

Masarykova univerzita  
Ekonomicko-správná fakulta

Študijný odbor: Podniková ekonomika a management



INTERNACIONALIZÁCIA PODNIKU  
Internationalization of the company  
Bakalárska práca

Vedúca bakalárskej práce:  
Ing. Alena Šafrová Drážilová, Ph.D.

Autor:  
Radka Čopjanová

Brno, 2019



MASARYKOVA UNIVERZITA  
Ekonomicko-správní fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Akademický rok: 2018/2019

**Studentka:** Radka Čopjanová  
**Obor:** Podniková ekonomika a management  
**Název práce:** Internacionalizace podniku  
**Název práce anglicky:** Internationalization of the company  
**Cíl práce, postup a použité metody:** **Cíl práce:**

Analýza procesu internacionalizace podniku.

### Postup práce a použité metody:

Předmětem teoretické části bude zpracování a představení problematiky internacionalizace podniků a teoretický rozbor potřebných analytických metod. Praktická část bude zaměřena na analýzu situace v konkrétním podniku, vyhodnocení provedených analýz, identifikaci problému spojeného s internacionalizací podniku, návrh řešení, diskusi a shrnutí získaných poznatků.

**Rozsah grafických prací:** Podle pokynů vedoucího práce  
**Rozsah práce bez příloh:** 35 – 45 stran

**Literatura:** LUTHANS, F. a J. DOH. *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*. 7th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2008. 640 s. ISBN 0-07-338119-5.

VERBEKE, Alain. *International business strategy : rethinking the foundations of global corporate success*. 1st ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2009. xxiii, 481. ISBN 9780521862585.

DERESKY, Helen. *International management : managing across borders and cultures : text and cases*. 7th ed., International ed. Boston: Pearson, 2011. 480 s. ISBN 9780132545556.

ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Praha: Grada, 2009. 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9.

BLAŽEK, Ladislav a Alena ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ. *Nadnárodní společnosti v České republice : vývojové trendy, organizace a řízení, kultura a odpovědnost*.

1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2013. xxi, 211. ISBN 9788074004780.

**Vedoucí práce:** Ing. Bc. Alena Šafrová Drášilová, Ph.D.  
**Pracoviště vedoucího práce:** Katedra podnikového hospodářství

**Datum zadání práce:** 28. 2. 2017

Termín odevzdání bakalářské práce a vložení do IS je uveden v platném harmonogramu

akademického roku. **V Brně dne:** 14. 4. 2019

Meno a priezvisko autora: Radka Čopjanová  
Názov bakalárskej práce: Internacionalizácia podniku  
Názov práce v angličtine: Internationalization of the company  
Katedra: podnikového hospodárstva  
Vedúca bakalárskej práce: Ing. Alena Šafrová Drážilová, Ph.D.  
Rok obhajoby: 2019

## **Anotácia**

Predmetom bakalárskej práce „Internacionalizácia podniku“ je náhľad do problematiky internacionalizácie a pojmov s ňou súvisiacich. V teoretickej časti sú vysvetlené základné termíny a súvislosti danej problematiky, ktoré sú využité a aplikované na konkrétnom podniku, v druhej, praktickej časti bakalárskej práce. Tá sa venuje priblíženiu teoretickej roviny na praktickom príklade a vyhodnoteniu určitých faktorov za účelom vytvorenia odporúčaní do budúcnosti.

## **Annotation**

The subject of bachelor thesis "Enterprise internalization" is a look into the theme of internalization and notions connected to this theme. In the theoretical part of the thesis, the basic terminology and context of the subject is explained, which are later used and applied onto a particular enterprise in second, practical part of the thesis. The practical part is focusing on explaining the internalization theory on a practical example and on evaluation of certain indicators, all in order to formulate future recommendations.

## **Kľúčové slová**

internacionalizácia, internacionalizačné modely, export, kapitálová účasť

## **Keywords**

internationalization, models of internationalization, export, capital participation

## **Prehlásenie**

Prehlasujem, že som bakalársku prácu *Internacionalizácia podniku* vypracovala samostatne pod vedením Ing. Aleny Šafrovej Drážilovej, Ph.D. a uviedla v nej všetky použité literárne a iné odborné zdroje v súlade s právnymi predpismi, vnútornými predpismi Masarykovej univerzity a vnútornými aktmi riadenia Masarykovej univerzity a Ekonomicko-správnej fakulty MU.

V Brne dňa 14. apríla 2019

---

vlastnoručný podpis autora

## **Pod'akovanie**

Na tomto mieste by som rada poďakovala Ing. Alene Šafrovej Dráčilovej, Ph.D. za cenné pripomienky a odborné rady, ktorými prispela k vypracovaniu tejto bakalárskej práce. Ďalej ďakujem firme OBAL PARTNER s.r.o. za poskytnuté informácie a konzultácie, ktoré mi taktiež boli prospešné pri vytváraní mojej bakalárskej práce.

# OBSAH

<b>OBSAH</b> .....	<b>7</b>
<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>11</b>
<b>1 INTERNACIONALIZÁCIA</b> .....	<b>11</b>
<i>Globalizácia</i> .....	11
1.1 INTERNACIONALIZAČNÉ MODELY .....	12
1.1.1 <i>Stopfordov model internacionalizácie</i> .....	12
1.1.2 <i>Uppsala model internacionalizácie</i> .....	13
1.1.3 <i>Pristup Daniela a Radebaugha</i> .....	14
1.2 PLÁNOVANIE A PRÍPRAVA NA INTERNACIONALIZÁCIU .....	15
1.2.1 <i>Analýza zahraničného trhu pred začatím podnikania v zahraničí</i> .....	16
1.2.2 <i>Výskum konkurencie</i> .....	18
1.3 DÔVODY INTERNACIONALIZÁCIE .....	19
1.3.1 <i>Defenzívne dôvody</i> .....	19
1.3.2 <i>Ofenzívne dôvody</i> .....	20
1.4 HROZBY PLYNÚCE Z INTERNACIONALIZÁCIE .....	20
<b>2 NADNÁRODNÁ FIRMA</b> .....	<b>22</b>
<b>3 VSTUP NA ZAHRANIČNÝ TRH</b> .....	<b>23</b>
3.1 VSTUP BEZ KAPITÁLOVEJ ÚČASTI .....	23
3.1.1 <i>Export</i> .....	23
3.1.2 <i>Licencie</i> .....	23
3.1.3 <i>Kooperatívne zmluvy</i> .....	24
3.1.4 <i>Franchising</i> .....	24
3.2 VSTUP S KAPITÁLOVOU ÚČASŤOU .....	24
3.2.1 <i>Joint venture</i> .....	24
3.2.2 <i>Akvízie a fúzie</i> .....	24
3.2.3 <i>Nový podnik</i> .....	24
<b>4 CIEĽ PRÁCE</b> .....	<b>26</b>
<b>5 METODIKA PRÁCE A METÓDY VÝSKUMU</b> .....	<b>28</b>
<b>PRAKTICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>29</b>
<b>6 INTERNACIONALIZÁCIA VYBRANÉHO PODNIKU</b> .....	<b>29</b>
6.1 VŠEOBECNÉ PREDSTAVENIE PODNIKU .....	29
6.2 PONUKA PRODUKTOV .....	30
6.3 DODÁVATELIA A ODBERATELIA .....	31
6.4 PRIEBEH INTERNACIONALIZÁCIE PODNIKU OBAL PARTNER A JEJ ČINNOSTÍ .....	32
6.5 PRÍJMY, NÁKLADY A VÝNOSY PODNIKU OBAL PARTNER S.R.O. ....	32
6.6 ANALÝZA ČESKEJ REPUBLIKY .....	34
6.6.1 <i>Sociálno-kultúrne prostredie</i> .....	35
6.6.2 <i>Ekonomické prostredie</i> .....	35
6.6.3 <i>Technologické prostredie</i> .....	36
6.7 KONKURENCIA .....	37
6.7.1 <i>Rozpoznanie cieľov a stratégie konkurenta</i> .....	39
6.7.2 <i>Silné a slabé stránky konkurujúcich podnikov</i> .....	40
6.8 PRIEBEH VSTUPU PODNIKU OBAL PARTNER NA TRH ČESKEJ REPUBLIKY .....	40
6.8.1 <i>Dôvody straty zákazníkov</i> .....	42

6.8.2	<i>Záujem o BIO fólie</i> .....	42
6.9	SWOT ANALÝZA .....	43
6.10	DOPADY ZAHRAŇIČNOOBCHODNEJ ČINNOSTI NA TRŽBY SPOLOČNOSTI.....	44
6.11	ZHODNOTENIE VÝSLEDKOV A ODPORÚČANIA PODNIKU OBAL PARTNER S.R.O.....	46
<b>ZÁVER</b> .....		<b>47</b>
<b>ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV</b> .....		<b>48</b>
	LITERATÚRA .....	48
	INTERNETOVÉ ZDROJE.....	49
<b>ZOZNAM OBRÁZKOV</b> .....		<b>52</b>
<b>ZOZNAM TABULIEK</b> .....		<b>52</b>
<b>ZOZNAM GRAFOV</b> .....		<b>52</b>
<b>ZOZNAM PRÍLOH</b> .....		<b>52</b>
<b>PRÍLOHA A – ROZHOVOR S KONATEĽOM PODNIKU OBAL PARTNER S. R. O.</b> .....		<b>53</b>



# ÚVOD

V súčasnom globalizovanom svete sa stáva internacionalizácia podnikov čoraz frekventovanejším pojmom. Toto prekračovanie národných a kultúrnych hraníc sa deje od počiatkov rozširovania a zdokonaľovania informačných technológií a od začiatku snáh ľudstva, alebo štátov o zoskupovanie a integráciu štátov do nadnárodných organizácií, v ktorých sa národné hranice stávajú čoraz menšími bariérami či už obchodného, ale aj kultúrneho, sociálneho, či etického stretu. Toto otváranie ekonomík voči sebe im prinieslo množstvo výhod, či už narážame na možnosti obchodného charakteru (nové pracovné miesta, možnosť využívať zdroje inej krajiny, noví potenciálni zákazníci) alebo iného ako obchodného (sociálny, politický, kultúrny). No okrem výhod je veľmi podstatné spomenúť aj riziká a ohrozenia, ktoré so sebou proces a neustále rozširovanie a rozmáhanie sa internacionalizácie prináša. Tak ako prináša internacionalizácia výhody nám, pri prechode a rozšírení nášho podnikania do zahraničia, tak zase možnosť zahraničných firiem prísť a podnikat' v našej domácej krajine znižuje či uberá možnosti nám ako podnikateľským subjektom na našom domácom trhu.

Podnik, skúmaný v rámci tejto bakalárskej práce, zvolil pre internacionalizáciu Českú republiku, Poľsko a Maďarsko, pretože ide o zahraničné trhy najviac podobné tomu domácejmu. Tržby nami skúmaného podniku z podnikateľskej činnosti v Českej republike v poslednom roku významne poklesli, a preto bude výstupom tejto bakalárskej práce súbor odporúčaní na podporu predaja za hranicami tohto štátu. Pre splnenie tohto cieľa, bola potrebná istá následnosť krokov. Prvým krokom bolo naštudovanie príslušnej odbornej literatúry v tlačenej, ale aj elektronickej podobe a bližšie spoznanie podniku vďaka interview s konateľom podniku pánom Jančušom. Nasledovalo popísanie metodiky práce a postupnosti pri získavaní údajov na spracovanie praktickej časti práce. Následná analýza situácie v podniku, PEST analýza prostredia a priblíženie konkurencie slúžia na lepšie pochopenie momentálnej situácie, v ktorej sa podnik nachádza. Vďaka tomu budeme schopní určiť silné a slabé stránky podniku a príležitosti a ohrozenia, ktoré firmu stretávajú v zahraničnom prostredí, teda zostaviť SWOT maticu a na základe nej určiť vhodné kroky, ktoré by mal podnik urobiť, ak chce zlepšiť momentálnu nie veľmi pozitívne sa vyvíjajúcu situáciu na trhu Českej republiky.

**Výskumná oblasť**, ktorej sa v tejto bakalárskej práci budeme venovať je: Jav internacionalizácia podniku.

**Výskumná téma** je: Internacionalizácia stredného podniku a rozbor príčin jej momentálne nepriaznivého vývoja na území Českej republiky za podnik OBAL PARTNER s. r. o.

**Výskumný cieľ** vyplývajúci z oblasti a témy výskumu je: Identifikovať príčiny nepriaznivého vývoja internacionalizácie na území Českej republiky v podniku OBAL PARTNER a odporučiť opatrenia pôsobiace proti tomuto vývoju.

**Všeobecná výskumná otázka teda znie:**

1. Aké sú príčiny momentálne nepriaznivého vývoja internacionalizácie na území Českej republiky v podniku OBAL PARTNER a aké kroky má firma podniknúť aby sa tento vývoj zlepšil?

**Špecifické výskumné otázky** ktorých odpovede nás dovedú k odpovediam na všeobecnú výskumnú otázku sú:

1. Aké podmienky má podnik OBAL PARTNER na trhu Českej republiky ako slovenská firma?

2. Kto je pre podnik OBAL PARTNER najvýraznejším konkurentom na tomto trhu a v čom sú si tieto konkurenčné podniky podobné a v čom odlišné?

3. Aké silné a slabé stránky má podnik OBAL PARTNER a aké jeho konkurencia?

4. Aké sú najčastejšie dôvody odchodu zákazníkov podniku OBAL PARTNER ku konkurencii?

5. Aké sú silné a slabé stránky podniku OBAL PARTNER a aké príležitosti a ohrozeniam je vystavený?

# TEORETICKÁ ČASŤ

Táto časť bude slúžiť ako predstavenie informácií, s ktorými budem neskôr pracovať, a so znalosťou ktorých budem vypracovávať praktickú časť svojej bakalárskej práce.

## **Základné pojmy**

V tejto časti charakterizujem niektoré základné pojmy, dôležité pre pochopenie problematiky internacionalizácie podniku a javov s ňou súvisiacich.

## **1 INTERNACIONALIZÁCIA**

Proces internacionalizácie nie je vo všeobecnosti zreteľne charakterizovaný. Internacionalizácia môže byť poňatá zo stanoviska podniku, ako úsilie jednotlivého podniku, alebo zoskupenia firiem o zapojenie sa do medzinárodných operácií (Buckley 1999). Je to ale zároveň aj prerod lokálneho podniku na medzinárodne pôsobiaci podnik, na nadnárodnú spoločnosť. Charakterizujeme ju aj ako prevádzkovanie podnikania vo veľa krajinách sveta, ale často je obmedzené na určitý región, napr. Európu (Hollensen 2014, s. 19).

Tento jav skúmajú autori už od 70. rokov 20. storočia. K samotnej internacionalizácii nedochádza zvyčajne z ničoho nič, naraz, a žiadny podnik sa nestane nadnárodnou spoločnosťou pôsobiacou globálne, zo dňa na deň. Takmer vždy ide o postupný vývoj s istou následnosťou krokov, na ktorých usporiadaní a premyslenosti závisí, či bude zahraničná expanzia podniku úspešná, alebo naopak (Blažek a Šafrová Drážilová 2013, s. 83).

Podľa Machkovej (2009, s. 28-32) majú na proces internacionalizácie vplyv vo výraznej miere socio-kultúrne odlišnosti, podmienky v rámci obchodu a politiky a jestvovanie globálnych marketingových sietí.

### **Globalizácia**

V súvislosti s pojmom internacionalizácia je veľmi dôležité spomenúť si aj termín globalizácia, pretože môžeme tvrdiť, že globalizácia je predpokladom úspešne prebiehajúcej internacionalizácie, či podľa Dvořáčka (2012, s. 116), že globalizácia je vývojovou fázou internacionalizácie.

Globalizácia je v súčasnej dobe veľmi frekventovaný pojem. Podľa Kislingerovej (2005, s. 9) je to reakcia na presýtenosť domácich trhov a uplatnenie sa na nových odbytiskách, spoločne s využívaním nových či lacnejších materiálnych a ľudských zdrojov, zatiaľ čo podľa Luthansa (2015, s. 6) je globalizácia proces sociálneho, ekonomického, politického, technického

a kultúrneho zjednotenia medzi krajinami sveta. Antošová (2007, s. 8-9) tvrdí, že tento proces je neodvratiteľný, prirodzený aj očakávateľný a dodáva, že globalizácia redukuje, alebo dokonca úplne eliminuje geografické a legislatívne obmedzenia.

## **1.1 Internacionalizačné modely**

Existuje viacero pohľadov, či prístupov k internacionalizácii podnikov, ktoré nazývame internacionalizačné modely. Najznámejšie je rozdelenie na tri: Stopfordov model, Uppsala model internacionalizácie a prístup Daniela a Radenbauga.

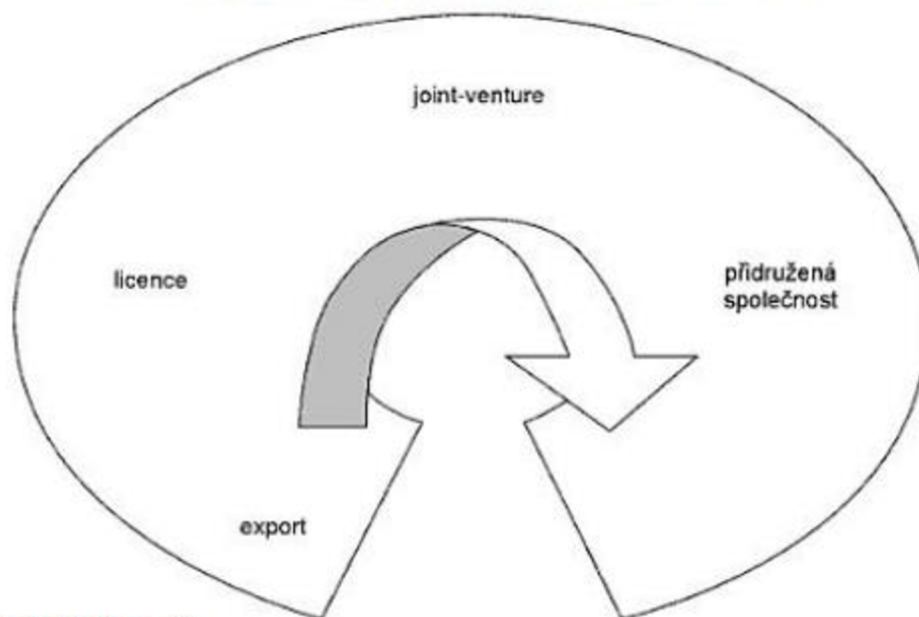
### **1.1.1 Stopfordov model internacionalizácie**

„Prvý model internacionalizácie (Stopfordov) bol zostavený v roku 1972 na základe výskumu 187 amerických nadnárodných spoločností.“ (Blažek a Šafrová Drážilová 2013, s. 83) Z tohto výskumu vyplynulo, že podniky pri danom procese postupujú určitým spôsobom, určitými krokmi. Od kapitálovo nenáročných foriem exportovania, až po zakladanie pridružených spoločností.

Podniky najprv potrebujú zistiť potenciál trhu, a tak začnú sondovať výhodnosť a záujem potenciálneho zahraničného trhu, začnú exportovať. Ak je potenciál dostatočný a export výhodný, nasleduje snaha získať partnera, ktorý bude na danom trhu vyrábať pod značkou daného podniku, pod jeho licenciou. Pretože ale predajom licencie podnik stráca časť kontroly, ďalším stupňom je zakladanie joint ventures s miestnym podnikom (Štrach 2009, s. 39).

Posledným stupňom v Stopfordovom vývojovom modeli je zakladanie plne vlastnených samostatných pridružených spoločností – pobočiek. Dochádza teda k postupným zmenám, kde sa najprv mení vnútorná organizačná štruktúra (vznik exportného oddelenia) a následne sa mení vonkajšia organizačná štruktúra. Tento model však nie je univerzálne platný a existujú aj podniky, ktoré začínajú svoj proces internacionalizácie na inom stupni tohto modelu alebo dokonca sú globálne už od svojho založenia.

**Obrázok 1: Stopfordov model internacionalizácie**



Zdroj: Štrach, 2009, s. 39

### 1.1.2 Uppsala model internacionalizácie

(model Johansona a Vahlneho)

Najklasickejší model, ktorý má podobný pohľad na internacionalizáciu podnikov, keď sa z domácich firiem stávajú postupne nadnárodné firmy (Štrach 2009, s. 40). Tento model taktiež dochádza k záveru, prezentovanému už v Stopfordovom modeli, že podniky rozširujú svoje operácie v zahraničí postupne na základe dvoch dimenzií: znalosti trhu a úsilia o trh. (Blažek a Šafrová Drážilová 2013, s. 85)

- **Znalosti trhu** (market knowledge)

Ako sa rozvíjajú znalosti podniku o zahraničnom trhu, väčšinou s dobou pôsobenia podniku na tomto trhu, tak rastie šanca aplikovať na prenikanie na zahraničný trh niektorý zo spôsobov, ktoré viažu kapitál.

- **Úsilie o trh** (market commitment)

Čím viac sa firma o zahraničný trh zaujíma, usiluje, tým viac pravdepodobne použije taký spôsob, ktorý viaže kapitál.

Tento model stanovuje, že vplyvom rastúcej skúsenosti s rozličnými zahraničnými trhmi, bude čoraz väčšia nádej, že nasledujúci vstup na zahraničný trh, bude uskutočnený kapitál-viazacím spôsobom. A to najskôr prostredníctvom zriadením plne vlastnenej dcérinej

spoločnosti. Voľbu ďalšej lokality na expandovanie bude ovplyvňovať to, v ktorých krajinách je podnik v súčasnosti činný, lebo nadnárodné firmy zvyčajne najskôr vstupujú do prostredia, ktoré im je relatívne bližšie a známejšie. (Štrach 2009, s. 40) Vzťah medzi znalosťou trhu a úsilím o trh je kľúčovým hnacím motorom internacionalizácie.

### 1.1.3 Prístup Danielsa a Radebaugha

Danielsov a Radebaughov model syntetizuje jednotlivé teoretické východiská do jediného internacionalizačného modelu. (Blažek a Šafrová Drážilová 2013, s. 85) Tí vo svojej teórii priradujú podnikom nízky, stredný alebo vysoký stupeň internacionalizácie, podľa miery naplnenia piatich premenných. Týmito premennými kritériami sú: motivácia k medzinárodnému podnikaniu, počet zemí, v ktorých spoločnosť podniká, zaisťovanie zahraničných operácií, spôsob prenikania na zahraničné trhy a stupeň podobnosti domácej a hostiteľskej krajiny. Štrach (2009, s. 40) tieto kritériá ďalej charakterizuje a rozdeľuje:

- *Aktívne* kontra *pasívne* využívanie príležitostí internacionalizácie

Pasívne využívanie príležitostí podnikmi je príznačné pre začiatok procesu internacionalizácie v spoločnosti, kedy firmy pasívne reagujú na externé podnety, ktoré ich nútia presúvať svoje aktivity do zahraničia. Naopak aktívne sa firmy začnú zaujímať o nové lokality a spôsoby ako využiť lokálne špecifických výhod až postupom času.

- *Počet zemí*, v ktorých podnik pôsobí

Väčšinou ide najprv o jednu zahraničnú lokalitu a potom sa ich počet zvyšuje.

- *Interné* kontra *externé* riadenie zahraničných operácií

Na začiatku procesu internacionalizácie sa firmy boja riskovať a nechcú urobiť prvý krok do neznáma sami. Preto zo začiatku nechávajú riadenie zahraničných operácií zahraničným, externým, subjektom. Časom ale zisťujú že prenechaním tejto právomoci cudzím subjektom strácajú kontrolu nad svojimi operáciami, a tak začínajú riadiť svoje zahraničné operácie sami.

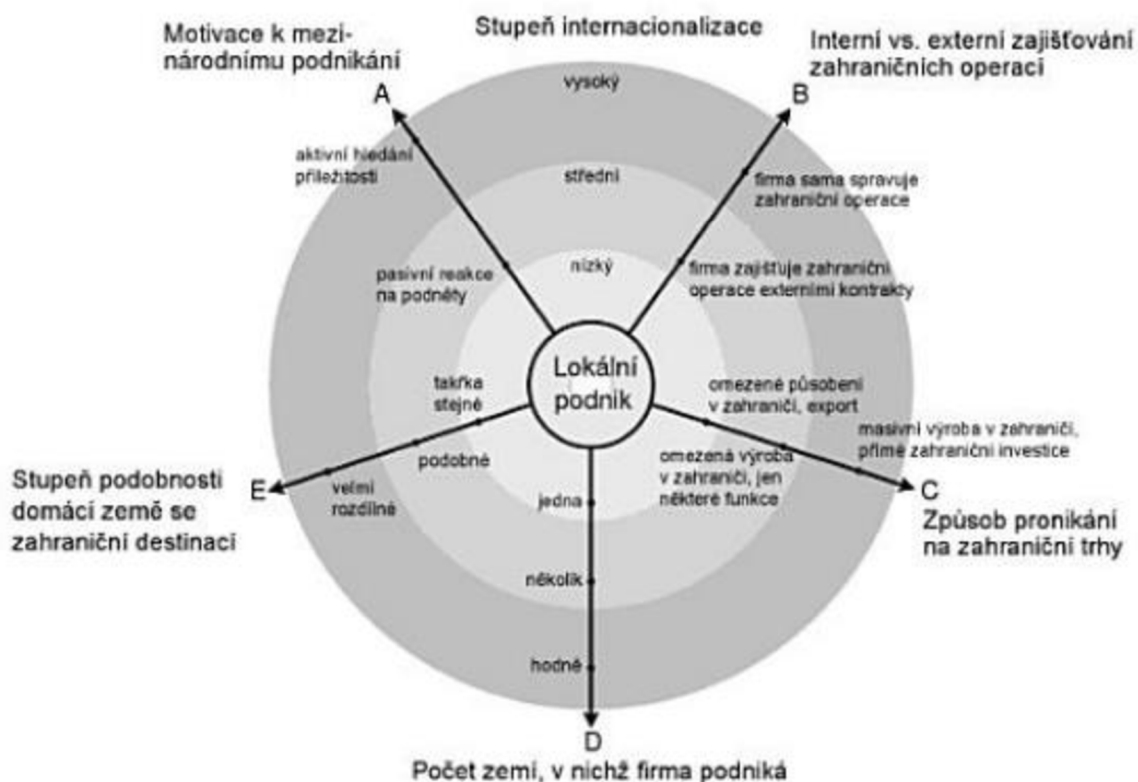
- *Spôsob prenikania* na zahraničné trhy

Ide priamo o Stopfordov model, kde prvým krokom podnikov je export do zahraničia, nasleduje externe riadená produkcia v zahraničí, zakončená vlastným zahraničným závodom.

- *Stupeň podobnosti* zahraničného a domáceho trhu

Začiatkom internacionalizácie sa podniky zameriavajú na zahraničné trhy podobné tomu domácomu, či už kultúrne, veľkostne alebo inak. No neskôr, s rozvinutejším procesom internacionalizácie sa podniky postupne čoraz viac odvažujú vstupovať aj do relatívne menej príbuzných a podobných destinácií.

**Obrázok 2: Model internacionalizácie**



Zdroj: Štrach, 2009, s. 41

## 1.2 Plánovanie a príprava na internacionalizáciu

Čeliac globalizácií a čoraz viac prepojenému svetu sa mnohé firmy pokúšajú rozšíriť svoje podnikanie do zahraničných krajín. Medzinárodná expanzia zabezpečuje nové a potenciálne viac výnosné trhy, pomáha zvyšovať konkurencieschopnosť podniku a uľahčuje prístup k nápadom na nové produkty, výrobným inováciám a najnovším technológiám. Každopádne ale internacionalizácia pravdepodobne nebude úspešná ak sa na ňu firma dopredu nepripraví (Hollensen 2014, s. 19).

Na rozdiel od stupňa globalizácie v ktorom sa nachádza dané prostredie, je podľa Hollensena (2014, s. 19) pripravenosť podniku na internacionalizáciu faktor, ktorý firma vie ovplyvniť. Stupeň pripravenosti je závislý na schopnosti podniku vykonávať stratégie na medzinárodnom trhu, teda skutočné zručnosti pri operáciách medzinárodného podnikania.

Medzi postupné kroky, ktoré podnik musí podniknúť pred rozhodnutím kam bude najvýhodnejšie premiestniť svoje činnosti, patrí analýza zahraničného trhu, konkrétne zanalyzovanie konkurencie a takisto je potrebné poznať vlastnú situáciu v podniku a jeho možnosti.

### 1.2.1 Analýza zahraničného trhu pred začatím podnikania v zahraničí

Aj keď je zahraničný trh obchodne atraktívny, nesmieme hneď pristúpiť k realizácii. Tá by totiž mohla bez predchádzajúcej analýzy trhu znamenať veľké riziko. (Bureš, 1990, s. 7) Popri analyzovaní vonkajších faktorov, majúcich na trh istý vplyv, je nutné aj objektívne hodnotiť naše postavenie a možnosti v porovnaní s ostatnými nositeľmi ponuky na tomto trhu.

Pred vstupom na zahraničný trh musí podnik podniknúť isté opatrenia, keďže podmienkou úspešného fungovania podniku je súlad stratégie podniku s externým prostredím. (Čunderlík 1998, s. 140) Medzi potrebné opatrenia nepopierateľne patrí analýza interného prostredia podniku vo forme identifikácie silných a slabých stránok vnútorného prostredia firmy, ako aj rozbor daného zahraničného trhu vo forme skúmania príležitostí a hrozieb. Skúmanie externého prostredia trhu sa skladá z analýzy 2 častí:

- Makroprostredia
- Odvetvového prostredia

*Makroprostredie* je vonkajšie prostredie, do ktorého spadá alebo plánuje činnosti, ktoré povedú k jeho účasti v ňom, náš podnik. Do tohto prostredia zahrňame všetky podnikateľské subjekty nezávisle od odvetvia. Na podniky v makroprostredí vplyvajú makroekonomické sily, ktoré podniky nedokážu ovplyvniť. Môžu ich len analyzovať a snažiť sa im prispôsobiť. (Čunderlík 1998, s. 140)

Medzi zložky, ktoré podnik hodnotí v rámci analýzy vonkajšieho prostredia spadajú: (Šimková, 2005, s. 9)

- Ekonomické prostredie (poznatie ekonomického prostredia dáva manažérom väčšie predpoklady na lepší odhad príležitostí a hrozieb na danom trhu)
- Politicko-legislatívne prostredie (právne vládne prostriedky môžu podnik ovplyvniť po všetkých stránkach)
- Kultúrno-sociálne prostredie (ovplyvňuje chovanie nie len firiem na danom trhu, ale aj chovanie či záujmy a požiadavky zákazníkov)
- Inštitucionálne prostredie



Ide v podstate o pozmenenú PEST analýzu prostredia (Machková 2009, s. 28-37), ktorá slúži na analýzu vonkajšieho prostredia podniku so zameraním na 4 faktory:

- Politicko-právne – ak je politické a právne prostredie stabilné, motivuje zahraničných investorov prísť so svojimi aktivitami do krajiny a prináša tak nové možnosti. Zahrnúť do výskumu v rámci tohto prostredia môžeme politický systém, ako významné sú záujmové skupiny, či spoločenské postavenie odborov
- Ekonomické – ide o analýzu hospodárskej situácie a prístupu vlády k riešeniu hospodárskych problémov, politiky v rámci zahraničných obchodov, kurzovej politiky štátu a analýzu základných makroekonomických ukazovateľov a ich vývoja (minimálne a priemerné mzdy, HDP, inflácia, miera nezamestnanosti)
- Socio-kultúrne – do analýzy tohto typu prostredia spadajú ťažšie kvantifikovateľné atribúty, ktoré sú ale nemenej podstatné pri rozhodovaní o presune aktivít podnikateľských subjektov do daného štátu. Sú nimi napríklad jazyk, spôsob komunikácie či už verbálneho alebo neverbálneho charakteru, spôsob obliekania, hierarchia potrieb, hodnotová orientácia, vzdelanosť obyvateľstva, či miera otvorenosti danej spoločnosti (otvorená-explicitná kultúra, stredne otvorená kultúra či pre ázijské štáty typická uzavretá spoločnosť)
- Technologické – skutočne významne prispelo ku globalizácii medzinárodného podnikania. Pri tomto prostredí ide o analýzu vybavenosti výpočtovou technikou, počet patentov v medzinárodnom meradle, výdaje na výskum a vývoj v podnikateľskom sektore, počet pracovníkov vo vede a technike, počet používateľov internetu či momentálny stav a rozvoj technológií a informačných systémov v danom štáte.

Tieto faktory môžu byť pozmenené či doplnené ďalšími:

- legislatívne
- ekologické

*Odvetové prostredie* obsahuje subjekty, ktoré sú, alebo pri preniknutí podniku na nový zahraničný trh by boli schopné priamo ovplyvniť postavenie podniku na danom trhu. Sú to: (Čunderlík 1998, s. 141)

- konkurenčné firmy (ich počet, potenciálni konkurenti, odchod veľkých konkurentov)
- zákazníci
- štruktúra dopytu
- inovácie výrobné, procesné, marketingové
- a i.

## 1.2.2 Výskum konkurencie

Aj keď sa to môže zdať, konkurencia nie je podľa Cassona (1996, s. 11) nepriaznivým javom. Ide o veľmi účinnú motiváciu pre myslenie aj aktivitu, ktorá odmeňuje schopných a bráni stagnácii. Podľa Bartesa (1997, s. 7) je to ale jav negatívny, ktorý často spôsobuje, že v minulosti prosperujúca firma časom svoje vydobyté miesto nechcene prepustí momentálne úspešnejšiemu konkurentovi. Bartes (1997, s. 9) takisto tvrdí, že úspech každého podniku je závislý na schopnosti rýchlo jednať vo veci riešenia problémov vznikajúcich v jeho okolí a to:

- Identifikáciou a sledovaním skutočných potrieb spotrebiteľov a následným uskutočnením potrebných opatrení na uspokojenie týchto meniacich sa požiadaviek zákazníkov
- Znalosťou postavenia a pôsobenia konkurencie na trhu
- Poznaním príslušných makroekonomických faktorov a predpoveďou ich vývoja

Rozbor a bližšie spoznanie konkurencie je dôležitým krokom v analýze zahraničného trhu. Cieľom tohto výskumu je získanie informácií o konkurencii rozhodujúcej pre podnik, ktorý sa chystá na internacionalizáciu. Napríklad informácií o jej marketingovej stratégii, cenovej politike či výrobkovej politike. Získané údaje slúžia na porovnanie s vlastnými výkonmi a pomocou komparácie na pokus prevziať od konkurencie silné stránky a naopak vyhnúť sa negatívnym stránkam. (Machková 2009, s. 44)

Podľa Mlákaya (2009, s. 17) je analýza konkurencie predpovedanie správania sa konkurencie, na základe priebežne uskutočňovaného zaobstarávania, spracovávania a vyhodnotenia informácií o nej. Jednotlivé postupné kroky vedúce k poznaniu konkurencie sú:

- Ohraničenie príslušného trhu
- Identifikácia existujúcich a možných konkurentov
- Určenie hlavného/hlavných konkurentov, ktorý budú skúmaní
- Pozbieranie potrebných informácií a ich rozbor

V konkurenčnej analýze sú využívané hlavne kvalitatívne metódy ako analýza silných a slabých stránok, analýza hodnotového reťazca, či analýza ponúkaných produktov.

Veľmi dôležitým spôsobom analyzovania konkurencie je aj Kotlerov (2007) postup. Ten vytvoril po sebe nasledujúci zoznam krokov, ktorých dodržanie je podľa neho kľúčové pri snahe spoznať a správne zanalyzovať svoju konkurenciu a na základe toho vhodne predpokladať jej budúce kroky a včas a adekvátne zareagovať.

Ide o nasledovné kroky:

- **Identifikácia konkurenčnej firmy** – väčšinou nie je pre podnik náročná, ide o rozpoznanie podniku alebo podnikov ponúkajúcich tým istým zákazníkom na tom istom trhu rovnaké, alebo substitučné produkty za podobné ceny.

- **Rozpoznanie cieľov a stratégie konkurenta** – rozpoznanie cieľov alebo očakávaní konkurenta/konkurentov od vstupu na daný trh a stratégie, ktorú pri dosahovaní týchto cieľov využívajú
- **Odhadnutie budúcich krokov konkurenta** – čím viac poznáme konkurenta, jeho podnikovú kultúru, ciele, stratégie, tým pravdepodobnejšie odhadneme reakciu na jednotlivé situácie, čo je kľúčové.
- **Identifikácia silných a slabých stránok konkurencie** – informácie, či už získané od zákazníkov, výskumov či osobných skúseností pomôžu zostaviť tabuľku silných a slabých stránok, teda poznatkov o tom, čomu by sme sa mali vyhnúť a v čom naopak zlepšiť aby sme prebehli konkurenciu
- **Voľba vyhnutia sa alebo ohrozenia konkurencie** – na slabších konkurentov zvyčajne podniky zaútočia, naopak silnejším sa vyhnú. V niektorých prípadoch môžu manažéri zaútočiť aj na silnejšieho konkurenta, lebo v prípade úspechu značne zlepšia postavenie svojho podniku.

### 1.3 Dôvody internacionalizácie

Rozhodujúci dôvod alebo motív ktorý presvedčí daný podnik k medzinárodnému expandovaniu je pre každý podnik iný. My ich ale vieme klasifikovať. Podstatné pri ich delení je to, či podnet na začatie internacionalizácie prichádza zvnútra podniku, dobrovoľne, alebo ide o vonkajší faktor, nútiaci podniky expandovať.

Dôvody k medzinárodnému podnikaniu môžeme rozdeliť na (Berndt et al. 2007, s. 13)

- Ekonomické/neekonomické
- Defenzívne/ofenzívne
- Dôvody orientované na rezort, výrobu a odbyť

Ekonomické dôvody sú podľa Berndta (2007) tie, ktoré spočívajú v úsilí dosiahnuť zisk, a neekonomickými sú ciele spoločenskej predstavy či sledovanie potrieb moci a vplyvu. Štrach rozdeľuje dôvody k internacionalizácii taktiež na ofenzívne a defenzívne a ďalej ich charakterizuje (Štrach 2009, s. 34).

#### 1.3.1 Defenzívne dôvody

Defenzívny prístup je charakterizovaný snahou reagovať na situáciu vyvolanú vonkajšími činiteľmi. Sú to hrozby konkurencie, obchodné bariéry, regulácie, reštrikcie, dopyt zákazníkov, či sekundárne investície, (dôvodom firmy investovať v zahraničí je, že jej veľký odberateľ expandoval do zahraničia). Takéto dôvody môžu podnik dohnáť k rozhodnutiam a krokom, majúcim výrazne negatívny dopad na firmu, pretože podnik nemusí byť v momentálnej situácii na takéto kroky dostatočne pripravený.

### 1.3.2 Ofenzívne dôvody

Sú naopak charakterizované proaktívnym rozhodovaním, teda dobrovoľne iniciovanou snahou podniku. V tomto prípade si je podnik vedomý výhod, ktoré mu môže priniesť prenesenie podnikateľských aktivít za hranice. Preto jedná cielene a hlavne dobrovoľne v snahe získať spomínané výhody, ktorými sú napríklad úspory z rozsahu, prístup k obmedzeným zdrojom či prístup na medzinárodné trhy, aktívne vyhľadávanie nákladových úspor či vyťažovanie investičných stimulov (Štrach 2009, s. 34).

## 1.4 Hrozby plynúce z internacionalizácie

Ak podnik stojí pred rozhodnutím či sa zapojiť do podnikania medzinárodného charakteru, už si je vedomý spomínaných výhod, ktoré mu toto rozhodnutie môže priniesť. A však z tohto procesu plynú nie len výhody, ale aj isté riziká, ktoré by mal podnik zanalyzovať a vziať do úvahy pred konečným rozhodnutím. To však neznamená, že existencia rizík by mala podnik odradiť od snahy internacionalizovať svoje aktivity, keďže ak by podnik nepodstúpil tieto riziká, prakticky by sa vzdal príležitostí a výhod spojených s prechodom za hranice (Machková 2009, s. 37).

Tak ako pri konkurencii, ani pri riziku nejde o pojem vnímaný čisto negatívne. Samozrejme v širšom zmysle riziko vyjadruje nebezpečenstvo ohrozujúce sledovaný cieľ, ale zároveň predstavuje aj vôľu niesť za dané nebezpečenstvo zodpovednosť a možnosť vyťažiť z rizikovej situácie čo najviac pozitívneho. (Šebek 1996, s. 7)

Spomínané riziká sa dajú podľa Machkovej (2009, s. 38-42) deliť do niekoľkých skupín:

- Riziká zodpovednosti – patrí tu niekoľko rizík súvisiacich so zodpovednosťou, ktorú ma podnik za hranicami štátu kam smeruje svoje činnosti, napríklad zodpovednosť za výrobok, ktorá súvisí s právom spotrebiteľa požadovať náhradu škody na zdraví či majetku, ktorú potenciálne výrobok spotrebiteľovi spôsobí. Tejto skupine rizík sa dá predchádzať kontrolou kvality výrobkov, či poistením.
- Prepravné riziká – vznikajú z dôvodu prepravy tovaru cez hranice do iných štátov. Vzniká tu riziko poškodenia alebo dokonca straty tovaru. Takisto sa im dá predísť alebo ich aspoň zmierniť, ak si je ich subjekt dopredu vedomý, a to formou poistenia tovaru a voľbou spoľahlivého prepravcu alebo spôsobu dopravy
- Komerčné riziká – ide o hrozbu nesplnenia určitého záväzku obchodným partnerom v zahraničí, kde je zväčša ťažšie overiť si jeho dôveryhodnosť. Predísť problémom plynúcim z tohto typu rizika sa dá výberom obchodného partnera podľa overených referencií, zmluvné zaistenie podnikateľských vzťahov, či využitie dostupných poistení.
- Tržné riziká – vychádzajú z neočakávanej zmeny situácie na trhu štátu, kam podnik smeruje svoje činnosti. Ide napríklad o hospodársky pokles v danej

krajine, zníženie dopytu ľudí po produktoch ponúkaných podnikom, novovzniknutá konkurencia na zahraničnom trhu. Snaha prechádzať negatívnym dopadom takýchto zmien tržnej situácie spočíva v priebežnom výskume zahraničného trhu, optimalizácii zásob či v posilnení vzťahu s kľúčovými zákazníkmi.

- Teritoriálne riziká – vyplývajú z nestability či už ekonomického alebo politického charakteru. Patria tu administratívne zásahy krajiny, prírodné katastrofy, politické udalosti vedúce k problémom s platením. V tomto prípade medzi opatrenia pred dopadmi týchto rizík patria branie do úvahy rizikovosť daného teritória, teritoriálna diverzifikácia teda rozdelenie obchodných, investičných a úverových činností firmy do viacerých teritoriálnych území.
- Kurzové riziká – spočívajú v nestálosti kurzov mien jednotlivých štátov. Predvídať vývoj kurzov je náročné, keďže na jeho vývoj majú vplyv mnohé ekonomické aj neekonomické faktory. A však aj pred touto hrozbou sa dá chrániť, a to adekvátnou menovou štruktúrou záväzkov a pohľadávok, predajom pohľadávok a využitím primeraných zaistovacích nástrojov.

## 2 NADNÁRODNÁ FIRMA

Korporácia, ktorá má nadnárodný charakter, lebo subjekty, ktoré pod ňu patria, majú sídla v rôznych krajinách je označovaná pojmom nadnárodná firma. Subjekty v týchto zoskupeniach sú prepojené tak, že jeden alebo viac subjektov má vplyv na ostatné subjekty. (Blažek a Šafrová Drášilová 2013, s. 24) Táto definícia je podobná definícii Štracha (2009, 34) ktorý definuje nadnárodné spoločnosti ako spoločnosti založené v rôznych krajinách a vzájomne prepojené tak, že jedna alebo viac z nich môže významne ovplyvňovať činnosť druhých, hlavne kvôli spoločnému využívaniu znalostí a zdrojov. Podobné sú si práve prikladaním dôležitosti existencii viacerých subjektov figurujúcich na trhoch rôznych krajín a vzájomne sa seba vplývajúcich.

Ja sa ale prikláňam k definícii Luthansa (2012, s. 4), ktorý hovorí o nadnárodnej firme ako o firme operujúcej aspoň na 1 trhu mimo svojho domáceho, s tržbami plynúcimi z obchodovania vo viacerých krajinách a s rasovou či národnostnou rôznorodosťou svojich zamestnancov alebo majiteľov, kvôli tomu, že podľa neho je podstata nadnárodných firiem v tržbách prichádzajúcich z rôznych krajín mimo tej domácej.

Kvôli svojej kapitálovej sile a objemu vytváraných hodnôt majú nadnárodné firmy podstatný vplyv na vytváranie hospodárskej klímy.

### 3 VSTUP NA ZAHRANIČNÝ TRH

Vstup podniku na cudzokrajný trh je proces v najmenšom rozsahu vytváraný exportovaním, teda vyvážením svojho tovaru za hranice, až po najviac kapitálovo náročný stav, kedy sa z 1 podniku stane, za hranicami rôznych štátov pôsobiaca, skupina podnikov. Väčšina z internacionalizujúcich firiem najprv vznikne ako firma lokálna a potom, samozrejme iba ak je prosperujúca sa môže rozhodnúť vyjsť za hranice svojho rodného štátu. Začne zakladať pobočky najprv doma a potom za hranicami svojho štátu, ktoré buď majú už pri vzniku, alebo nemajú, ale potom môžu získať právnu subjektivitu. (Blažek a Šafrová Dráčilová 2013, s. 79)

Lokálny podnik sa stane podnikom majúcim medzištátny vplyv vo chvíli keď vstúpi na cudzokrajný trh. Podstatný pre budúcu organizačnú štruktúru podniku je spôsob, akým tak tento podnik učiní. Pokiaľ uvažujeme len o exporte, alebo iba pobočky bez právnej subjektivity ide iba o zmeny vnútornej organizačnej štruktúry firmy. Pokiaľ však už ide o vznik nových firiem v súvislosti so vstupom na cudzokrajný trh, tak dochádza ku zmene štruktúry celej skupiny podnikov.

Podnik má na výber z 2 základných možností – *stratégií*, ako vstúpiť na zahraničný trh. Buď to vstup bez kapitálovej, alebo s kapitálovou účasťou podniku, ktoré sa ďalej členia.

#### 3.1 Vstup bez kapitálovej účasti

Základom tohto spôsobu je, že podnik sa nepodieľa majetkovo na obchodovaní v zahraničnej destinácii. Tie sú prenechané iným subjektom na základe právnych vzťahov, majiteľom licencií, obchodným partnerom a pod. (Blažek a Šafrová Dráčilová 2013, s. 80)

Ide o:

##### 3.1.1 Export

Alebo vývoz produkcie. Ten môže prebiehať buď priamo alebo nepriamo, teda prostredníctvom sprostredkovateľa na danom cudzokrajnom trhu. Táto forma môže byť vhodná napríklad keď firma nemá dostatočný kapitál, alebo znalosti trhu, alebo ak ide o jednorazový obchod. (Blažek a Šafrová Dráčilová 2013, s. 80)

##### 3.1.2 Licencie

Podnik nevyváža produkty, ktoré sám vyrobí, ale predá zahraničným činiteľom právo na výrobu alebo predaj, alebo obe pod jeho značkou v zahraničí. Týmto krokom však stráca kontrolu nad svojou značkou a kvalitou produktov v zahraničí výmenou za *licenčný poplatok*. (Deresky 2014)

### **3.1.3 Kooperatívne zmluvy**

Ide o zmluvy so zahraničným partnerom založeným na zdieľaní distribučných sietí, znalostí a skúseností. Podstatným aspektom ale je, že podnik, ktorý na cieľovom trhu poskytne svoje distribučné siete, musí mať z tejto zmluvy tiež osov a záujem na vstupe iných firiem na jeho trh. Preto mu podnik vstupujúci na jeho domáci trh zaplatí, alebo mu poskytne rovnakú službu na svojom domácom trhu. (Blažek a Šafrová Drážilová 2013, s. 81)

### **3.1.4 Franchising**

Zmluvná spolupráca podobná licenciám, ale podnik predáva zahraničnému subjektu nie len právo na výrobu a predaj pod jeho značkou, ale predáva mu aj osvedčený podnikateľský plán svojho podniku, jeho značku, know-how, obchodnú politiku, a pod. Objavuje sa tu ale ohrozenie reputácie značky, z dôvodu straty kontroly nad výrobou. (Deresky 2014)

## **3.2 Vstup s kapitálovou účasťou**

Podnik sa podieľa majetkovo. Ide o zahraničnú investíciu, pri ktorej je predpokladaná návratnosť. K takýmto formám patrí:

### **3.2.1 Joint venture**

Ide o spojenie dvoch firiem, zmluvný vznik spoločného podniku. Na medzinárodnej úrovni ide o spojenie nadnárodnej spoločnosti s miestnym podnikom, ktorý jej má uľahčiť vstup na daný trh. Takéto spojenie nielen uľahčí preniknutie na trh, ale aj zníži riziko neúspechu tým že ho rozdelí medzi spolupracujúce podniky. (Blažek a Šafrová Drážilová 2013, s. 82)

### **3.2.2 Akvizície a fúzie**

Akvizícia je vstup do zahraničia prostredníctvom nákupu podielov alebo akcií zahraničnej spoločnosti. Táto firma však nezaniká. Fúzia oproti tomu je spôsob, kedy podnik prechádza do zahraničia skúpením celého, za hranicami pôsobiaceho, podniku. Preberajúca spoločnosť na seba vezme všetky aktíva aj pasíva preberanej spoločnosti. (Brealey et al. 2014, s. 46)

### **3.2.3 Nový podnik**

Najrizikovejší spôsob, náročnejší na kapitál (Luthans et al. 2012, s. 12). Zvyčajne pred tým podnik prevedie podrobný prieskum cieľového trhu a otestuje ho niektorým bezkapitálovým



spôsobom, napr. exportom. Až potom založí v zahraničí nový podnik, keď si je spoločnosť takmer istá, že bude úspešná aj keď sa bude musieť spoľahnúť len sama na seba.

**Tabuľka č. 1: Výhody a nevýhody jednotlivých typov vstupov na zahraničný trh**

	<b>VÝHODY</b>	<b>NEVÝHODY</b>
<b>Export</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nízke náklady</li> <li>- nízke riziko</li> <li>- malá nutnosť znalosti trhu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- poplatky spojené s vývozom</li> <li>- len krátkodobé riešenie</li> </ul>
<b>Licencie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nízke náklady</li> <li>- rozšírenie značky so ziskom licenčného poplatku</li> <li>- nízke finančné riziko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- možná strata nad kvalitou produktov</li> <li>- podiel zo zisku plyní partnerskému podniku</li> </ul>
<b>Kooperatívne zmluvy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nízke náklady</li> <li>- zisk znalostí od partnerského podniku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- partner má ale tiež prístup k znalostiam nášho podniku, je možné ich zneužitie</li> </ul>
<b>Franchising</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nízke náklady</li> <li>- rozšírenie značky v zahraničí takmer bez pričinenia</li> <li>- nízke finančné riziko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- strata kontroly nad výrobou a kvalitou, možné poškodenie mena značky</li> <li>- podiel zo zisku plyní partnerovi</li> </ul>
<b>Joint venture</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uľahčenie kapitálového vstupu na zahraničný trh</li> <li>- časť rizika nesie partner</li> <li>- zisk znalostí od partnera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- možné zneužitie zdieľaných znalostí partnerom</li> <li>- zdieľanie zisku s partnerským podnikom</li> </ul>
<b>Akvizície a fúzie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- menšie riziko vďaka prebratiu už zabehnutého systému</li> <li>- zisk znalostí prebraného podniku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- finančne náročný spôsob</li> <li>- najrizikovejší spôsob</li> <li>- možný nepriaznivý vzťah zákazníkov a zamestnancov kvôli ovládnutiu podniku</li> </ul>
<b>Nový podnik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dlhodobá perspektíva</li> <li>- rozšírenie značky s plnou kontrolou nad kvalitou produktov</li> <li>- nie je nutné s nikým sa deliť o zisk a znalosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- veľmi vysoko nákladné</li> <li>- vysoko rizikové</li> <li>- časovo náročné</li> <li>- kultúrne diferenciacie môžu viesť k zlyhaniu</li> </ul>

Zdroj: vlastné spracovanie na základe: (Blažek a Šafrová Drášilová 2013), (Deresky 2014), (Brealey et al. 2014), (Luthans et al. 2012)

## 4 CIEĽ PRÁCE

Internacionalizáciu, ako nevyhnutný jav globalizácie sveta, považujeme za efektívny spôsob rozširovania podnikania so zámerom získavania nových zákazníkov, zvyšovania objemov svojich predajov a prístupu k zdrojom, nachádzajúcim sa výhradne mimo domáceho prostredia podnikov. Prvotným trhom kde podniky rozhodnuté vydať sa cestou internacionalizácie smerujú svoje obchodné činnosti sú krajiny im v čo najviac ohľadoch podobné a zároveň geograficky najbližšie. Čo sa týka slovenských firiem často je to práve Česká republika. Aj v prípade podniku skúmanom v tejto bakalárskej práci bola prvou voľbou Česká republika. No keďže objem predajov a tržby plynúce z obchodovania v tejto krajine v poslednom roku podľa konateľa podniku nečakane klesli, je nutné túto situáciu zanalyzovať a podniknúť isté opatrenia, aby sa spoločnosť OBAL PARTNER vyhla ďalšiemu zhoršeniu v tejto oblasti.

Cieľom tejto práce preto je súbor odporúčaných opatrení a krokov, ktoré by mala spoločnosť podniknúť, aby zlepšila svoje postavenie a obchodnú situáciu na trhu Českej republiky.

Jednotlivé kroky, ktoré ma dovedú k dosiahnutiu cieľa sú:

- Štúdium príslušnej literatúry v oblasti
- Popis cieľa práce a metodiky získavania informácií
- Rozbor spoločnosti OBAL PARTNER s.r.o., ním ponúkaných produktov a jeho dodávateľov a odberateľov, analýza jeho príjmov, nákladov a ziskov
- PEST analýza prostredia Českej republiky
- Analýza konkurencie podniku OBAL PARTNER s.r.o.
- Popis dôvodov, začiatku a priebehu internacionalizácie podniku OBAL PARTNER na základe pološtruktúrovaného rozhovoru s konateľom podniku.
- SWOT analýza silných a slabých stránok podniku a jeho príležitostí a hrozieb

Na základe týchto krokov je hlavným cieľom vytvorenie opatrení, ktoré odporučím podniku uskutočniť, za účelom zvrátiť negatívne smerovanie obchodnej činnosti v Českej republike z posledného roka.

Nasledujúca časť práce nie je verejne dostupná z dôvodu obavy konateľa podniku o možné zneužitie údajov obsiahnutých v práci.

## 5 METODIKA PRÁCE A METÓDY VÝSKUMU

Objektom skúmania tejto práce je podnik OBAL PARTNER s.r.o., ktorý sa zaoberá obchodnou činnosťou v odvetví obalových materiálov ako sú fólie, vrecia, tašky, vytyčovacie pásy, papier, kartón, penové profily, či nástroje používané v tejto oblasti.

Informácie a údaje použité v tejto bakalárskej práci som získala buď z odbornej literatúry, internetových zdrojov, z finančných výkazov spoločnosti alebo z osobných rozhovorov s konateľom podniku, ako i s ostatnými zamestnancami podniku.

Na vypracovanie teoretickej časti mojej práce som si urobila rešerš, ktorá mi pomohla nájsť a vybrať si vhodnú literatúru na jej spracovanie. Nasledovalo podrobné štúdium týchto literárnych zdrojov a ich spracovanie formou analýzy a syntézy jednotlivých útržkovitých informácií do celku.

V rámci praktickej časti sme na rozbor spoločnosti OBAL PARTNER a priblíženie základných informácií o ňom, o jeho produktoch, dodávateľoch, odberateľoch a jeho ziskoch použili opis, na základe informácií od konateľa podniku, z internetovej stránky podniku a komunikáciou s zákazníkmi podniku.

PEST analýza prostredia Českej republiky, ktorú sme vykonali zahŕňala analýzu ekonomického, socio-kultúrneho a technologického prostredia. Zber dodatočných informácií o podniku GRANITOL na jeho komparáciu s podnikom OBAL PARTNER s.r.o. prebehol na internetovej stránke podniku GRANITOL. Už vyššie spomínaný rozhovor s konateľom podniku prebehol formou pološtruktúrovaného rozhovoru teda čiastočne štandardizovaného rozhovoru so zapisovaním zisťovaných informácií a nasledoval opis takto získaných údajov.

Na záver sme využili syntézu už spracovaných informácií a pomocou dedukcie sme odporučili podniku ďalšie kroky smerujúce k posilneniu pozície podniku OBAL PARTNER na trhu Českej republiky.

Reliabilita dát je zaistená tým, že som komunikovala priamo s vedením podniku a pracovala s údajmi poskytnutými, či minimálne overenými konateľom podniku.

# PRAKTICKÁ ČASŤ

## 6 INTERNACIONALIZÁCIA VYBRANÉHO PODNIKU

V ďalšej časti si okrem prinesenia základných informácií spracujeme 2 analýzy, a to PEST analýzu prostredia a SWOT analýzu slabých a silných stránok a príležitostí a ohrození podniku. Je dôležité si uvedomiť, že každý podnik je iný, má inú veľkosť, výšku obrátov, počet zamestnancov, a preto nie je vhodné porovnávať akékoľvek dva podniky bez rozmyslu a bez ohľadu na odlišnosti.

### 6.1 Všeobecné predstavenie podniku

Tabuľka č. 2: Základné údaje o podniku

Obchodné meno	OBAL PARTNER s.r.o.
Sídlo	Jesenná 1, Prešov 080 05, Slovensko
Deň zápisu	07.02.2013
Právna forma	Spoločnosť s ručením obmedzeným
IČO/ IČ DPH	47 011 815/ SK 2023692341
Predmet činnosti	Kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod)
	Sprostredkovateľská činnosť v oblasti služieb
	Sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu
	Sprostredkovateľská činnosť v oblasti výroby
	Baliace činnosti a manipulácia s tovarom

Zdroj: vlastné vyhotovenie na základe: obalpartner.sk

Firma, ktorá súhlasila s poskytnutím údajov o finančnej situácii a vývoji finančných ukazovateľov na domácom, ale aj na zahraničných trhoch, je v obchodnom registri zapísaná pod menom OBAL PARTNER s.r.o.. Podnik bol založený a zapísaný do obchodného registra vo štvrtok siedmeho februára 2013.

OBAL PARTNER s.r.o. je dynamicky sa rozvíjajúca firma, ktorá pôsobí v oblasti veľkoobchodu s obalovým materiálom (fólie, vrecia, tašky, papier, kartón, etikety, vytyčovacie pásy, penové pásy, trubice a profily). Pôsobí na celom území Slovenska, Maďarska a Českej republiky, najnovšie aj v Poľsku. Rozvoz tovaru realizuje denne vlastnou a externou dopravou.

Ako som sa dozvedela od konateľa firmy, filozofiu podniku predstavuje motto „*Profesionalita, odbornosť a partnerstvo za každých okolností....*“ Hlavným krátkodobým zámerom podniku je samozrejme zisk a získavanie nových zákazníkov a dlhodobým cieľom je udržanie si lojality stávajúcich zákazníkov a skvalitnenie služieb im poskytovaných, spolu so snahou o vytvorenie a udržanie stabilnej pozície na trhu domácom, ale i zahraničných.

Ako môžete vidieť vyššie, medzi predmety činnosti podniku OBAL PARTNER s.r.o. patria kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod), sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu, sprostredkovateľská činnosť v oblasti služieb, sprostredkovateľská činnosť v oblasti výroby, baliace činnosti a manipulácia s tovarom.

Centrálny sklad podniku sa nachádza v Prešove na Jesennej ulici č.1, kde si môže zákazník nakúpiť tovar v hotovosti v rámci maloobchodnej prevádzky a pomocný sklad sa nachádza v Plešivci, okres Rožňava, a ten zabezpečuje pružné dodávky na Južné Slovensko a Maďarsko.

Právna forma, ktorou bola spoločnosť založená je spoločnosť s ručením obmedzeným. Ide o kapitálovú spoločnosť, ktorá môže byť založená minimálne 1 a maximálne 50 spoločníkmi, ktorí ručia za záväzky tejto spoločnosti len do výšky svojich nesplatených vkladov. (Podnikajte.sk, 2010) Spoločník zakladajúci podnik OBAL PARTNER s.r.o. bol len jeden. A bolo to s vkladom 5000 eur, ktoré už boli splatené. Tento spoločník je taktiež jedným z dvoch konateľov podniku. Vo firme OBAL PARTNER s.r.o. je okrem vyššie spomínaných konateľov v súčasnosti sedem zamestnancov.

## **6.2 Ponuka produktov**

Spoločnosť OBAL PARTNER s.r.o. ako obchodný firma, ponúka svojim zákazníkom produkty nie vlastnej výroby, ale kúpené od iných subjektov na trhu. Do ich portfólia patrí týchto 5 skupín produktov:

**Tabuľka č. 3:** Produkty spoločnosti OBAL PARTNER s.r.o.

Fólie vrecia, tašky a bublinka	Vytyčovacie pásy, lepenie a viazanie	Papier kartón etikety	Penové pásy, trubice a profily	Nástroje a doplnkový sortiment
-----------------------------------	--	--------------------------	-----------------------------------	--------------------------------------

Zdroj: vlastné spracovanie na základe <https://www.obalpartner.sk/>

Tieto produkty sú dodávané vlastnou dopravou, ako aj externými prepravcami, pri nedostatočných kapacitách vlastných prostriedkov či ľudí.

Podnik ponúka okrem produktov aj služby, ktorými sú poradenstvo v oblasti obalových materiálov, zber odpadovej fólie, dutiniek a vyradených paliet, dočasná možnosť uskladnenia tovarov, či realizácia dopravy predmetov nespádajúcich pod obchodnú činnosť podniku OBAL PARTNER.

### **6.3 Dodávateľia a odberatelia**

Činnosti firmy OBAL PARTNER s.r.o. sú naozaj všestranné, čo sa zamerania na odvetvia týka. Obalové materiály sú veľmi rozšíreným a takmer všade potrebným artiklom. Práve preto sa tento podnik môže pýšiť odberateľmi z najrôznejších odvetví. Napríklad spolupracou so záhradníkmi, ovocinármi, stavbármi, podlahármi, maliarmi, sklenármi, stolármi, nábytkármi, dodávkami tovaru do pneuservisov, autoservisov, strojárom, zámočníkom, reštauráciám, pekárňam, papiernictvám, drogériám a mnohým ďalším. Keďže firma obchodne spolupracuje s podnikmi za hranicami svojho domovského štátu, významní odberatelia pochádzajú aj zo zahraničia. Medzi najhlavnejších odberateľov na Slovensku patria: ABRISO SK s.r.o., SURE-A s.r.o. a ROAD SK s.r.o.. Český odberatelia s najväčším významom sú Manuli Hydraulics Europe s.r.o., Mirel Vratimov a.s., Granimex CZ s.r.o. a EMSEKO CZ s.r.o.. Najvýznamnejší odberatelia v Maďarsku sú: Eurofoam Hungary Kft..

Dodávateľia podniku OBAL PARTNER s.r.o. sú buď výrobné firmy na obalový materiál, alebo sú to takisto obchodné firmy, ktoré tento tovar takisto len nakúpia od výrobcu a ďalej predajú. Veľa z nich je dodávateľom a súčasne odberateľom podniku OBAL PARTNER, ako som sa dozvedela od obchodného zástupcu podniku. Medzi najdôležitejších slovenských dodávateľov patrí: ABRISO SK s.r.o., SURE-A s.r.o. a Slovpack Bratislava spol. s r.o.. Za Českú republiku to sú: Manuli Hydraulics Europe s.r.o., Mirel Vratimov a.s., Granimex CZ s.r.o. a EMSEKO CZ s.r.o.. V Poľsku je to podnik IMP Polowat Sp. o.o. V Maďarsku je to Manitox Kft..

## **6.4 Priebeh internacionalizácie podniku OBAL PARTNER a jej činností**

Internacionalizácia je proces, ktorým podnikanie prekračuje národné a kultúrne hranice (Luthans a Doh 2015, s. 8). Inak tomu nie je ani v prípade firmy OBAL PARTNER s.r.o. Podľa teórie k tomuto procesu nedochádza naraz, ale ide o následnosť určitých krokov a o postupné prenikanie za hranice sprvu jedného neskôr viacerých krajín. V teoretickej časti sme si takisto spomínali, že neodmysliteľnou súčasťou internacionalizácie podnikov je v súčasnej dobe čoraz rozšírenejšia globalizácia, ktorá spája krajiny sveta alebo aspoň určitého regiónu tým, že búra hranice a obchodné alebo legislatívne bariéry. To vidíme aj na príklade nášho podniku, ktorý obchoduje práve s krajinami vo svojom regióne, kde sú tieto bariéry už takmer nebadateľné, a je úplne bežné, že podniky zo Slovenska, Česka, Poľska či Maďarska spolu obchodujú na dennej báze.

Pokiaľ sa bavíme o dôvodoch, ktoré viedli náš podnik expandovať a iniciovať snahu obchodne vystúpiť za hranice svojej krajiny, v tomto prípade ide o ofenzívne dôvody. Teda podnik neexpandoval preto že musel, napríklad kvôli nevyhovujúcim novým reguláciám vlády, či obchodným bariéram. Podnik expandoval preto že chcel, iniciatíva vyšla zvnútra firmy, konkrétne z potreby a snahy získať nové príležitosti a zákazníkov. No pri rozhodnutí internacionalizovať sa takisto aspoň v istej miere vyskytli aj defenzívne dôvody, a to vo forme konkurencie, ktorej dopad sa podnik rozhodol pokúsiť eliminovať rozšírením svojho obchodného portfólia na trhy viacerých krajín zároveň.

Firma OBAL PARTNER s.r.o. spustila svoje fungovanie na trhu Slovenskej republiky 7. februára 2013. Neskôr v tom istom roku začala aj svoju zahraničnú činnosť a to exportom do a importom z Českej republiky. Po úspešnom štarte, začala svoje produkty v rámci internacionalizácie ďalej poskytovať do Maďarska, a to v roku 2015. O rok neskôr, v roku 2016 rozšírila svoje obchodné siete do Poľskej republiky. V súčasnej dobe podnik zvažuje rozšíriť svoje obchodné činnosti do vzdialenejších krajín ako napríklad Španielsko či Taliansko. Avšak v rámci týchto krajín plánuje aspoň v najbližšom časovom horizonte iba import alebo export. Keďže je to malý podnik a jeho finančné možnosti sú značne obmedzené, iné formy internacionalizácie zatiaľ vedenie nezvažuje.

## **6.5 Príjmy, náklady a výnosy podniku OBAL PARTNER s.r.o.**

V tabuľke č. 4 zobrazenom nižšie si môžete všimnúť vývoj celkových príjmov, nákladov a výnosov podniku OBAL PARTNER s.r.o. od jeho vzniku v roku 2013. Pod pojmom príjmy alebo celkové výnosy rozumieme sumu všetkých tržieb, či už za tovar, vlastné výrobky, predaný materiál, alebo tržby za predaj dlhodobého majetku. Zahrňame sem taktiež všetky



ostatné výnosy, prevádzkové, finančné, či mimoriadne výnosy. Hodnota celkových nákladov zaznamenaná v grafe zahŕňa celkové prevádzkové náklady, kam patria nákup tovaru, nájomné, mzdové náklady, dopravné náklady, energie, atď., ďalej pozostáva z finančných nákladov, ktorých príkladom sú platené úroky a mimoriadnych nákladov, napr. manká a škody.

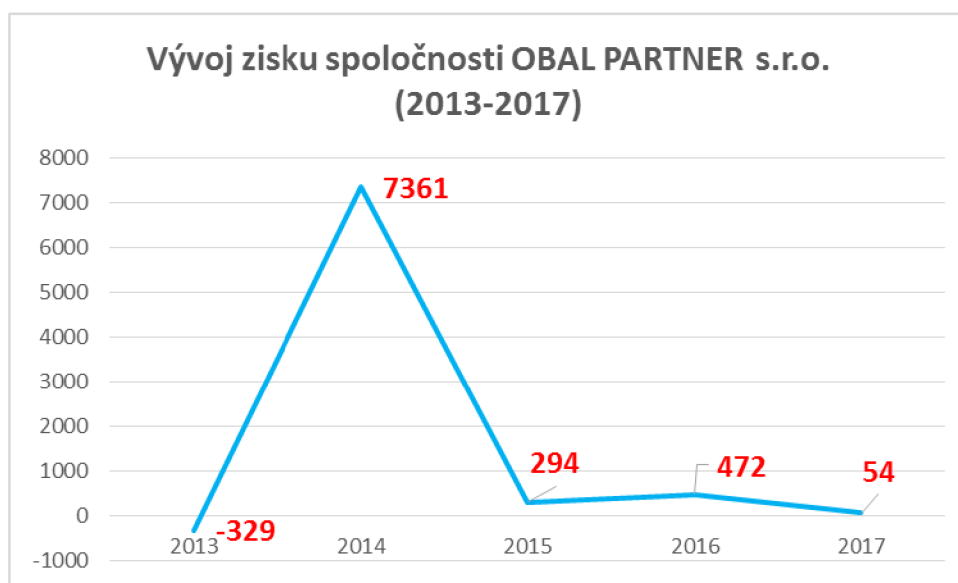
**Tabuľka č. 4: Príjmy, náklady a zisky podniku OBAL PARTNER s.r.o.**

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Príjmy</b>	411 659 €	1 450 557 €	1 177 304 €	1 342 631 €	1 575 461 €
<b>Náklady</b>	411 988 €	1 443 196 €	1 177 010 €	1 342 159 €	1 575 407 €
<b>Zisky</b>	- 329 €	7361 €	294 €	472 €	54 €

Zdroj: vlastné vyhotovenie na základe finstat.sk

Ako je možné si všimnúť z nižšie priloženého grafu, Zisky podniku OBAL PARTNER s.r.o. nie sú relatívne vysoké. V prvom roku – roku založenia podniku boli zisky záporné, vo výške – 329 €. Je to pochopiteľné z dôvodu nákladovosti založenia podniku, súvisiacej s prvotným zabezpečovaním priestorov, vybavenia, dopravných prostriedkov, problémov so splatnosťami materiálov potrebných na rozbehnutie obchodu. Zároveň na začiatku podnikania, pri prvotnom hľadaní a oslovovaní zákazníkov a vytváraní vzťahov s nimi ani príjmy či výnosy nie sú príliš vysoké. Ďalší rok už boli zisky kladné, v hodnote 7 361 €. Obchody boli ako tak rozbehnuté plynuli z nich zväčšujúce sa príjmy, žiadne väčšie náklady potrebné neboli. V roku 2015 boli zisky v hodnote 294 € a rok nato 472 €, čo súvisí s nákladmi na rozbehnutie obchodovania so zahraničím. V ďalšom roku, 2017 si spoločnosť udržala kladný zisk, a však iba na hodnote 54 €.

Celkový trend vývoja ziskov, ale aj vyššie spomínaných príjmov a nákladov, sa dá odôvodniť či vysvetliť tým, že podnik je relatívne mladý. Má len 5 rokov a pri už založení bol podnikateľský plán jasný. Marketingový plán podnikania v rozmedzí prvých pár (4-5) rokov spočíval v snahe nadviazať čo najviac a čo najpozitívnejších vzťahov so zákazníkmi a udržať si ich náklonnosť a vernosť v dlhšom časovom horizonte. Z tohto dôvodu boli zákazníkovi poskytované lepšie obchodné (cenové, platobné či dodacie) podmienky, v nádeji, že zákazníci s pozitívnym vzťahom k podniku budú šíriť dobré meno spoločnosti a privedú tak ďalších zákazníkov k produktom firmy OBAL PARTNER s.r.o.. To viedlo k menším (v prvom roku fungovania podniku dokonca záporným) ziskom.

**Graf č. 1**

Zdroj: vlastné vyhotovenie podľa <https://finstat.sk/47011815>

## 6.6 Analýza Českej republiky

Spoločnosť OBAL PARTNER s.r.o. spolupracuje s Českými odberateľmi formou exportu tovarov už od roku svojho založenia, teda od roku 2013. Skúsenosti konateľa podniku, ktorý už pred existenciou daného podniku viedol jeden podnik v tomto odvetví mu hovorili, že internacionalizácia môže byť tým správnym krokom. Rozhodnutie smerovať svoje aktivity do Českej republiky bolo učené na základe potenciálneho prospechu z podobnosti veľa faktorov, ktoré sú porovnateľné, v určitých prípadoch dokonca zhodné, pre oba krajiny. Sú nimi napríklad malá vzdialenosť pri preprave a takmer nebadateľná jazyková bariéra.

**Tabuľka č. 5:** Základné informácie o ČR a SR

Oficiálny názov	Česká republika	Slovenská republika
Hlavné mesto	Praha	Bratislava
Rozloha	78 865 km <sup>2</sup>	49 035 km <sup>2</sup>
Vznik	01. 01. 1993	01. 01. 1993
Počet obyvateľov	10 578 820	5 427 917
Štátne zriadenie	(parlamentná demokratická) republika	(parlamentná demokratická) republika
Hlava štátu	Prezident (Miloš Zeman)	Prezident (Andrej Kiska)
Mena	česká koruna (CZK)	euro (€)
Úradný jazyk	český	slovenský

Zdroj: vlastné vyhotovenie na základe [europa.eu](http://europa.eu) a [vlada.gov.sk](http://vlada.gov.sk)

V tabuľke vidíme prehľadne zobrazené jednotlivé faktory, ukazujúce sa podobnosť týchto dvoch krajín. Vzhľadom na to, že v minulosti existovali tieto dve krajiny ako jedna spojená republika majú nie len spoločnú minulosť a vývoj, ale aj ako osobitné republiky rovnaký dátum vzniku. Rozloha ani počet obyvateľov nie sú síce totožné, ale v pomere ako hustota zaľudnenia (134 obyv. na km<sup>2</sup>-Česko a 111 obyv. na km<sup>2</sup>-Slovensko) sú už tieto hodnoty podobné. Štátne zriadenie je totožné s rovnakým typom predstaviteľa hlavy štátu - prezidentom. Jedným z významnejších rozdielov je však mena. Zatiaľ čo Slovensko prešlo zo slovenskej koruny na euro, Česká republika tak ešte neučinila, čo môže v kontexte internacionalizácie prinášať isté nepríjemnosti internacionalizujúcemu podniku. Ako už bolo spomínané vyššie, jazyk medzi týmito dvoma štátmi nepredstavuje významnú bariéru, keďže sú si tieto dva jazyky mimoriadne podobné.

Pri predbežnej analýze, ktorú sa rozhodol vykonať náš podnik, bolo potrebné najprv bližšie preskúmať dané možnosti, teda podmienky ktoré poskytuje krajina, za hranice ktorej plánovali zamerať svoje obchodné činnosti. Česká republika bola vybraná ako prvá krajina na internacionalizovanie preto, že je najviac podobná Slovensku v mnohých ohľadoch, či už ekonomickom, kultúrnom alebo právnom. Tieto aspekty sa najlepšie zohľadnia v už spomínanej PEST analýze, teda analýze politicko-právneho, ekonomického, sociálno-kultúrneho a technologického prostredia, ktoré si popíšeme v ďalšej časti.

### **6.6.1 Sociálno-kultúrne prostredie**

Čo sa týka porovnania jednotlivých typov prostredia z PEST analýzy, v rámci sociálno-kultúrneho prostredia Českej a Slovenskej republiky zaznamenávame minimum rozdielov, no nie úplnú totožnosť. Ako už bolo spomenuté, krajiny niekedy existovali ako jeden národ, a teda počiatky ich kultúr, sociálneho usporiadania a spôsobu života sú spoločné.

Jazyk predstavuje takmer vždy pri vstupe na cudzí trh významnú prekážku. Avšak ako už bolo spomenuté, v tomto prípade sú jazyky týchto dvoch krajín, aj napriek istým odlišnostiam, takmer identické. Môžeme tak prehlásiť, že jazyk predstavuje minimálnu, takmer zanedbateľnú bariéru. Čo sa týka obyvateľstva sú tieto dve krajiny opäť podobné, nachádzajú sa na priemernej úrovni v rámci Európskej únie. V porovnaní s predchádzajúcimi rokmi môžeme konštatovať, že vzdelanosť Českej republiky sa vyvíja dobrým smerom, keďže oproti minulým rokom sa dvíha miera dosiahnutia vyššieho vzdelania. (Český statistický úrad, 2018)

### **6.6.2 Ekonomické prostredie**

Ekonomické prostredie Českej republiky a celková hospodárska situácia Česka je pozitívna. Česko je jednou z prosperujúcejších rozvinutejších ekonomík na svete, o čom svedčí aj prieskum Inštitútu Legatum z roku 2018, kde sa vďaka hodnoteniu viacerých kritérií

(otvorenosť ekonomiky, makroekonomické indikátory, kvality podnikateľského prostredia, vzdelanie s jeho kvalitami a prístupnosťou, úroveň zdravotníctva, vzdelania, osobná sloboda, prírodné prostredie a iné) Česká republika umiestnila na 27. mieste a Slovensko na 32. mieste. (The Legatum Institute Foundation, 2018). Najviac kladne hodnotené boli pri Českej republike práve úroveň vzdelania, osobnej slobody a prírodného prostredia.

O dobrej hospodárskej situácii Česka hovorí aj fakt, že za rok 2018 dosiahlo Ministerstvo financií najlepší výsledok od roku 1996 a to prebytok štátneho rozpočtu v hodnote 2,9 miliardy korún. A to napriek presiahnutiu výdajov schváleného rozpočtu. (VINTRLÍK, Jakub, 2019)

### **Makroekonomické ukazovatele**

Česká ekonomika je na tom pomerne dobre, čo dokazujú aj vybrané makroekonomické ukazovatele. Úroveň HDP je v posledných rokoch na vzostupe. Nezamestnanosť naopak má v posledných rokoch klesajúcu tendenciu. Nepravidelný vývoj má v Českej republike inflácia. Zatiaľ čo posledné roky pred rokom 2016 mala klesajúci smer, a klesla až na hodnotu 0,7%, o rok nato vystúpila až na hodnotu 2,5%. (Český statistický úrad, 2018)

Keďže je Česká republika jednou z krajín bež zavedeného Eura ako svojej meny, zohráva konverzný kurz dosť významnú úlohu pri rozhodovaní podniku či tu smerovať svoje podnikateľské aktivity. Voči euru dosahoval výmenný kurz českej koruny najvyššiu hodnotu 24.05.1999 a to 38,58 Kč = 1 € a naopak najnižšiu 21.07.2008 a to 22,97 Kč = 1 € (EUROPEAN CENTRAL BANK, 2019) V súčasnosti je konverzný kurz českej koruny na hodnote 25,752 Kč = 1 €.

### **6.6.3 Technologické prostredie**

Technologické prostredie vieme ohodnotiť podľa ukazovateľa hrubých domácich výdajov na vedu a techniku, ktorý analyzuje a spracováva Organizácia pre ekonomickú kooperáciu a vývoj (OECD). Hrubé domáce výdaje na vedu a techniku sú definované ako celkové výdaje na vedu a techniku uskutočňované domácimi podnikmi, organizáciami, univerzitami a vládou v domovskej krajine. (OECD, 2019) Tieto výdaje OECD udáva a sú pomerované v percentách hrubého domáceho produktu danej krajiny. Technické výdaje v Českej republike sú každoročne vyššie ako na Slovensku. Obe krajiny sú však pod európskym priemerom ktorý je v posledných rokoch nad hodnotou 1,9% HDP.

Možnosť dostať sa k telekomunikačným prostriedkom a internetu a ich cena je tiež významnou zložkou technologického prostredia, ktorá môže ovplyvniť rozhodnutie vyniesť činnosti podniku do danej krajiny. Či už sa bavíme o dostupnosti k týmto vymoženostiam pre zamestnancov podniku, alebo pre ľudí žijúcich v danej krajine, keďže v dnešnej dobe sa reklama zdieľa a povedomie o značke šíri hlavne internetom, ide o nezanedbateľný faktor. V Českej republike, ako aj v celej Európskej únii sa za telefonovanie, SMS ani dátové služby

neplatia žiadne dodatočné poplatky. (VAŠA EURÓPA) To je prínosné pre firmy podnikajúce v iných Európskych krajinách, teda aj v Českej republike

## 6.7 Konkurencia

Konkurencia podniku OBAL PARTNER s.r.o. je na domácom trhu pomerne veľká, čo bolo jedným z dôvodov rozhodnutia internacionalizovať. To však neimplikuje, že v zahraničí sa konkurencia v tomto odvetví nenachádza. Podnik má samozrejme niekoľkých konkurentov aj v Českej republike a v ostatných štátoch kde prevádzkuje svoju obchodnú činnosť.

Prvým krokom v Kotlerovej analýze konkurencie je **identifikovanie konkurenta**. Pre podnik OBAL PARTNER je podľa konateľa podniku najväčším konkurentom v Českej republike spoločnosť GRANITOL a.s.. Samozrejme sa tu nachádzajú aj iní konkurenti. Sú nimi napríklad spoločnosti EMSEKO, Granimex, Sapril Morava či Tart. Pre náš podnik sú ale nie až tak významnými konkurentmi.

Spoločnosť GRANITOL má viac ako 120 ročnú tradíciu a bola založená v roku 1895 Moritzom Hanselom ako mechanická tkáčovňa. V roku 1910 sa z rodinného podniku stala akciová spoločnosť (a.s.) GRANITOL, kde ďalej rozvíjali výrobu umelých textílií. Do polovice 20. storočia sa spoločnosť venovala výrobe umelej semišovej kože, roliet, podlahových krytín či výrobe hadíc a trubíc do vysávačov. Od roku 1976 sa podnik už zaoberá aj výrobou polyetylénových fólií a HDPE fólií pod značkou Mikroten®. (GRANITOL, c2019) Firma GRANITOL a.s. je najväčším výrobcom PE fólií a viazacích pásov v Českej republike.

**Tabuľka č. 6:** Porovnanie podnikov OBAL PARTNER s.r.o. a GRANITOL a.s.

	OBAL PARTNER s.r.o.	GRANITOL a.s.
Krajina pôvodu:	Slovenská republika	Česká republika
Podiel na trhu (2017):	0,29%	22,16%
Právna forma:	s.r.o.	a.s.
Počet ponúkaných produktových skupín:	5	4
Vlastná výroba:	Nie	Áno
Reklama:	Billboardy (SR)	Nie (okrem rádiovej reklamy na nábor zamestnancov)
Dodacia lehota:	14 dní	3 mesiace
Dĺžka splatnosti (od dodania):	1 mesiac	21 dní
Krajiny s ktorými spolupracuje:	3 (Česká republika, Poľsko, Maďarsko)	8 (Slovensko, Veľká Británia, Nemecko, Poľsko, Maďarsko, Dánsko, Bielorusko a Litva je v procese nadviazovania spolupráce)
Zahraničné pobočky/franchise:	Nie	Nie
Internetová stránka:	Sixnet s.r.o.	Winternet s.r.o.
Personalizované potlače:	Áno (minimálna objednávka v hodnote 300 €, max 12 farieb)	Áno (bez minimálneho množstva, max 10 farieb)
Ekologickosť produktov:	100 % recyklovateľné fólie, BIO fólie	100 % recyklovateľné fólie, BIO fólie

Zdroj: vlastné spracovanie podľa <https://www.granitool.cz/> a <https://www.obalpartner.sk/>

Zatiaľ čo podnik OBAL PARTNER poskytuje produkty rozdelené do 5 skupín, ktoré sme si spomenuli vyššie, spoločnosť GRANITOL predáva 4 skupiny svojich produktov. Tieto skupiny však obsahujú viacej druhov jednotlivých typov výrobkov. Pri podniku GRANITOL ide o tieto skupiny: fólie a tašky, BIO fólie, pásky a viazanie a potlač fólií. GRANITOL neponúka medzi svojimi produktami papierové výrobky ani nástroje určené k manipulácii s obalovými materiálmi, avšak jeho paleta produktov je obohatená o BIO fólie vlastnej výroby a vlastnú potlač fólií na objednávku. Podnik OBAL PARTNER s.r.o. je tiež schopný ponúknuť BIO fólie a potlače na fólie a pásky, ale tie nepatria to do ich bežnej ponuky, a teda je potrebné ich objednať u dodávateľov, s ktorými nie bežne spolupracujú. Preto dodávka týchto produktov trvá dlhšie než zvyčajne. Obidva podniky vedú zákazníkov ponúknuť aj personalizované potlače, OBAL PARTNER berie objednávky na potlače v minimálnej hodnote aspoň 300 €, avšak v ponuke ktorú poskytuje má viac farieb, ktoré možno použiť na potlač. GRANITOL zasa nemá stanovenú minimálnu hodnotu objednávky, ale poskytuje menej farieb ako podnik OBAL PARTNER.

Výhodou spoločnosti GRANITOL je, že je výrobnou firmou, fungujúcou na trhu už vyše 120 rokov. Majú niekoľko produktov vyrábaných pod ochrannou značkou GRANITOL, napríklad fóliu MIKROTEN®, Granoten® či Flexoten® a takisto splňajú podmienky pre výrobu fólie pre potravinárske účely. Podnik OBAL PARTNER, hoci je omnoho mladší a s menším objemom predaja, má výhodu v tom, že ako obchodný podnik, nie je viazaný len na predaj výrobkov, ktoré má zaradené vo svojej výrobe, ale má na výber z viacerých dodávateľov. Takisto ušetrí výdaje na inovácie vo výrobe, ktoré je v dnešnej dobe nutné zavádzať. Takisto by sa za výhodu podniku OBAL PARTNER dalo považovať osobnejší prístup, odôvodnený menšou veľkosťou podniku a menším počtom zamestnancov, s ktorými zákazníci prichádzajú do styku.

**Tabuľka č. 7:** Porovnanie najpredávanejších produktov podnikmi GRANITOL a OBAL PARTNER v Českej republike

	<b>OBAL PARTNER</b>	<b>GRANITOL</b>
Zmršťovacia fólia	1,545 €/kg	1,62 €/kg
High technology fólia – stretch hood	2,10 €/kg	1,94 €/kg
HDPE fólia	1,70 €/kg	1,65 €/kg
LDP vrecia	1,80 €/kg	1,80 €/kg
LDP farebná stavebná fólia	1,10 €/kg	1,02€/kg
Dierovaná stretch fólia	102 €/rolka	-
LDPE fólia lepiavá	-	2,10 €/kg

Zdroj: vlastné vyhotovenie

### 6.7.1 Rozpoznanie cieľov a stratégie konkurenta

Ako sme si už spomenuli, cieľom podniku OBAL PARTNER je vytvorenie stabilných vzťahov so zákazníkmi, udržanie si ich vernosti a vytvorenie pevnej pozície na domácom aj zahraničných trhoch. Tieto ciele sa snaží dosiahnuť prísny dohľadom nad kvalitou ponúkaného tovaru, aby zákazníci boli spokojní so svojim nákupom a priateľským prístupom k nim. Takisto si dávajú záležať na rýchlosti dodávky a flexibilitnosti v rámci rozsahu ponúkaného tovaru.

Firma GRANITOL považuje za svoje ciele a prednosti tradíciu, dobré vzťahy so zákazníkmi a vysokú kvalitu v kombinácii s veľmi priaznivou cenou svojich výrobkov, ktoré ponúka. To dosahuje naozaj precíznym dohľadom pri výrobe, záležať si dáva aj na širokej ponuke produktov a kvalitnom popredajnom servise.

Svojich zákazníkov získava práve apelovaním na tradíciu svojej výroby a značky celkovo. Podľa prieskumov vedenia spoločnosti OBAL PARTNER sa firma GRANITOL snaží vzbudiť dojem ako zákazníkmi riadená firma, ktorá robí každý jeden krok s ohľadom na a pre zákazníkov. Cenová výhoda stojí takisto na strane GRANITOLU.

### 6.7.2 Silné a slabé stránky konkurujúcich podnikov

#### OBAL PARTNER

**PLUSY** - osobnejšie vzťahy

- neviazanosť produktového portfólia na výrobu
- reklama
- lepšie dodacie podmienky

**MÍNUSY** - problém so zaistením stabilnej kvality

- bez e-shopu
- nemá vlastnú výrobu

#### GRANITOL

**PLUSY** - vlastná výroba

- väčší tržný podiel
- tradičná značka
- domáca firma, viac známa na domácom trhu

**MÍNUSY** - viazanosť na výrobu

- pomerne dlhá doba dodania
- krátka doba splatnosti

## 6.8 Priebeh vstupu podniku OBAL PARTNER na trh Českej republiky

Dňa 28. decembra 2018 som viedla s konateľom spoločnosti OBAL PARTNER pološtrukturovaný rozhovor na tému fungovanie podniku na domácom trhu a jeho internacionalizácia do Českej republiky, jej vývoj a priebeh.

Ako sme už spomenuli, rozhodnutie internacionalizovať učinila spoločnosť na základe výhodnej polohy Českej republiky voči Slovensku. Nie veľká vzdialenosť, takmer zanedbateľná jazyková bariéra a na základe členstva oboch krajín v Európskej únii bezproblémový cezhraničný prejazd boli rozhodujúcimi faktormi pre vedenie podniku. K pozitívnym faktorom ovplyvňujúcim vedenie pri rozhodovaní patrila takisto skutočnosť, že konateľ ako aj obchodný zástupca podniku mali prechádzajúcu skúsenosť s obchodovaním



s Českou republikou v tomto odvetví. Preto aj prvou firmou, s ktorou podnik OBAL PARTNER s.r.o. nadviazal obchodné vzťahy, bola firma Mirel Vratimov a.s., ktorú ako svoj obchodný kontakt priniesol do podniku obchodný zástupca firmy. Ďalších zákazníkov v Česku sa podniku podarilo získať vďaka pozitívnej reklame, ktorá sa šírila po úspešnom spustení obchodovania s podnikom Mirel. Medzi zákazníkov firmy sa zaradili ďalšie, už vyššie spomínané podniky ako Manuli, EMSEKO či Granimex. Najväčším odberateľom tu je firma Granimex, ktorá vytvára mesačne viac ako polovicu ziskov v Českej republike. Z odvetví, pre ktoré spoločnosť OBAL PARTNER dováža obalové materiály sú to farmaceutický, odevný a stavebný priemysel.

Podnik sa v rámci Českej republiky sústreďuje na veľkoobchod, teda aj keď na území Slovenska ponúkajú svoje produkty aj konečnému zákazníkovi, v Českej republike to tak nie je. Väčšina firiem, ktorým dodávajú tovar, je taktiež obchodná a produkty poskytnuté podnikom OBAL PARTNER predávajú ďalej. Čo je zaujímavé, ako povedal konateľ podniku: *„Takmer všetky spolupracujúce významnejšie podniky sú nie len odberateľmi našej firmy, ale zároveň aj dodávateľmi.“*

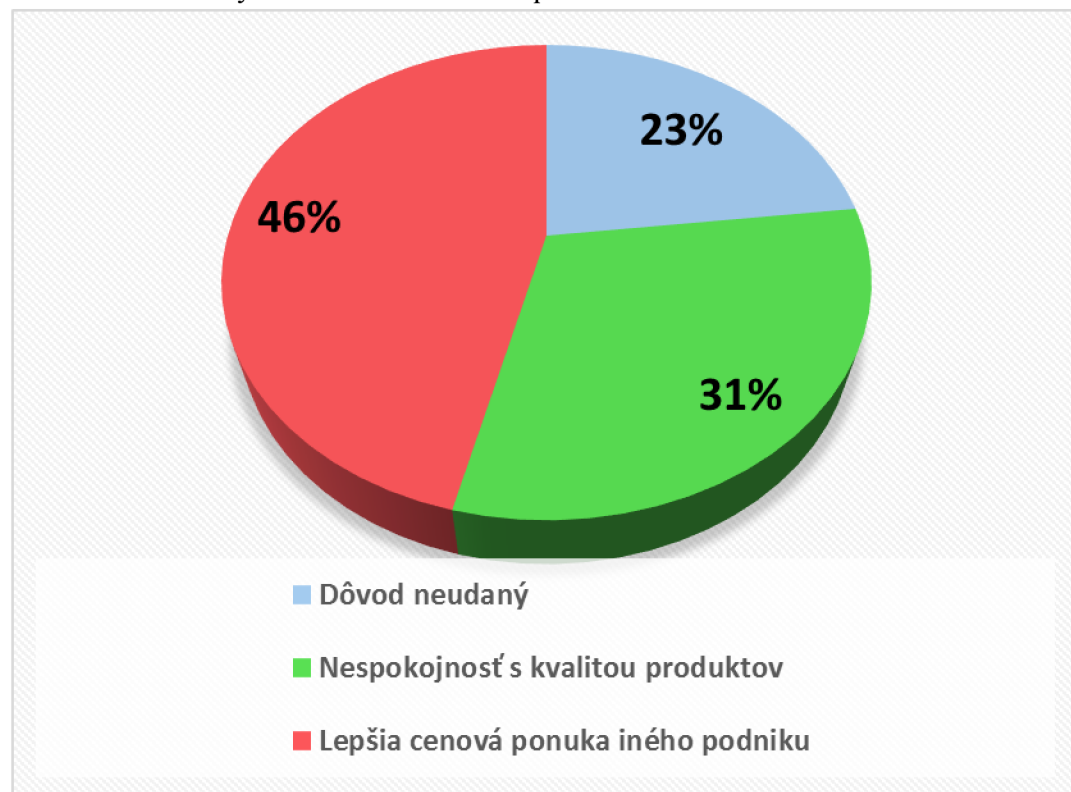
Doprava je sčasti zabezpečovaná vlastnými prostriedkami, ale keďže objemy predaja smerujúce do Českej republiky sú omnoho väčšie než je prepravná kapacita firmy OBAL PARTNER, je nutné zapojiť aj externé zdroje na prepravu tovaru. Vlastnými zdrojmi je prepravovaných zhruba 30 % tovarov smerujúcich do a z Českej republiky, zatiaľ čo až 70 % je zabezpečovaných externými prostriedkami. *„Podnikom najčastejšie poskytujúcim nám prepravné služby je firma Nothegger System Logistic s.r.o.,“* dodal konateľ podniku.

Tržby plynúce z obchodovania na domácom trhu tvorili v roku 2017 podľa konateľa podniku zhruba 64,5 %, za Česko je to 30 %, v Poľsku spoločnosť vytvorila 5 % svojich tržieb a za Maďarsko je to zhruba 0,5 %. V poslednom roku, roku 2018, však tržby z Českej republiky dosť výrazne klesli, nie len percentuálne ale aj hodnotovo, čo si konateľ odôvodňuje stratou niektorých menších odberateľov, ktorých im prebral ich najväčší konkurent, podnik GRANITOL. V súčasnosti sa tak podnik OBAL PARTNER snaží zmapovať situáciu v Českej republike, a porozumieť tak momentálnemu vývoju obchodnej situácie na tomto trhu. Následne na to je pripravený urobiť opatrenia podporujúce oživenie obchodnej činnosti a tak ideálne rozšíriť portfólio svojich zákazníkov v Česku. Jeden zo zvažovaných návrhov na podporu predaja v Česku je podľa vedenia podniku zamerať sa na BIO fólie a vydať sa smerom ekologických obalových materiálov a ich propagácie.

### 6.8.1 Dôvody straty zákazníkov

Vďaka údajom zozbieraných od konateľa a obchodného zástupcu podniku a vlastným získaným poznatkom som vytvorila nasledujúci graf zobrazujúci dôvody rozhodnutia bývalých zákazníkov podniku OBAL PARTNER nepokračovať v obchodovaní s ním.

**Graf č. 2:** Dôvody odchodu zákazníkov podniku OBAL PARTNER



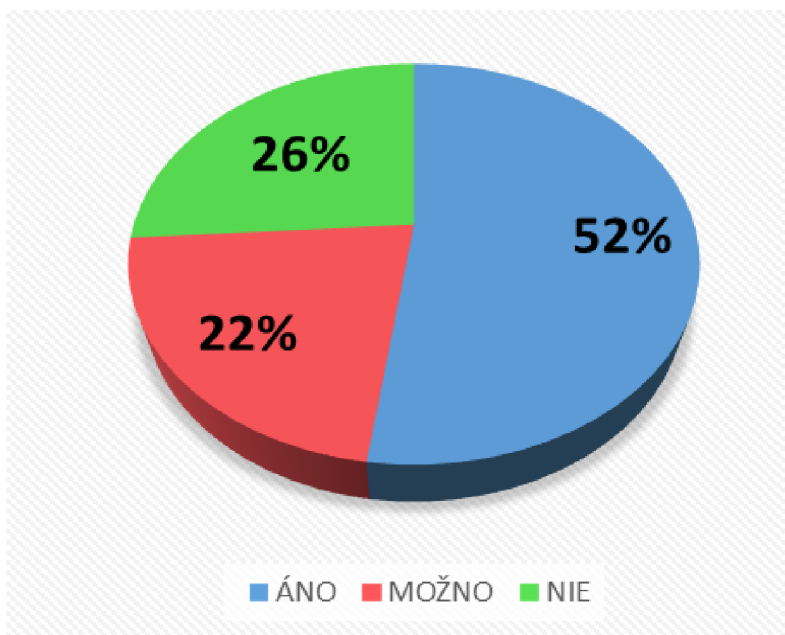
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf určuje podiely dôvodov, ktoré mali jednotlivé firmy k ukončeniu obchodovania s našim podnikom. Šesť firiem udalo že sa rozhodli prijať lepšiu cenovú ponuku u iného dodávateľa. štyri podniky tak učinili kvôli nespokojnosti s kvalitou produktov dodávaných našim podnikom a tri z nich odmietli prezradiť tento dôvod vedeniu podniku aj mne. Z celkového počtu štrnásť podnikov, ktorých dôvody na odchod vedenie poznalo alebo som sa ja snažila zistiť, až deväť z nich prešlo ku konkurenčnej firme GRANITOL.

### 6.8.2 Záujem o BIO fólie

Kvôli naznačeniu konateľa podniku že uvažujú o ceste BIO fólií v rámci ďalšieho smerovania a propagácie podniku, sme s pomocou obchodného zástupcu podniku urobili medzi momentálnymi zákazníkmi prieskum záujmu o tento druh obalových materiálov. Nižšie môžete vidieť graf rozdeľujúci opýtaných zákazníkov podľa záujmu o tento druh produktu.

**Graf č. 3:** Postoj zákazníkov k ponuke BIO fólií



Zdroj: vlastné spracovanie

Ako môžete vidieť z priloženého grafu, 52% z celkového počtu 23 opýtaných by reálne zvážilo a pravdepodobne aj nakúpilo BIO fólie od spoločnosti OBAL PARTNER ak by boli v ponuke. 22% nebolo rozhodnutých a tak si vybrali variantu odpovede „možno“. Iba niečo viac ako štvrtina bola voči tomuto druhu produktov skeptická a odpovedala „nie“.

Z týchto výsledkov sa dá usudzovať, že záujem o ekologické obalové materiály by bol, lebo ako uviedla väčšina dotazovaných podnikov, iniciatíva vychádza od samotných spotrebiteľov.

## 6.9 SWOT analýza

SWOT analýzu, teda silné a slabé stránky, ohrozenia a príležitosti podniku OBAL PARTNER v odvetví v ktorom figuruje na trhu Českej republiky, sme sformulovali na základe rozhovoru s konateľom podniku a analýzy prostredia a konkurencie, ktoré boli uvedené vyššie.

### S – Strenghts

Za silné stránky podniku OBAL PARTNER ako obchodnej firmy sa dá považovať neviazanosť na výrobu, teda na obmedzenosť sortimentu výrobného podniku. Vďaka tomu tak vedia zohnať teoreticky každý produkt, z oblasti fungovania podniku, ktorý si zákazník vyžiada. Vďaka osobnejšiemu jednaniu, ktoré zanecháva lepší dojem, je aj ďalej šírené dobré

meno spoločnosti a tak sa spoločnosť dostane do povedomia viacerých potenciálnych zákazníkov.

## **W - Weaknesses**

Negatívnou stránkou podniku je, že si neprevádzkujú vlastnú internetovú stránku a nemajú e-shop. Taktiež nemajú reprezentatívnu firemnú predajňu. Nevýhodou toho že podnik nie je výrobný ale obchodný je, že dodanie niekedy tak trvá o niečo dlhšie a keďže tovar je vyrábaný v inom podniku, podnik OBAL PARTNER tak nevie zaručiť stále rovnakú kvalitu ponúkaných produktov.

## **O – Opportunities**

Medzi príležitosťami, ktoré má podnik k dispozícii sa dá zaradiť fakt, že podniky obchodujúce v tomto odvetví na Českom trhu, nezvyknú propagovať svoje produkty a služby žiadnou formou reklamy. Preto sa tu ponúka príležitosť využiť tento spôsob propagácie. V tomto smere sa ponúka ešte jedna možnosť a to zamerať sa na propagáciu práve BIO fólií a ekologických fólií, ako pri osobnom rozhovore nadhodil konateľ podniku. A to práve preto, že v súčasnosti si čoraz viac ľudí osvojuje ekologický spôsob života.

## **T – Threats**

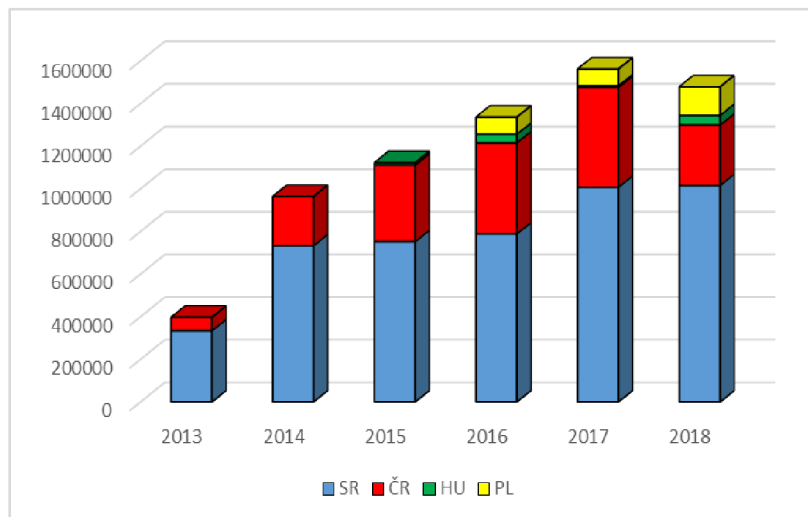
V konkrétnej súvislosti s priamym konkurentom podniku na českom trhu vyplýva ohrozenie z faktu, že podnik GRANITOL je domácou značkou a naozaj dlhoročnou tradíciou výroby a históriou. Vo všeobecnejšej rovine sú ohrozeniami už skôr spomínané riziká internacionalizácie, delené podľa Machkovej (2009). Ide o ohrozenie prepravnými rizikami, kde hrozí v dôsledku prepravy za hranice štátu poškodenie prevážaného tovaru alebo jeho strata. Komerčné riziká znamenajú možnosť nedodržania záväzku obchodným partnerom, keďže znalosť zahraničných podnikov a ich spoľahlivosti v zahraničí je neľahká. Tržné riziká zachytávajú hrozbu náhleho hospodárskeho poklesu zahraničného trhu, zníženia dopytu po produktoch podniku alebo vstup novej konkurencie do odvetvia. Napokon kurzové riziká vypovedajú o hrozbe vyplývajúcej z nestálosti meny, v tomto prípade kurzu Českej koruny voči euru.

## **6.10 Dopady zahraničnoobchodnej činnosti na tržby spoločnosti**

Od roku 2013, kedy podnik OBAL PARTNER začal obchodovať so zahraničím sa pomery tržieb jednotlivých štátov na celkových tržbách neustále menili. Každý z rokov fungovania

podniku ale tržby z Českej republiky tvorili viac ako polovicu tržieb prichádzajúcich zo zahraničia. Na grafe č. môžeme vidieť vývoj rozloženia tržieb za jednotlivé roky.

**Graf č. 4:** Tržby podniku OBAL PARTNER s.r.o. za jednotlivé štáty



Zdroj: vlastné spracovanie na základe finančných výkazov spoločnosti

**Tabuľka č. 8:** Tržby podniku OBAL PARTNER za jednotlivé štáty a roky (v €)

	Slovensko		Česká republika		Maďarsko		Poľsko	
	Tržby	Podiel (%)	Tržby	Podiel (%)	Tržby	Podiel (%)	Tržby	Podiel (%)
<b>2013</b>	333 354	84%	63 478	16%	-	-	-	-
<b>2014</b>	732 389	76%	231 281	24%	-	-	-	-
<b>2015</b>	751 754	67%	359 047	32%	11 220	1%	-	-
<b>2016</b>	788 133	59%	427 462	32%	40 075	3%	80 149	6%
<b>2017</b>	1 007 114	64,5%	468 425	30%	7 807	0,5%	78 071	5%
<b>2018</b>	1 015 388	69%	283 711	19%	44 797	3%	134 390	9%

Zdroj: vlastné spracovanie na základe finančných výkazov spoločnosti

Z grafu a tabuľky môžeme vidieť, že objem predajov a teda aj tržieb plynúcich z obchodovania s Českou republikou bol od prvého roka internacionalizácie podniku značný. Aj po postupnom iniciovaní obchodovania s ďalšími krajinami, teda Maďarskom a Poľskom, ostala veľkosť tržieb za Česko najvýraznejšia. Od roku 2013 sa objem predajov aj celková veľkosť tržieb zväčšovali, až na posledný rok, teda rok 2018, kedy nastal mierny pokles v hodnote tržieb celkovej, aj tržieb z exportu a to práve kvôli poklesu tržieb z Českej

republiky. Tento jav konateľ podniku odôvodňuje tým, že konkurenčný podnik GRANITOL na českom trhu začal preberať podniku OBAL PARTNER zákazníkov. Na grafe teda môžeme jednoznačne vidieť že tak, ako naznačil konateľ podniku, naozaj došlo k spomaleniu zahraničnoobchodnej činnosti v Českej republike a pretože je vplyv Česka na tržby podniku veľmi výrazný, ak si chce podnik udržať pozitívne obchodné smerovanie je ideálne toto spomalenie zase rozbehnúť.

## **6.11 Zhodnotenie výsledkov a odporúčania podniku OBAL PARTNER s.r.o.**

Kvôli poklesu počtu zákazníkov, ktorých prebrala podniku OBAL PARTNER konkurenčná firma GRANITOL a poklesu tržieb z obchodovania s podnikmi z tejto krajiny, sa vedenie spoločnosti rozhodlo podniknúť potrebné opatrenia. Pre vyhnutie sa ďalším poklesom tržieb odporúčame podniku zamerať sa a bojovať proti tomu svojimi silnými stránkami zo skôr skonštruovanej SWOT analýzy. Tými sú napríklad možnosť poskytnúť podnikom širšiu paletu produktov než konkurencia. Vďaka prieskumu záujmu zákazníkov o ekologické obalové materiály, môžeme podniku odporučiť aj rozšírenie ponuky o tieto produkty v širšom meradle ako doteraz. Takisto môžeme podniku odporučiť propagáciu podniku formou reklamy, nakoľko je to u konkurenčných podnikov zanedbávaným krokom. Ideálnym riešením by mohla teda byť takýmto spôsobom propagovaná ekologickosť obalových materiálov poskytovaných podnikom, napríklad v dnešnej dobe nie až tak rozšírenej BIO fólie. Okrem reklamy viac environmentálne prijateľných obalových materiálov môže podnik OBAL PARTNER získať obchodných záujemcov o takéto produkty vďaka pomoci agentúry SARIO. (Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu) Táto agentúra pomáha slovenským podnikom rozbehnúť alebo zlepšiť podnikanie na globalizovanom trhu za hranicami Slovenska a to podporou exportných aktivít slovenských podnikateľských jednotiek. Deje sa tak napríklad propagáciou slovenských firiem na zahraničných veľtrhoch a výstavách. (SARIO, 2019)

Keďže ako sme zistili z prieskumu dôvodov odchodu zákazníkov ku konkurencii, z informácií získaných SWOT analýzou má podnik problém iba s občas zlyhávajúcou kvalitou produktov. V tomto smere by sme odporučili intenzívne sledovanie reakcie zákazníkov na kvalitu im dodávaného tovaru prostredníctvom popredajnej starostlivosti o zákazníkov a získavania spätnej väzby o ich spokojnosti. Týmto spôsobom podnik zistí, ktoré produkty sú kvalitou nevyhovujúce a môže začať odoberať tento produkt od iného dodávateľa. Zabráni tak ďalšiemu odchodu zákazníkov nespokojných s kvalitou produktov ku konkurencii.

Toto sú odporúčania vytvorené na základe analýzy prostredia, konkurencie a samotného podniku za účelom dosiahnutia konateľom požadovaného stavu. Samozrejme ale rozhodnutie ktoré odporúčané kroky sa podnik rozhodne vykonať, je už na vedení podniku.

## ZÁVER

Cieľom tejto bakalárskej práce bolo priblížiť čitateľovi problematiku spojenú s pojmom internacionalizácia podnikov a javov s ňou súvisiacich, a taktiež vytvorenie uceleného obrazu o možných spôsoboch internacionalizácie, o jej modeloch, analýzach ktoré je nutné vykonať pred samotnou internacionalizáciou a možných dôvodoch vedúcich k rozhodnutiu podnikov vydať sa cestou internacionalizácie. Taktiež som chcela pozornosť upriamiť na problematiku spôsobov prenikania na zahraničný trh, či už s kapitálovou účasťou podnikov, alebo bez nej.

Internationalizácia podniku je v dnešnej modernej, rýchlo sa rozvíjajúcej dobe či už kultúrne alebo obchodne, čoraz rozšírenejším pojmom. Existujú mnohé definície mnohých autorov, z ktorých sa ale veľká časť v určitých veciach zhoduje. A to v tom, že v súčasnom globalizovanom svete je internacionalizácia, či už veľkých, alebo malých lokálnych podnikov, nevyhnutným fenoménom, ktorý so sebou prináša isté riziká, ohrozenia, či nepriaznivé vplyvy. Tento trend ale zároveň prichádza s výnimočným množstvom príležitostí, možností, pozitívnych vplyvov, či priaznivých vedľajších účinkov.

Na zodpovedanie výskumnej otázky som zozbierala údaje prostredí Českej republiky, o podniku OBAL PARTNER s.r.o., ním ponúkaných produktoch, o jeho dodávateľoch, odberateľoch, o priebehu jeho internacionalizácie, o jeho zákazníkoch a konkurencii a zanalyzovala ich. Pri analýze konkurencie som sa opierala o Kotlerovu teóriu analýzy konkurencie. Vykonala som PEST analýzu prostredia Českej republiky a SWOT analýzu silných a slabých stránok, ohrození a príležitostí v danom odvetví. Následne som vytvorila súbor odporúčaní založený na uvedení si a lepšom zužitkovaní silných stránok podniku, využití príležitostí ktoré sú podniku poskytnuté na danom trhu, a opatrení, ktoré by mal podnik pravidelne činiť, aby sa vyhol rizikám, ktoré prináša internacionalizácia. Tieto opatrenia sa takisto opierajú o poznatky o dôvodoch odchodu zákazníkov podniku OBAL PARTNER a porovnaní silných a slabých stránok ako podniku OBAL PARTNER tak aj jeho konkurencie. Moja práca prináša komplexný prehľad o procese internacionalizácie a javoch s ňou súvisiacich, ako aj o dôvodoch vedúcich k rozhodnutiu pre ňu, a spôsoboch prenikania na zahraničné trhy. Podniku, ktorý súhlasil poskytnúť mi údaje, prináša prehľad o momentálnej situácii v podniku, o jeho konkurencii, o jeho silných, slabých stránkach a o ohrozeniach a príležitostiach ktoré sú mu poskytované. Takisto mu prináša niekoľko rád, ako postupovať aby predišiel zhoršovaniu stavu na trhu Českej republiky vo forme znižovania počtu zákazníkov a zmenšovania objemu predaja, ktorá konateľka podniku znepokojuje.

# ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

## Literatúra

ANTOŠOVÁ, Naděžda. *Globalizace a mezinárodní organizace*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2007. Studijní opora pro distanční vzdělávání. ISBN 978-802-4814-636.

BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-41-7.

BERNDT, Ralph, Claudia FANTAPIÉ ALTOBELLI a Matthias SANDER. *Mezinárodní marketingový management: [globalizace a světové trhy, marketingové plánování a controlling, potenciál a lidské zdroje]*. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1641-8.

BLAŽEK, Ladislav a Alena ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ. *Nadnárodní společnosti v České republice: vývojové trendy, organizace a řízení, kultura a odpovědnost*. V Praze: C.H. Beck, 2013. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-478-0.

BUCKLEY, Peter J. a Pervez N. GHOURI. *The internationalization of the firm*. 2nd ed. New York: International Thomson Business Press, 1999. ISBN 1861524013.

BUREŠ, I.: *Praktická škola marketingu 2: organizácia marketingového oddelenia a analýza trhu*. Bratislava: Genezis, 1990. ISBN 80-85220-19-9.

BREALEY, Richard A., Richard ALLEN a Stewart C. MYERS. *Teorie a praxe firemních financí*. 2. aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0028-5.

CASSON, Herbert N. *Ako zvíťaziť v konkurencii*. Žilina: ajfa + avis s. r. o., 1996. ISBN 80-88813-8-5.

ČUNDERLÍK, Dušan. *Manažment rizika podnikania*. Bratislava: Epos, 1998. ISBN 80-88810-95-7.

DERESKY, Helen. *International management: managing across borders and cultures : text and cases*. 8th ed. Boston: Pearson, c2014. ISBN 978-0-13-306212-0.

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



HOLLENSSEN, Svend. *Global marketing*. Sixth edition. Harlow, England: Pearson, 2014. ISBN 978-0-273-77316-0.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2005. *Ekonomie* (C.H. Beck). ISBN 80-7179-847-9.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

LUTHANS, Fred., Jonathan P. DOH a Richard M. HODGETTS. *International management: culture, strategy, and behavior*. 8th ed. New York: McGraw-Hill, c2012. ISBN 978-0-07-811257-7.

LUTHANS, Fred a DOH, Jonathan P.. *International Management: Culture, Strategy and Behavior*. Ninth Edition. New York: McGraw-Hill Education, 2015. ISBN 978-981-4577-29-8.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, c2009. *Expert* (Grada). ISBN 978-80-247-2986-2.

MLÁKAY, Jozef. *PRODUKT A KONKURENCIA*. Bratislava: EKONÓM, 2009. ISBN 978-80-225-2819-1.

ŠEBEK, Jozef. *Ekonomické a právne aspekty rizika v podnikateľskej činnosti: Manažment rizika*. Bratislava: Vydavateľské oddelenie Právnickej fakulty UK v Bratislave, 1996. ISBN 80-7160-019-9.

ŠIMKOVÁ, E., *Ekonomika zahraničního obchodu*. 1.vyd. Hradec Králové: GAUDEAMUS, 2005. 124s. ISBN 80-7041-415-4

ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Praha: Grada, 2009. *Expert* (Grada). ISBN 978-80-247-2987-9.

## **Internetové zdroje**

ALTAXO.CZ, 2015. *Daňový systém v ČR | ALTAXO SE* [online]. [cit. 2019-01-08]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/ucetnictvi-a-dane/dane/danovy-system-v-cr>

EUROPEAN CENTRAL BANK. *Czech koruna* [online]. 2019 [cit. 2019-01-02]. Dostupné z: [https://www.ecb.europa.eu/stats/policy\\_and\\_exchange\\_rates/euro\\_reference\\_exchange\\_rates/html/eurofxref-graph-czk.en.html](https://www.ecb.europa.eu/stats/policy_and_exchange_rates/euro_reference_exchange_rates/html/eurofxref-graph-czk.en.html)

ČESKÁ REPUBLIKA. *Politický systém České republiky* [online]. 2010 [cit. 2019-01-07]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Objevte-CR/Fakta-o-CR/Politika/Politicky-system-Ceske-republiky>

ČESKO: Přehľad. *Európska únia* [online]. [cit. 2018-12-21]. Dostupné z: [https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/czechia\\_sk](https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/czechia_sk)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Česká republika od roku 1989 v číslech* [online]. 2018 [cit. 2018-12-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech-2017-24bfnixod8#01>

GRANITOL. Profil společnosti. *O nás* [online]. c2019 [cit. 2019-01-03]. Dostupné z: <https://www.granitol.cz/o-nas/profil-spolecnosti/>

OBAL PARTNER. *Produkty* [online]. 2018 [cit. 2018-12-18]. Dostupné z: <https://www.obalpartner.sk/sk/produkty>

OECD. *Gross domestic spending on R&D* [online]. 2019 [cit. 2019-01-09]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/rd/gross-domestic-spending-on-r-d.htm>

PODNIKAJTE.SK, redakcia, 2010. *Charakteristika spoločnosti s ručením obmedzeným - podnikajte.sk* [online]. [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/start-podnikania/c/52/category/sro/article/charakteristika-sro.xhtml>

SARIO služby na podporu exportu. *SARIO* [online]. [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: <https://www.sario.sk/sk/exportujte-do-zahranicia/sario-sluzby-na-podporu-exportu>

SLOVENSKO: Přehľad. *Európska únia* [online]. [cit. 2018-12-21]. Dostupné z: [https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/slovakia\\_sk](https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/slovakia_sk)

THE LEGATUM INSTITUTE FOUNDATION. The legatum prosperity index. *Prosperity.com* [online]. 2018 [cit. 2019-01-04]. Dostupné z: <https://prosperity.com/rankings>

VINTRLÍK, Jakub. Stát v roce 2018 hospodařil s přebytkem 2,9 miliardy korun. *Ministevstvo financí České republiky* [online]. 2019 [cit. 2019-01-05]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2019/pokladni-plneni-sr-33898>

VAŠA EURÓPA. Európska únia. *Roaming v EÚ* [online]. [cit. 2019-01-06]. Dostupné z: [https://europa.eu/youreurope/citizens/consumers/internet-telecoms/mobile-roaming-costs/index\\_sk.htm](https://europa.eu/youreurope/citizens/consumers/internet-telecoms/mobile-roaming-costs/index_sk.htm)

ZÁKLADNÉ ÚDAJE. *Úrad vlády Slovenskej republiky* [online]. [cit. 2018-12-21]. Dostupné z: <https://www.vlada.gov.sk//slovensko/>

## **ZOZNAM OBRÁZKOV**

Obrázok 1: Stopfordov model internacionalizácie

Obrázok 2: Model internacionalizácie

## **ZOZNAM TABULIEK**

Tabuľka č. 1: Výhody a nevýhody jednotlivých typov vstupov na zahraničný trh

Tabuľka č. 2: Základné údaje o podniku OBAL PARTNER s.r.o.

Tabuľka č. 3: Produkty spoločnosti OBAL PARTNER s.r.o.

Tabuľka č. 4: Prehľad vývoja príjmov, nákladov a ziskov podniku OBAL PARTNER s.r.o. (2013-2017)

Tabuľka č. 5: Základné informácie o ČR a SR

Tabuľka č. 6: Porovnanie podnikov OBAL PARTNER s.r.o. a GRANITOL a.s.

Tabuľka č. 7: Porovnanie najpredávanejších produktov podnikmi GRANITOL a OBAL PARTNER v Českej republike

Tabuľka č. 8: Tržby podniku OBAL PARTNER za jednotlivé štáty a roky

## **ZOZNAM GRAFOV**

Graf č. 1: Vývoj ziskov spoločnosti OBAL PARTNER s.r.o.

Graf č. 2: Dôvody odchodu zákazníkov podniku OBAL PARTNER

Graf č. 3: Postoj zákazníkov k ponuke BIO fólií

Graf č. 4: Tržby podniku OBAL PARTNER s.r.o. za jednotlivé štáty

## **ZOZNAM PRÍLOH**

Príloha A – Rozhovor s konateľom podniku OBAL PARTNER s. r. o.

## **PRÍLOHA A – ROZHOVOR S KONATEĽOM PODNIKU OBAL PARTNER S. R. O.**

Priebeh rozhovoru s konateľom podniku Martinom Jančušom zo dňa 28. decembra 2018.

### **Prečo sa vlastne podnik OBAL PARTNER rozhodol internacionalizovať?**

- Keďže ja aj obchodný zástupca sme už predtým mali skúsenosti s obchodovaním za hranicami Slovenska v tomto odvetví, bol to pre nás prirodzený krok. Česko bolo prvou krajinou, s ktorou sme začali obchodovať a to preto, že aj ja aj už spomínaný zástupca sme tam mali svoje obchodné kontakty. Prvou českou firmou bola pre nás teda firma, ktorú zástupca poznal, firma Mirel Vratimov.

### **Aké boli ďalšie české podniky?**

- Po Mireli to boli firmy Manuli, EMSEKO či Granimex, ktorý je najväčším odberateľom a tvorí viac ako polovicu ziskov. Samozrejme teraz už ich je mnoho, v rôznych odvetviach ako napríklad farmaceutický, stavebný, potravinársky či odevný. Veľká časť z týchto podnikov je obchodných, teda nami dodaný tovar ďalej predajú a dokonca mnoho z nich je ako odberateľom, tak aj dodávateľom nášho podniku.

### **Ako je to s dopravou Vášho tovaru do Českej republiky?**

- Dopravu sa snažíme v čo najväčšej miere pokryť vlastnými prostriedkami, ale pri momentálnom množstve dodávok do Česka to nie je možné bež externej pomoci. Zhruba 30% sme schopní pokryť si sami, avšak 70% musíme zaobstarávať cudzou prepravou. Podnikom najčastejšie poskytujúcim nám prepravné služby je firma Nothegger System Logistic s.r.o.

### **Ako je to s tržbami? Aká časť Vašich tržieb pochádza z Českej republiky?**

- V roku 2017 bolo približne 64,5% našich tržieb z trhu Slovenskej republiky, z Česka to bolo zhruba 30%, Poľsko 5% a Maďarsko najmenej, iba 0,5%. V tomto roku ale došlo k poklesu tržieb z Českej republiky ako pomerovo, tak aj hodnotou.

### **Viete z akého dôvodu došlo k tomuto poklesu?**

- Pár našich menších až stredných odberateľov od nás odišlo. Z prieskumu alebo akejsi formy zisťovania dôvodov sme zistili že niektorí dostali lepšiu cenovú ponuku inde a niektorí bohužiaľ neboli spokojní s kvalitou. Tento problém si uvedomujeme, lebo nie sme schopní dohliadať na výrobu produktov ktoré im predávame.

### **Aké sú Vaše plány do budúcnosti?**

- Budeme sa určite snažiť lepšie vyskúmať príčinu ich odchodu a nájsť riešenie ako tomu do budúcnosti predísť. Takisto uvažujeme o BIO fóliách, keďže všade teraz každý rieši iba „ecofriendly“ životný štýl a tak nechceme zaostávať a prilákať aj takto moderne zmýšľajúcich ľudí.