě zjištěných informací a provedených analýz poskytnout odpověď na otázku, zda bude podnik konkurenceschopný při rozšiřování stávajících aktivit na chorvatském trhu. Pivovar Svijany již na chorvatském trhu působí, a v současné době pivovar dováží prostřednictvím společnosti J.T. d.o.o. svijanské pivo do 42 chorvatských restaurací. Prozatím jsou exportovány pouze tři produkty (Svijanský Máz, Svijanská Kněžna a Prémiový Ležák „450“). Pivo je dováženo převážně do oblasti Dalmácie, která se vyznačuje turistickým ruchem. Segment turistů, zejména těch českých tvoří Pivovaru Svijany hlavní klientelu v Chorvatsku. V rámci rozšíření svých podnikatelských aktivit se společnost rozhodla zacílit na nový segment zákazníků, a tím jsou chorvatští spotřebitelé. V rámci této expanze do nového segmentu společnost hodlá distribuovat své pivo nejen do oblasti Dalmácie, ale i do Záhřebu a na Istrijský poloostrov. Pivovar Svijany hodlá rozšířit portfolio svých produktů nejen o další piva, ale také o plechovkové obaly, aby byl schopný mít svá piva k dispozici i v obchodních řetězcích. Analytická část se této práci se bude podrobněji věnovat novému segmentu zákazníků a v závěru autor zhodnotí konkurenceschopnost společnosti při zacílení na tento nový segment.

- **Představení Pivovaru Svijany**

V následujících subkapitolách bude představen samotný Pivovar Svijany a jeho historie. Dále bude představena holdingová skupina LIF GROUP, která je vlastníkem pivovaru. V dalších subkapitolách autor blíže charakterizuje společnost Pivovar Svijany, bude představen předmět podnikání a sortiment, kterým společnost disponuje. Poslední subkapitola bude věnována zahraničním trhem společnosti, a následně formě vstupu na chorvatský trh.

Pivovar Svijany se nachází v malé obci jménem Svijany, která leží nedaleko Turnova v okrese Liberec. Pivovar byl založen v roce 1564 a jedná se tak o jeden z nejstarších pivovarů v Česku. V roce 1990 vznikl státní podnik Pivovary Vratislavice nad Nisou, jehož součástí byl i Pivovar Svijany. V roce 2005 se státní podnik přeměnil na akciovou společnost. V dnešní době je pivovar součástí holdingu LIF GROUP, který vlastní i pivovary Pivovar Rohozec a Primátor Náchod. Pivovar zněkolikanásobil výstav (výstavem se rozumí celková produkce piva za jeden kalendářní rok) a stal se jednou z nejoblíbenějších značek tradičního českého piva. Pivovar Svijany si zakládá na tradičním výrobním postupu tzv. dvourmutovém

způsobu vaření, kvašení v otevřených kádích a dlouhodobém zrání piva v ležáckých sklepech. Pro výrobu bohatého sortimentu dvanácti nepasterovaných piv používá slad z malých českých a moravských nezávislých sladoven, vodu z vlastních studní a chmel z žateckých chmelnic. Do svého rozvoje Pivovar Svijany v uplynulých letech investoval více než 700 milionů Kč. Vedle vlastních zdrojů využívá na investice do nových technologií i dotace Evropské unie, které přesáhly částku 160 milionů Kč (Byzmag, 2017; Pivovar Svijany, 2016).

Skupina LIF GROUP je holdingovým uskupením firem působících na českém trhu od roku 1991. Profiluje se zejména v oborech: pivovarnictví, chmelařství, poradenství, hoteliérství a developerské činnosti. Mateřská společnost LIF, a.s. spravuje holdingovou strukturu firem ve skupině, poskytuje jim odborná poradenství a vytváří, co nejpříznivější podmínky pro jejich podnikatelskou činnost. Její hlavní doménou je strategie a vize celé skupiny, kvalifikované poradenství a cílený rozvoj podnikání v jednotlivých oblastech výroby, obchodu, lidských zdrojů a stavebně investiční činnosti (Pivovar Svijany, 2016; LIF, 2019).

Pivovar Svijany se řadí mezi velké (průmyslové) pivovary, jelikož roční výstav pivovaru je větší než 100 000 hl. Roční výstav pivovarů, které spadají pod LIF GROUP je 802 000 hl, z čehož samotné Svijany mají roční výstav 681 686 hl (2019) a tvoří tak 3,3 % celkového ročního výstavu piva v České republice (Gastrojobs, 2019). Roční produkci piva v České republice nám ukazuje Tabulka 3.

Tabulka 3: Seznam pivovarů dle celkové produkce piva

Název pivovaru	Výstav piva v hl	Podíl na výstavu v %
Plzeňský prazdroj	10 150 000 hl	49,95 %
Pivovary Staropramen	3 100 000 hl	15,26 %
Heineken Česká republika	2 300 000 hl	11,32 %
Budějovický Budvar	1 470 000 hl	7,23 %
Pivovary Lobkowicz Group	894 000 hl	4,40 %
LIF Group (Svijany)	802 000 hl (681 686 hl)	3,95 % (3,3 %)

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Gastrojobs, 2019), (Finance, 2019)

- **Svijanské pivo**

Pivovar Svijany nabízí jak alkoholické, tak i nealkoholické pivo. Dokonce i několik svijanských piv si odneslo i prestižní ocenění World best idol a World best award – Best Pilsner, tedy nejlepší pivo plzeňského typu. Jako pivo plzeňského typu se označuje světlé spodně kvašené pivo vařené dle plzeňské receptury. V současné době pivovar vyrábí 12 druhů piv, přičemž největší podíl na výrobě má Svijanský Máz 11°, který tvoří 83 % výstavu, je to tzv. vlajkový produkt. Svijanský pivovar nabízí také několik speciálních piv, jako jsou například Prémiový ležák „450“, nefiltrovaný Kvasničák 13° či Fanda 11° (Pivovar Svijany, 2019). Ale tyto piva tvoří pouze malý zlomek produkce, viz tabulka 4.

Tabulka 4: Podíl jednotlivých piv na celkovou výstavbu

Druh piva a °	Podíl na výstavbě v %
Máz 11°	83,40 %
Desítka 10°	9,24 %
Kníže 13°	2,01 %
Rytíř 12°	1,57 %
Kvasničák 13° (nefiltrované)	1,39 %
Vozka (nealkoholické)	1,09 %
Kněžna 13° (tmavé)	0,70 %
Fanda 11° (řezané)	0,20 %
„450“ 11° (pivo k výročí založení pivovaru)	0,10 %
Ostatní	0,30 %
Celkem	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování dle (Pivovaru Svijany, 2016)

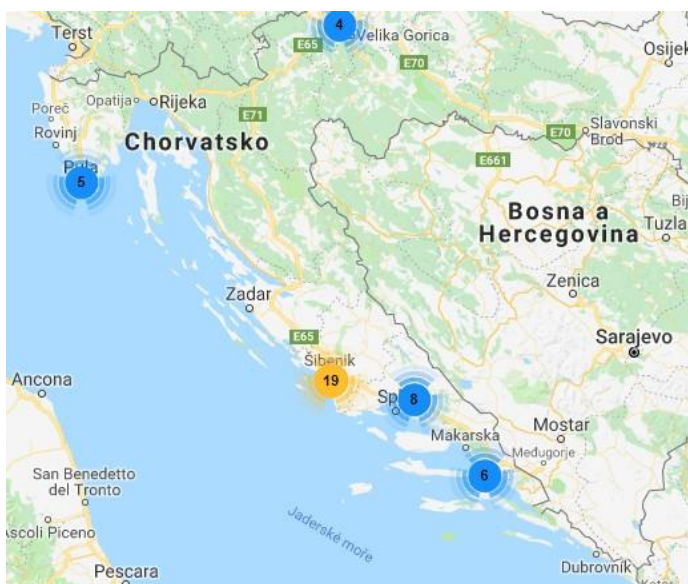
Co se týče obalů, tak Svijany disponují několika druhy, mezi ty nezákladnější patří klasická skleněná láhev NWR (objem 0,5 l), KEG sud (objem 15 l, 30 l, 50 l) a hliníkové plechovky (objem 0,5 l). V rámci rozšíření svého sortimentu, Svijany stáčí své pivo také do „Párty soudků“ (objem 0,5 l), „Plechovek nejen pro chlapy“ (objem 2 l) a skleněných džbánů s objemem 1 a 2 litru. Tyto obaly slouží spíše k rozšíření sortimentu, a také jako dárkové přemety. Hlavními „tahouny“ jsou zejména sudová, lahvová a plechoková piva (Pivovar Svijany, 2016).

- **Zahraniční trhy Pivovaru Svijany**

Jedním z důvodů, proč se Pivovar Svijany rozhodl vyvážet svůj produkt na zahraniční trhy, je fakt, že české pivo je výborný vývozní artikl. Dalším důvodem k vývozním aktivitám byl i celkový pokles prodeje sudového piva. Svijany nejsou v exportu moc agresivní, protože trvanlivost lahvového a sudového piva je omezená. Trvanlivost sudového nepasterovaného

piva bývá zpravidla 6 měsíců, u lahvového piva to jsou pouze 3 měsíce. Svijany ani nechtějí vyrábět pivo s dlouholetou trvanlivostí, je to totiž v rozporu s jejich firemní politikou. V současnosti pivovar vyváží 8,4 % své celkové produkce, což činí přibližně 60 tisíc hl piva. Z celkového vývozu se 90 % (54 tis. hl) piva exportuje na Slovensko. Pivovar se dále snaží exportovat do Polska, USA, kde čeká na další zakázky, Maďarska a Chorvatska. Pivovaru Svijany pomohl při volbě chorvatského trhu i fakt, že roční návštěvnost Chorvatska českými turisty se blíží k jednomu milionu. Čeští turisté doslova dychtí po kvalitním českém pivu i na dovolené. Současnou exportní strategií Pivovaru Svijany je získání tržního podílů na nových trzích, zejména v západní Evropě, posílení spolupráce se stávajícími zahraničními distributory a rozšíření počtu restaurací, v nichž bude upevňovat svou značku (Horkaweb, 2018).

Pivovar v Chorvatsku investoval do majoritního podílu ve společnosti **J.T. d.o.o.**, která zásobuje chorvatské restaurace sudovými svijanskými pivy, a také pivem lahvoovým. Z předchozí věty vyplývá, že pivovar zvolil formu vstupu na chorvatský trh prostřednictvím obchodního zastoupení. Společnost J.T. d.o.o. má za úkol nejen distribuci svijanského piva, ale i propagaci a získávání nových klientů. V současnosti společnost dodává pivo do 42 restaurací, a to zejména v oblasti Dalmácie, konkrétně v oblastech v okolí Splitu a Šibeniku. Nepasterované pivo se do Chorvatska dováží každý týden v klimatizovaných kamionech přímo z Pivovaru Svijany. Na místě se pak sudy skladují v moderním skladu, který umožňuje uchovat pivo před rozvozem do restaurací v nejvyšší možné kvalitě (Byzmag, 2017).



Obrázek 1: *Mapa distribuce svijanského piva*
Zdroj: (Svijanyhr, 2019)

Pivovar Svijany vyrobil za prvních šest měsíců roku 2018 o 18 tisíc více piva než v předešlém roce. Na celkovém zvýšení odbytu se podílel hlavně export, jehož objem se zvýšil z 6,7 % na 8,4 % celkového výstupu pivovaru. Cílem pivovaru je dosáhnout alespoň 10 %. Přičemž těžištěm jejich exportní politiky je export plechovkového piva na nejvyspělejší evropské, ale i světové trhy. V roce 2018 podnik investoval 100 milionů korun do linky na plechovky, protože plechovkové pivo je nejvhodnější pro export. Z piva, které jde na export, tvoří plechovkové pivo zatím 16 % (IDnes, 2018), (Pivovar Svijany, 2016).

5 Analýza konkurenceschopnosti společnosti Pivovar Svijany na chorvatském trhu

Tato kapitola se bude podrobněji zabírat analýzou konkurenceschopnosti Pivovaru Svijany na chorvatském trhu. V následujících subkapitolách bude identifikována konkurence a budou analyzovány její silné a slabé stránky. Dále se autor práce bude snažit identifikovat veškeré konkurenční výhody Pivovaru Svijany a jejich využití, případné nevyužití pro rozšíření svých podnikatelských aktivit na chorvatském trhu. Poté bude zmíněna konkurenční strategie, kterou se Pivovar Svijany rozhodl zvolit pro úspěšné podnikání v konkurenčním prostředí. Následně autor práce představí PEST analýzu chorvatského trhu. Tato analýza se zaměřuje na vnější prostředí Pivovaru Svijany. V rámci politického a právního prostředí země budou uvedeny informace, které charakterizují stav a stabilitu země, ale také legislativní a administrativní opatření. Z hlediska ekonomického prostředí autor představí ekonomickou situaci v dané zemi a základní makroekonomické ukazatele. Analýza sociálně kulturních faktorů se bude věnovat demografickým ukazatelům, etnickému složení země a v poslední řadě spotřebě alkoholu v dané zemi. V rámci technologického prostředí bude zmíněna infrastruktura země a investice od zahraničních partnerů. V poslední části této analytické kapitoly bude na základě získaných informací představena SWOT analýza, která představí silné a slabé stránky podniku, ukáže příležitosti, kterých může společnost využít k dosažení svých podnikatelských cílů, ale také představí hrozby, které mohou těmto cílům zabránit či jejich dosažení alespoň ztížit. Tato analýza slouží podniku k celkovému zhodnocení konkurenceschopnosti a měla by poskytnout jasný obraz toho, zda bude podnikání Pivovaru Svijany na chorvatském trhu úspěšné či nikoliv.

5.1 Konkurence, konkurenční výhoda a konkurenční strategie

- **Konkurence**

Chorvatský trh vykazuje velký potenciál, co se pití piva týče a od toho se i odráží konkurence na trhu. Chorvatský pivní průmysl vykazuje 20 velkých podniků, přičemž většina z nich se nachází v oblastech Karlovac, Koprivnice a Záhřebu, z čehož velké množství je dováženo do oblasti podél Jadranského moře. Zbytek trhu tvoří takzvané Craft pivovary, což jsou buď restaurace, které vaří své vlastní pivo nebo minipivovary s ročním výstavem do 200 000 hl ročně (Chorvatsko-manie, 2015).

Hlavními značkami piv na chorvatském trhu jsou trio Ožujsko, Karlovačko a značka PAN neboli In-Bev-Heineken-Carlsberg, kteří dohromady tvoří více než 75 % podílu na celkovém trhu. Chorvatské pivovary vaří pivo s podílem ječných sladů a kukuřičné krupice, s malou příměsí chmelu. Tento způsob výroby způsobuje, že zdejší pivo je poněkud světlejší a poněkud sladší než české. Čeští turisté si zejména oblíbili značku Staročesko, které se vyrábí v pivovaru Durovar, který se nachází v oblasti Slavonie (východní Chorvatsko). Pivo Staročesko se řadí mezi nejkvalitnější chorvatská piva, ale toto pivo je distribuováno spíše do velkých obchodních řetězců. Konkurenční boj na malém chorvatském trhu je nemilosrdný a ve většině restaurací se čepuje pouze pivo z velkých pivovarů, jelikož mnohé restaurace jsou vázány smlouvami o výhradním prodeji s velkými pivovary. To staví menší či nové podniky, které chtějí vstoupit na trh do poměrně těžké situace. Chorvatská piva nejsou moc diverzifikovaná, protože většina chorvatských pivovarů vyrábí z 90 % pouze jediný druh piva, a to je světlý dvanáctistupňový ležák. Chorvatský trh s pivem a podíl jednotlivých konkurentů nám ukazuje tabulka 5 (Chorvatsko, 2015).

Tabulka 5: Tržní podíl na chorvatském trhu

Druh piva	Podíl na trhu
Karlovačko	35 %
Ožujsko	30 %
PAN	10 %
Ostatní piva celkem	12 %
Zahraniční piva celkem	8 %
Craft piva	5 %

Zdroj: vlastní zpracování dle (Chorvatsko, 2015)

Z tabulky 5 vyplývá, že se místní tři pivovary podílejí značnou částí na podílu na trhu, a nedávají tak ostatním výrobcům dostatek prostoru pro uplatnění. Své dominantní pozice si upevňují zejména smlouvami o výhradním prodeji s jednotlivými odběrateli, což doslova znemožňuje vstup novým konkurentům. Zahraniční piva, mezi která se řadí i svijanské pivo, se v současné době podílejí na celkovém trhu pouze 8 %. Pivovar Svijany ale predikuje, že by se tržní podíl dovezených piv měl v budoucnu rapidně zvýšit, jelikož obliba zahraničního, konkrétně českého piva mezi tamními rapidně vzrůstá. Mluvčí pivovaru Staropramen Pavel Barvík udává, že v roce 2017 meziroční poptávka po českém pivu na trzích Chorvatska, Rumunska, Bulharska, Maďarska a Polska vzrostla o 20 procent (Irozhlas, 2017).

Mezi tmavými pivy zde dominuje pivo značky Porter, které obsahuje 7 % alkoholu a pyšní se svou karamelovou vůní.

Kromě domácích piv se dají v Chorvatsku koupit piva dovezená ze Slovinska (Laško) a Bosny (Prima, Sarajevsko). V Chorvatsku se vaří i spousta licenčních piv jako jsou například: Tuborg, Katlenberg, Becks, Lowenbrau, Goleden Brau, Stella a Heineken a Pilsner Urquell (Pivo-pivo, 2009).

V důsledku snahy o rozšíření podnikatelských aktivit v Chorvatsku je nutné považovat za největší konkurenci na trhu již zmíněné tři značky, které si vybudovaly své dominantní postavení na trhu, a kterým se Pivovar Svijany může stěží rovnat. Ačkoli české pivo má v Chorvatsku velmi dobré renomé, jednotlivé výrobce Chorvaté příliš nerozlišují. Pivovar Svijany plánuje v následujících letech rozšířit své prodejní aktivity v podobě distribuce nepasterovaného piva v hliníkových plechovkách do obchodních řetězců. Dále chystá otevřít novou prodejnu v lokalitě Seget Donji, která se nachází pár kilometrů od Splitu, a zvýšení počtu restaurací, kam bude pivo dováženo.

Tabulka 6: Průměrné ceny piva v Chorvatsku

	V restauraci	Lahvové (v obchodě)	V plechu (v obchodě)
Chorvatská piva	20 kuna (0,5 litru)	10 kuna (0,5 litru)	10 kuna (0,5 litru)
Dovezená piva	22-26 kuna (0,5 litru)	15 kuna (0,5 litru)	15 kuna (0,5 litru)
Svijanské pivo	18 - 22 kuna (0,5 litru)		

Zdroj: vlastní zpracování dle konzultace se společností J.T. d.o.o.

Z tabulky 6 vyplývá, že cena svijanského piva na čepu je pod hranicí konkurence. Pivovar Svijany se snaží ceny svých piv držet právě pod touto hranicí. Jedná se o jedno z opatření, které Svijany využívají na podporu svých prodejních aktivit na chorvatském trhu. V budoucnu se odhaduje, že by se ceny svijanského piva měly rovnat dovezeným, konkurenčním cenám. Pivovar dodává z 95 % zatím pouze sudová piva, ale plánuje s v rámci rozšíření sortimentu dovážet i lahvová, ale zejména plechovková piva. Průměrná cena chorvatského piva v restauraci je 20 kun, což činí dle kurzu **1 Kuna = 3,38 Kč** asi 68,- Kč (kurzy.cz 8. 3. 2020). Ceny zahraničních piv jsou lehce nad cenami chorvatského piva. Je to zejména kvůli kvalitě piva, která je vyšší než kvalita chorvatského piva, ale také kvůli image značky, např. Pilsner Urquell či Heineken.

Velkou roli v oblasti konkurence mohou mít i substituty (substitutem se rozumí náhražka jistého statku, která přinese spotřebiteli stejný užitek). Pivo je komodita, která se dá poměrně jednoduše nahradit. Na substituty můžeme pohlížet více pohledy. Pokud zákazník konzumuje pivo pouze k uhašení žízně, může sáhnout i po jakémkoliv jiném nápoji, který mu tuto potřebu dokáže splnit. Pokud zákazník konzumuje pivo za účelem intoxikace, může sáhnout po jakémkoliv jiném alkoholickém nápoji. V Chorvatsku si konzumenti nejčastěji volí víno či rakiji. Rakije je v Chorvatsku považována za národní nápoj a Chorvaté na ni nedají dopustit a rádi ji konzumují při nejrůznějších příležitostech, zejména při rodinných oslavách. V přiměřeném množství má i léčivé účinky, obzvláště pro lidi trpící žaludečními potížemi. Rakije se vyrábí destilací zkvašeného ovoce a obvykle mívá kolem 40 % obsahu alkoholu. Mezi nejoblíbenější druhy rakije patří Travarica, která se vyrábí s příměsí různých trav, dále Slivovice, Loza, která se vyrábí destilací hroznů a Ořehovice (Croatia, 2020).

Další substituty, které můžeme nalézt, jsou alternativní druhy piva, například ovocná piva, nealkoholická piva. Tato hrozba je poněkud nízká, protože tyto „alternativní“ piva nejsou v Chorvatsku zvláště populární a většina chorvatských pivovarů je nenabízí ani ve svém sortimentu.

- **Konkurenční výhoda**

Jedna z nejpodstatnějších konkurenčních výhod lze považovat odlišnost svijanského piva, jelikož skýtá svou jedinečnou a nezaměnitelnou chuť, čímž si jednoduše dokáže získat přízeň nejednoho zákazníka. Díky své odlišnosti poptávka po českém pivu v Chorvatsku stále roste. Pro udržení této konkurenční výhody musí pivovar udržet kvalitu svého piva a správně zvládnout propagaci. Jelikož stávající konkurence stále představuje velkou hrozbu a snaží se udržet svůj vysoký podíl na trhu, je proces vstupu velmi obtížný. Pivovar Svijany na to zareagoval rozšířením svého sortimentu v podobě diverzifikovaných obalů (plechovky, lahve) a rozšířením svého sortimentu o další, a také speciální piva. To zákazníkům nabízí ještě větší možnost volby a současně pivovaru poskytuje další konkurenční výhodu.

Bezpochybně jedním z nejvýznamnějších kroků pro rozšíření podnikatelských aktivit byla výstavba nové plnicí linky, která umožňuje stáčet nezpasterizované pivo do plechovkových obalů. Svijany jsou zatím první a jediní, kdo disponuje touto technologií. Stáčení nepasterovaného piva do plechovkových obalů umožní pivovaru vyrobit více piva, což povede i k rozšíření podnikatelských aktivit na chorvatském trhu, protože budou schopni

nabízet své výrobky i v obchodech respektive v obchodních řetězcích. Tento krok umožní získat nové potenciální zákazníky, což může vést i k větší ziskovosti a získání většího podílu na trhu (Byzmag, 2017).

Jak již bylo zmíněno, stávající konkurenti si svůj podíl na trhu velice hlídají a často uzavírají smlouvy s restaurátéry o výhradním prodeji pouze jejich piva. Což ze začátku bylo pro Svijany velmi nepříznivé, ale naštěstí díky poptávce českých turistů po kvalitním českém pivu se Svijany dokázaly prosadit. Svijanské pivo, ale stále nedokáže plně konkurovat místním gigantům. Pivovar Svijany musí správně využít své velmi silné konkurenční výhody, aby se mohl stát konkurenceschopným podnikem na tamním trhu.

Za konkurenční výhodu můžeme považovat i dlouholeté zkušenosti s výrobou piva a image značky na českém trhu. Pivovar se rozhodl podělit o své znalosti a zkušenosti na internetové stránce Svijany.hr, která poskytuje informace související se svijanským pivem a samozřejmě slouží jako forma online propagace (Svijanyhr, 2019).

- **Konkurenční strategie**

Pivovar Svijany si zvolil jako svou konkurenční strategii diverzifikaci. Tato strategie spočívá v odlišení se od stávající konkurence. Od pivovaru je to velmi moudrý krok, jelikož si Svijany zakládají na výrobě převážně nepasterovaného piva, které dodává pivu jedinečnou chuť. V současné době chorvatské pivovary nejsou schopny vyrábět nepasterovaná piva, jelikož jim to ani způsob výroby ani technologické možnosti neumožňují. To poskytuje Pivovaru Svijany konkurenční výhodu. Svijany sází na svou jedinečnou a nezaměnitelnou chuť. Jak již bylo zmíněno, české pivo je díky své nezaměnitelné chuti velmi oblíbenou komoditou na zdejším trhu. Pivovar si zakládá na tom, aby jejich pivo bylo ryze tradiční, mělo tradiční chuť a kvalitu, což se po uvedení piva na trhu projeví i na vyšší ceně. Jelikož je české pivo velice dobře hodnocené na místním trhu a je řazeno mezi exotičtější, umožňuje to pivovaru navýšit cenu oproti místním pivům. Dalším způsobem, jak se Svijany odlišují od místních pivovarů je, že nabízejí širší sortiment svého zboží a to jim poskytuje konkurenční výhodu. V současné době na trh vyváží tato piva: 450“, Svijanský Máz, Svijanská Kněžna a Svijanský Rytíř. V blízké době by Svijany chtěly rozšířit svůj sortiment o Svijanskou Desítku, nealkoholické pivo a pár svých speciálů, jelikož až na pár výjimek speciály na trhu prozatím nejsou. Svijany dále chtějí posílit svou konkurenceschopnost ještě svými obaly, konkrétně plechovkami. V Chorvatsku jsou prozatím velkým fenoménem lahvová piva, a to hodlá v budoucnu pivovar

změnit tím, že se chystá vyvážet až 30 % svého exportu na trh právě v plechovkových obalech. Konkurenční strategie Pivovaru Svijany se z velké části skládá z konkurenčních výhod, které pivovaru poskytují velmi dobré výchozí postavení. Pro přehlednost jsou zde uvedeny hlavní konkurenční výhody:

- 1) tradice a zkušenosti s vařením piva;
- 2) originální a nezaměnitelná chuť piva;
- 3) rozsáhlejší nabídka produktů;
- 4) možnost stáčení nepasterovaného piva do plechovkových obalů;
- 5) technologická vyspělost.

5.2 PEST analýza

• Politické a právní prostředí

Oficiální název státu je Chorvatská republika. Chorvatsko je od roku 1990 parlamentní demokracií. V té době ještě jako jedna z republik Jugoslávské federace přijalo svou současnou ústavu umožňující kandidaturu více politických stran. V čele státu je prezident, který je přímo volený na 5 let. Funkci může, stejně jako v ČR, vykonávat po dobu dvou volebních období. Kompetence chorvatského prezidenta jsou podobné kompetencím prezidenta ČR – reprezentuje svou zemi v zahraničí i doma, je vrchním velitelem ozbrojených sil. Dále nesmí být aktivním členem žádné politické strany, vypisuje volby do chorvatského parlamentu a svolává jeho první zasedání, může udělit milost, smí se účastnit zasedání vlády, vypisuje referenda atd.

Legislativní moc má v rukou jednokomorový parlament, který má 151 členů, kteří jsou voleni na dobu 4 let. Základní funkcí chorvatského parlamentu je přijímání zákonů, dále pak kontrola práce vlády.

Výkonnou moc reprezentuje vláda. Kromě prezidenta je v čele také předseda vlády. Kompetence vlády je také podobná s kompetencí vlády v ČR. Předkládá zákony ke schválení parlamentu. V širším pojetí jsou jako složky výkonné moci svou působností chápány i úřady, které se podílí na chodu státu (Cia, 2019).

• Právní prostředí

V prosinci 2019 spustilo chorvatské Ministerstvo hospodářství novou online platformu jménem **START**. Tato platforma umožňuje založit si firmu během několika dní z pohodlí domova či kanceláře. Pyšní se tím, že na jednom místě propojuje 9 chorvatských institucí, a

tím šetří žadateli čas, peníze a energii. Pro zahraniční podnikatele se tato platforma spustí od 1. dubna 2020. Ministerstvo hospodářství popisuje zavedení aplikace START jako přelomovou událost v oblasti podnikání na chorvatském trhu. Velký benefit je v tom, že odpadají náklady spojené s právní pomocí, protože začínající podnikatelé nemusejí znát všechny postupy a zákony do detailu. Tyto funkce mají na starost příslušné instituce, které jsou do STARTu zapojené. Do systému jsou dále zapojeny Ministerstvo financí (daňový úřad), Ministerstvo spravedlnosti, živnostenské úřady atd. Do konce roku 2020 plánuje Ministerstvo hospodářství spustit doplňkovou platformu STOP, která umožní ukončit činnost podnikatelského subjektu (Businessinfo, 2020).

Dle Světové banky Doing Business (2020) se Chorvatsko umístilo na 51. místě ze 190 hodnocených zemí v podmínkách pro podnikání. Ačkoli si oproti loňskému roku o 7 příček polepšilo, stále zaostává za některými zeměmi ze stejného regionu, jako jsou Srbsko (44. příčka) a Černá Hora (50. příčka). Přitom domácí podnikatelé a zahraniční investoři již dlouhodobě apelují na vládu, aby odstranila administrativní překážky mnohem rychleji.

Vývoz a dovoz z/do Chorvatska byl velmi liberalizován. Většina dovozních přírážek, netarifních omezení a kvót byla eliminována v souvislosti s platností nového Zákona o celních tarifech. Jelikož je Chorvatsko členem WTO (světové obchodní organizace), platí pro něj i jednotné světové standardy. Chorvatská vláda přijala rozhodnutí o určení výrobků, které budou podléhat kontrole kvality při dovozu. Zboží musí odpovídat platným normám, musí být řádně zabaleno a označeno. Dále musí obsahovat příslušné dokumenty a certifikáty jakosti. Těmto kontrolám podléhají převážně potraviny (Businessinfo, 2018).

Jelikož je Chorvatsko členem EU, vztahují se na něj pravidla celní unie. Pivo podléhá spotřební dani. Spotřební daň se platí v daném státě, kde se pivo spotřebuje. Tedy při dovozu je nutné být registrován na celnici. Pokud má firma celní sklad, nemusí dopředu každou zásilku hlásit, ale sklad musí být přístupný případným kontrolám. Pokud celní sklad nemá, musí vždy před dovozem každou zásilku hlásit na celnici. Posléze obdrží povolení na tuto zásilku označenou číselným kódem, který nahlásí dodavateli. Ten jej zaznamená do celních listů. Poté může zásilka překročit hranice. Jakmile dojde na místo určení, musí příjemce potvrdit převzetí a s celními listy dojít opět na celnici. Ta vyšle kontrolu na místo dodávky, překontroluje náklad a potvrdí příjemci na celní listy dodání. Až po těchto nezbytných administrativních úkonech může odběratel začít pivo prodávat dále svým kupcům. (Businessinfo, 2018).

- **Ekonomické prostředí**

Chorvatská ekonomika se řadí mezi středně rozvinuté země Evropy. Chorvatské ekonomice dominuje zejména cestovní ruch, který se podílí 20 % na celkové HDP země. Turisté nejčastěji navštěvují pobřeží Jaderského moře s historickými městy, jako jsou Dubrovník, Split, Zadar Šibenik a Rijeka. Ze zahraničí v roce 2018 dorazilo 16,5 milionu turistů, což je o 19 procent více než v předešlém roce. Dále také stoupl počet přenocování o 12 procent na 90 milionů. Nejvíce přenocování měli Němci (20,7 milionu přenocování). Dále Slovinci (10,1 milionu), Rakušané (7,6 milionu), Poláci (6,3 milionu) a Češi (5,4 milionu), (Businessinfo, 2018).

Tabulka 7: Vývoj makroekonomických ukazatelů v letech 2014–2018

Název	2014	2015	2016	2017	2018
HDP v běžných cenách (mld. euro)	43 110	43 870	45 581	48 623	50 033
Reálné tempo růstu	-0,4	1,6	2,9	2,9	2,6
HDP per capita	10 160	10 448	10 880	11 698	12 038
Obchodní bilance	-6 345	-6 951	-7 366	-7 900	-9 114
Míra nezaměstnanosti	20 %	17,2 %	12,5 %	12,1 %	8,4 %
Míra inflace	-0,2 %	-0,5 %	0,9 %	1,5 %	0,5 %
Příjmy z turistiky (mld. eur)	7390	7 501	8 000	9 500	10 100

Zdroj: vlastní zpracování dle (Tradingeconomis, 2019)

Ekonomika země se momentálně nachází ve fázi hospodářského růstu, a to nejen díky pozitivnímu vývoji mezinárodního obchodu, ale i díky investicím a spotřebě domácností a cestovnímu ruchu. Dle porovnání let 2016 a 2018 je zde vidět značný nárůst a posílení ekonomické situace v Chorvatsku.

Podle nejnovějšího žebříčku konkurenceschopnosti, který ukazuje úroveň produktivity jednotlivých zemí, Chorvatsko obsadilo nepříliš lichotivé 68. místo. Hlavními faktory, které mají vliv na umístění Chorvatska, jsou nízká efektivita státní správy, vysoké daňové sazby, špatně dostupné zdroje financování, restriktivní pracovní právo, obtížnost či složitost daňových předpisů, nedostatečně kvalifikovaná pracovní síla a také korupce.

Růst hospodářství v roce 2018 dosáhl průměrné úrovně 2,6 %. Vzhledem ke zpomalení ekonomického růstu u hlavních obchodních partnerů Chorvatska, by mělo dojít k mírnému snížení tempa růstu i v následujících letech. Růst HDP v roce 2018 byl podpořen zvýšením domácí i průmyslové poptávky, zvýšeným vývozem, přetrvávajícími nízkými cenami komodit a velmi úspěšnou turistickou sezónou. Vzhledem k zadluženosti země a pokrytí dluhové služby by Chorvatsko potřebovalo trvalý růst HDP nejméně ve výši 4,5 %.

S růstem ekonomiky je spojen i pokles nezaměstnanosti. Nezaměstnanost se nyní pohybuje na úrovni 8,4 %, což je za posledních 25 let nejlepší výsledek. Během posledních 5 let se Chorvatsku podařilo snížit míru nezaměstnanosti přibližně o 11,5 %.

Míra inflace v roce 2018 dosáhla 0,5 % a řadí se tak mezi nejnižší v Evropě.

Příjmy z turistického ruchu dosáhly v roce 10 100 mld. EUR, což byla pro Chorvatsko rekordní sezona a značně se poznamenala i na celkovém HDP. Příčiny tohoto rekordního čísla byly rekordní návštěvy turistů a mírné zdražení tamních komodit a služeb.

Vývoz do Chorvatska za rok 2018 činil 14,5 mld. EUR a dovoz 23,7 mld. EUR, což vedle k deficitu obchodní bilance přes 9 mld. EUR. Se zápornou obchodní bilancí se Chorvatsko potýká už dlouho, viz tabulka 7. Nepříznivý vývoj obchodní bilance je do jisté míry kompenzován službami souvisejícími s cestovním ruchem. Český vývoz do Chorvatska v roce 2018 činil 607 mil. EUR. Pro Chorvatsko jsou největšími obchodními partnery: Německo, Itálie, Slovinsko, Bosna a Hercegovina, Rakousko, Srbsko, USA, Nizozemsko a Francie (Businessinfo, 2018).

Z hlediska vývozu jsou to Itálie, kam Chorvaté v roce 2018 vyvezli komodity v hodnotě 2,1 mld. EUR, Německo (1,9 mld. EUR) a Slovinsko, 1,6 mld. EUR. Přičemž nejvíce exportované komodity jsou ropné produkty, potraviny a stroje a zařízení. Exportu Chorvatska dominuje zpracovatelský průmysl, který tvoří až 90 % celkového vývozu.

Z hlediska dovozu to jsou: Německo (3,6 mld. EUR), Itálie (3,1 mld. EUR) a Slovinsko (2,6 mld. EUR). Přičemž nejvíce importované komodity jsou potraviny, stroje a zařízení a motorová vozidla (Businessinfo, 2018).

V roce 2017 byla v Chorvatsku provedena 1. část daňové reformy, na kterou v roce 2019 navázala druhá část daňové reformy. Tato reforma zavedla cca 80 daňových zákonů či jejich doplňků. Tyto zákony se týkají především příjmů fyzických osob, rozšíření druhů zboží, které

spadá do dvou nižších sazeb DPH a snížení daně z nemovitostí. Cílem této reformy je zjednodušení daňové soustavy a daňové zátěže, a také zvýšení konkurenceschopnosti ekonomiky. Daň z příjmu obyvatelstva je nyní 24 % a 36 %. Daň ze zisku firem byla snížena na 12 % u malých firem a na 18 % u velkých firem, což nabízí možnost novým zahraničním investorům (Businessinfo, 2018).

Poplatníkem spotřební daně piva je výrobce nebo dovozce piva. Základem daně je hektolitr piva a nealkoholického piva. Sazba daně je stanovena ve výši 200,00 HRK za hektolitr piva, 60,00 HRK za hektolitr nealkoholického piva.

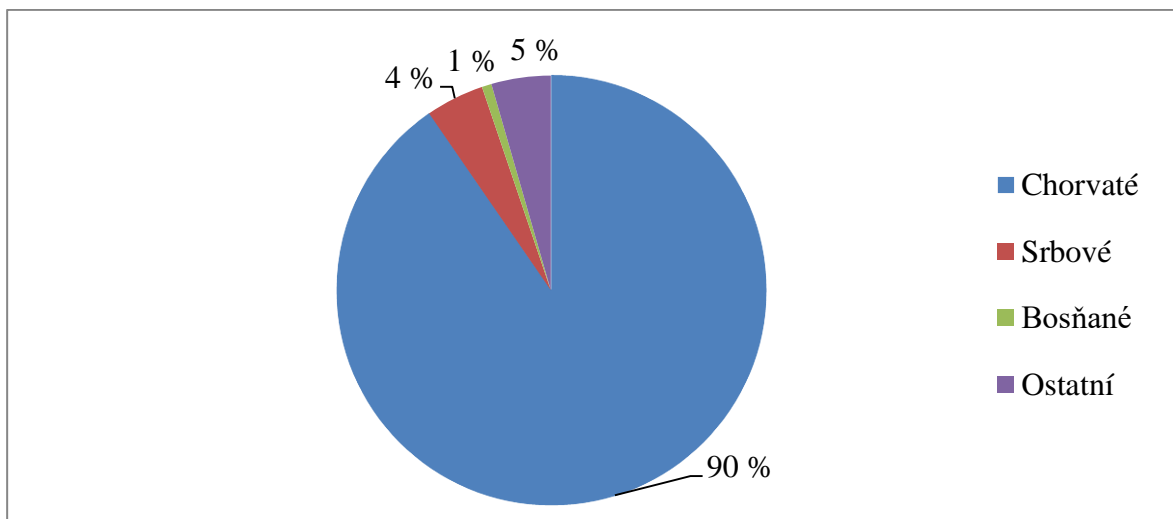
Pohostinské služby byly zařazeny do základní sazby DPH ve výši 25 % (z dosavadních 13 %), což vyvolalo velké kontroverze. To mělo za následek i patřičné zdražení jídel a nápojů podávaných v restauracích, kavárnách apod. Tato daňová reforma měla zaměstnancům přinést vyšší mzdy a podnikatelům nižší daňové zatížení (Businessinfo, 2018).

- **Sociálně kulturní prostředí**

Demografické trendy v Chorvatsku jsou z dlouhodobého hlediska negativní. Z Chorvatska je zaznamenán dlouhodobý odliv obyvatelstva. Od roku 2011 až do 2018 dosahovala přirozená míra odlivu obyvatelstva 2,3 promile ročně. V konkrétních číslech je to cca 10 tisíc lidí ročně. Důvodem k migraci chorvatských obyvatel je zejména ekonomické situace státu. Chorvatská populace nyní čítá přibližně 4,2 milionu obyvatel a počet stále ubývá. Odliv obyvatel byl zaznamenán do zemí západní Evropy, zejména do Německa. Kromě západní Evropy Chorvaté migrují do USA, Kanady, Austrálie a Jižní Ameriky. Z celkového počtu populace ženy zastávají přibližně 52 % a muži 48 % (Businessinfo, 2018).

Chorvatsko se potýká s nízkým podílem ekonomicky aktivních obyvatel. Tento podíl činí pouze 51 %, což je asi 2,1 milionu obyvatel, a řadí se k nejnižším v Evropské Unii.

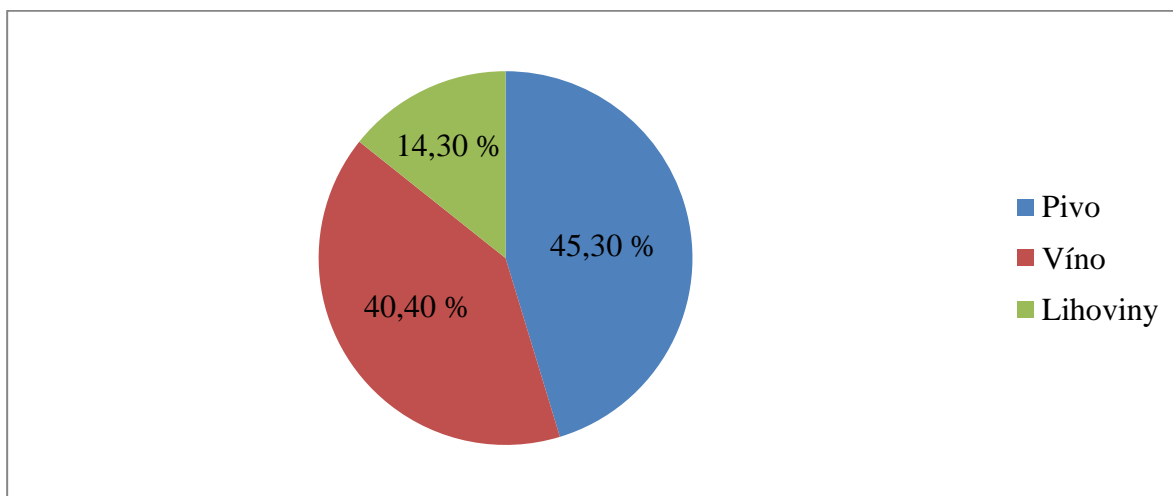
Z hlediska etnického složení je zde naprostá většina občanů chorvatského původu, jediné dvě menšiny, které se dostaly přes 1 % populace, jsou Srbové a Bosňané (viz Obrázek 2). Další menšiny, které dohromady tvoří cca 5 % populace, jsou Italové (0,42 %), Albánci (0,41 %), Romové (0,40 %), Maďaři (0,33 %), Slovinci (0,25 %) a **Češi (0,23 %)**. Až na odliv chorvatských obyvatel se tyto hodnoty za posledních pár let moc nezaměnily. A etnické složení Chorvatska se pohybuje na podobných hodnotách. Gramotnost v Chorvatsku udává 97% obyvatelstva (Businessinfo, 2018).



Obrázek 2: *Národnostní rozložení obyvatel v Chorvatsku*
Zdroj: (Státní statistický úřad, 2019)

Chorvaté patří mezi jižanské národy, které jsou známy pro svoji hravost a temperament. Pro tyto národy je i typické, že si rádi dopřejí doušek alkoholického nápoje. V Chorvatsku se za rok 2019 spotřebovalo, respektive vypilo 15 litrů čistého alkoholu na osobu. Pro představuje v ČR je to asi 19 litrů na osobu za rok 2019.

V Chorvatsku se za rok 2019 vypilo 3,4 milionu hektolitřů piva, což dělá 80 litrů na osobu a řadí se na 15. místo ve spotřebě piva na světě. Pivo zaujímá 45 % celkové spotřeby alkoholu na trhu, ale toto číslo je poněkud zkreslené, kvůli turistickému ruchu, resp. konzumací turistů. Pokud by byla data brána pouze z hlediska spotřeby chorvatských občanů, víno by zaujalo větší podíl na spotřebě (Worldpopulationreview, 2019).



Obrázek 3: *Struktura spotřeby alkoholu*
Zdroj: (Worldpopulationreview, 2019)

- **Technologické prostředí**

Chorvatsko se neřadí mezi technologicky vyspělé země, jelikož i jejich ekonomická politika je založena především na cestovním ruchu, nevěnuje dostatečnou finanční podporu na R&D.

Momentálně se v Primorsko-goranské župě (Kvarneru) realizuje řada významných infrastrukturních investičních projektů. Tyto projekty budou financovány z více než poloviny z dotací EU. Chorvatské státní orgány pak potřebné finance doplní. Investovat se bude zejména do přístavu Cres, dále do přístavu Baška na ostrově Krku a do přístavu Crikvenica na pobřeží. Vláda věnuje ekonomickému rozvoji pobřeží mimořádnou pozornost a usiluje o co nejlepší využití evropských dotací. V současné době jsou podepsány smlouvy k 28 projektům v 11 přístavech. Velikost dotace činí 300 milionů kun, tedy asi 1 miliardu korun.

V Chorvatsku je v celé vodovodní síti pitná voda elektrický proud pokrývá celé území země 220V, 50 Hz.

Dotace z fondů EU do vodního hospodářství činí 1,2 miliardy EUR. Tuto investici musí Chorvatsko realizovat do konce roku 2023. Jedná se především o investování do výstavby čističek odpadních, úpraven pitné vody a protipovodňových bariér. Takovéto investice dávají velké množství příležitostí pro projektanty, ale i pro dodavatele technologií.

Další příležitostí budou dodávky pro veřejnou dopravu, především autobusů s pohonem na plyn (LPG), a také tramvají. Tramvaje dovezené z Česka se v Chorvatsku stále používají a záhřebský podnik ZED má v plánu pořídit dalších 60 tramvají. Plánovaná investice k této realizaci činí 2,23 mld. Kč a má být uskutečněna do konce roku 2020.

Chorvatsko počítá i s realizací projektů, které jsou spjaty s infrastrukturou. Tyto projekty budou také spolufinancovány z fondů Evropské Unie. V posledních letech probíhá v Chorvatsku modernizace a rekonstrukce některých železničních tratí. Celkové investice na tyto projekty jsou odhadovány na 300 mil. EUR.

Na ostrově Krk je plánovaná stavba terminálu na zkapalněný plyn. Stavba terminálu bude vyžadovat i výstavbu patřičné infrastruktury, jako jsou plynová potrubí a zařízení pro skladování plynu (Czechtrade, 2017).

5.3 SWOT analýza

Tabulka 8: SWOT analýza společnosti Pivovar Svijany

Vnitřní prostředí	Silné stránky
	<ul style="list-style-type: none"> • Dlouholetá tradice a dobré jméno značky • Kvalitní a zákaznický dobře hodnocený výrobek • Jedinečná a nezaměnitelná chuť piva • Širší portfolio produktů • Technologická vyspělost a vybavenost – nepasterované pivo v plechu • Zkušený a flexibilní management • Investice do výrobních kapacit • Cena svijanského piva
Vnější prostředí	Slabé stránky
	<ul style="list-style-type: none"> • Značka nemá dlouholetou tradici v zahraničí • Trvanlivost piva (nepasterované pivo) • Omezené vývozní kapacity • Slabé marketingové kampaně • Složitý exportní proces • Slabá propagace • Malé zkušenosti s exportem
Vnější prostředí	Příležitosti
	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšená poptávka po českém pivu • Nový tržní segment • Diverzifikace druhů piva na chorvatském trhu • Dotační programy od EU • Turistický ruch • Nový trh • Rozšíření podnikatelských aktivit • Posílení stávající pozice na trhu • Postupné odbourávání legislativních a administrativních překážek • Příznivý vývoj makroekonomických ukazatelů
Vnější prostředí	Hrozby
	<ul style="list-style-type: none"> • Dominance a vliv stávající konkurence • Administrativní překážky na chorvatském trhu • Sezonní výkyvy poptávky • Změny chování odběratelů – pokles poptávky • Substituty • Celní zátěž • Velká vzdálenost pro dovoz • Migrace obyvatelstva

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi nejsilnější stánky podniku patří svijanské pivo samo o sobě, jelikož se mu místní piva nemohou kvalitou ani způsobem výroby rovnat. Jak bylo již zmíněno v předešlých kapitolách, česká piva mají v zahraničí velmi dobré renomé. Svijany si zakládají na své nezaměnitelné a jedinečné chuti, ale také na tradičním způsobu výroby z tradičních surovin. Svijanům hraje do karet i fakt, že mohou na trhu uplatnit široké portfolio svých 12 piv nabízených v několika různých obalech, a tím mohou zaujmout větší segment zákazníků. Dále díky investicím do svých objektů a technologií může pivovar rozšířit své výrobní kapacity a dodávat své pivo více odběratelům.

Co se týče slabých stránek, tak jednou z těch největších je povědomí o svijanském pivu. Na českém trhu si značka Svijany stojí celkem zdatně, ovšem díky relativně krátkodobým exportním aktivitám není o svijanském pivu moc velké povědomí v zahraničí. Pivovar vyváží zejména do zemí, které sousedí s ČR, a z toho 90 % všech exportních aktivit směřuje na Slovensko. Tyto omezené exportní aktivity byly v minulosti zapříčiněny zejména trvanlivostí svijanského piva. Jelikož si Svijany zakládají na nepasterovaném pivu, je exportní proces velmi obtížný. Další slabou stránkou je marketingová komunikace s potenciálními zákazníky, Svijany nevěnují dostatečnou pozornost propagaci svého piva na tamním trhu, takže leckdy lidé nemají ani povědomí o svijanském pivu.

Potenciál svijanského piva na chorvatském trhu je velký. Z pohledu českých turistů, kterých ročně vycestuje do Chorvatska přes 800 tisíc, je české pivo číslo jedna na trhu. České pivo si oblíbili nejen čeští turisté, ale i Němci, Poláci atd. Mimo to se Svijany stávají stále populárnější i mezi tamními. Pro Svijany je vstup na chorvatský trh skvělá příležitost, jak rozšířit své podnikatelské aktivity a získat nové zákazníky. Tato příležitost může sloužit i jako jistý druh propagace svijanského piva, jelikož může zvýšit povědomí o svijanském pivu v mezinárodním prostředí. Další příležitost spočívá v diverzifikaci piva na tamním trhu, jelikož jak již bylo několikrát zmíněno v předešlých kapitolách, místní pivovary nabízejí ve svém sortimentu pouze 1 druh piva, tím se mohou Svijany odlišit a přinést na trh širší sortiment.

Rozhodně největší hrozba spočívá ve stávajících konkurenčních pivovarech. Tři největší konkurenční pivovary se podílí 75 % odbytu piva na celkovém trhu. Tyto pivovary často uzavírají smlouvy o výhradním prodeji s jednotlivými odběrateli, a tím vniká velmi malý prostor pro průnik nových subjektů. Jelikož chorvatská ekonomika získává spoustu svých finančních prostředků z cestovního ruchu, musejí Svijany počítat i s faktem, že mimo sezonu

bude mít pivo mnohem menší poptávku a odbyt než v sezonních měsících. Další hrozba spočívá v substitutech, jelikož jsou Chorvaté národ, který velmi rád holduje alkoholu, leckdy se nebojí sáhnout i po něčem jiném než je pivo. Největší substituty jsou zejména víno a rakije, která je národním nápojem Chorvatů. Jelikož pivo podléhá spotřební dani, je třeba ho proclít, a jelikož Svijany nemají žádný celní sklad, musí každou svou zásilku řádně proclít zvlášť.

6 Hodnocení konkurenceschopnosti a doporučení

V této kapitole autor práce provede kompletní zhodnocení konkurenceschopnosti Pivovaru Svijany při vstupu na zahraniční trh. Podkladem pro posouzení mu budou zejména výstupy z realizované SWOT analýzy. Dále autor poskytne své pohledy na danou problematiku a určí, zda je Pivovar Svijany na chorvatském trhu konkurenceschopný. Na závěr této kapitoly autor poskytne svá doporučení na posílení konkurenceschopnosti a na rozšíření podnikatelských aktivit podniku.

Ze získaných dat a provedení patřičných analýz vyplývá, že podnik na chorvatském trhu je konkurenceschopný. Dle provedených analýz autor práce zjistil, že Pivovar Svijany má veškeré potřebné zdroje, technologie a znalosti, aby zvládl rozšířit své podnikatelské aktivity a získal nový tržní segment. Diverzifikační konkurenční strategie je naprosto logickým krokem. Pivovar se uchýlil k velmi moudrému kroku, a tím byla investice do nové plnicí linky nepasterovaného piva do plechového obalu. Tento krok umožní rozšíření distribuce svijanského piva do obchodních řetězců. V současné době Svijany distribuují pivo pouze restauračním zařízením a pouze v sudových a lahvových obalech.

Hlavními důvody, proč autor označil Pivovar Svijany jako konkurenceschopný podnik, jsou konkurenční výhody, silné stránky podniku a příležitosti, které se na trhu nabízí. Konkurenční výhody, kterými podnik disponuje, jsou bezpochyby nezaměnitelná chuť a kvalita svijanského piva. Ale zejména diverzifikace českého piva, která díky odlišným surovinám a odlišnému způsobu výroby, přináší odlišnou chuť než chorvatská piva. Dále se autor domnívá, že díky širšímu sortimentu dokáže pivovar oslovit širší segment zákazníků než chorvatské pivovary, které z 90 % vyrábí pouze jeden druh piva.

Dle PEST analýzy, autor zjistil, že až na některé administrativní překážky, je Chorvatsko vhodnou zemí na distribuci piva. HDP se momentálně nachází se fází mírného růstu, ceny v Chorvatsku jsou stabilní, jelikož míra inflace dosáhla za rok 2018 0,5 %, a také se Chorvatsku podařilo dosáhnout 8% míry nezaměstnanosti, což je nejlepší výsledek za posledních 25 let. Z hlediska obliby piva a alkoholu jako takového jsou Chorvaté národ velmi přívětivý a spotřeba piva na obyvatele je vysoká, činí 75 litrů a Chorvaté jsou v celkové spotřebě piva na osobu na 14. místě na světě. Infrastruktura silnic je v relativně dobré kondici, a to hlavně díky turistickému ruchu. Jelikož do Chorvatska ročně zavítají miliony turistů, Chorvatsko se snaží držet kondici jejich silnic na dobré úrovni. Chorvatsko a ČR jsou již

dlouhodobými obchodními partnery a nepředpokládá se, že by tomu v následujících letech mělo být jinak. Vztah těchto dvou zemí je velice dobrý a veškeré obchodní operace byly a jsou bez významných problémů.

Forma vstupu přes vývozní operace se jeví, jako nejvhodnější a naprosto logická volba. Jelikož pivovar nemá dostatečné zkušenosti a finanční prostředky, tak kapitálově náročné formy vstupu nepřicházejí v úvahu. Pivovar jde cestou přes obchodní zastoupení, jež se jeví, jako ekonomicky a strategicky nejlepší varianta formy vstupu.

Největšími hrozbami se ukázala stávající konkurence a její dominance, autor doporučuje pivovaru zaměřit na marketing, tzn. připravit dostatečně silnou a průraznou marketingovou komunikační strategii. Pivovar nevěnuje propagaci svého piva na chorvatském trhu takovou pozornost, jakou by měl, pokud chce v konkurenčním boji uspět a docílit svých podnikatelských cílů. Propagace svijanského piva by celkově mohla posílit image podniku, a to by mohlo vést i k zvýšení poptávky a rozšíření o segment v dalších zemích.

Dále by autor doporučil pivovaru zaměřit se na trvanlivost svého sortimentu, jelikož pivovar vyrábí výhradně nepasterované pivo, trvanlivost pro dovoz do vzdálených zemí může být velkou překážkou. Případné doporučení je, aby použil některé chemické úpravy, pokud chce pivovar vyvážet i do vzdálenějších zemí

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo vymezení pojmu konkurenceschopnosti podniku při vstupu na zahraniční trh. Zvoleným podnikem byl Pivovar Svijany a.s., který se zabývá vařením a distribucí nepasterovaného piva a jeho rozšíření podnikatelských aktivit na chorvatském trhu. Ke zpracování dané problematiky byla využita odborná literatura, která sloužila k vymezení teoretických východisek. Dále autor využil interní informace podniku a přispěl subjektivním pohledem na danou problematiku na základě provedených analýz a průzkumů.

Teoretická část se zabývala zejména teoretickými východisky pojmu konkurenceschopnost. Byla objasněna samotná podstata tohoto pojmu. Dále byly vysvětleny pojmy jako konkurence, konkurenční výhoda a konkurenční strategie. V další části teoretické části byla objasněna problematika spjata s mezinárodním podnikáním. Byly vysvětleny motivy pro vstup na mezinárodní trh, rizika vyplývající ze samotného vstupu a formy vstupu na zahraniční trh. V poslední části teoretické části se autor věnoval nástrojům k hodnocení konkurenceschopnosti. Byla popsána analýza typu PEST, která slouží k analyzování vnějšího prostředí podniku. Dále byl popsán a vysvětlen výraz benchmarking, který spočívá v porovnávání údajů podniku s podniky obdobného zaměření, s cílem identifikovat vlastní pozici. A v poslední řadě autor práce vysvětlil SWOT analýzu, která slouží k zhodnocení silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb. Tato analýza slouží k sumarizování výstupů z realizovaných analýz.

V praktické části byly aplikovány poznatky, získané z teoretické části na konkrétním podniku. Nejdříve se autor věnoval charakteristice samotného podniku, vysvětlil předmět podnikání, zmínil historii podniku a představil sortiment. V další části se autor věnoval analýze konkurenceschopnosti, představil hlavní konkurenty a jejich strategie, uvedl, v čem spočívají konkurenční výhody daného podniku. Následně autor představil konkurenční strategii, jenž si podnik zvolil pro rozšíření svých podnikatelských aktivit na zahraničním trhu. V předposlední části se autor věnoval nástrojům pro zhodnocení konkurenceschopnosti. Byla zpracována PEST analýza Chorvatska, která ukazovala policko-právní prostředí, ekonomickou situaci dané země a její makroekonomické ukazatele, sociálně kulturní prostředí a technologické prostředí. Na základě analyzování podniku, jeho konkurenceschopnosti a analyzování chorvatského trhu byla sestavena SWOT analýza, ve které jsou uvedeny jednotlivé výstupy z realizovaných analýz. V závěru praktické části autor provedl celkové zhodnocení

konkurenceschopnosti Pivovaru Svijany při zacílení na nový segment zákazníku na chorvatském trhu a uvedl svá doporučení k posílení této konkurenceschopnosti.

Seznam použité literatury

- **Monografie**

BLAŽKOVÁ, Martina. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: GRADA Publishing. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.

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

KISLINGEROVÁ, Eva, SYNEK, Miloslav. 2010. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-336-3

KLVAČOVÁ, Eva a Jiří MALÝ. 2008. *Domnělé a skutečné bariéry konkurenceschopnosti EU a ČR: informační materiál k projektu Odstraňování bariér konkurenceschopnosti EU a ČR*. Praha: Vzdělávací středisko na podporu demokracie. ISBN 978-80-903122-8-9.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOTLER, Philip a kolektiv. 2007. *Moderní marketing*. 4. Praha: Grada. ISBN 8024715452.

KOTLER, Philip a Gary AMSTRONG. 2012. *Principles of marketing*. 14. vyd. Boston: Pearson Prentice Hall. ISBN 978-0-13-216712-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2016. *Marketing management*. 15. Vyd. Boston: Pearson Prentice Hall. ISBN 978-01-338-5646-0

KOURDI, Jeremy. 2011. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2725-4.

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. 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4874-0.

MAGRETTA, Joan. 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně*. Praha: Management Press. ISBN 9788072612512

McDONALD, M.a H. WILSON. 2012. *Marketingový plán, příprava a úspěšná realizace*. 7. vydání. Praha: Albatros Media. ISBN-978-80-265-0014-8.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. 2010. *Benchmarking: mýty a skutečnost*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-224-6.

PORTER, Michael E. 1993. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0.

PORTER, Michael E. 1994. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 8085605-11-2.

PORTER, Michael E. 2008. *On Competition*. Boston: Harvard Business School Publishing. ISBN 978-1-4221-2696-7.

SLANÝ, Antonín. 2011. *Konkurenceschopnost, růstová výkonnost a stabilita české ekonomiky*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5656-5.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Nové město: C.H.Beck-CZ. ISBN 978-80-7400-098-0.

- **Elektronické zdroje**

Ceny potravin, nápojů a služeb v Chorvatsku. 2020. *Ubytování v Chorvatsku* [online]. [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <http://ubytovanivchorvatsku.cz/chorvatsko/ceny.php>

Croatia population. 2019. *Worldpopulationreview* [online]. [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://worldpopulationreview.com/countries/croatia-population/>

Croatia population. 2020. *Businessinfo* [online]. [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/chorvatsko-spustilo-novy-on-line-system-pro-zakladani-firem/onreview.com/countries/croatia-population/>

Export Pivovaru Svijany. 2018. *Horkaweb* [online]. [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.horkaweb.cz/2018/08/16/svijany-si-ziskavaji-jmeno-ve-svete-na-export-uzsmeruje-84-procenta-svijanskeho-piva/>

Charakteristika teritoria. 2018. *Businessinfo* [online]. 2018 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/chorvatsko-zakladni-charakteristika-teritoria-ekonomicky-prehled/>

Pivovary v Chorvatsku. 2016. *Chorvatsko-manie* [online]. [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.chorvatsko-manie.cz/25792n-poznejte-s-nami-chorvatska-piva>

Indicators. 2019. *Tradingeconomics* [online]. [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/croatia/indicators>

Informace o holdignové společnosti LIF. 2020. *Lif* [online]. [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <http://www.lif.cz/>

Informace o pivovaru. 2016. *Pivovarsvijany* [online]. [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.pivovarsvijany.cz/pivovar/>

Návštěvnost Chorvatska. 2018. *Idnes* [online]. [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/cestovani/kolem-sveta/chorvatsko-turiste-navstevnost-pocet-zajezdy.A180116_123619_kolem-sveta_hig

Roční výtoč Pivovaru Svijany. 2019. *Gastrojobs* [online]. [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://gastrojobs.cz/cs/clanky/post/278-svijany-vloni-opet-rekordni-ceny-zatim-drzi>

Rakije v Chorvatsku. 2015. *Croatia* [online]. [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://croatia.hr/cs-CZ/zazitky/gastronomie-a-enologie/rakije>

Seznam pivovarů dle celkové produkce piva. 2018. *Finance* [online]. [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/513517-ceske-pivovary/>

Souhrna a teritoriální informace. 2018. *Businessinfo* [online]. [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/chorvatsko-souhrna-teritorialni-informace/>

Svijany v Chorvatsku. 2017. *Byzmag* [online]. [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.byzmag.cz/chorvati-maji-radi-ceske-pivo>

Šance pro české dovozce. 2019. *Czechtrade* [online]. [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/media/czechtrade-media/monitoring/chorvatsko-se-probira-z-krize-vzestup-ekonomiky-je-sanci-i-pro-ceske-dovozce>

Obchod a ekonomika v Chorvatsku. 2019. *MZV* [online]. [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/zagreb/cz/obchod_a_ekonomika/chorvatsko_spustilo_novy_on_line_system.html#

Zahraniční obchod a investice. 2018. *Businessinfo* [online]. [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/chorvatsko-zahranicni-obchod-a-investice/>

Základní informace o Chorvatsku. 2019. *Cia* [online]. [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/hr.html>