



Konkurenceschopnost podniku při vstupu na zahraniční trh

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6210R015 – Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Autor práce: **Lukáš Paulů**
Vedoucí práce: Ing. Světlana Myslivcová, Ph.D.





Competitiveness of the enterprise upon entering on the foreign market

Bachelor thesis

Study programme: B6208 – Economics and Management
Study branch: 6210R015 – Economics and Management of International Trade
Author: **Lukáš Paulů**
Supervisor: Ing. Světlana Myslivcová, Ph.D.





Zadání bakalářské práce

Konkurenceschopnost podniku při vstupu na zahraniční trh

Jméno a příjmení: **Lukáš Paulů**
Osobní číslo: E16000205
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. Seznámení s vybraným podnikem. 3. Teoretická východiska konkurenceschopnosti při vstupu na mezinárodní trh. 4. Analýza vybraného podniku. 5. Formulace závěrů a doporučení pro podnik.

Rozsah pracovní zprávy:

30 normostran

Forma zpracování práce:

tištěná/elektronická



Seznam odborné literatury:

ALBAUM, Gerald Edwin DUERR a Jesper STRANDSKOV. 2005. International marketing and export management. 5th ed. Harlow: Prentice-Hall. ISBN 0-273-68634-8. DAVID, Fred. 2011. Strategic management: concepts and case. 13th ed. Harlow: Pearson. ISBN 9780273755999. GODDARD, G. Jason a Riad A. AJAMI. 2018. Global Business: Competitiveness and Sustainability. New York: Routledge. ISBN 978-1-138-55179-4. HALÍK, Jaroslav a Helena FIALOVÁ. 2017. Strategie vstupu firem na zahraniční trhy. Praha: Metropolitan University Prague Press. ISBN 978-80-87956-51-9. MAGRETTA, Joan. a Michael PORTER. 2012. Jasně a srozumitelně o konkurenci a strategii. Praha: Management Press. ISBN 9788072612512. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. 2009. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. Nové město: C.H.Beck-CZ. ISBN 978-80-7400-098-0. PROQUEST. 2018. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Vedoucí práce:

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

Datum zadání práce:

1. října 2018

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2020

L. S.

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

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

V Liberci 31. října 2018

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, 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 (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

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

Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

21. 4. 2019

Lukáš Paulů

Poděkování

Touto formou bych chtěl velmi poděkovat paní Ing. Světlaně Myslivcové, Ph.D., ING.PAED.IGIP za vedení, drahocenné rady a neskutečnou trpělivost, kterou se mnou měla při zpracovávání této bakalářské práce.

Dále bych chtěl poděkovat řediteli firmy Hilding Anders, Ing. Miloši Hakenovi, který si na mě vždy udělal čas a pomohl mně při získávání informací o jeho firmě a zkoumaném trhu.

A neposlední řadě moje obrovské díky patří mé rodině a mé přítelkyni, kteří mě v průběhu celého bakalářského studia neuvěřitelně podporovali.

Anotace

Zadáním této bakalářské práce je konkurenceschopnost podniku při vstupu na zahraniční trh. Tato práce je rozčleněna na dvě části - na část teoretickou a část praktickou.

První, teoretická část se zabývá definováním pojmů, které se týkají konkurenceschopnosti a mezinárodního obchodu. Dále charakterizuje základní analýzy pro zhodnocení konkurenceschopnosti. Praktická část už přímo zkoumá daný trh a vybranou zemi na základě poznatků z teorie.

Výsledkem této bakalářské práce je zhodnocení konkurenceschopnosti podniku na zahraničním trhu a zpracování návrhu dlouhodobé strategie podniku, jež vychází z nashromážděných dat a jež obsahuje doporučení jak na trh vstoupit, s kým uzavřít smlouvu, které procesy vylepšit a jaké nedostatky odstranit.

Klíčová slova

Benchmarking, incoterms, konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční strategie, mezinárodní obchod, PEST analýza, Porterův model pěti sil, prodej matrací, SWOT analýza.

Title of the Thesis in English

Annotation

The assignment of this Bachelor Work is a company competitiveness at entering the foreign market. This Work is divided into two parts: the theoretical part and the practical one.

In the first part there are definitions of terms related to competitiveness and foreign trade. Further, there are characterized basic analyses for competitiveness evaluation. The practical part examines directly the given market and chosen country on the theoretical knowledge basis.

The result of this Bachelor Work is company competitiveness evaluation in the foreign market. According to the collected data, a long-term business strategy was suggested, which contains recommendations how to enter the market, who to contract with and which imperfections to improve or eliminate.

Key Words

Benchmarking, competition, competitiveness, competitive strategy, incoterms, international trade, PEST analysis, Porter's five forces, sale of mattresses, SWOT analysis.

Obsah

Seznam zkratk.....	11
Seznam tabulek.....	12
Seznam obrázků.....	13
Úvod.....	14
1 Konkurenceschopnost, konkurence a konkurenční výhoda.....	16
1.1 Mezinárodní konkurenceschopnost	16
1.2 Konkurence.....	17
1.3 Mezinárodní konkurence	18
1.4 Konkurenční strategie.....	18
1.5 Konkurenční výhoda.....	19
2 Mezinárodní obchod, zahraniční trhy	22
2.1 Důvody a formy vstupu na zahraniční trh.....	22
2.2 Formy vstupu na cizí trh.....	23
2.3 Rizika v mezinárodním obchodě	24
2.4 Incoterms	25
3 Analýzy ke zhodnocení konkurenceschopnosti.....	27
3.1 PEST analýza.....	27
3.2 Porterova analýzy pěti sil.....	29
3.3 Benchmarking.....	31
3.4 SWOT.....	33
4 Charakteristika vybraného podniku	37
5 Představení zvoleného trhu	38
5.1 Rakouská republika	38
5.1.1 Horní Rakousy	39
6 PEST analýza Rakouské republiky (Horních Rakousů)	40
6.1 Politické a právní faktory	40
6.2 Ekonomické faktory	43
6.2.1 Obchodní vztahy mezi Rakouskem a Českou republikou	44
6.3 Sociálně kulturní faktor	47
6.4 Technologické faktory	51
7 Porterova analýza pěti sil.....	54
7.1 Stávající konkurence	54

7.2	Vliv dodavatelů	56
7.3	Vliv odběratelů	56
7.4	Substituty	57
7.5	Nová konkurence	57
8	SWOT podniku.....	59
9	Konkurenceschopnost podniku při vstupu na trh	62
9.1	Návrh na strategii	62
9.2	Forma vstupu na trh.....	63
	Závěr.....	64
	Seznam použité literatury.....	66

Seznam zkratek

AG	Akciová společnost (<i>Aktiengesellschaft</i>)
ASEAN	(Sdružení národů jihovýchodní Asie)
ASMP	(Asociace malých a středních podniků a živnostníků)
ČSÚ	(Český statistický úřad)
DAP	(S dodáním místě určení)
EU	(Evropská unie)
FPÖ	Svobodná strana Rakouska (<i>Freiheitliche Partei Österreichs</i>)
GmbH	Společnost s ručením omezeným (<i>Gesellschaft mit beschränkter Haftung</i>)
HDP	(Hrubý domácí produkt)
NAFTA	(Seveamerická dohoda o volném obchodu)
NATO	(Seveatlantská aliance)
OSN	(Organizace spojených národů)
ÖVP	Rakouská lidová strana (<i>Österreichische Volkspartei</i>)

Seznam tabulek

Tabulka 1: Makroekonomické ukazatele Rakouska.....	44
Tabulka 2: Statistika mezinárodního obchodu	45
Tabulka 3: Daňová zátěž v Rakousku	46
Tabulka 4: Největší stálá konkurence	55
Tabulka 5: Shrnutí Porterovy analýzy pěti sil	58

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Konkurenční strategie, zdroj: vlastní podle Portera	19
Obrázek č. 2: Porterova analýza pěti sil, zdroj: vlastní podle Portera.....	30
Obrázek č. 3: SWOT, zdroj: vlastní podle Management mania	35
Obrázek č. 4: Logo společnosti, zdroj: Tropicco základní informace, 2014.....	37
Obrázek č. 5: Procentuální četnost mužů a žen, zdroj: Population pyramid, 2018	48
Obrázek č. 6: Životní úroveň země, zdroj: Invest in Austria, 2017	50

Úvod

Námětem této bakalářské práce je konkurenceschopnost podniku při vstupu na zahraniční trh. Konkurenceschopnost je pojem, který se často definuje různými způsoby a nahlíží se na něj z různých pohledů. Firmy se musí touto problematikou opravdu důkladně zaobírat, pokud chtějí být na trhu úspěšné.

Výsledkem bakalářské práce bude zhodnocení, zda vybraný podnik bude na zvoleném zahraničním trhu konkurenceschopný, a to za pomoci teoretických poznatků a provedených výzkumů. Závěrem této práce bude i návrh některých zlepšení, díky nimž by mohl vybraný podnik dosáhnout lepších výsledků na trhu. Autor této bakalářské práce se rozhodl zkoumat podnik, který se jmenuje Hilding Anders Česká republika a.s (dále také jen „Hilding Anders“). Tato firma se nachází v Libereckém kraji a své podnikání orientuje na výrobu a prodej matrací na tuzemském, ale i slovenském trhu. Vybraný podnik má velice dobrou image a kvalitní marketingové oddělení, a z tohoto důvodu byl vybrán autorem bakalářské práce. Zároveň se společnost nachází nedaleko bydliště autora a pracuje v ní autorův rodinný příslušník.

První část bakalářské práce se skládá z teoretických poznatků, které byly čerpány z odborné literatury a z předmětů vyučovaných na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci. Nejdříve autor začíná definovat základní pojmy, které objasňují, co je to konkurenceschopnost, konkurence, konkurenční strategie a konkurenční výhoda. Dále pokračuje ve vysvětlování pojmů, které úzce souvisí s mezinárodním obchodem. Tato kapitola obsahuje důvody a formy vstupu na zahraniční trh, vysvětluje všechna rizika, která jsou s tím spojena, a navrhuje řešení, jak tato rizika co nejlépe eliminovat. Poslední kapitola první části charakterizuje analýzy ke zhodnocení konkurenceschopnosti podniku. Tato část obsahuje základní výzkumy, které vyhodnocují vnější a vnitřní prostředí společnosti.

Druhá polovina bakalářské práce už pracuje přímo se zahraničním trhem. Autor si zvolil srovnání konkurenceschopnosti podniku na rakouském trhu. Úvod této části obsahuje stručné představení podniku a následně je provedena PEST analýzu Rakouska. Po analýze vnějšího prostředí je v této praktické části rozebrána analýza vnitřního prostředí pomocí Porterovy analýzy pěti sil.

Podle shrnutí zjištěných dat pomocí SWOT a subjektivního úhlu pohledu autora bylo navrženo, jakým způsobem a jak vstoupit na rakouský trh a čelit této konkurenceschopnosti. V úplném závěru je zhodnocena momentální činnost firmy Hilding Anders a její vyjádření k této expanzi na zahraniční trh.

1 Konkurenceschopnost, konkurence a konkurenční výhoda

Konkurenceschopnost má mnoho vysvětlení a definic, protože každý, kdo se tímto ekonomickým fenoménem zabývá, na ni nahlíží z jiného pohledu. Špatné pochopení a vymezení tohoto pojmu může vést k vytvoření špatné strategie podniku, neporozumění konkurenci a konkurenčního fungování na trhu. Obecně se konkurenceschopnost popisuje jako soupeření v tržním prostředí a následném prosazování se vůči ostatním a snaha o získání konkurenční výhody. Všichni účastníci v tomto prostředí jsou konkurenceschopní. Konkurenceschopnost soupeřů se samozřejmě liší, a to například i díky jejich velikosti. Nicméně alfou a omegou každé firmy není její velikost, ale především její konkurenční strategie.

Konkurenceschopnost je identifikování a následné využití konkurenčních výhod, kterými disponují jednotlivá odvětví, či národní ekonomiky. Schopnost konkurence firmy je základním ukazatelem toho, jestli firma bude úspěšná ve svém podnikání (Porter, 1994).

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj definuje konkurenceschopnost jako schopnost společnosti, odvětví, regionů a národů vytvářet jak poměrně vysoké úrovně příjmů z výrobních faktorů, tak jejich následné využití na udržitelné úrovni za současného vystavení mezinárodní konkurenci (Durand, Simon, Webb, 1992).

1.1 Mezinárodní konkurenceschopnost

Díky globalizaci se stále více zkoumá mezinárodní konkurenceschopnost. Globalizace zapříčinila zvýšení nároků ve všech ekonomických aktivitách. Z důvodu propojování celého světa dochází i k propojení různých oborů podnikání nebo propojení různých regionů.

Na problematiku mezinárodní konkurenceschopnosti se zaměřili i čeští odborníci, kteří ji charakterizují jako schopnost země dostat se se svými produkty a službami na zahraniční a světové trhy a získávat z této mezinárodní výměny zboží komparativní nebo absolutní výhody. Nelze tedy chápat konkurenceschopnost jako úzce vymezený jev, který by se dal

měřit nějakými konkrétními ukazateli anebo skupinou ukazatelů, ale spíše jde o souhrnnou skutečnost, jejíž některé složky lze vhodně kvantifikovat. Některé však kvantifikovat nejdou, neboť tyto nejsou kvantitativní, nýbrž kvalitativní, a tím pádem mají bezprostřední neměřitelnou povahu (Žák, 2002).

Definice z Velké ekonomické encyklopedie se dá ještě doplnit charakteristikou od Evy Klváčové, která na mezinárodní konkurenceschopnost nahlíží takto. Mezinárodní konkurenceschopnost je schopnost země vytvořit srovnatelně větší množství bohatství než ostatní země. Výsledkem této schopnosti není pouze jen výsledek produktivity země a ekonomické efektivnosti země, ale i rozsáhlá škála kulturních, politických, sociálních a vzdělávacích faktorů (Klváčová, 2003).

1.2 Konkurence

Stejně jako konkurenceschopnost nemá ani konkurence pouze jednu jedinou definici, a může se na ni tedy nahlížet z různých pohledů. Autor bakalářské práce osobně chápe konkurenci jako jakousi hospodářskou soutěž, kde se vyskytují a navzájem proplétají různé cíle tržních subjektů na různých trzích. Konkurence neustále nutí své subjekty, aby zlepšovaly a zdokonalovaly své produkty, postupy a investovaly do nových technologií. Konkurence není spjata jenom s ekonomickou oblastí, ale zasahuje i do sociální, etické, politické a dokonce i kulturní oblasti. Pro jakýkoliv tržní subjekt je nesmírně důležité, aby pomocí průzkumů a analýz perfektně znal svoji konkurenci. Díky rozsáhlé znalosti konkurence může tržní subjekt získat lepší postavení na trhu.

Skoro každý nad konkurencí uvažuje jako nad soutěží, kterou musí vyhrát. A pokud chce zvítězit, musí být ten nejlepší. Tato premisa je jasná, ale schovává v sobě spoustu nepříjemných následků. Subjekt bude úspěšný, pokud se bude pohybovat na trhu jinak než konkurence. Na trhu může být i více vítězů, neboť každá firma může mít jiné cíle. Jedna firma si jako svůj cíl může nastavit spokojenost zákazníků, jiná firma chce dosáhnout nejvyšší rentability anebo firma chce svoji působností zničit konkurenty na trhu (Magretta, 2015).

1.3 Mezinárodní konkurence

Mezinárodní konkurence má s konkurencí uvnitř jedné ekonomiky mnoho společných prvků. Nicméně je navíc ovlivněna následujícími specifickými jevy:

Složení subjektů mezinárodního obchodu

Kromě tuzemských firem na trhu působí i firmy mezinárodní. Působí zde nadnárodní korporace, které narušují trh svými monopolními nebo oligopolními prvky. Výrobní kapacita nadnárodních firem je větší než pouze pro národní trhy, a díky správnému využití absolutních výhod států, využití absolutně nejnižších cen, mají ve velkovýrobě vysoký ekonomický efekt (Karlas, 2015).

Zájem států být součástí mezinárodního obchodu

Mezinárodní obchod se netýká pouze ekonomických subjektů. Do mezinárodního obchodu spadají, a výrazně ho ovlivňují, strategické a politické zájmy států. Státy se často snaží svůj trh a své tuzemské firmy ubránit před zahraniční konkurencí protekcionistickými nástroji jako například cly, kvótami a mimocelními bariérami. Boji proti protekcionismu a snaze o odstranění zbytečných překážek se dlouhodobě věnuje Světová obchodní organizace (Karlas, 2015).

1.4 Konkurenční strategie

Konkurenční strategie představuje plán podniku, který popisuje cestu k vymezeným cílům.

Porter definuje konkurenční strategii jako hledání vhodné konkurenční pozice v určitém odvětví. Konkurenční strategie má za úkol vytvořit jasnou a udržitelnou pozici vůči těm, kteří přemýšlejí o konkurenční schopnosti v daném odvětví. Firma by si při výběru strategie měla položit dvě základní otázky. První z nich se zaměřuje na přitažlivost odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti a na faktory, které ji určují. Druhá otázka se zaměřuje na činitele, které rozhodují a určují vzájemné konkurenční postavení uvnitř určitého odvětví. Bohužel

správné odpovědi podniku na tyto dvě otázky neznamenají, že podnik jednoznačně vybere správnou konkurenční strategii (Porter, 1993).

Kotler chápe konkurenční strategii jako propojení cílů, které si firma na začátku podnikání dala a prostředků firmy, které pomohou k dosažení vymezených cílů (Kotler, 2007).

Základní konkurenční strategie

Porter popisuje tři generické strategie. Tyto strategie pomáhají podniku při vytváření postavení na trhu a při boji s konkurencí. I když se strategie mohou mísit, Porter doporučuje si vybrat pouze jednu z nich a na tu se co nejvíce zaměřit (Porter, 1993).

Tyto strategie jsou znázorněny na obrázku číslo jedna.

		KONKURENČNÍ VÝHODA	
		Nižší náklady	Diferenciace
KONKURENČNÍ ROZSAH	Široký rozdíl	1. Operovat s nejnižšími náklady	2. Diferenciace
	Úzký cíl	3A. Soustředění pozornosti na nižší náklady	3B. Soustředění pozornosti na diferenciaci

Obrázek č. 1: Konkurenční strategie, zdroj: vlastní podle Portera

1.5 Konkurenční výhoda

Aby vznikla konkurenční výhoda, musí se nejdřív správně vymezit, co konkurenční výhoda vlastně je. Konkurenční výhodu není těžké rozpoznat, ale o to těžší je ji správně definovat. Na základní úrovni se konkurenční výhoda chápe jako dlouhodobá větší ziskovost firmy oproti firmám ostatním, které jsou na stejném trhu. Problém nastává tehdy, pokud se na konkurenční výhodu nahlíží pouze z pohledu ziskovosti, protože konkurenční výhoda může být i možnost vzdát se zisku ve prospěch technologie, zákaznického blaha, investic na trhu apod.

Porter ve své knize konkurenční výhodu definuje takto: „*Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Konkurenční výhoda vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co kupující jsou ochotni zaplatit, a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, anebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu*“ (Porter, 1993, s. 21).

Dále Porter vymezuje tři hlavní konkurenční výhody, které v této práci budou podrobněji rozebrány.

Konkurenční výhoda v tržní orientaci

Tuto konkurenční výhodu využívají subjekty, které své podnikání zaměřují na určitou část trhu. Trh může být segmentován na základě geografických a demografických hledisek nebo míry využívání daného produktu. Využití této výhody spočívá v nevýhodě být na trhu jako celek, který je nerozlišený. Nejčastějšími důvody pro zvolení této konkurenční výhody jsou nedostatek financí na trhu s velkým rozsahem, vysoká rentabilita některého segmentu nebo mizivá konkurence. Ekonomické subjekty tuto konkurenční výhodu často kombinují s dalšími dvěma výhodami, kterou budou dále v textu také vysvětleny (Porter, 1993).

Konkurenční výhoda nízkých nákladů

Pokud podnik zvolí tuto cestu, tuto konkurenční výhodu, chce na trhu prodávat své produkty za nízkou cenu. Při zvolení této výhody velice záleží na struktuře odvětví. Základní podstatou podniku je najít a následně zrealizovat všechny příležitosti nízkých nákladů. Schéma těchto podniků je prodej produktů a snaha mít co nejvyšší zisk z velkovýroby nebo z absolutní výhody nízkých nákladů ze všech zdrojů. Podnik zároveň může stanovit cenu, která je na trhu blízko průměru, a přesto dosahovat nadprůměrný výkon. Firma bude disponovat zisky vyššími, než má konkurence, a to díky nízkonákladovému postavení. Konkurenční výhoda nízkých nákladů dále předpokládá, že podnik s touto výhodou je na trhu skutečně první s nejnižší cenou, a nikoliv pouze jeden z několika, který o toto prvenství

bojuje. Nedosahuje-li totiž podnik prvenství v nízkých nákladech, mohou být důsledky pro dlouhodobou rentabilitu katastrofální (Porter, 1993).

Konkurenční výhoda diferenciacce

Tuto výhodu si podnik zvolí, chce-li být jedinečný v oblastech, které zákazník ocení. Podnik hledá a vybírá vlastnosti, o kterých ví, že je kupující shledává důležitými. A právě toto hledání je odraženo ve vyšší ceně prodeje. Těchto vlastností a faktorů, kterými se podnik může diferenciovat, je nepřeberné množství. Od myšlenky, jak bude výrobek vypadat nebo jak bude vypadat distribuční systém, až po originální a jedinečné pojetí komunikačního mixu se zákazníkem. Pokud podnik s tímto odlišením chce být dlouhodobě odměněn nadprůměrným ziskem, musí využívat vyšších cen, které budou větší než výdaje na to, aby byl jedinečný (Porter, 1993).

Shrnutím této konkurenční výhody je. Podnik musí objevit a zabývat se atraktivními vlastnostmi produktů, které konkurence nedokázala najít a náležitě využít. Vyšší cena může být promítnuta pouze v originalitě produktu nebo služby.

2 Mezinárodní obchod, zahraniční trhy

V této kapitole bude autor bakalářské práce objasňovat základní pojmy, které ekonomický subjekt musí znát, a znalosti, jimiž musí disponovat, když vstupuje na mezinárodní, zahraniční trh.

Už od počátku naší civilizace lidé obchodovali a vyměňovali věci se stejnou nebo velice podobnou hodnotou. Dlouho mezi obchodníky probíhal pouze tzv. barter neboli směnný obchod. Poté, co lidé objevili kovy a začali je zpracovávat, vznikaly první peníze. V dnešní době, jak už samozřejmě všichni víme, se nepoužívají těžké a nepraktické kovy, nýbrž mince, papírové peníze nebo elektronická měna.

2.1 Důvody a formy vstupu na zahraniční trh

Podnik, který se rozhodl vstoupit se svým výrobkem nebo službou na zahraniční trh, popoháněl dopředu nějaký stimul či motivace. Touto motivací se zaobírá doktor Štrach a dělí ji na defenzivní a ofenzivní motivace firem, které vstupují na zahraniční trh (Štrach, 2009).

Defenzivní motivace

Tuto motivaci mají firmy, které si chtějí udržet rentabilitu nebo chtějí diverzifikovat svá rizika. Často vstupují na cizí trh z důvodu přesycení tuzemského trhu, mají problémy spojené s nedostatkem materiálu, tlačí na ně obchodní partner, změní se legislativa nebo je výrobek ve fázi úpadku (Štrach, 2009).

Ofenzivní motivace

Ofenzivní důvody mají firmy, které chtějí expandovat na cizí trhy kvůli vyšším ziskům nebo naleznou a chtějí využít nový investiční podnět. Tyto firmy se chovají velice aktivně. Firmy si jasně předurčí své cíle, strategii, formu vstupu a dělají vše, co je v jejich silách, aby svá předurčení dodržely (Štrach, 2009).

2.2 Formy vstupu na cizí trh

Firmy, které jsou motivovány, ať už defenzivně, či ofenzivně, si musí vybrat nejvhodnější vstup na cizí trh. Metod vstupů na zahraniční trh je velké množství, nicméně rozdíly mezi metodami nejsou tak velké. Konečný výběr firmy závisí na posouzení rizik, potenciálu a konkurenceschopnosti cílového zahraničního trhu, na který chce vstoupit. Hana Machková dělí metody vstupů na trh na tři základní skupiny - vývozní operace, formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice a kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy (Machková, 2015).

Vývozní operace

Vývozní operace jsou považovány za nejjednodušší způsob, jak mohou firmy vstoupit na mezinárodní trhy. Vývoz vypadá na první pohled jako forma vstupu, která nevyžaduje absolutně žádné investice. To však není pravdou. Jestliže podnik chce mít na zahraničním trhu významnější podíl, musí investovat do mezinárodního marketingu, výzkumu zahraničního trhu a následně tomuto trhu přizpůsobit svoji strategii a výrobní politiku. Kromě toho musí firma také zaplatit nezbytné náklady spojené s distribučními cestami a s prostředky používanými v komunikační politice. Vývozní obchodní metody jsou uskutečňovány na základě vztahů s obchodními partnery. Do této skupiny Machková zařazuje tyto metody: prostřednické vztahy, smlouvy o výhradním prodeji - výhradní distribuce, obchodní zastoupení, komisionářské vztahy, přímý vývoz, sdružení malých vývozců (exportní aliance) (Machková, 2015).

Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice

Tyto investice využívají firmy v případech, kdy nechtějí v zahraničí investovat, nicméně chtějí v rámci rozšiřování mezinárodních podnikatelských aktivit zvýraznit přítomnost svých produktů na mezinárodním cílovém trhu jinak než pomocí vývozních operací. Do této skupiny můžeme zařadit tyto formy vstupu: franchising, licence, smlouvy o řízení, outsourcing a internacionální výrobní kooperace. Snaha snížit náklady a výskyt rizik spojených s investicemi v zemích, kde jsou podnikatelská a politická prostředí nestabilní,

jsou hlavními důvody vzrůstajícího podílu kapitálově nenáročných metod zahraničního podnikání (Machková, 2015).

Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy

Poslední skupina vstupů představuje nejvyšší stupeň internacionalizace firmy. V důsledku toho, že tyto vstupy jsou kapitálově náročné, nejsou dostupné pro každou firmu. Kapitálové vstupy jsou nejčastěji činěny formou portfoliových nebo přímých investic. Přímá investice znamená v tomto případě získání, založení nebo rozšíření dlouhodobých ekonomických vztahů mezi podnikatelem a investorem z jiné země. Investice mají formu kapitálových vkladů (hmotné, nehmotné investice), reinvestovaných zisků nebo vnitrofiremních půjček. Portfoliové investice představují nákup cenných papírů. Tyto investice značně ovlivňují světovou ekonomiku. S investicemi přichází do dané země modernizace podniků, nové technologické a manažerské know-how, nové pracovní příležitosti. A přesně pro tyto důvody se většina zemí snaží podpořit zahraniční investice lepšími podmínkami: různé celní a daňové úlevy, dotace, granty nebo bezplatné poskytnutí pozemku a vybudování silnic (Machková, 2015).

Rozhodování, do které země se investor vydá, zkoumá na základě faktorů, které se dají rozdělit do čtyř skupin: marketingové, obchodněpolitické, nákladové a faktory, které souvisejí s klimatem země. Volba také závisí na vyspělosti a kulturní odlišnosti zemí, do nichž investice putují. Do této skupiny se řadí fúze, akvizice, společné podnikání, strategické aliance a investice na zelené louce. Na trzích méně vyspělých a kulturně odlišných zemí jsou obvykle upřednostňovány investice na zelené louce, zatímco v zemích, kde je velká koncentrace telekomunikací a energetik, převládají akvizice a fúze (Machková, 2015).

2.3 Rizika v mezinárodním obchodě

Vstupy na mezinárodní trh nepřinášejí jenom příležitosti, nýbrž i rizika. Při expandování nelze rizika vyloučit, ale mohou se omezit, anebo je rozdělit mezi více subjektů. Pokud by se nepodstupovala rizika, podnik by se vzdal možnosti využívat příležitostí zahraničních trhů.

Rizika se musí vyhodnotit, aby se zjistilo, v jakém rozsahu je může firma snést. Rizika se vyhodnocují na základě analýz a průzkumů. Rizika však mají i svá pozitiva. Zahraniční podnikání může snížit závislost firmy na podmínkách jednotlivých trhů. A při podstupování některých rizik se může stát, že faktické výsledky budou lepší než očekávání. Jde převážně o rizika, která jsou spjata s tržní situací: pohyb cen, úroky, měnové kurzy (Machková, 2014).

Autor knihy, který se touto problematikou zabývá, dále popisuje, že rizikovost se v průběhu posledních desetiletí zostřila zvláště s dynamikou ekonomického vývoje, inovacemi, proměnlivostí hodnotových kategorií, politickými přeměnami, vědeckými objevy a globalizací. Největší dynamiku změn můžeme zachytit na velice rychlém zastarávání výrobků a rizik, které jsou spojeny s pohybem úroků, cen a kurzů. Díky větší nejistotě začaly firmy více analyzovat potenciální rizika. Tato změna se dá popsat jako odklon od pasivně vnímané rizikové politiky (pojištění rizik) k aktivnímu zvládání rizik (Machková, 2014).

Firmy snižují rizika nejčastěji pomocí pojištění, určení dodacích parit, sjednání platebních podmínek, využití pravidel řešení sporů, využití úmluv a dokladů při přepravě. Nejastěji se analyzují rizika tržní, teritoriální, kurzová, přepravní, odpovědnostní, rizikovost obchodních partnerů, komerční a další (Machková, 2014).

2.4 Incoterms

Základní podmínky pro mezinárodní obchodování mezi kupujícím a prodávajícím určují mezinárodní obchodní podmínky Incoterms (International Commercial Terms).

Mezinárodní obchodní podmínky jsou platné pro přepravu produktů, stanovují platbu za dopravu, jasně určují povinnosti a rizika smluvních stran. Tyto podmínky byly vytvořeny Mezinárodní obchodní komorou a nejčastěji se vyskytují v zahraničních obchodních smlouvách. V praxi to funguje tak, že určitá doložka Incoterms odkazuje na smlouvu týkající se mezinárodně obchodního styku. Incoterms se dají považovat za obchodní standard, který dodržují a akceptují mezinárodní firmy a vlády. Podmínky Incoterms se rozdělují na tyto skupiny:

Skupina E – EXW (Ex Works): objednané zboží je dovezeno kupujícimu přímo ze závodu prodávajícího, kupující za zboží odpovídá.

Skupina F – FOB (Free On Board), FAS (Free Alongside Ship), FCA (Free Carrier): kupující určí dopravce, prodávající je povinen dodat zboží vybranému dopravci.

Skupina C – CPT (Carriage Paid To), CIF (Cost, Insurance and Freight), CIP (Carriage and Insurance Paid To), CFR (Cost and Freight): prodávající hradí většinu nákladů spojených s přepravou.

Skupina D – DDP (Delivered Duty Paid), DAT (Delivered at Terminal), DAP (Delivered at Place): prodávající je v nevýhodném postavení, nese všechna rizika a musí zaplatit všechny náklady, které se týkají celé trasy přepravy (Novák, 2012).

3 Analýzy ke zhodnocení konkurenceschopnosti

V této bakalářské práci bylo doposud vysvětleno, co je konkurenceschopnost, kdo jsou konkurenti, jak rozpoznat a získat konkurenční výhodu a v předposlední kapitole jsou rozebrány základní pojmy, které se týkají zahraničního obchodu. Z důvodu toho, že cílem této bakalářské práce je rozbor konkurenceschopnosti podniku, který vstupuje na zahraniční trh, je pro tuto práci nesmírně důležité provedení analýzy prostředí, ve které se firma či firmy nachází, a to jak analýzy vnitřní, tak i analýzy vnější. V této kapitole budou popsány základní nástroje, pomocí kterých se analýzy provádějí.

3.1 PEST analýza

PEST analýza se zaměřuje na vnější prostředí (makroprostředí). Je považována dokonce za základní analýzu vnějšího prostředí. Analýza vnějšího prostředí je důležitá, protože následně ovlivňuje prostředí vnitřní (mikroprostředí). Zkratka PEST je složena z počátečních písmen faktorů, které ovlivňují makroprostředí: politický a právní faktory, ekonomické faktory, sociální prostředí a technologické prostředí (Máchková, 2015).

Politické a právní faktory

Tyto faktory zásadně ovlivňují, zda a jakým způsobem firma vstoupí na zahraniční trh a jakou formu vstupu si zvolí. Pokud je prostředí politicky stabilní, jsou zahraniční investoři motivováni na začlenění země do procesu internacionalizace. Naopak tomu bývá u nestabilního prostředí. Tam se musí analyzovat tyto faktory: politický a právní systém a jejich stabilita, vztah k zahraničním podnikům, korupce, jakých společenství je země členem (EU, NATO, ASEAN, NAFTA), význam zájmových skupin, které mají sílu ovlivnit lobbying, všeobecné podmínky pro zahraniční podnikatele, možnost kontroly vlastnictví a nákupu nemovitostí a pozemků, devizově právní aspekty podnikání zahraničních subjektů, řešení sporů svým mezinárodním obchodním partnerem, rozdělení zisku (Machková, 2015).

Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí je pro podnik zásadní. Rozhodnutí podniku je vysoce ovlivněno hospodářskou situací země a změnami jeho makroekonomických trendů. Do ekonomického prostředí patří: HDP zahraniční země, které se může porovnat s HDP České republiky, logistika, technologie, produktivita práce, daně, hospodářský růst, vývoj měny, míra inflace, chování zákazníků, rizika, odběratelé, dodavatelé a banky (Machková, 2015).

Sociální faktory

Podnik musí zajímat, jak ho vnímá jeho okolí. Musí zkoumat, jak jeho činnost ovlivňuje a jakým způsobem na něj nahlíží společnost. Společnost může výrazně ovlivnit poptávku po produktech a službách nebo třeba i ochotu pracovat. V nejlepším případě firma vytváří to, co je pro ni a pro společnost přínosné a přijatelné. To však není v reálném životě tak lehce dosažitelné. Touha po co největší rentabilitě a co nejlepším postavení na trhu táhne vlastníky kapitálu a manažery do situace, kdy upřednostňují své zájmy před zájmy sociálního okolí. V sociálním faktoru se zkoumá: životní úroveň obyvatelstva, pohled obyvatelstva na danou firmu nebo organizaci, názor dané společnosti na zahraniční obchod a zahraniční země, pohled na životní prostředí, rodinná struktura, kulturní rozdíly, sociální trendy, jak obyvatelstvo tráví volný čas, jaké jsou jeho potřeby, hodnoty, příjmy (Machková, 2015).

Technologické faktory

Vývoj technologií, technologického okolí a technologické inovace mají zásadní vliv na dosahování lepších hospodářských výsledků podniku na trhu a díky těmto výsledkům dosahuje podnik lepší konkurenceschopnosti. A právě proto podniky analyzují technologickou vyspělost země a její vědecko-výzkumný potenciál. Podniky se v tomto prostředí nejvíce zaměřují na: zjištění, jak země financuje vědu a výzkum, výše výdajů investovaných do průmyslu, kde chce firma podnikat, technickou úroveň země a její dopad na náklady na výrobu, její budoucí inovace, internetové a komunikační pokrytí (Machková, 2015).

3.2 Porterova analýzy pěti sil

Zatímco PEST analýza se zaměřovala spíše na makroprostředí, Porterova analýza pěti sil se zaměřuje na vnitřní prostředí podniku. Podnik díky této analýze získá představu o tom, jak vypadá jeho konkurence a jaké síly a v jakém rozsahu na podnik působí. Porterova analýza zkoumá pět základních prvků: stálou konkurenci, vliv dodavatelů, vliv odběratelů, substituty a nové konkurenty. Všechny tyto prvky budou v této práci podrobněji rozepsány.

Stávající konkurence

Pokud se trh skládá z několika dlouhodobých konkurentů, kteří mezi sebou mají podobnou konkurenceschopnost, budou se tito snažit zabránit vstupu nových hrozeb v podobě nových podniků. Čím více je těchto konkurentů na trhu, tím silnější konkurenční boj mezi nimi panuje. Může se dokonce i stát, že stávající konkurenti mezi sebou vytvoří jisté dohody, které znemožní vstup dalších subjektů na trh. Velikost daného státu hraje v takovém případě důležitou roli, neboť, je-li trh velký, dochází k oslabení konkurence. Jestliže je trh menší, je stabilnější a současně vede k vytlačení konkurentů, kteří na něj chtějí nově vstoupit (Molnár, 2012).

Vliv dodavatelů

Dodavatelé do velké míry určují cenu produktu a množství, jaké bude podnik prodávat. Dodavatelé mohou o ceně rozhodovat dokonce i v případě, kdy produkt je patentován anebo tento nemá žádný jiný substitut. Velikost vlivu dodavatele rozhoduje také o tom, jak moc jedinečný produkt dodává a jak moc je pro podnik dodávka zboží důležitá. Dodavatelé si mohou smluvní podmínky určovat více než zákazníci. Tyto podmínky pak musí odběratelské firmy respektovat. Firmy si nenechávají dovážet jen hotové výrobky, ale třeba i jen polotovary. Dodané polotovary mají zásadní vliv na konečnou kvalitu výrobku. Dodavatelé mohou být v dobré pozici i v případě, že investice na změnu dodavatele jsou pro podnik neúměrně vysoké, a tento si tak změnu nemůže dovolit (Molnár, 2012).

Vliv odběratelů

Zákazník může vyjednávat s podnikem v případě, že od něj odebírá větší množství produktů. Zákazníci mohou také ovlivňovat cenu, pokud nabydou dojmu, že mohou u jiného dodavatele dostat lepší smluvní podmínky. Úspěšnost vyjednávání spočívá v množství nasbíraných informací odběratele, jenž si na základě toho může vybrat vhodného dodavatele. Větší vliv v prosazování svých zájmů bude mít odběratel, který ví, že počet dalších zákazníků je relativně malý. Také pokud je množství produktů větší než počet zákazníků, dostane zákazník lepší podmínky a cenu za zboží od dodavatele. Dodavatelé mají také nevýhodu, pokud je jich na trhu hodně a funguje mezi nimi konkurenční boj. Podle velikosti tohoto boje má zákazník určitý prostor pro vyjednávání a prosazení svých podmínek (Molnár, 2012).

Substituty

Pro podnik je substitut největší hrozbou, je-li levnější než produkt, anebo jsou-li náklady na přejítí z produktu na substitut nízké. Stěžejní roli v tomto případě hraje poměr ceny a kvality. Důležitým faktorem je také, jak moc je zákazník citlivý na změnu ceny. Čím je zákazník pružnější a čím je přechod na substitut méně finančně náročný, tím větší riziko roste pro podnik a jeho produkt (Molnár, 2012).

Nová konkurence

Nová konkurence může vstoupit na trh bez problému, jestliže vstup není nákladný a chování stávajících konkurentů není příliš agresivní. Vstup na trh může také značně ulehčit neexistující licence či jiná legislativní ochrana firem na trhu.

Na trhu si vstupující subjekt musí dát pozor na bariéry s tím spojené. První bariéra odkazuje na stávající podniky, které dělají vše, co je v jejich silách, aby se nové potenciální konkurenci zdál trh nezajímavý. Stálá konkurence se snaží „ochránit“ trh pomocí nízkých cen nebo nových inovací a technologií, které nebyly doposud použity. Další bariéry, s nimiž se mohou noví hráči na trhu setkat, jsou: nedostatečná kapacita pro výrobu, která tak bude

dosahovat nerozumných nákladů, nulové zkušenosti, prakticky nulový přístup k distribučním cestám a nevyhnutelné investice (Molnár, 2012).



Obrázek č. 2: Porterova analýza pěti sil, zdroj: vlastní podle Portera

3.3 Benchmarking

Metoda benchmarkingu se používá od osmdesátých let dvacátého století. Tato metoda patří mezi základní techniky při zjišťování a vyhodnocování poznatků o konkurenci.

Robert C. Camp, který se podílel na vzniku této metody, popisuje benchmarking jako hledání nejlepších možných cest v podnikání, které přinesou ty nejlepší výsledky (Nenadál, 2010).

Obecně si můžeme pod tímto pojmem představit proces zvýšení výkonnosti za neustálého pozorování a přizpůsobení nejlepším procesům, které se využívají v nejrůznějších veřejných i neveřejných společnostech, organizacích, školách.

Ve firmách se provádí na základě porovnávání svých výkonů s výkony ostatních podniků, které jsou na trhu ve vedoucí pozici ve stejném či jiném odvětví. Dochází k tomu z důvodu, že i když se sektory liší, podnikatelské a firemní procesy mohou být v podstatě totožné.

Poznatky, které subjekt získá, pomáhají při vytvoření celkového obrazu o tom, jaké hrozby a příležitosti podnik na trhu má oproti konkurenci. Podnik tak celkově vidí, jak konkurence na trhu funguje. Předmět metody spočívá v nalezení lepších postupů, příkladů a pracovních činností, které firmy uskutečňují. Firma se stane lepší, protože si nově nabyté efektivní metody od konkurence upraví přesně na svoji společnost. Proto se nedá mluvit o krádeži či kopírování, nýbrž o inovaci (Nenadál, 2010).

Jak postupovat při benchmarkingu a jeho rozdělení

Ze všeho nejdříve si firma vybere produkt nebo službu, kterou bude porovnávat, a tým, který bude benchmarking provádět. Po vybrání produktu musí tým jednoznačně prověřit svoji činnost a bytí na trhu, svoji velikost, musí vědět o svých slabých a silných stránkách, příležitostech, hrozbách a musí umět tyto prvky kvantifikovat. Dále identifikuje správné cílové společnosti a partnery, které bude porovnávat. O těchto subjektech musí tým zjistit, jakým způsobem fungují na trhu a jaké mají silné a slabé stránky, hrozby, příležitosti, tak jak to tým provedl u sebe na začátku procesu. Ovšem podnik porovnává pouze ty nejlepší hráče na trhu (Nenadál, 2010).

Poté všechny nashromážděné informace zanalyzuje a pokusí se přijít na příležitosti, které povedou ke zlepšení. Ty nejlepší výrobní procesy, firemní metody a znalosti si firma od konkurence převezme a vymyslí, jak je modifikuje, napodobí na své vlastní působení. Tyto modifikace mohou subjektu zaručit lepší konkurenceschopnost na trhu (Nenadál, 2010).

Benchmarking se může například projevit ve vyšší spokojenosti zákazníků, snížení nákladů, urychlení výroby, nového knowhow, splnění náročnějších úkolů, lepším rozhodování. Aby byl benchmarking úspěšný, musí se provádět soustavně, a nebýt tak jenom jednorázovou akcí (Nenadál, 2010).

Rozdělení benchmarkingu

Externí benchmarking

Tato metoda se provádí u menších podniků, které hledají inspirující metody a techniky u konkurence. U externího benchmarkingu je často problém s legálností při zjišťování těchto informací (Nenadál, 2010).

Interní benchmarking

Interní benchmarking se provádí u velkých společností, kdy inspirující techniky a nástroje jsou hledány uvnitř společností a v organizacích, které dokážou problémy řešit mnohem lépe.

Smyslem celé této metody je, aby podnik poznal, na základě porovnání se s konkurencí, svou pozici na trhu, a posílil svoje postavení inovacemi, které se naučí od jiných. Ve výsledku jde o zlepšení konkurenceschopnosti na tuzemském či zahraničním trhu (Nenadál, 2010).

3.4 SWOT

SWOT patří mezi nejznámější a nejvíce používaný nástroj, který rekapituluje a shrnuje mikroprostředí a makroprostředí podniku. Instrument se zaměřuje na silné i slabé stránky podniku a na jejich příležitosti a hrozby. Obecně platí, že zatímco silné a slabé stránky se přímo týkají vnitřního prostředí a můžou být do jisté míry změněny, příležitosti a hrozby jsou spojeny s vnějším okolím a změněny být takřka nemohou.

Silné a slabé stránky (Strengths and Weaknesses)

Pokud firma přesně zjistí, jaké jsou její silné a slabé stránky, vnitřní prostředí může být zčásti změněno. Společnost musí být schopna využívat nových příležitostí, které nalezne. A právě z tohoto důvodu musí podporovat a co nejvíce vylepšovat své silné stránky a přijmout opatření, aby nevznikaly ty slabé. Toto se týká těchto oblastí: organizace firmy, vztahy na pracovišti, finanční síla, image firmy, atraktivita výrobku, výzkum a rozvoj, úroveň

managementu, technologická úroveň, znalost trhu, zadluženost, inovace, kvalita a počet zaměstnanců (Hanzelková, 2017).

Příležitosti a hrozby (Opportunities and Threats)

Při zkoumání příležitostí a hrozeb je nezbytně nutné pozorovat vnější i vnitřní okolí. Příležitost může pomoci společnosti s jejím postavením na trhu anebo v rozvoji konkurenční výhody a její konkurenceschopnosti. Příležitost firmy může spočívat v uspokojování potřeb zákazníka, za vidinou vyššího zisku. Příležitosti se mohou dělit na tři skupiny. První je nabídka výrobků, které na trhu nejsou. Další zdroj je v inovaci produktů, které už na trhu jsou. A posledním zdrojem je výroba na základě přání a tužeb zákazníka. Současně se může stát i to, že díky návrhům zákazníka vznikne zcela nový produkt (Hanzelková, 2017).

Hrozby podnik, na rozdíl od silných a slabých stránek, nemůže ovlivnit. Hrozby však mohou, na rozdíl od příležitostí, podnik poškodit. Nejčastější hrozby, kterým podnik čelí, se vyskytují v podobách: ekonomické krize, státního omezení, pomalého růstu v odvětví, přírodních podmínek. K ohrožení může dojít i v případě, že konkurence dodá na trh kvalitnější nebo levnější produkt či vyvine lepší technologie a inovace. A v neposlední řadě je velkou hrozbou pro malé a střední podniky zvýšení nákladů, které jsou nad rámec jejich rozpočtu (Hanzelková, 2017).

	Pomocné dosažení cíle	Škodlivé dosažení cíle
Vnitřní původ (atributy organizace)	<p>S Silné stránky STRENGTHS</p>	<p>W Slabé stránky WEAKNESSES</p>
Vnější původ (atributy prostředí)	<p>O Příležitosti OPPORTUNITIES</p>	<p>T Hrozby THREATS</p>

Obrázek č. 3: SWOT, zdroj: vlastní podle Management mania

Přístupy SWOT nástroje

SWOT pomáhá podnikům, aby viděly nejen svůj budoucí vývoj, ale i své nedostatky, nástrahy a aktivity konkurence. Největší problém, který je spojený s touto metodou, je ten, že nepřikládá konkrétním položkám jejich váhu.

Faktory firmy, které vycházejí z výsledku SWOT, může pomoci při výběru určité strategie a přístupu:

Přístup Weaknesses – Threats: vyřešit problém za každou cenu, i kdyby to znamenalo likvidaci nějakého segmentu organizace.

Přístup Weaknesses – Opportunities: využít příležitost k likvidaci hrozby.

Přístup Strengths – Threats: využít své silné stránky k eliminaci hrozby.

Přístup Strengths – Opportunities: využít své silné stránky a příležitosti ve svém okolí (Hanzelková, 2017).

Celkovým výsledkem nástroje SWOT je zhodnocení postavení podniku na trhu. Tento nástroj dále pomáhá odhalit sílu podniku, která vede k lepší konkurenceschopnosti. Na druhou stranu poukazuje na slabiny, na kterých subjekt musí začít pracovat. Zjištěné informace by měly být využity v nabízených příležitostech a zároveň by měly pomoci podniku se v budoucnu vypořádávat s hrozbami, které by mohly ovlivňovat celý systém podnikání. Připravená opatření mohou být důvodem, proč hrozby, které přijdou, nebudou mít žádný vliv na chod podniku.

4 Charakteristika vybraného podniku

Autor bakalářské práce se nyní zaměří na praktickou část konkurenceschopnosti podniku při vstupu na zahraniční trh. Autor práce se rozhodl analyzovat konkurenceschopnost podniku Hilding Anders Česká republika a.s., který spadá pod Hilding Anders group a jenž se orientuje na prodej matrací.

Vedení společnosti se nachází ve městě Malmö na jihu Švédska. Skupina Hilding Anders patří mezi největší výrobce matrací na asijském i evropském kontinentu. Tato společnost byla založena ve Švédsku v roce 1939, tedy těsně před druhou světovou válkou. Nyní je tato firma aktivní ve více než čtyřiceti zemích světa. Hilding Anders Group má téměř osm tisíc zaměstnanců a její čisté tržby převyšovaly v roce 2017 více než 851 milionů dolarů, což přepočteno na české koruny činí skoro dvacet miliard korun českých. Prostřednictvím tradičních silných značek dokáže společnost nabídnout zákazníkovi matraci přesně na míru podle jeho požadavků a potřeb. Každý den pracují na tom, aby mohli poskytnout lidem doma i ve světě kvalitnější spánek, a být tak nejlepším dodavatelem v oblasti zdravého spánku po celém světě (Tropico Matrace, 2014).

Česká pobočka Hilding Anders Group, která vystupuje pod názvem Tropico, patří mezi nejrozsáhlejší prodejce matrací a všech doplňků souvisejících s kvalitním spánkem nejen na tuzemském, ale i na slovenském trhu. Prostřednictvím obchodních řetězců nabízí revoluční i klasická řešení pro kvalitní spánek. Firma se zařadila mezi nejlepší dodavatele matrací díky silnému zázemí nadnárodní společnosti, dlouholetým zkušenostem a nepřetržitému vývoji nových technologií. (Tropico Matrace, 2014).



Obrázek č. 4: Logo společnosti, zdroj: Tropico základní informace, 2014

5 Představení zvoleného trhu

Základním pravidlem pro úspěšný vstup na zahraniční trh je správné porozumění principům jeho fungování. Při expanzi na cizí trh se společnost musí vypořádat s naprosto jiným prostředím. Toto prostředí se může odrážet v chování obyvatel, kultuře, politice i ekonomice. Prioritou firmy tak musí být provedení analýz a výzkumů daného trhu, jež jí následně pomohou při finálním rozhodování, zda je vhodné na tento trh vstoupit. Kdyby tato zkoumání nebyla provedena, podnik by se vystavoval vysokému riziku. Ignorace tohoto rizika by pak mohla vést k zániku celé firmy.

Při výběru nového zahraničního trhu bylo autorovi bakalářské práce zkoumanou firmou sděleno, že by se měl orientovat pouze na evropské trhy. S ohledem na geografickou polohu společnosti a kulturní blízkosti zemí se autor rozhodl provádět výzkum možností vstupu na trh v Rakouské republice. Dalším faktorem, jenž napomohl k výběru této země, je ten, že firma Hilding Anders má zkušenosti s trhem německým a švýcarským, které se trhu rakouskému podobají, a firma tak mohla poskytnout poznatky, jež umožnily provedení analýzy.

5.1 Rakouská republika

Rakouská republika, v německém jazyce Republik Österreich, je vnitrozemský stát, který leží ve střední Evropě. Rakousko bylo dlouhodobě spolu s Českem součástí Habsburské monarchie. Republika vznikla až po první světové válce po rozpadu Rakouska-Uherska v roce 1918. Nicméně nedlouho poté, v období druhé světové války, se na základě tzv. anšlusu stala součástí Třetí říše. Až v roce 1955 byla státu navrácena suverenita a Rakousko se mohlo zařadit mezi neutrální země (CIA, 2018).

Rakousko sdíle své hranice se Slovenskem a Maďarskem na východě, s Českou republikou a Německem na severu, s Lichtenštejnskem a Švýcarskem na západě a se Slovinskem a Itálií na jihu. Rozloha Rakouska činí zhruba osmdesát čtyři tisíc kilometrů čtverečních a žije zde přibližně devět milionů obyvatel (CIA, 2018).

Země je členem několika organizací a uskupení jako jsou např. EU (v Evropské radě má deset hlasů a do Evropského parlamentu si volí osmnáct poslanců), Rada Evropy, OSN, Eurozóna, Schengenský prostor a patří také k zakládajícím členům Evropského společenství volného obchodu v roce 1960. Eurokomisař jmenovaný za Rakousko se jmenuje Johannes Hanh a jeho portfoliem je evropská politika sousedství a snaha o jeho rozšíření (Euroskop, 2018).

Hlavní město je Vídeň, která má skoro dva milióny obyvatel a patří mezi největší a nejvýznamnější hospodářské, politické, ale i kulturní centrum Rakouska. Dalšími hospodářsky významnými městy Rakouska jsou např. Linec, Salzburg, Štýrský Hradec a Innsbruck (CIA, 2018).

5.1.1 Horní Rakousy

Z hlediska rozlohy jsou Horní Rakousy čtvrtou největší spolkovou zemí v Rakouské republice (11 982 km²) a třetí největší zemí z hlediska obyvatel. Toto území je rozděleno do patnácti okresů a je jedním z center rakouského průmyslu (CIA, 2018).

Autor bakalářské práce se rozhodl pro expanzi do této spolkové země z následujících důvodů. Hlavním důvodem je to, že se zde nachází několik nábytkářských řetězců Möbelix, XXXlutz a IKEA, což jsou pro firmu Hilding Anders nejdůležitější potenciální zákazníci. Navíc v této části Rakouska je velice aktivní cestovní ruch, to znamená, že se zde nachází spousta hotelů a ubytoven, což se pozitivně odráží na poptávce po matracích.

Další podstatnou výhodou této oblasti je to, že sdílí své hranice s Českou republikou, přičemž tato disponuje kvalitní dopravní infrastrukturou, která bude využívána při každodenní dodávce zboží svým odběratelům.

6 PEST analýza Rakouské republiky (Horních Rakousů)

Tato analýza se zaměřuje na faktory vnějšího prostředí, které ovlivňují firmu. Tyto faktory se dají rozdělit do čtyř základních skupin. Za klíčové součásti, které ovlivňují okolí firmy, jsou považovány politické a právní faktory, ekonomické faktory, sociálně kulturní faktory a technologické faktory. Tyto podmínky a vlivy vznikají mimo podnik, a tím pádem firma nemá žádnou šanci je změnit. Může na ně však reagovat.

6.1 Politické a právní faktory

Jako první zde budou popsány politické a právní faktory, které charakterizují politický stav a stabilitu země. Rakousko je spolkovou republikou složenou z devíti spolkových zemí, které jsou dále rozděleny do osmdesáti okresů a vtěchto se nachází celkem patnáct statutárních měst. Okresy se dělí na obce, města a městysy. Spolkové země Rakouska mají určitý stupeň samostatnosti. Jejich autonomie však není tak velká jako například u spolkových zemí Německa nebo států USA.

Jak už bylo zmíněno, Rakousko je spolkový stát, který funguje na federativním principu. Státní smlouva, spolková ústava a zákon o neutralitě z roku 1955 tvoří právní základ země. Funguje zde dvoukomorový parlament. Ten se skládá ze Spolkové a Národní rady. Zákonodárna a výkonná moc se dělí mezi spolek (Bund) a devět spolkových zemí. Ústava republiky říká, že v kompetenci zemí je vše, co není výslovně záležitostí celospolkovou (Euroskop, 2018).

V čele Rakouska je spolkový prezident, který je volen v přímé volbě obyvatelstvem. Volební období prezidenta trvá šest let. Hlava státu může být jednou znovuzvolena. Od května 2016 je rakouským prezidentem vysokoškolský pedagog a ekonom Alexander Van der Bellen (Euroskop, 2018).

Dvoukomorový parlament složený z Národní a Spolkové rady reprezentuje zákonodárnou moc na celorepublikové úrovni. Kancléř Rakouska se jmenuje Sebastian Kurz (předseda

rakouské lidové strany ÖVP) a vládne v koalici spolu se Svobodnou stranou Rakouska (FPÖ) (Euroskop, 2018).

Národní rada (Dolní komora), která reprezentuje obyvatelstvo země (všeobecný zastupitelský orgán), se skládá ze sto osmdesáti tří poslanců. Spolková rada (Horní komora) reprezentuje kraje. Horní komora také vybírá své zástupce do tohoto tělesa. Počet zástupců v horní komoře stanovuje prezident republiky. Ten se rozhoduje na základě výsledků vzešlých ze sčítání lidu. Dosud poslední sčítání lidu uskutečnilo v roce 2002. Na základě součtu obyvatelstva prezident určil do Spolkové rady šedesát dva spolkových zástupců (Euroskop, 2018).

Příležitostně se může sejít tzv. Spolkový sněm. Spolkový sněm je tvořen zástupci horní i dolní komory. Tento sněm volí prezidenta republiky, může vyhlásit referendum ve věci jeho odvolání z funkce, může jej vydat k trestnímu stíhání před orgány činným v trestním řízení nebo k řízení u Ústavního soudu (v případě velezrady), a dokonce může i vyhlásit válku. Zákonodárným orgánem každé spolkové země je jednokomorový zemský sněm (Euroskop, 2018).

V roce 2004 se Česká republika stala právoplatným členem Evropské unie. Pravidla výměny zboží na jednotném trhu mezi ČR a ostatními státy, které patří do EU, se řídí pravidly danými komunitární legislativou. Obchodování mezi členy unie je až na malé výjimky plně liberalizováno. To znamená, že byly zrušeny všechny tarifní a netarifní překážky, které ztěžovaly převoz zboží přes hranice. České zboží má tak na intra-komunitárním trhu (vnitřním trhu) volný přístup bez kontrolních režimů, pravidelných celních prohlídek, cel, zbytečných poplatků za dovoz a vývoz artiklů a množstevních omezení (MZV, 2017).

Zboží, se kterým se obchoduje, podléhá pouze spotřební dani a dani z přidané hodnoty. Tyto daně jsou legislativně upraveny jednotlivými členy EU a musí být v souladu se směrnicemi Evropského společenství. Obchodované zboží se nadále musí statisticky zapisovat a registrovat v systému Intrastat. Ekonomické subjekty mají povinnost vyplňovat předepsané výkazy, které slouží jako podklady k těmto statistikám (MZV, 2017).

Právo Evropského společenství dále upravuje i podmínky pro správné chování subjektů obchodujících na trhu. Tyto podmínky se týkají odpovědnosti za produkty, technických

norem, podmínek hospodářských soutěží, dotací, subvencí a ochrany duševního vlastnictví (MZV, 2017).

Nejčastější forma podnikání, se kterou se můžeme v Rakousku setkat, je společnost s ručením omezeným (v německém jazyce zkratka GmbH). Společnost musí být založena jednou či více osobami. Minimální základní kapitál činí 35 tisíc euro, což je v přepočtu zhruba 900 tisíc korun českých, a z toho polovina musí být při založení splacena v hotovosti. Pokud se ekonomický subjekt rozhodne pro markantnější projekty, vytvoří spíše akciovou společnost (v německém jazyce zkratka AG). Základní kapitál akciové společnosti činí minimálně 70 tisíc euro, což je v přepočtu zhruba 1,8 miliónu korun českých. Zakladatel musí minimálně čtvrtinu zaplatit při založení. Podle informací, které poskytla Světová banka, zabere založení společnosti s ručením omezeným v Rakousku zhruba dvacet jedna dní, vyjde skoro na dva tisíce euro a skládá se ze sedmi kroků (Asociace malých a středních podniků a živnostníků, 2018).

Rakouská legislativa spojená s nábytkářským průmyslem

Rakouská legislativa, která se nejvíce dotýká tohoto typu podnikání, je zákon o mezinárodní ochraně kupujícího a prodávajícího. Tento zákon nařizuje, jaké základní podmínky má mít obchodní vztah mezi dodavatelem a odběratelem. Pokud se tyto podmínky přenesou na nábytkářský průmysl, vypadá to následovně.

Prodávající musí dovést daný počet objednaných matrací na místo, které si dohodl s kupujícím, a přitom prodávající musí nést všechna rizika a náklady s tím spojené. Prodávající musí při dodávce svého zboží kupujícímu poskytnout všechny relevantní informace, které jsou s tímto zbožím spojeny, a nesmí kupujícího uvést v omyl (ať již v množství či kvalitě). Dále je prodávající povinen poskytnout kupujícímu desetiletou záruku za jakost prodáváných matrací, což jsou v Rakousku na tento typ produktu standardní záruční doby.

Jestliže jsou tyto podmínky splněny, musí kupující bezprostředně poté zaplatit peněžní částku, která byla domluvena při objednávce zboží. Pokud jedna ze stran nedodrží tyto podmínky, může poškozená strana řešit tento spor soudní cestou, přičemž je oprávněno užit

straně, jež stanovené podmínky nedodržela, vysoké peněžní sankce, a to až do výše několik desítek tisíc euro.

6.2 Ekonomické faktory

Rakouská republika patří mezi nejvyspělejší a nejbohatší země světa. Nejsilnější stránky rakouské ekonomiky spočívají v zahraničním obchodu, průmyslové tradici a cestovnímu ruchu. Stejně tak jako u dalších vyspělých zemí světa má na rakouské národní hospodářství největší vliv sektor služeb, nicméně nelze opomenout ani příspěvek výrobního sektoru, který je vskutku mimořádný a který vykazuje vysoký růst průmyslové výroby.

Ekonomika země se aktuálně nachází ve fázi hospodářského růstu, a to nejen díky pozitivnímu vývoji mezinárodního obchodu, ale i díky investicím a spotřebě domácností. Další investice byly podpořeny i vlídným finančním prostředím. Příznivý mezinárodní rozvoj se projevil jak na importu a exportu, tak i na již zmiňovaných investicích. Roste však i soukromá spotřeba. Ve službách i v průmyslu byl taktéž zaznamenán kladný vývoj (Business info, 2018).

Míra inflace dosáhla v roce 2017 na hodnotu plus jedna celá sedm procenta a patřila mezi nejvyšší inflace v Evropské unii. Pro porovnání - nejvyšší míru inflace v roce 2017 měla Litva, a to plus čtyři celé šest procenta. Nejnižší míru inflace mělo Irsko, a to plus nula celá čtyři procenta. Česká republika měla míru inflace přes dvě procenta (Business info, 2018).

Trh práce se v Rakousku se neustále zlepšuje. Největší zaměstnanost je ve stavebnictví a ve zpracovatelském průmyslu. Podle metodiky statického úřadu Evropské unie dosáhla míra nezaměstnanosti v roce 2017 pět celých dva procenta. V průměru v tomto roce bylo výdělečně činných zhruba 4 260 000 obyvatel (z toho je padesát pět procent mužů a čtyřicet pět procent žen). Počet pracujících oproti roku minulému vzrostl o čtyřicet tisíc osob, nicméně odborníci předpovídají, že v roce 2020 míra nezaměstnanosti mírně vzroste (Trading economics, 2018).

Růst zahraničního obchodu je faktor, který zásadně přispěl k růstu rakouského hospodářství. Podle Rakouské národní banky dosáhl reálný export, očištěný o export produktů, které pak

byly dovezeny zpět, pět celá šest procenta. Přímý dovoz byl nižší a dosahoval čtyři celá tři procenta. Přesto deficit platební bilance byl skoro čtyři miliardy euro. Tento deficit vznikl převážně díky růstu hodnoty importu zboží ze třetích zemí, jenž vzrostl téměř o dvanáct procent. Úplná hodnota dovozu vzrostla oproti roku předchozímu o devět procent. (Business info, 2018).

Vývozy zboží oproti minulému roku také vzrostly, a to o osm celých dva procenta. V exportu se nejvíce promítl prodej farmaceutických produktů do Francie a nárůst obchodní aktivity mezi Rakouskem a Ruskem. Dále statistiky ukazují, že vzrostl vývoz dopravních prostředků a chemických i tržních výrobků. Struktura zboží jasně naznačuje, že nejsilnější pohyblivost růstu, podmíněno cenou, má oblast exportu paliv a energií (Business info, 2018).

Vyhlídky do budoucna jsou dle odborníků také optimistické. Dle těchto odhadů potrvá růst minimálně ještě následující dva roky (Business info, 2018).

Tabulka 1: Makroekonomické ukazatele Rakouska

Rok	2015	2016	2017	2018*(prognózy)
HDP (reálně)	0,9	1,5	2,2	1,7
HDP (mld. EUR)	337,2	350,22	369,22	x
HDP / obyv. (tis. EUR)	39,4	39,9	42,4	x
Export zboží (reálně)	2,2	2,7	4,2	4
Import zboží (reálně)	4	3	3,7	3,8
Míra inflace (%)	0,9	1,4	1,7	1,8
Míra nezaměstnanosti (%)	5,7	5,9	5,2	5,2
Saldo veřejných financí (% HDP)	-1,4	-1,7	-1,5	-0,7

Zdroj: Rakouská národní banka, 2018

6.2.1 Obchodní vztahy mezi Rakouskem a Českou republikou

Rakousko je dlouhodobým a důležitým obchodním partnerem České republiky. Obchodní vztahy mezi těmito zeměmi se začaly vytvářet zejména v devadesátých letech minulého století díky přílivu rakouských investorů do České republiky. Rakousko bylo téměř patnáct let pro Česko třetím nejvýznamnějším obchodním partnerem. Změna proběhla po vstupu ČR do Evropské unie v roce 2004. Možnost snazšího exportu po téměř celé Evropě, získaná vstupem do Evropské unie, znamenala propad Rakouska v žebříčku nejdůležitějších

obchodních společníků. Momentálně je na osmém místě nejvýznamnějších obchodních partnerů a na celkovém obratu mezinárodního obchodu Česka se podílí třemi celými sedmi procenty (Business info, 2018).

Dovoz z Rakouska tvoří dvě celá devět procenta celkového dovozu a je sedmým největším dovozcem do České republiky. Obchodní saldo je ze strany Česka aktivní. Součet přímých rakouských investic do naší země přesahuje hodnotu třinácti miliard euro a celkově je naším čtvrtým největším investorem v zemi. Tato hodnota představuje jedenáct procent všech zahraničních investic v České republice. Nejvíce Rakousko investovalo do ČR v letech 2008, 2010 a 2013. Ve všech zmiňovaných letech přesáhla hodnota investic jednu miliardu euro. Nejvíce investic proběhlo v roce 2008, kdy tato hodnota činila téměř jednu a půl miliardy euro. Rakousko se v tomto roce stalo největším investorem České republiky, předběhlo tak Německo i Holandsko (Business info, 2018).

Lze však beze sporu říci, že i Česká republika je pro Rakouskou republiku také velice prospěšná. Jak uvádějí rakouské statistiky z roku 2017, objem vzájemného obchodování vzrostl do výše více než jedenácti miliard euro. Česko se tím zařadilo na třetí příčku největších obchodních partnerů Rakouska v Evropské unii, většími partnery jsou pouze Itálie a Německo. Česká republika však drží prvenství v důležitosti v rámci střední a východní Evropy (Business info, 2018).

V posledních letech čím dál více českých firem vstupuje na rakouský trh. Před dvěma lety dosáhla hodnota tuzemských přímých investic na tomto trhu částky ve výši jedna celá jedna miliardy korun českých. Na trhu je zaznamenaných přibližně dvě stě aktivních českých firem. Tyto firmy jsou však z velké části jenom obchodními zastoupeními na rakouském trhu, anebo se jedná o úplný, či částečný kapitálový vstup do rakouských firem (Business info, 2018).

Tabulka 2: Statistika mezinárodního obchodu

Rok	2015	2016	2017
Vývoz	5 797 286	6 226 152	7 046 038
Dovoz	3 794 488	3 729 829	4 179 508
Obrat	9 591 774	9 955 981	11 225 546
Saldo	2 002 798	2 496 323	2 866 530

Zdroj: ČSÚ, 2018

Daňová zátěž v Rakousku

V Rakousku je stanovena daň z příjmu právnických osob ve výši 25 %. Tato korporátní daň má pouze jednu sazbu, zatímco daň z příjmu fyzických osob (FO) má těchto sazeb mnohem víc. U fyzických osob je využito tzv. fyzicky progresivní zdanění. Suma, kterou musí FO odvést, vychází z hodnoty čistého příjmu. Do 11 tisíc euro ročně se uplatňuje sazba 0 %. Nad tuto výši jsou sazby následující: 11 000- 18 000 eur je 25 %, 18 000- 31 000 eur 31 %, 31 000- 60 000 eur 48 %, 90 000- 1 000 000 eur 50 % a všechno nad jeden milión eur je daněno sazbou 55 % (Asociace malých a středních podniků a živnostníků, 2018).

V Rakouské republice je stanovena základní sazba DPH ve výši 20 %. Snížená sazba v této zemi se uplatňuje na hotelové ubytování, kulturní akce, vnitrostátní lety, potraviny, lékařské výrobky a noviny, a to ve výši 13 % procent (Asociace malých a středních podniků a živnostníků, 2018).

Tabulka 3: Daňová zátěž v Rakousku

Daně	Sazba
Korporátní daň	25%
Daň z příjmu FO	0% 25% 35% 42% 48% 50% 55%
DPH (základní, snížené)	20% 13%

Zdroj: AMSP, 2018

Horní Rakousy

Horní Rakousy jsou jedním z center rakouského průmyslu. Přímý vývoz této spolkové země tvoří přibližně 30 % celkového rakouského vývozu. Z těchto 30 % přibližně 70 % směřuje do eurozóny. Průmysl v této oblasti se nejvíce zaměřuje na kovovýrobu, konstrukci vozidel, cestovní ruch a výrobu papíru (Business info, 2018).

HDP Horních Rakousů bylo v roce 2015 podle údajů Rakouské hospodářské komory a hospodářského výzkumu padesát osm miliard euro. HDP na jednoho obyvatele činilo čtyřicet tisíc tři sta euro. Dlouhodobě se tak jedná o druhou nejsilnější spolkovou zemi v Rakousku. V této oblasti je také navíc nízká míra nezaměstnanosti. V roce 2018 činila tato hodnota pouze čtyři celá pět procenta (Business info, 2018).

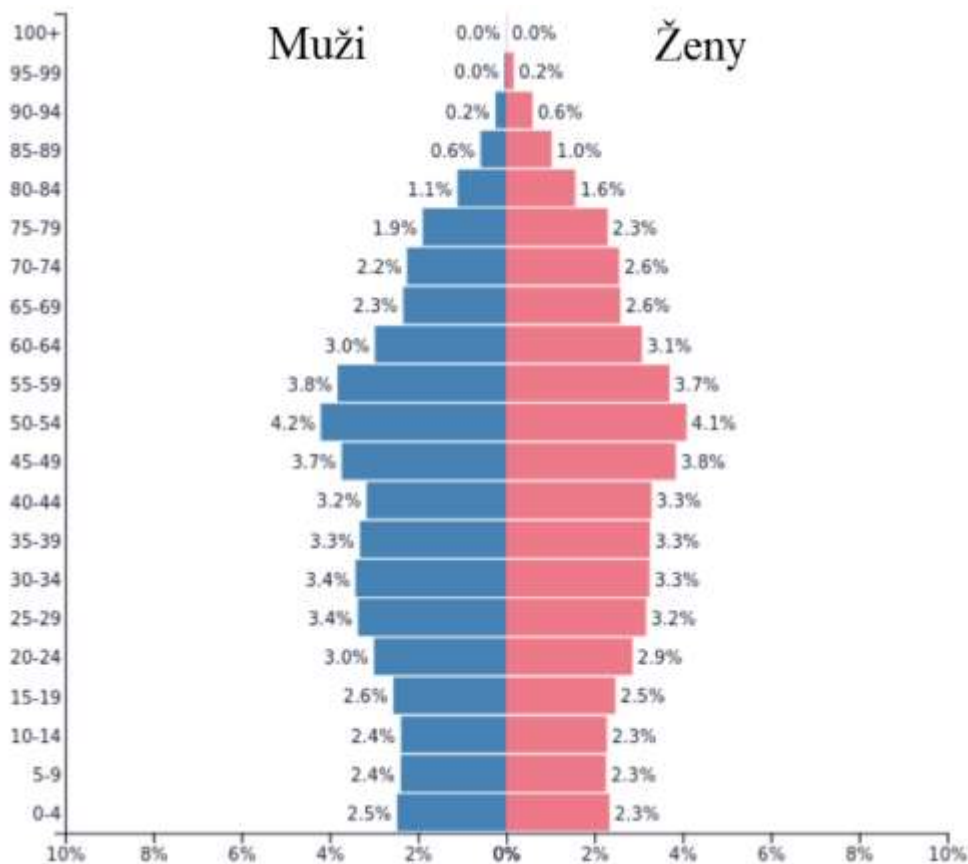
Díky své stabilitě v hospodářství a dynamickému vývoji patří Horní Rakousy mezi vedoucí regiony v Rakousku. Tato oblast navíc disponuje velice výhodnými podmínkami pro založení podniků, díky čemuž nemá nouzi o příliv investorů. (Business info, 2018).

6.3 Sociálně kulturní faktor

Podnikání je vždy ovlivněno i sociálně kulturními faktory země. Do těchto faktorů můžeme zahrnout všechny demografické údaje o obyvatelstvu.

Demografické trendy

Počet obyvatel Rakouska činil v roce 2018 8 613 646 a tento počet neustále roste, a to zejména díky intenzivnímu přistěhovalectví. Hustota obyvatel je 105 lidí na 1 km². Ekonomicky aktivní obyvatelstvo (15 až 65 let) tvoří 69,1 % z celé populace, což představuje 5,952 milionů obyvatel. Procentuální četnost mužů a žen a jejich věku je vyjádřena na obrázku číslo pět (Population pyramid, 2018).



Obrázek č. 5: Procentuální četnost mužů a žen, zdroj: Population pyramid, 2018

Národnostní složení a jazyky

Podle posledního sčítání lidu žije v Rakousku přes 80 % Rakušanů. Zbýlých necelých 20 % tvoří cizinci, což v přepočtu činí přibližně 1 723 000 obyvatel. Mezi nejpočetnější skupinu cizinců patří Němci (2,6 %), Bosňané a Hercegovci (2 %), Turci (1,8 %), Srbové (1,6 %) a Rumuni (1,3 %) (CIA, 2018).

Z těchto statistik lze dovodit, že nejrozšířenějším jazykem v zemi je němčina, jež je také jazykem národním. Dalšími jazyky, kterými se v zemi hojně mluví, jsou turečtina, srbština a chorvatština.

Náboženství

Obyvatelé Rakouska jsou z velké části věřící. Největším zastoupením disponuje římskokatolická církev. K této církvi se přiklání až 73,6 % obyvatelstva. 4,9 % obyvatel se hlásí k církvi protestantské. Téměř stejný podíl věřících, 4,1 %, připadá na církev muslimskou.

Pravoslavná církevní obec je v rámci obyvatelstva zastoupena 2,2 %. Zhruba 13 % lidí se v této zemi nehlasí k žádnému náboženskému vyznání (CIA, 2018).

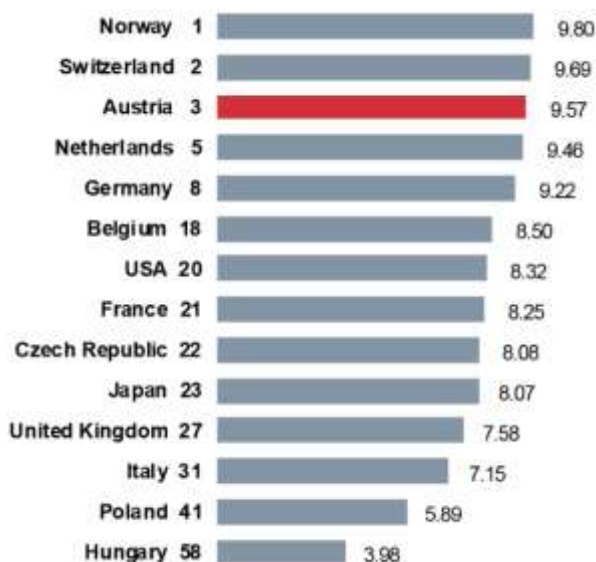
Na základě těchto analýz se dá s jistotou říci, že zde najdeme velké množství lidí, kteří jsou pravidelnými návštěvníky bohoslužeb a jež ctí základní náboženské hodnoty.

Kvalita života

Rakousko je z hlediska kvality života trvale hodnoceno jako jeden z nejlepších států na světě. V žebříčku měst s nejvyšší kvalitou života, sestavovaným každoročně britským týdeníkem *The Economist*, se v roce 2018 umístila Vídeň, hlavní město Rakouska, na prvním místě, a předběhla tak hlavní město Austrálie, Melbourne i japonské město Osaka, která se umístila na druhém a třetím místě. Tento týdeník při sestavování žebříčku měst s nejvyšší kvalitou života analyzuje všechny základní ukazatele města. Analytici se zaměřují především na vzdělání, kulturu, bezpečnost, lékařskou péči, politickou stabilitu, gastronomii, životní prostředí, životní náklady a infrastrukturu. Této soutěže se pravidelně účastní 140 nejvíce zalidněných měst po celém světě. K prvenství Vídně také pomohl fakt, že rakouské důchody patří k těm nejvyšším z celé Evropy (Aktuálně, 2018).

Pro srovnání s Českou republikou autor práce uvádí následující údaje. Hlavní město Praha se umístilo na šedesátém místě, což byl oproti roku předešlému propad o jednu příčku (Aktuálně, 2018).

Dle výzkumů je v Rakouské republice obecně vysoká životní úroveň. V roce 2017 byla životní úroveň země třetí nejvyšší ze všech států světa (Invest in Austria, 2017).



Obrázek č. 6: Životní úroveň země, zdroj: Invest in Austria, 2017

Kvalita života a prodej matrací

Kvalita života a jakost matrací spolu úzce souvisí. Statistiky jasně naznačují, že čím vyšší je životní úroveň státu, tím více se na trhu prodávají kvalitnější, multifunkční matrace. Je to nejenom z důvodu, že lidé mají peněžní prostředky na kvalitnější produkty, ale také si více uvědomují, že kvalitní spánek patří k základům toho, jak být efektivnější a spokojenější ve svém osobním životě. Proto obyvatelé vyspělých zemí nemají problém investovat nemalé částky do tohoto produktu, zatímco obyvatelé států, ve kterých je úroveň života průměrná, či dokonce podprůměrná, shledávají kvalitní matrace jako zbytečné a nepotřebné. V těchto zemích je tak nejdůležitějším faktorem cena, díky čemuž převládají prodeje matrací druhé a třetí jakosti. Lidé v těchto oblastech vybírají matrace na základě cen spíše než na základě technologických vlastností, a proto se zde aplikují slevy a podpory prodeje jako např. jedna plus jedna zdarma.

6.4 Technologické faktory

Poslední faktor analýzy PEST, který bude v Rakousku zkoumán, je faktor technologický. Oblast technologie je velice široká, a proto se podnik musí přesně rozhodnout, jaké aspekty do své analýzy při vypracování zahrne. Po domluvě s panem Milošem Hakenem, obchodním ředitelem Tropica, se autor bakalářské práce bude věnovat obecným vlivům, které však do velké míry ovlivňují vývoj země a zároveň také mění konkurenceschopnost ekonomiky ve světovém měřítku.

Rakouská republika je známa svým vysoce kvalitním školským systémem. Špičkové vzdělání tu má letitou tradici, a z tohoto důvodu jsou na školy vynakládány velké finanční zdroje. Rakouští politici si uvědomují, že k tomu, aby byla země stále technologicky vyspělá, musí být zajištěna kvalifikovaná pracovní síla. Na terciární (vysokoškolské či vyšší odborné) vzdělání alokoval stát 3 % HDP, což v absolutní hodnotě činí 17 555 dolarů na jednoho studenta (Public spending, 2018).

V Rakousku bylo v roce 2016 evidováno 44,4 % žen a 36,4 % mužů ve věku 25-64 let, kteří dosáhli terciárního vzdělání (Public spending, 2018).

Se vzděláním je přirozeně úzce spjat výzkum a vývoj. Výzkum a vývoj, tak jako vzdělání, napomáhá státu být vyspělejší, a proto tento sektor lidé v čele rakouské vlády neopomíjejí a vkládají do něj nemalé finanční prostředky. Statistiky dokonce ukazují, že v rámci zemí OECD patří Rakouská republika mezi země s největšími investicemi do této oblasti. V roce 2016 vláda uvolnila na výzkum a vývoj 3,157 % HDP. Tyto informace jsou pro podnik, který chce na rakouský trh vstoupit, velice důležité a přívětivé. Vysoká technologická úroveň země je pro potenciálně vstupující podnik pozitivní v tom, že při vstupu nemusí vynaložit tak velké množství peněz do nových technologií, protože je pravděpodobné, že jimi už země bude disponovat (Public spending, 2018).

Dalším faktorem, který může sloužit jako ukazatel vyspělosti země, je vztah k životnímu prostředí. Rakousko je celosvětově známo svou velice aktivní politikou ochrany životního prostředí. Tato politika převážně tkví v podpoře využívání obnovitelných zdrojů. A právě tyto obnovitelné zdroje tvoří 29,7 % ze všech hlavních zdrojů energie. Navíc tento podíl

obnovitelných zdrojů má každým dalším rokem stoupat. Pro srovnání autor této práce uvádí, že podíl obnovitelných zdrojů v České republice činí pouze 10,3 % ze všech zdrojů energie (Organisation for Economic Co-Operation and Development, 2018).

Vývoj matrací

V průběhu historie prošly matrace pestrým vývojem. Tisíce let se lidé snažili zvětšovat a hlavně změkčovat svá lůžka, a vytvořit tak kvalitní zázemí pro své spaní.

Úplně první matrace vznikaly už v pravěku, kdy lidé vyplňovaly svá lože suchou trávou a listy, které sloužily k izolaci tepla. Pravěcí lidé pak vyměnili suchou trávu za vysušené kůže, které lépe izovaly a současně poskytovaly i větší komfort. S další revolucí přišli až Řekové, kteří matraci zhotovovali z měkkých tkanin a sametových látek. Ložnice v Řecku byly rozděleny na ženské a mužské. V této době a na tomto území se všeobecně věřilo, že spánek má léčivé účinky, a proto se prováděly tzv. chrámové spánky. Ty ovšem byly uskutečňovány na zemi, nikoliv na matracích (Královské spaní, 2015).

Až v 16. století, v době renesance, začali lidé své matrace, vycpané levnými tkaninami a peřím, zdvihát ze země a umiřovat je na závěsné popruhy. Tato inovace zlepšila ventilaci matrací a zároveň chránila před špínou a bakteriemi, které byly na zemi. Okolo 19. století se začaly stavět postelové rámy. Je zajímavé, že již z tohoto období pocházejí standardy výšky, velikosti a rozměrů matrace tak, jak je známe dodnes (Královské spaní, 2015).

Za největší novodobý průlom v této oblasti jsou považovány pružiny. Ty nejprve sloužily k výplni křesel a židlí. V roce 1871 však Němec Heinrich Westphal vynalezl matraci, do které zakomponoval pružinové jádro. Tato pružinová lůžka měla lepší ventilace než ostatní, díky čemuž nedocházelo k zatuchnutí a k přemnožení červotočů (Královské spaní, 2015).

Pěnové polyuretanové matrace se dostaly na trh až po druhé světové válce. Tento druh materiálu se prokázal ve válce jako velice užitečný, a proto nabýval na popularitě mezi širokou veřejností. Navíc po skončení války armáda nevěděla, co si s těmito syntetickými materiály počít, a tudíž je začala nabízet na volném trhu. Tato pěna byla nahrazena pěnou paměťovou na konci 20. století. Původně byl tento materiál vynalezen Národním úřadem pro letectví a kosmonautiku a měl sloužit pouze pro astronauty k zabránění nežádoucím

tlakům na jejich tělo. Tato pěna se vyznačuje bodovým tlakem a citlovostí na teplo. (Královské spaní, 2015)

Výrobní postupy na tento druh matrace byl Národním úřadem pro letectví a kosmonautiku prodán švédské firmě Fagerdala, které začala vyrábět jako první paměťové pěny pro komerční účely. Postupem času se tato technologie vyvinula a dala vzniknout novým špičkovým produktům (Královské spaní, 2015).

V současné době se výrobci matrací zaměřují zejména na zdravotní nezávadnost, ortopedické vlastnosti, odstranění toxických či dráždivých látek a současně se snaží co nejvíce vyrábět z přírodních obnovitelných zdrojů.

7 Porterova analýza pěti sil

V této části bakalářské práce bude zkoumáno mikroprostředí podniku pomocí Porterovi analýzy 5 sil, která byla vysvětlena v teoretické části a jež bude nyní prakticky aplikována. Na základě tohoto zkoumání budou identifikovány konkurenční síly, které zásadně ovlivňují působení a činnost podniku. Výsledek výzkumu napomůže zhodnotit míru konkurenceschopnosti podniku na trhu v daném odvětví.

Informace použité v Porterově analýze byly získány z firemních materiálů a tyto byly potvrzeny v rámci rozhovoru s obchodním ředitelem společnosti Tropico, Milošem Hakenem. Dále autorovi bakalářské práce napomohly i rozhovory s manažery nábytkářských řetězců Möbelix, Všeprospánek a Jamall, které se konaly v jejich libereckých pobočkách.

Konkrétně se v této práci bude zkoumat konkurenceschopnost matrace Spirit Superior Nucleos na rakouském trhu. Tato matrace od firmy Tropico patří po technologické stránce mezi ty nejvyspělejší v České republice. Tento produkt je vytvořen z velice kvalitní hybridní pěny, která dokonale podpírá celé lidské tělo, a poskytuje mu tak vysoký komfort. Tato matrace má vynikající vzdušnost a pružnost, současně zamezuje tvorbě roztočů a plísní, a tím pádem je vhodná pro všechny alergiky. Tento produkt má také snímatelný potah, který se dá prát v běžné pračce. Záruční doba tohoto artiklu je deset let a v obchodech se dá pořídit za cenu dvacet tisíc korun českých v rozměrech sto dvacet na dvě stě centimetrů.

7.1 Stávající konkurence

Konkurence je v nábytkářském oboru veliká, a proto platí, že všechny firmy na trhu se snaží stále přicházet s novými nabídkami a produkty, které by přesvědčily zákazníky, aby přešli na jejich stranu.

Na rakouském trhu se nacházejí spousty firem, které se zabývají prodejem matrací. Struktura konkurenčního prostředí je charakterizována velikostí podílů jednotlivých firem na trhu. V

rozsahu soupeření mezi firmami uvnitř konkurenčního prostředí se zrcadlí snaha podniků získat tržní pozice.

Pomocí webových stránek Europages.co.uk a vlastních materiálů podniku se podařilo najít tři největší firmy tohoto trhu v Rakousku. Na základě nalezených informací Miloš Haken, který se v tomto oboru pohybuje už několik desítek let, odhadla hrubý podíl na trhu.

Tabulka 4: Největší stálá konkurence

Název společnosti	Rok založení	Odhadovaný podíl na trhu
OPTIMO SCHLAFSYSTEME GMBH	1954	25-35%
WASSERBETT & LUFTBETT WELT	1990	5-10%
RELAX NATÜRLICH WOHNEN GMBH	1999	3-7%

Zdroj: vlastní podle Europages, 2019

Produktové portfolio stávající konkurence

Horní Rakousy patří mezi nejvyspělejší spolkové země Rakouska, a proto zde najdeme matrace na vysoké úrovni. V produktovém portfoliu největších dodavatelů se matraci Spirit Superior Nucleos nejvíce podobají rakouské matrace s označením „Motion five“. Tyto matrace mají velice podobné technologické vlastnosti, přesto se v několika aspektech liší. Největší rozdíl je v cenách, za které se tyto matrace prodávají. Zatímco v České republice lze pořídit matraci Spirit Superior Nucleos za dvacet tisíc korun, v rakouských obchodech se cena za produkt s označením „Motion five“, ve stejných rozměrech, pohybuje v přepočtu okolo třiceti tisíc korun. Další rozdíl je ve výrobě. Rakouská konkurence se snaží více vyrábět z přírodních materiálů. Česká výroba naproti tomu vede ve větší nosnosti matrace a omyvatelnosti jejích potahů.

7.2 Vliv dodavatelů

Pro firmu Tropico je jedním z hlavních obchodních partnerů a dodavatelů společnost Eurofoam, která dodává polyuretanové pěny pro výrobu paměťových matrací. Tato firma spolupracuje se společností Tropico téměř od jejího vzniku a během dlouholeté spolupráce nikdy nevznikl problém, jenž by nebylo možné v rámci nastaveného přátelského obchodního vztahu vyřešit k oboustranné spokojenosti.

Při expanzi na trh do Horního Rakouska by dodavatel Eurofoam musel přirozeně dodávat větší množství materiálu. Na výrobu jedné matrace je potřeba patnáct kilogramů pěny. S ohledem na týdenní produkci matrací by to znamenalo, že by se týdenní dodávka pěn zvýšila přibližně o sto padesát kilo. Aby společnost Eurofoam toto navýšení dodávek zvládla, musela by si pořídit nové výrobní linky. Této investici by společnost Eurofoam byla nakloněna pouze v případě, že by byl sepsán kontrakt na dodávání takového množství zboží po minimální dobu čtyř let. Takový kontrakt by firmě poskytl jistotu, že pokryje náklady, které by byla nucena s tímto navýšením výroby vynaložit.

Další firmy, které dlouhodobě spolupracují s firmou Tropico, jsou belgická firma Mongs, která se zaměřuje na potahy na matrace, a tuzemská firma Wico, která dodává různé druhy zipů. Tyto společnosti dodávají své zboží do Tropica jednou za měsíc a navýšení objednávek by dle vyjádření obchodního ředitele neměl být pro tyto dodavatele problém, neboť toto by nebylo spojeno s nutností investic do rozšíření výroby, jako tomu bylo u dodavatele polyuretanových pěn.

7.3 Vliv odběratelů

Stávající i potenciální zákazníci Tropica se skládají především z nábytkářských obchodních řetězců, hotelů, maloobchodů, e-shopů, ale i jednotlivých domácností.

Pro firmu Tropico by bylo nejvíce optimální, kdyby mohla dodávat v Horním Rakousku své zboží do nábytkářských řetězců. V této oblasti se nachází 14 poboček Möbelixu, 9 poboček XXXlutz a 3 prodejny IKEA. Z těchto sekundárních dat vyplývá, že by se firma měla zaměřit na obchodování se společností Möbelix.

Společnost Möbelix je schopna, dle vyjádření manažera její liberecké pobočky, prodat v průměru třicet matrací za měsíc na jedné pobočce. Aby byl obchod pro obě strany výhodný, musela by firma Hilding Anders pro začátek dodávat do nejbližší pobočky minimálně deset matrací za týden, a to za cenu dvaceti tisíc korun za jednu matraci. Nejbližší pobočka v Horním Rakousku se nachází ve městě Rohrbach, vzdaleném od firmy Tropico přibližně 355 kilometrů. Tam by každý týden proběhla dodávka matrací Spirit Superior Nucleos. Náklady na přepravu z České republiky do Rakouska by platilo Tropico. Další převozy po rakouských pobočkách na základě zákaznických objednávek, by si už zařizovala společnost Möbelix sama pomocí své vlastní logistiky.

7.4 Substituty

Podnikání v oboru prodeje matrací má obrovskou výhodu v tom, že hrozba v substitutech je takřka nulová. Lidstvo totiž dosud nepřišlo na pohodlnější a lepší věc pro spánek, než jsou právě matrace. Matrace se samozřejmě vyvíjejí a společnost Hilding Anders vymýšlí v průměru jednu novou technologii skladby matrací za rok, kterou si samozřejmě nechá ihned patentovat. Dle informací z výzkumů je tato společnost přesvědčena, že na trhu není firma, která by kompletně změnila tento druh podnikání, ani výrobek, pomocí něhož by toho bylo možné dosáhnout. A pokud by nějaký produkt tento potenciál měl, už by na něm společnost Hilding Anders dávno pracovala.

Marketingové oddělení poskytlo autorovi této práce informaci, že jedinými substituty na trhu mohou být vodní postele a houpací sítě. Poptávka po těchto produktech je však tak nízká, že to pro podnik nepředstavuje absolutně žádnou hrozbu.

7.5 Nová konkurence

Riziko vstupu nových firem na trh výroby matrací je velice nízké. Je to dáno zejména požadavkem na značný kapitál, který je spojen se začátkem vstupu. Náklady na vstup bývají bez jakéhokoli know-how tak drastické, že prakticky znemožňují vznik nových podniků na daném trhu.

Ačkoliv se nedá vyloučit příchod kapitálově zajištěných společností, marketingové výzkumy Tropica jasně ukazují, že v blízké době není vstup nadnárodních společností na evropské trhy, tudíž ani na ten rakouský, přepokládán.

Shrnutí faktorů v mikroprostředí, které ovlivňují konkurenceschopnost podniku při vstupu na zahraniční trh, ukazuje následující tabulka. Jednička představuje nejnižší riziko, pětka naopak riziko největší.

Tabulka 5: Shrnutí Porterovy analýzy pěti sil

Konkurenční síly	Stupeň ohrožení				
	1	2	3	4	5
Stála konkurence				X	
Vliv dodavatelů	X				
Vliv odběratelů			X		
Substituty	X				
Nová konkurence		X			

Zdroj: vlastní

8 SWOT podniku

Tento nástroj rekapituluje všechny analýzy, jež byly podnikem provedeny. Výsledkem tohoto zkoumání jsou silné a slabé stránky podniku a nalezení příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí.

Silné stránky

1. Dlouhodobé zkušenosti
2. Image firmy
3. Nadprůměrná kvalita služeb
4. Technologická vybavenost
5. Výborné vztahy s obchodními partnery
6. Sortiment zboží
7. Impozantní servis
8. Propagace
9. Neustálá modernizace výrobních procesů
10. Součást nadnárodní skupiny
11. Flexibilita

Slabé stránky

1. Vysoké výrobní náklady
2. Vysoké náklady na komunikační mix
3. Vyšší cena na vybraných produktech oproti konkurenci
4. Nejasná organizační struktura firmy
5. Silná konkurence
6. Nedostatek pracovní síly
7. Zastaralé webové stránky podniku

Příležitosti

1. Vysoká životní úroveň
2. Vládní podpora
3. Technologická vyspělost
4. Diverzifikace rizik podniku
5. Potenciál rakouského trhu
6. Kvalitní pracovní personál
7. Distributorská síť
8. Dbaní na ekologii

Hrozby

1. Preference zákazníka
2. Potenciální konkurence
3. Enormní náklady spojené s rozšířením podnikání
4. Konec spolupráce s hlavními dodavateli
5. Kurzové rozdíly
6. Bezpečnostní hrozby
7. Finanční reformy

Mezi nejsilnější stránky firmy doajista patří její rozmanité produktové portfolio a její dobrá pověst. Dobrou pověst si firma vydobyla nejen kvalitními výrobky, ale i efektivním marketingem, což je základní filozofií podniku. Tedy umět co nejlépe prodat své zboží pro co nejkvalitnější spánek. Tato pozitiva jsou doplněna ještě o profesionální servis a umění dobře obchodovat.

Největší slabinou Tropica je vysoce nákladná výroba v malých prostorech. Rozšíření produkce by pro podnik znamenalo obrovské finanční výdaje, jejichž návratnost by trvala spoustu let. Přesto se jedná o první věc na seznamu dlouhodobých investic firmy.

Z uvedených analýz plyne poměrně dost příležitostí. Největší příležitost podnik spatřuje ve vysoké poptávce po technologických matracích, vyplývající z vysoké rakouské životní

úrovně. Dále by firma při vstupu na rakouský trh ocenila technologickou kvalitu země, její vládní dotace a infrastrukturu.

Všechny hrozby, které byly nalezeny, mají jiný stupeň ohrožení. Mezi největší „strašáky“ patří bezpečnostní hrozby a finanční reformy, avšak i nulová preference zákazníka na rakouském trhu by pro podnik mohla mít likvidační následky. Ostatní nalezené hrozby na trhu je možné pomocí opatření a dohod zredukovat.

9 Konkurenceschopnost podniku při vstupu na trh

Konkurenceschopnost společnosti Tropico nejvíce ohrožuje stálá konkurence, která na rakouském trhu v Horních Rakousech vytváří těžký konkurenční boj. V Rakouské republice působí spíše menší počet podniků, tyto však ovládají podstatnou část trhu s matracemi. Dále se musí brát v potaz, že na tomto trhu se nachází další konkurenti, kteří se snaží každým dnem vyrovnat jedničkám na trhu. I když potenciálních zákazníků je stále nepřeborné množství, trh se začíná pomalu, ale jistě nasycovat. Dostat kupujícího na svoji stranu tak bude čím dál těžší. Navíc tento problém bude u Tropica ještě obtížnější, neboť na trh budou vstupovat jako cizinci, a proniknout do nových lokalit tak bude ze začátku nesnadný úkol.

Výsledek rekapitulující analýzy SWOT naznačuje, že se jako nejvýhodnější jeví přístup „Strengths – Opportunities“. Tento přístup využívá silných stránek ve prospěch možností. Neustálá modernizace výrobních procesů a dobrá image jsou nejjednodušším předpokladem pro využití vysoké kvality životní úrovně obyvatelstva a jejich zájmu o nejnovější technologie. Navíc v případě, že podnik eliminuje slabé stránky, kterými jsou zejména nepřehledné webové stránky bez německého překladu, nedostatek zaměstnanců a vysoké náklady, stane se konkurenceschopnějším vůči ostatním podnikatelským subjektům.

9.1 Návrh na strategii

V první řadě autor bakalářské práce navrhuje, aby se vytvořila dlouhodobá strategie podniku, ze které by se následně konkretizovaly krátkodobé cíle. Nejvhodnější strategií pro rakouský trh bude diferenciací, tedy prodej odlišných produktů - produktů s vlastnostmi, které konkurence neposkytuje, ale zákazník po nich touží.

Snaha o odlišení by se měla zkombinovat se strategií spočívající v nalezení konkurenční výhody v tržní orientaci. Na trhu by se podnik měl zaměřit na určitý segment potenciálních kupujících, kteří by byli ochotni si za originalitu připlatit. V Rakousku se obyvatelé po ekonomické stránce mají opravdu dobře, a proto by byla chyba hledat konkurenční výhodu v redukci nákladů, jako tomu je například v České republice, kde zákazníci hledí především na cenový faktor. Z toho důvodu by firma Hilding Anders exportovala svou nejlepší matraci

Spirit Superior Nucleos z paměťové a studené pěny, která by stála odběratele dvacet tisíc korun. Tato matrace se liší od rakouské konkurence svoji nadprůměrnou nosností a snadnou omyvatelností matracového potahu.

Ke zlepšení konkurenceschopnosti musí podnik posilovat loajalitu kupujícího. Toho se nejlépe docílí pomocí podpory prodeje, a to např. věrnostními programy, soutěžemi, speciálními službami či slevami.

Podnik však nesmí ustrnout a stále musí sledovat a porovnávat působení a strategie ostatních konkurenčních firem. Z Porterovy analýzy je zřejmé, že momentálně představují největší konkurenci společnosti Optimo Schlafsysteme GmbH, Wasserbett & Luftbett Welt, Relax - Natürlich Wohnen GmbH. Hilding Anders by měl tyto konkurenty, pomocí analýz, neustále pozorovat, aby proti nim mohl na trhu obstát.

9.2 Forma vstupu na trh

Nejvýhodnější formou vstupu se jeví smlouva o výhradním prodeji s nábytkářskými velkoobchody Möbelix nebo XXXlutz. S tímto nepřímým distribučním mixem má Hilding Anders již nějaké zkušenosti z jiných zahraničních trhů. Pokud by byla zvolena tato forma, podnik by se musel dohodnout na výhradním dodávání zboží výhradnímu odběrateli. Výběr odběratele je nesmírně důležitý, neboť tento buduje firmě image na daném trhu. Po správném zvolení distributora by byla uzavřena smlouva o výhradním prodeji.

V rámci snahy o eliminování rizik a rozdělení odpovědností, které jsou spojeny s mezinárodním obchodem, se musí obě strany dohodnout na podmínkách Incoterms. Ze zkušeností podniku se většinou v tomto oboru používá doložka Incoterms DAP, která je pro dodavatele nevýhodná a nákladná, neboť dodavatel nese veškerá rizika a hradí veškeré náklady spojené s přepravou.

Na základě výsledků všech provedených analýz konkurenceschopnosti podniku při vstupu na zahraniční trh se autor této bakalářské rozhodl společnosti Hilding Anders vstup na rakouský trh v Horním Rakousku doporučit.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo na základě teoretických podkladů, průzkumů, analýz, rozhovorů s majiteli podniku a vlastního úhlu pohledu autora zhodnotit konkurenceschopnost podniku, který vstupuje na zahraniční trh a případně tomuto vybranému subjektu poskytnout jistá doporučení a možná zlepšení.

V první části této práce byla podrobně vysvětlena a objasněna teorie, která se této problematice týká. V této části tak byly objasněny pojmy: konkurenceschopnost, konkurence, konkurenční strategie, konkurenční výhoda, formy vstupů a motivů na zahraniční trh a rizika s tím spojená.

Druhou částí této bakalářské práce je část praktická, jež vychází z části teoretické a v níž jsou nabyté teoretické poznatky aplikovány na konkrétním podniku. Pro tuto část autor vybral společnost Hilding Anders a zaměřující své podnikání na výrobu a prodej matrací. S tímto podnikem chtěl autor na základě analýz zjistit, jaká je jeho konkurenceschopnost na rakouském trhu v Horních Rakousech.

Z analýz konkurenceschopnosti vzešli hlavní konkurenti, substituty, vlivy odběratelů a dodavatelů na trhu a současně bylo zmapováno vnější prostředí země. Tyto poznatky napomohly k vytvoření nejúčinnější strategie podniku a snahy o nalezení konkurenční výhody. Aby byla firma v Rakousku co nejvíce konkurenceschopná, musí se zaměřit na diferenciaci od ostatních konkurentů. Schopnost být jiný, spolu s dobře propracovanou technologickou vybaveností, jsou předpoklady, které by firmě napomohly k jejímu konkurenčnímu úspěchu na rakouském trhu.

Druhá polovina praktické části řeší konkrétní návrh vstupu na rakouský trh. Na základě shrnutí analýz z první části této práce a zkušeností firmy z minulých let byl zvolen vstup na zahraniční trh ve formě vývozních operací, jež by spočívaly v uzavření kontraktu s vybraným nabytkářským řetězcem působícím v Rakouské republice.

Současná činnost podniku je velice úspěšná. Hilding Anders patří mezi největší prodejce matrací na českém a slovenském trhu, a to převážně díky svým marketingovým a

technologickým schopnostem. S ohledem na aktuální výborné ekonomické výsledky však společnost nemá v tuto chvíli velkou motivaci k expanzi na další zahraniční trhy. Pokud by se ovšem v budoucnu rozhodla své teritoriální podnikatelské působení rozšířit, Rakouská republika by mohla být jednou z možností, kam se vydat.

Seznam použité literatury

Monografie

DURAND, Martine, Jacques SIMON and Colin WEBB. 1992. OECD's Indicators of International Trade and Competitiveness. Economic Department Working Papers, No. 120, OECD.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. Strategické řízení: Teorie pro praxi. 3. Nové město: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-637-1.

KARLAS, Jan. 2015. Mezinárodní organizace: systémy spolupráce mezi státy. Praha: Sociologické nakladatelství. ISBN 978-80-7419-179-4.

KLVAČOVÁ, Eva. 2003. Vstup do Evropské unie: oslabení, nebo posílení národního státu? Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-55-X.

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

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. 2015. Michael Porter jasně a srozumitelně. Praha: Management Press. ISBN 9788072612512.

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

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

NOVÁK, Radek, Lubomír ZELENÝ, Petr PERNICA a Lukáš SVOBODA. 2012. Přepravní, zásilkové a logistické služby. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-735-3.

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 80-85605-11-2.

ŠTRACH, Pavel. 2009. Mezinárodní management. Praha: Grada. ISBN 9788024729879.

ŽÁK, Milan a kolektiv. 2002. Velká ekonomická encyklopedie. Praha: Linde. ISBN 80-7201-381-5.

Elektronické zdroje

Aktuálně. 2018. Aktuálně [online]. Česká republika: Aktuálně [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/zahranici/nejlepsi-mesta-kvalita-zivota-viden-prehled-zebricek/r~21144c089fce11e890ecac1f6b220ee8/>

Basic information about Austria. 2018. <https://www.cia.gov/index.html> [online]. USA: CIA [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/au.html>

Česko-rakouské hospodářské vztahy. 2017. MZV [online]. Vídeň: Velvyslanectví České republiky [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.mzv.cz/>

Ekonomická sféra. 2018. Business info [online]. Vídeň: Zastupitelský úřad [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz>

Europages. 2019. Europages [online]. Europages [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <https://www.europages.co.uk>

Historie matrací. 2015. Královské spaní [online]. Praha: Královské spaní [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://www.kralovske-spani.cz>

Labour. 2018. Trading economics [online]. Trading economics [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com>

Makroekonomické ukazatele. 2018. [online]. 2018. Vienna: ONB [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <https://www.oenb.at/en/Statistics/Standardized-Tables.html>

Population pyramid. 2018. Population pyramid [online]. Population pyramid [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://www.populationpyramid.net/austria/2018/>

Population. 2018. <https://www.cia.gov/index.html> [online]. USA: CIA [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/au.html>

Přehled [online]. 2018. Česká republika: Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: http://www.amsp.cz/uploads/dokumenty_2015/Podnikame_v/1512_Rakousko_AMSP.pdf

Public spending. 2018. Organisation for Economic Co-Operation and Development [online]. Paris: OECD [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/eduresource/public-spending-on-education.htm>

Rakousko. 2018. Euroskop [online]. Česká republika: Vláda České republiky [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: www.euroskop.cz

Renewable energy. 2018. Organisation for Economic Co-Operation and Development [online]. Paris: OECD [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/energy/renewable-energy.htm>

Statistika mezinárodního obchodu. 2018. Český statistický úřad [online]. Praha: ČSÚ [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

Tropico základní informace. 2014. Matrace Tropico [online]. Rožtoky u Jilemnice: Tropico [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://www.matracetropico.cz/o-nas>

Životní úroveň země. 2017. Invest in Austria [online]. Vienna: ABA [cit. 2019-04-01].
Dostupné z: <https://investinaustria.at/en/business-location-austria/quality-of-life.php>