

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Internacionalizace podniku na jednotném trhu EU**

**Internationalization of the company on EU single market**

Darya Svetlichnaya

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	<b>Darya SVETLICHNAYA</b>
Osobní číslo:	<b>K19B0007P</b>
Studijní program:	<b>B6208 Ekonomika a management</b>
Studijní obor:	<b>Podniková ekonomika a management</b>
Téma práce:	<b>Internacionalizace podniku na jednotném trhu EU</b>
Zadávací katedra:	<b>Katedra podnikové ekonomiky a managementu</b>

### Zásady pro vypracování

1. Zpracujte úvodní teoretickou část bakalářské práce.
2. Analyzujte vybranou organizaci z hlediska internacionalizace na jednotném trhu EU.
3. Navrhněte opatření pro eliminaci slabých stránek zjištěných v analytické části bakalářské práce.
4. Posuďte ekonomickou efektivnost navržených opatření.

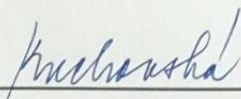
Rozsah bakalářské práce: **40 – 60 stran**  
Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

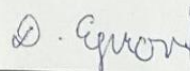
- ANDERSEN, Torben Juul. *The responsive global organization: new insights from global strategy and international business*. Bingley, U.K.: Emerald Publishing Limited, 2017. 276 s. ISBN 978-17-8714-831-4.
- JANATKA, František. *Podnikání v globalizovaném světě*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. 336 s. ISBN 978-80-7552-754-7.
- MEIXNEROVÁ, Lucie, ZAPLETALOVÁ, Šárka, STEFANOVOVÁ, Zuzana. *Mezinárodní podnikání : vybrané strategické, manažerské a finanční aspekty*. Praha: C.H. Beck, 2017. 203 s., ISBN 978-80-7400-654-8.
- STROUHAL, Jiří. *Ekonomika podniku*. Praha: Institut certifikace účetních, a.s., 2016. 186 s. ISBN 978-80-87985-07-6.
- ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Mezinárodní management*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2017. 158 s. ISBN 978-80-245-2219-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **22. října 2019**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2020**



**Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.**  
děkanka



**Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.**  
vedoucí katedry

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Internacionalizace podniku na jednotném trhu EU“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne

.....

podpis autora/autorky

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D. za ochotu spolupracovat, odborné rady a důležité připomínky.

I would like to express my gratitude to Lisbeth Schiønning Larsen for the opportunity of cooperation with company. Also thank Patrick Bak Simonsen for providing me the access to company information.

# Obsah

Úvod .....	7
1. Proces internacionalizace.....	9
1.1 Pojem internacionalizace .....	9
1.2 Důvody k internacionalizaci .....	9
1.3 Rozhodování o internacionalizaci .....	9
1.3.1 Načasování procesu internacionalizace .....	10
1.3.2 Geografická lokalizace mezinárodního působení.....	11
1.3.3 Identifikace počtu geografických lokalit .....	12
2 Metody vstupu na zahraniční trh .....	13
2.1 Podnikání bez kapitálové spoluúčasti .....	13
2.1.1 Exportní metody.....	13
2.1.2 Smluvní metody .....	14
2.2 Podnikání s kapitálovou spoluúčastí .....	16
2.2.1 Přímé zahraniční investice .....	16
2.3 Rozhodování o formě vstupu .....	17
3 Internacionalizační modely .....	18
3.1 Progresivní modely internacionalizace .....	19
3.1.1 Stopfordův model internacionalizace .....	19
3.1.2 Uppsala model internacionalizace .....	19
3.1.3 Inovační model.....	20
3.2 Kontingenční modely internacionalizace .....	20
3.2.1 Model transakčních nákladů .....	21
3.2.2 OLI model .....	22
3.3 Globální přístup k internacionalizaci.....	23
4 Strategická analýza.....	24
4.1 Analýza vnějšího prostředí .....	24
4.1.1 Obecné prostředí podniku .....	25
4.1.2 Oborové prostředí podniku.....	26
4.2 Analýza vnitřního prostředí.....	27
5 Představení společnosti .....	31
6 Analýza zahraničního trhu .....	33
6.1 Politické a legislativní faktory.....	33
6.2 Ekonomické faktory.....	34

6.3 Společenské a demografické faktory .....	36
6.4 Technologické faktory .....	39
7 Analýza vybraného odvětví .....	42
7.1 Porterův model pěti sil .....	42
7.2 Vyhodnocení Porterova modelu .....	44
8 Analýza společnosti .....	45
8.1 SWOT analýza .....	45
8.2 Vyhodnocení SWOT analýzy .....	47
9 Návrh modelu internacionalizace .....	48
9.1 Geografická lokalizace .....	48
9.2 Načasování internacionalizačních aktivit .....	48
9.3 Výběr metody vstupu .....	48
Závěr .....	51
Seznam použité literatury a dalších zdrojů .....	53
Seznam tabulek .....	57
Seznam obrázků .....	58
Seznam použitých zkratk .....	59

# Úvod

V současné době se globalizační procesy staly neoddělitelnou částí života každé organizace. Hodně firem využívá moderní technologie a různými způsoby přispívá ke zvětšení svého podílu na trhu. Předmětem bakalářské práce je problematika internacionalizace podniku, její formy a modely. Pojem internacionalizace znamená určitou formu expanze podniku na nový trh/trhy spolu s jednotlivými aspekty spolupráce firmy se zahraničím. Proces internacionalizace nese za sebou spoustu výhod, ale zároveň organizace má povinnost zohlednit určitá rizika s tím spojená. Z mého úhlu pohledu pro podnik je velice důležité se dívat do budoucnosti a vyjít za obvyklý myšlenkový rámeček pro vyšší hospodářský výsledek a mezinárodní příznání.

Hlavním cílem bakalářské práce bude navržení modelu internacionalizace vybrané společnosti na vybraný trh. Dílčím cílem bude provedení analýzy současného stavu určité společnosti. Pro plnění zadaných cílů budou využity metody literární rešerše, analýza a syntéza získaných poznatků, formulace opatření a návrhu pro posílení internacionalizace.

Takže v úvodu práce je nutno stanovit výzkumné otázky, za pomoci kterých, dosažení stanovených cílů bude mít nejefektivnější přínos. Práce bude mít dvě výzkumné otázky:

- 1) Bude mít rozšíření působnosti společnosti na německém trhu mít pozitivní dopad na její konkurenceschopnost?
- 2) Bude navržená forma expanze efektivním nástrojem pro posílení konkurenceschopnosti společnosti na zahraničním trhu?

Vybranou společností se stala PDM Technology Group. Předmětem činnosti společnosti je rozvoj, prodej, implementace informačního systému a software. V současné době PDM Technology Group působí v Dánsku, USA, Německu, České republice, pro případnou expanze společnost preferuje trh Německa.

Kvalifikační práce se bude skládat z teoretické a praktické části. Teoretická část bude zahrnovat čtyři kapitoly a obsahovat informace plynoucí z odborných zdrojů, která následně využita v části praktické. V teoretické části bude vysvětlen pojem internacionalizace, proces rozhodování podniků k mezinárodnímu šíření svých aktivit, následně budou popsány formy vstupu podniku na zahraniční trh, internacionalizační



modely a v závěrečné kapitole teoretické části bude uvedena strategická analýza a její využití při internacionalizaci podniku.

Praktická část bude zaměřena na aplikaci získaných teoretických poznatků a plnění výzkumných otázek práce na příkladu společnosti PDM Technology Group.

Vědecké metody, které budou použity pro vypracování bakalářské práce, budou zejména studium odborných monografických textů, následná kompilace a interpretace získaných faktů doplněných o osobní názory a zkušenosti. Formulace vlastních návrhů bude vycházet z analýz makro, mezo a mikroprostředí zkoumané společnosti.

# 1. Proces internacionalizace

## 1.1 Pojem internacionalizace

Pojem internacionalizace se poprvé začal používat počátkem dvacátého století, kdy postupně nahrazoval termín imperialismus. Jedná se o vyjádření dominantního organizačního principu rámujiícího přeshraniční interakce mezi tržními ekonomikami. Internacionalizace představovala proces propojování, prohlubování, rozšiřování a sbližování jednotlivých národních ekonomik.

Od druhé poloviny dvacátého století internacionalizace postoupila k pokročilejší a komplexnější formě funkcionální integraci mezinárodně rozptýlených aktivit, nazývanou globalizací, která je předmětem makroekonomii. Internacionalizace z mikroekonomického hlediska představuje geografické šíření podnikatelských aktivit přes národní hranice státu. (Meixnerová 2017) Jedná se o proces adaptací firemní strategií, organizační struktury, podnikových zdrojů vůči mezinárodnímu prostředí. (Calof 1995)

## 1.2 Důvody k internacionalizaci

Důvody firem k mezinárodní expanzi se mohou výrazně lišit. Podle přístupu k internacionalizaci lze vymezit dva základní proudy:

1. Ofenzivní přístup k internacionalizaci - je především charakterizován snahou o získání přístupu na mezinárodní trhy, dále úsilím o prezentaci a kapitalizaci nehmotných aktiv (značek, know-how), aktivním vyhledáváním nákladových úspor či vytěžováním investičních pobídek. Jde o proaktivní rozhodování ze strany společnosti a schopnosti oceňovat vývoj *ex ante* (dopředu).
2. Defenzivní přístup k internacionalizaci - je vyvolán hrozbou konkurenčních tlaků, obchodními bariéry, regulací a restrikcí, požadavky a poptávkou zákazníků. Jedná se o snahu *ex post* (dodatečně), což znamená řešit situaci způsobenou vnějšími činiteli nebo rozhodnutími třetích subjektů. (Štrach 2009)

## 1.3 Rozhodování o internacionalizaci

Rozhodování o vstupu nebo jeho zamítnutí na zahraniční trh je ovlivněno vnitřními a vnějšími faktory. Vnitřní faktory jsou reprezentovány disponibilními zdroji podniku, které jsou určené pro samotnou realizaci podnikatelských aktivit na zahraničním trhu.

Pojem zdrojů zahrnuje v sobě hmotné zdroje spolu s dovednostmi a znalostmi podniku. Vnější podmínky jsou představeny vhodným externím prostředím pro uplatnění produktů podniku. Vhodné externí prostředí je charakterizováno existencí množství podnikatelských příležitostí pro podnik. Pro úspěšné rozhodování o případné internacionalizaci podnik musí respektovat vnitřní i vnější podmínky. Rozhodování o internacionalizaci nezávisí na konkrétní fázi životního cyklu podniku. (Meixnerová 2017)

Pro úspěšné pronikání na mezinárodní trh firma má za účel zohlednit tři základní hlediska:

- a) časový okamžik, kdy firma chce začít působit v mezinárodním prostředí;
- b) geografická lokalizace, na jaký trh pretenduje daná firma;
- c) metody působení na mezinárodních trzích, jaké zvolí firma.

*"Volba času, místa a způsobu vstupu na mezinárodní trh vychází ze strategické situační analýzy určitého podniku, stanovených strategických cílů expanze a mezinárodní strategie". (Meixnerová 2017)*

### **1.3.1 Načasování procesu internacionalizace**

Načasování internacionalizace lze představit jako časové rozmezí mezi založením podnikatelského subjektu a jeho prvním mezinárodním vstupem, případně další mezinárodní expanzí. Ve většině případů hraničním rokem mezi založením podniku a jeho prvním vstupem na zahraniční trh jsou tři roky. Hranice tří let vychází z určitého přesvědčení, že do tří let je podnik schopen se udržet na tuzemském trhu. Podniky, které vstupují do mezinárodního prostředí v časovém intervalu do tří let předpokládají rychlou internacionalizaci, oproti nim se staví podniky s pomalou internacionalizací, což je delší než tři roky. Časový rozdíl mezi prvním a dalším vstupem na mezinárodní trh zpravidla je kratší, než časový úsek mezi založením a prvním vstupem podniku na zahraniční trh. (Meixnerová 2017) (Zapletalová 2015)

Podle Meixnerové (2017) mladší podniky expandují na zahraniční trhy dříve než starší a to způsobeno absencí zkušenosti mladších podniků na rozdíl od starších podniků, jejichž bariérem dřívější expanze na zahraniční trh je určitá organizační minulost.

Doba zahájení internacionalizace je způsobena celou řadou faktorů, jako je úroveň zdrojů podniku (lidské a finanční), strategie podniku, organizační faktory a další.

Postoj podniků k působení na zahraničních trzích má vliv na okamžik rozhodnutí o expanzi. Existuje řada podniků, která začala působit v mezinárodním prostředí až na

základě určité příležitosti, ale některá část podniků uvažovala o expanze již na startu svého podnikání. (Meixnerová 2017)

### **1.3.2 Geografická lokalizace mezinárodního působení**

Výběr zahraničního trhu je pro společnost jedním z klíčových rozhodování v procesu internacionalizace. Nové prostředí umožňuje společnosti využívat tržní příležitosti, a zároveň otevírá hranice vstupu do sítí dalších podniků. Rozhodování o geografické lokalizaci mezinárodních podnikatelských aktivit zahrnuje v sobě výběr konkrétní geografické lokality a určení počtu geografických lokalit.

O výběru konkrétního zahraničního trhu podnikatelský subjekt rozhoduje na základě geografické lokality určitého trhu a zároveň kulturním klastrem, představujícím danou zemi. Šíře a komplikovanost tohoto rozhodování se spočívá ve specifických odlišnostech každé země, resp. trhu.

Mapa světa představuje územní celky, jejichž součástí jsou geografické regiony a subregiony. S tím je spojen pojem *geografické vzdálenosti*, který hraje důležitou roli v rozhodovacím procesu o cílovém trhu. Příslušnost ke konkrétní geografické lokalitě určuje geografickou vzdálenost mezi tuzemským trhem a cílovým zahraničním trhem. Ke stanovení geografické vzdálenosti se používají metody váženého hodnocení, které respektují vzdálenost jednotlivých geografických regionů od tuzemska. Váhy vyjadřují vzdálenost konkrétního geografického regionu od domácí země podnikatelského subjektu, čím je vyšší váha, tím geografický region je vzdálenější od domácí země.

Cílový trh je charakterizován nejen geografickou polohou, ale i kulturním klastrem, který specifikuje kulturní a psychické charakteristiky země. Příslušnost cílového trhu ke konkrétnímu kulturnímu klastru určuje *psychická vzdálenost*, která je představena jako rozdílnost tuzemského trhu a zahraničního trhu v oblasti základních kulturních a hodnotových charakteristik. Stejně jako v případě geografických regionů, ke stanovení psychické vzdálenosti se používá metoda váženého hodnocení, která respektuje rozdílnost jednotlivých kulturních klastrů oproti kulturnímu klastru domácí země podniku. Vyšší velikost váhy předpokládá větší rozdíl daného kulturního klastru od kulturního klastru domácí země podnikatelského subjektu.

Na základě určení geografické a psychické vzdálenosti společnost je schopna rozhodnout o zahraničním trhu, kam by chtěla expandovat. Finální rozhodování podniku o cílovém

trhu je ovlivněno řadou faktorů, jako podmínkami pro podnikání v zadaných lokalitách, informacemi a mírou znalostí zahraničních lokalit, náklady, které jsou spojeny se vstupem do konkrétní zahraniční lokality, a další. (Meixnerová 2017) (Zapletalová 2015)

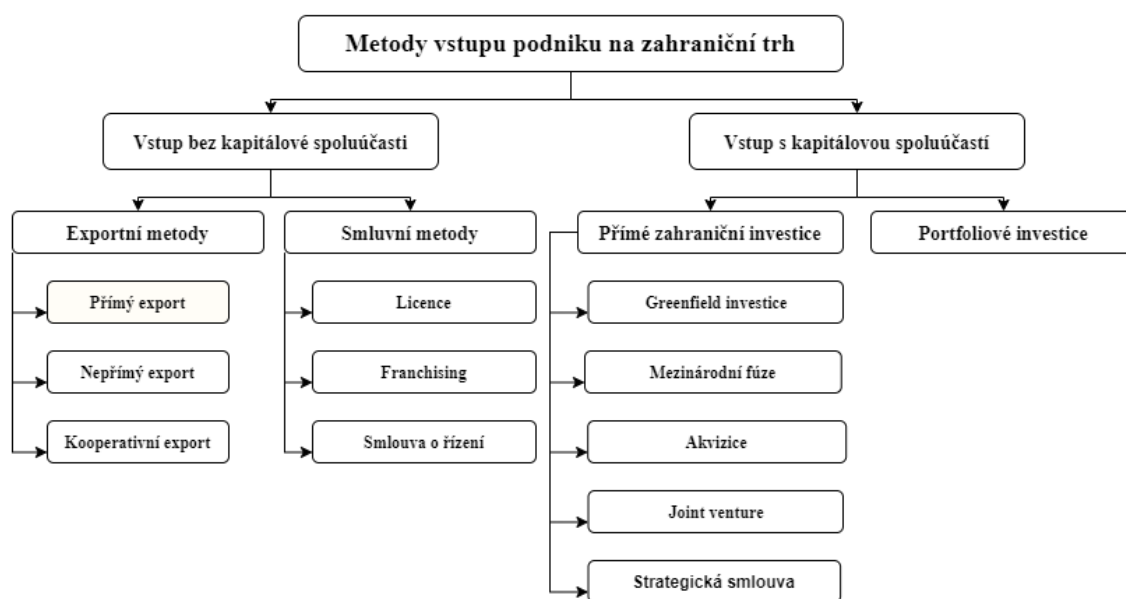
### **1.3.3 Identifikace počtu geografických lokalit**

Rozhodování o počtu případných zahraničních trhů přímo souvisí s internacionalizačním modelem (v souvislosti s 3. kapitolou) a strategií geografického působení podniku. Počet geografických lokalit vybraných podnikem, udává šíři internacionalizace daného podnikatelského subjektu. (Meixnerová 2017)

## 2 Metody vstupu na zahraniční trh

Podle kapitálové náročnosti vstupu na mezinárodní trh se rozlišuje bezkapitálový a kapitálový přístup. Obvykle podniky vstupující na zahraniční trh nejprve volí kapitálově nenáročné formy vstupu, tím zjišťují potenciál cílového trhu, teprve pak rozhodují o hlubší expanzi. (Janatka 2017)

Obrázek č. 1: Metody vstupu na zahraniční trh



Zdroj: Vlastní zpracování 2019

### 2.1 Podnikání bez kapitálové spoluúčasti

Podnikání bez kapitálové spoluúčasti rozlišuje dvě základní skupiny, jsou to exportní a smluvní metody vstupu na zahraniční trh. Podnikání bez kapitálové spoluúčasti vyžaduje méně zapojení finančních prostředků a považuje se za rychlejší vstup na mezinárodní trh.

#### 2.1.1 Exportní metody

*"Nejjednoduššími formami, jak začít spolupracovat s zahraničními trhy bez nutnosti vázání kapitálu nebo vzdání se práva na budoucí přímou zahraniční investici, jsou možnosti exportní nebo smluvní." (Štrach 2009)*

Za určitou formu začleňování do mezinárodního obchodu lze považovat export. Export představuje směnu zboží a služeb mezi jednotlivými zeměmi a tím umožňuje překonávat bariéry domácích omezení. Exportní metody jsou realizovány prostřednictvím smluvních

vztahů s obchodními partnery. Exportní operace vykazují výrazně nižší úroveň rizika než jiné formy expanze na mezinárodní trh, a zároveň přináší strategické výhody, jako je růst prodeje, ekonomické dosažení rozšíření produkce. (Meixnerová 2017)

*Přímý export* se vyznačuje přímým kontaktem se zemí vývozu, kde je vyřazen domácí zprostředkovatel. Při přímém exportu organizace se využívá distribuční kanály, jako je domácí exportní oddělení, zahraniční pobočka, zahraniční zastoupení, zahraniční distributor anebo obchodní zástupce cestující přímo po zahraničních trzích. Použití přímého exportu vyžaduje dobrou znalost obchodní problematiky a obchodních zvyklostí na zahraničních trzích. Významnou výhodou přímých forem je zvýšení loajality zákazníků v důsledku přímého kontaktu se zahraničím, kvalitní kontroly nad výrobky, cenami a distribucí, možnosti realizace vlastní marketingové strategie atd. (Štrach 2009)

*Nepřímý export* je představován zapojením organizací do mezinárodního podnikání prostřednictvím jiných nezávislých obchodních firem v tuzemsku, které přebírají funkci prostředníka mezi ní a zahraničním zákazníkem. (Štrach 2009) Při daném typu exportu podnikatelský subjekt přichází do styku se zahraničním trhem pouze nepřímo a sám žádné zahraničně obchodní operace neuskutečňuje. (Zadražilová 2017) Za výhody jednoznačně lze považovat jednoduchý vstup na zahraniční trh bez nutnosti velkého kapitálu, možnost spolupráce se specializovanými pracovníky, nízké tržní riziko, v případě že se v hostitelské zemi vyskytnou potíže, organizace může export včas zastavit, celková zodpovědnost za prodej výrobků je přenesena na prostředníky. Z opačného úhlu pohledu, absence kontaktu se zákazníkem, nedostatečná informovanost o situaci v zahraničí, nízká kontrola nad prodejem výrobků mohou nepříjemně ovlivnit činnost podniku. (Štrach 2009)

Při *kooperativním exportu* podniky vstupují do spolupráce s jinými tuzemskými nebo zahraničními podniky. Jedním z případů kooperativního exportu je *piggybacking*, kdy podnik využívá zahraniční distribuční síť tuzemských nebo zahraničních podniků pro prodej svých výrobků na zahraničních trzích. Důležitou roli při rozhodování o *piggybackingu* hraje kvalita distribuční sítě. (Meixnerová 2017)

### **2.1.2 Smluvní metody**

V případě, že je podnik kapitálově slabý nebo není ochoten převádět větší kapitálové investice do zahraničí, tak vybere smluvní metody vstupu na zahraniční trh. (Meixnerová

2017) Smluvní metody vstupu se také považují za mezinárodní pohyb know-how, kdy je subjektu v druhé zemi poskytnuto na smluvní bázi určité know-how. (Zadrazilová 2017)

Jednou z forem smlouvy, spadající přímo do této kategorií je licenční smlouva, která je definována v zák. č. 89/2012 Sb., občanském zákoníku, oddíl 5 od § 2358 dále:

*"Licenční smlouvou poskytuje poskytovatel nabyvateli oprávnění k výkonu práva duševního vlastnictví (licenci) v ujednaném omezeném nebo neomezeném rozsahu a nabyvatel se zavazuje, není-li ujednáno jinak, poskytnout poskytovateli odměnu." (Zákon č. 89/2012 Sb.)*

Licence jsou založeny na prodeji práv zahraničnímu subjektu k využívání vynálezu, ochranné známky nebo obchodního jména. V rámci licenční smlouvy podnik poskytuje práva užívání nehmotného majetku jinému podniku v určité geografické oblasti na určitou dobu, za což inkasuje licenční poplatek. Poskytnutí práv má dvě formy: exkluzivní, kdy práva jsou výhradně poskytnuta v určité oblasti pouze jednomu podniku, a neexkluzivní. Ekonomický motiv při poskytnutí licence se spočívá v rychlejší nastartování podnikatelských aktivit, nižších nákladech a přístupu k dalším zdrojům. Nevýhodou pro poskytovatele je menší možnost kontroly a nebezpečí, že po vypršení licenční smlouvy se z nabyvatele licence může stát konkurent. (Meixnerová 2017) (Strouhal 2016)

Speciální formou licence je *franchising*, kde franchisor poskytuje autorské právo, ale také sleduje a kontroluje dodržování komerční politiky obchodního jména.

*"Franchising je založen na myšlence, že jednou vytvořený výkonný a efektivní systém podnikání je natolik konkurenceneschopný, že se dokáže prosadit v jakémkoliv prostředí." (Meixnerová 2017)*

Franchising představuje obchodní vztah mezi poskytovatelem licence a jejím příjemcem, který má právo realizovat zboží nebo službu s využitím obchodního jména poskytovatele za smluvně stanovených podmínek. Tak franchisor proniká na nové trhy a zároveň dává šanci místnímu podnikateli bez velkých nákladů rozjet své aktivity v již existujícím systému, přičemž zůstává nezávislým subjektem a vlastníkem a dostává smluvně sjednanou odměnu. (Janatka 2017) (Machková 2014) (Meixnerová 2017)

Díky efektům z optimalizace nákladů a rychlejšího obratu zásob, návratnost vložených investic v rámci franchisingu je poměrně rychlá. Malá administrativní náročnost a



skutečnost, že je možné vrátit neprodané zásoby ze skladu centrále, která je schopná je redistribuovat do jiných prodejen, jsou dalšími výhodami franchisingu. (Machková 2014)

Jednou z dalších možností smluv je *smlouva o řízení (management contract)*, při které dochází k přenosu koncepce řízení do zahraničí. Stává se to v případě, kdy je zahraniční podnik se schopen lépe vyrovnávat bez účasti majitelů ale pomoci zaškolených manažérů. (Štrach 2009)

## **2.2 Podnikání s kapitálovou spoluúčastí**

Za základní kapitálové formy vstupu na mezinárodní trhy se považují portfoliové investice (prostřednictvím nákupu akcií nebo jiných cenných papírů) a přímé zahraniční investice. Přímé zahraniční investice nejčastěji probíhají formou fúzí a akvizic, greenfield investic, společného podnikání a strategických aliancí. (Machková 2014)

Portfoliové investice představují pouze pasivní držení cenných papírů, které nepřináší investorovi možnost se aktivně podílet na řízení nebo kontrole podniku, do kterého byly investovány finanční prostředky. V případě přímých investic zahraniční investor hned dostává řídicí a rozhodovací pravomoc. (Meixnerová 2017)

### **2.2.1 Přímé zahraniční investice**

Dle Meixnerové (2017) přímé zahraniční investice představují investice, které jsou zaměřené na založení, získání nebo rozšíření dlouhodobých ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi.

Do kategorií přímých investic mohou být zahrnuty greenfield investice, mezinárodní fúze a akvizice, joint venture, strategická aliance.

*Greenfield investice* neboli *investice na zelené louce* představují situaci, kdy investor kupuje nebo pronajímá půdu, na které pak buduje zcela nový podnik, případně závod. Zahraniční investor se stává jediným společníkem, a má výlučnou řídicí a rozhodovací pravomoc. Překážkou k plnocennému fungování podnikatelské činnosti se mohou stát místní nebo národní předpisy, fungující v dané lokalitě.

*Mezinárodní fúze* představuje sloučení dvou nebo více podniků, při které splývající podniky zanikají jako samostatné jednotky a na jejich místě vzniká nový společný podnik.

*Akvizice* na rozdíl od fúzí, znamená převzetí podniku, o jehož know-how a zákazníky je zájem. Mezinárodní fúze a akvizice jsou formy strategického partnerství a mohou mít jak přátelský tak i nepřátelský charakter. (Meixnerová 2017)

Pod pojmem *strategická aliance* lze chápat organizační formu tvořenou dvěma nebo více samostatnými organizačními jednotkami, která působí jako relativně autonomní podnikatelská jednotka. Strategická aliance primárně slouží ke sdílení činností a zdrojů partnerů, k redukci konkurenčních střetů a ke vzniku, přenosu a využití znalosti. (Meixnerová 2017)

*Joint venture* neboli společné podnikání představuje širší pojetí strategického partnerství, které vzniká spoluprací dvou nebo více partnerů s vlastní organizační formou, jakou je například samostatná autonomní podnikatelská jednotka. Motivem *joint venture* je realizace společného podnikatelského záměru. (Meixnerová 2017) Partneri smluvně dohodnou nejenom o podílu jednotlivých účastníků na společném podnikání, ale i na formě organizačního uspořádání. (Janatka 2017)

### **2.3 Rozhodování o formě vstupu**

Rozhodování o volbě metody vstupu je kompromisem mezi čtyřmi hodnotícími faktory: mírou rizikovosti, mírou návratnosti investic, náročností na zdroje a mírou kontroly. Náročnost na zdroje znamená finanční a manažerskou kapacitu potřebnou k působení na zahraničním trhu. Míra kontroly je ukazatel, který charakterizuje možnosti ovlivňování systému, metod, rozhodnutí na cílovém zahraničním trhu. Při rozhodování o metodu vstupu se berou v ohled velikost a zkušenost na mezinárodních trzích dané společnosti a potenciál určitého zahraničního trhu. (Agarwal 1992) (Meixnerová 2017)

### 3 Internacionalizační modely

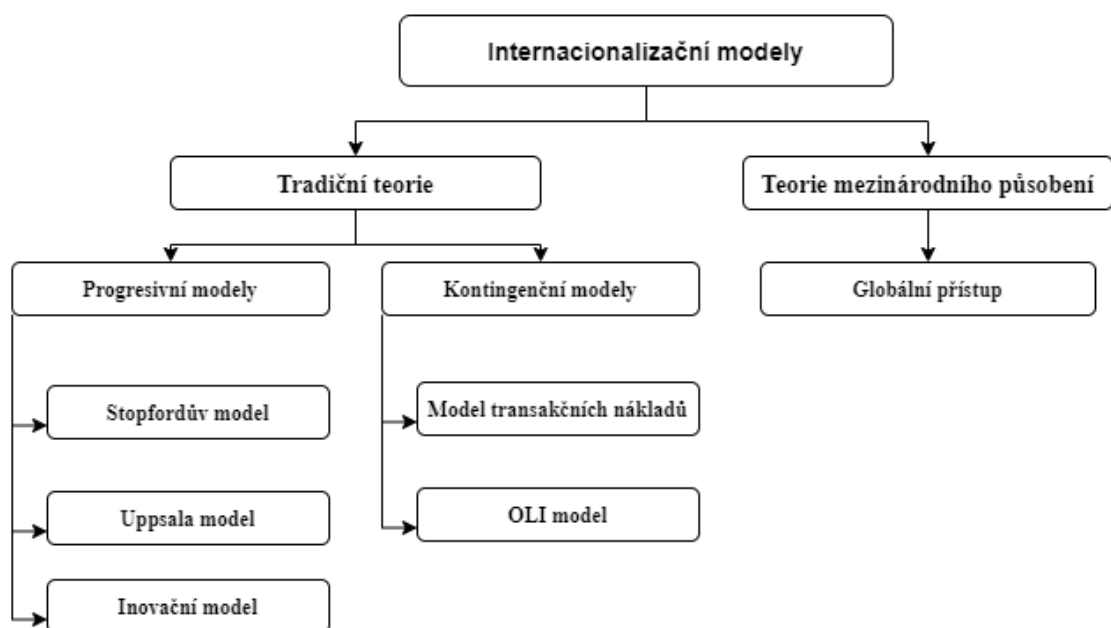
Internacionalizační proces popisuje postupný vývoj, souslednost kroků, na jejichž promyšlenosti a uspořádání závisí úspěšnost zahraniční expanze firmy. (Janatka 2017) Internacionalizační modely ve své řadě slouží nástrojem k nacházení a systematizaci rozmanitosti internacionalizačních postupů.

Rozlišují se dva základní myšlenkové proudy, uvažující o intenzitě pronikání společnosti na mezinárodní trh. Jedná se o tradiční teorie internacionalizace a teorie mezinárodního podnikání.

*Tradiční teorie* je reprezentována krokovými, evolučními přístupy, zaměřuje se na vysvětlení vývoje zapojení podniků do zahraničních trhů a faktory ovlivňující proces internacionalizace podniku. Tradiční teorie internacionalizace se zabývá "postupně globalizujícím se podnikem", jinak *gradually globalizing company*.

*Teorie mezinárodního podnikání* pracuje s pojmem "globálně narozený podnik" neboli *born global company*. Podniky, které od samého začátku své existence začaly působit na zahraničním trhu, jsou předmětem teorie mezinárodního podnikání. Teorie mezinárodního podnikání popisuje globální přístup k internacionalizaci podnikatelských aktivit. (Meixnerová 2017)

Obrázek č. 2: Internacionalizační modely



Zdroj: Vlastní zpracování 2019

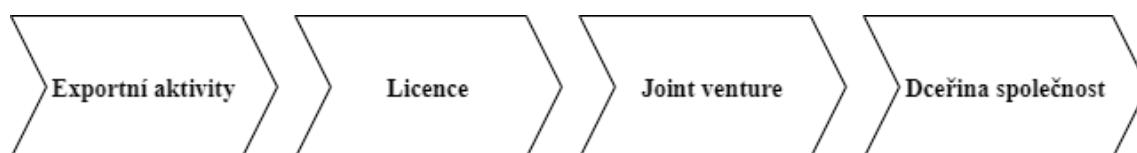
### 3.1 Progresivní modely internacionalizace

Progresivní modely internacionalizace představují tradiční myšlenkový proud. Mezi každým krokem přechodu podniku od tuzemského trhu k zahraničnímu existuje určitá perioda pro to, aby podnik zajistil potřebné zdroje k další fázi internacionalizace. Každý další krok předpokládá chování přecházejícího. (Meixnerová 2017)

#### 3.1.1 Stopfordův model internacionalizace

Stopfordův model se považuje za první model internacionalizace, který byl vyvinut v roce 1972 Stopfordem a Wellsem na základě výzkumu 187 amerických nadnárodních společností. Z provedeného výzkumu odvodili, že podniky vstupují na zahraniční trh postupně. Nejprve vyhodnocují zájem potenciálního zahraničního trhu prostřednictvím exportních aktivit. Dalším krokem je snaha získat partnera, kterému bude prodána licence k výrobě produktů, díky čemuž se klesnou distribuční náklady. Prodej licence způsobuje částečnou ztrátu kontroly nad výrobou a marketingem, proto následujícím krokem modelu je založení joint venture. Po úspěšné spolupráce přichází na řadu finální stadium modelu, kde probíhá zřizování plně vlastněných dceřiných firem v zahraničí. (Janatka 2017) (Štrach 2009)

#### Obrázek č. 3: Stopfordův model internacionalizace



Zdroj: Vlastní zpracování 2019

#### 3.1.2 Uppsala model internacionalizace

Model Uppsalské školy byl vyvinut v roce 1975 švédskými výzkumníky. Základní předpoklad modelu se spočívá ve snaze podniku o růstu dlouhodobého zisku, který je ekvivalentní k růstu podniku. (Meixnerová 2017) Model vysvětluje jak podnik postupně zvyšuje podíl svých aktivit na zahraničním trhu, a následně jak to ovlivňuje jeho investiční chování. (Student 2016)

Koncepce modelu je založena na znalostí zahraničního trhu, úsilí o trh, současných aktivitách podniku na zahraničním trhu a rozhodování o budoucích aktivitách. Znalost

zahraničního trhu způsobí rozhodnutí podniku o dalších aktivitách, současné aktivity prezentují úsilí podniku o konkrétní trh. Rostoucí zkušenost na zahraničním trhu navazuje podnik na rozhodnutí již o kapitálovém vstupu do mezinárodního prostředí. (Student 2016) (Štrach 2009)

*"Čím lepší je znalost o trhu a čím vyšší je motivace ke vstupu, tím vyšší je pravděpodobnost, že podnik zvolí strategii spojenou s kapitálovou účastí."* (Janatka 2017)

Uppsala model je taky případem tradiční teorie internacionalizace, proto je vyznačena sousledností jednotlivých kroků. Ve většině případů podnik začíná exportními aktivitami, které pak navazují na založení prodejní dceřiné společnosti, a následně i výrobní dceřiné společnosti na zahraničním trhu. Firmy na začátku své internacionalizaci mají tendenci vybírat trhy a země, které se považují za geografické, a zároveň kulturně blízké. (Student 2016)

### **3.1.3 Inovační model**

Mezinárodní podnikatelský úspěch vyžaduje jak objevování hodnotových inovací, tak i jejich úspěšné zavádění na zahraniční trhy. Objevování nových příležitosti je více spojeno s pojmem *invenčí*, na kterou pak mírně navazuje *inovace* a představuje samotné využívání těchto příležitostí. Inovační model vysvětluje především vývoj exportních aktivit v malých a středních podnicích. (Meixnerová 2017)

Existují různé variace popisu modelu, ale obecně se dá popsat jako fáze, kdy nejdříve podnik expanduje pouze do bližších trhů, a ve chvíli, kdy se stává zkušeným exportérem, začíná vyhledávat další možnosti expanzí do vzdálenějších trhů. (Bilkey 1977)

## **3.2 Kontingenční modely internacionalizace**

Kontingenční modely považují za hlavní faktory, ovlivňující proces internacionalizace, faktory prostředí. Faktory prostředí jsou definovány pod akronymem REM:

*Reason factor (příčinný faktor)* popisuje externí a interní důvody, které mohou vést podnik k rozhodnutí o internacionalizace;

*Environment factor (faktor prostředí)* je představen faktory prostředí, které ovlivňují volbu cílového trhu, jedná se o specifický odlišení jednotlivých zemí;

*Mode factor (způsobový faktor)* zahrnuje v sobě faktory ovlivňující volbu metody vstupu podle jednotlivých kritérií, například míry rizika, nákladovosti atd. (Meixnerová 2017)

### **3.2.1 Model transakčních nákladů**

Jádro teorie transakčních nákladů je volba metody vstupu, která se staví na kompromisu mezi kontrolou a úrovní nákladů, za podmínek rizika a nejistoty, se zachováním flexibility podniku. Flexibilita představuje schopnost podniku rychle a s nízkými náklady měnit systémy a metody.

Efektivita metody vstupu závisí na specifických transakčních aktivech, vnitřní nejistotě, vnější nejistotě a možnosti parazitování.

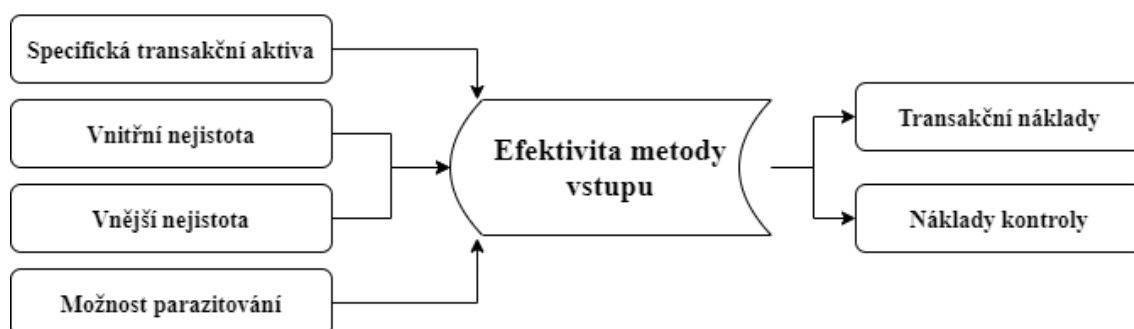
Faktory efektivity následně formují rozhodnutí o transakčních nákladech a nákladech kontroly. *Transakční náklady* představují náklady spojené s investicemi, které jsou potřebné pro vstup na zahraniční trh, typickým příkladem je know-how a náklady na ochranu patentovaných technologií. *Náklady kontroly* jsou náklady rozhodovacích a kontrolních procesů spojených s operacemi na mezinárodním trhu.

*Specifická transakční aktiva* zahrnuje fyzické (stroje a zařízení) a lidské investice (znalosti a dovednosti zaměstnanců). Specifická aktiva tvoří základ konkurenční výhody podnikatelského subjektu na trhu. Míra specifičnosti transakčních aktiv má vliv zároveň na úroveň transakčních nákladů a nákladů kontroly. Podniky disponující vysoce specifickými aktivy se více zabývají ochranou svých patentovaných technologií a know-how před konkurenty, což vede k vyšší úrovni investic a následně vyšší úrovni transakčních nákladů. Podniky internalizují zahraniční operace a využívají vlastnické metody vstupu, aby získaly větší kontrolu nad technologiemi a know-how. Podniky s nízkou úrovní specifičnosti aktiv využívají nevlastnické metody vstupu.

*Vnitřní nejistota* vzniká s neschopností podniku měřit výkony a zároveň předvídat chování zaměstnanců (zprostředkovatelů) na zahraničním trhu. Oportunistické chování zaměstnanců představuje různé formy nepoctivého chování, jako je podvádění, zkreslování informací, vyhýbání se odpovědností a další. Vlastnické metody vstupu preferují podniky, které budují silnější interní kontrolní mechanismy k omezení vnitřní nejistoty. Naopak nevlastnické formy vstupu jsou více preferovány podniky s nedostatečnou úrovní interních kontrolních mechanismů, které mají tendenci přesouvat odpovědnost za kontrolu na rezidenty na zahraničních trzích.

*Vnější nejistota* vychází s nepředvídatelností vnějšího prostředí a vztahuje se k míře rizika působení na zahraničním trhu. S růstem nejistoty prostředí roste potřeba intenzivnější kontroly, která vyžaduje zapojení dodatečných zdrojů, a tím zvýšení nákladů. Udržení flexibility podniku v případě nestabilního prostředí pomůže volba nevlastnické metody vstupu na zahraniční trh, která zároveň vyžaduje nižší úroveň investic. (Meixnerová 2017)

**Obrázek č. 4: Efektivita metody vstupu**



Zdroj: Vlastní zpracování 2019

### 3.2.2 OLI model

OLI model je představován třemi typy výhod: výhody vlastnictví, výhody lokalizace, výhody internacionalizace.

*Výhody vlastnictví* jsou charakterizovány specifickými podnikovými zdroji, které odlišují podnik od konkurentů a mohou být využity k získání lepší pozice na mezinárodním trhu. Specifická aktiva by měla být přenosná mezi jednotlivými jednotkami podniku po celém světě, aniž by došlo ke ztrátě jejich hodnoty. V takovém případě podnik volí vlastnické metody vstupu umožňující kontrolu nad šířením těchto vlastnických výhod, v opačném případě podnik raději využívá nevlastnické formy vstupu.

*Výhody lokalizace* jsou charakterizovány jako specifické výhody určité země, které nejsou mezinárodně přenosné. Koncepce výhody lokalizace se spočívá ve srovnávání nákladů přijatelných pro podnik operujícího v dané zemi. Výhody lokalizace zahrnují v sobě ekonomické výhody, investiční a socio-kulturní výhody. Typickým znakem výhody lokalizace je proměnlivost v čase.

*Výhody internacionalizace* se vztahují ke způsobu zapojení podniku do mezinárodních podnikatelských aktivit, konkrétně k výběru metody vstupu na zahraniční trh. Volba

vstupu závisí na existenci výhody vlastnictví u podniku (např. patentovaného know-how, technologie) a ochotě využívat těchto vlastnických výhod uvnitř podniku, bez zapojení externích zdrojů. Výhody internalizace jsou měřeny mírou smluvního rizika, která je založena na srovnání nákladů a rizik vlastnických výhod podniku v hostitelské zemi ve srovnání s jejich integrací do podniku. Vysoké smluvní riziko a možnost efektivně monitorovat a kontrolovat svá aktiva vede podnik k volbě vlastnické metody vstupu. V případě, že podnik nevnímá vysoký užitek z internacionalizace zahraničních operací, tak využívá nevlastnické formy vstupu. (Meixnerová 2017)

### **3.3 Globální přístup k internacionalizaci**

Globální přístup k internacionalizaci se zabývá podnikatelskými subjekty, které se snaží od počátku samotného podnikání vytvořit významnou a dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu využíváním zdrojů a prodejními aktivitami ve více zemích. Takové podnikatelské subjekty jsou pojmenovány jako fenomén *globálně narozených podniků*. Podle provedených výzkumu fenomén globálně narozených podniků se více vyskytuje u podniků s produkty v oblasti softwaru a informačních technologií. Významnými impulzy, vedoucími ke globálnímu přístupu internacionalizací, jsou liberalizace trhu a zintenzivnění konkurenčního tlaku. (Meixnerová 2017)

Podniky působící na domácím trhu se přizpůsobují regionální politice hospodaření, když by v globálním měřítku pod cenovým tlakem společnost měla neustále získávat větší podíl na trhu, aby se pak tam udržela. Dostatečná konkurenceschopnost společnosti při globálním přístupu k internacionalizaci hraje významnou roli. (Andersen 2017)



## 4 Strategická analýza

Při internacionalizaci je nutno zanalyzovat jak interní faktory podniku, tak i externí prostředí potenciálního trhu. Vhodným nástrojem je strategická situační analýza, která identifikuje a hodnotí faktory vnějšího a vnitřního prostředí firmy. (Srpová 2011) Cílem strategické analýzy je určit současný stav firmy a pokusit se predikovat její budoucí vývoj pomocí analytických metod vymezených v následující tabulce.

**Tabulka č. 1: Nástroje strategické analýzy**

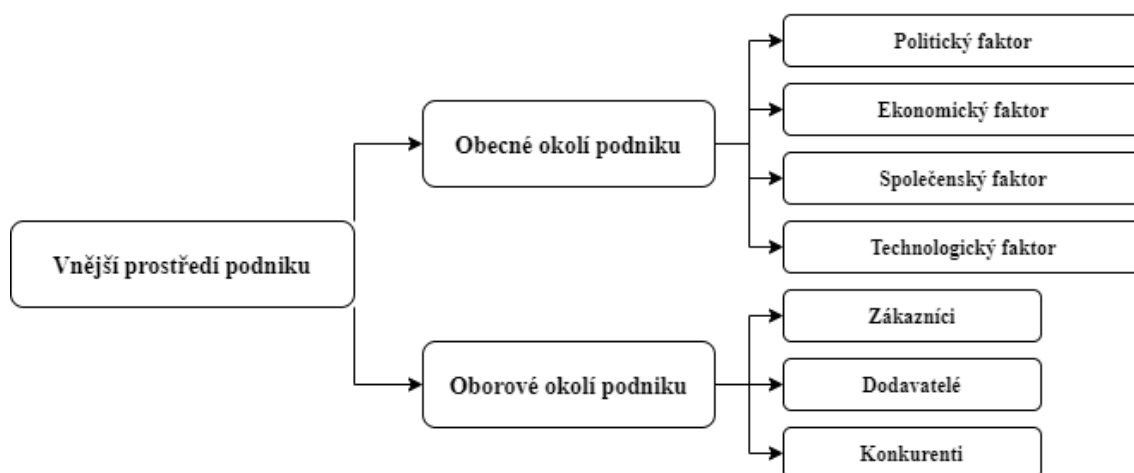
Nástroj	Makroprostředí	Mezoprostředí	Mikroprostředí
PEST analýza	X		
Porterův model pěti sil		X	
SWOT analýza	X	X	X

Zdroj: Vlastní zpracování 2019 dle (Taušl Prochazková 2017)

### 4.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí je orientována na faktory okolí, ve kterém se podnik pohybuje. Vnější prostředí je představeno obecným a oborovým okolím daného podniku. Provedení analýzy okolí pomáhá podniku určit hrozby a příležitosti potenciálního trhu.

**Obrázek č. 5: Vnější prostředí podniku**



Zdroj: Vlastní zpracování 2019 dle (Hanzelková 2017)

### 4.1.1 Obecné prostředí podniku

Analýza obecného okolí je určena na zhodnocení budoucího vývoje vnějšího prostředí daného podniku, existujících vývojových trendů, které představují pro podnik hrozby nebo příležitosti. Nástrojem, sloužícím ke zpracování obecného okolí podniku, je PEST analýza. PEST analýza zohledňuje jednotlivé kategorie faktorů obecného okolí firmy, jejichž názvy vyplývají z prvních písmen akronymu:

**P - Political** - politické a legislativní faktory;

**E - Economic** - ekonomické faktory;

**S - Social** - společenské a demografické faktory;

**T - Technological** - technologické faktory.

*Politické faktory* definují úroveň zapojení rozhodnutí státu do ekonomiky, a to zejména v realizaci hospodářské politiky. Hospodářská politika státu může mít podobu podpory malých firem, podpory exportu, výzkumu, technického rozvoje, což eventuálně představuje pro podnik buď hrozbu, anebo příležitost.

Pod *ekonomickou složkou* lze chápat celkovou ekonomickou situaci určité země, která je reprezentována vrcholy magického čtyřúhelníku, známého z makroekonomie. Magický čtyřúhelník tvoří produkt, cenová hladina, úroveň nezaměstnanosti, platební bilance. Primárním cílem je maximalizovat ekonomický růst a přebytek obchodní bilance a minimalizovat nezaměstnanost a inflaci, avšak se tyto složky navzájem ovlivnitelné a zlepšení jedné strany je schopné vyvolat zhoršení jiné. Pro podnik je nutno se zaměřit na oblasti, které se považuje za nejvíce ovlivnitelné v daném odvětví.

*Sociální faktory* jsou představeny demografickou charakteristikou obyvatelstva, její životní úroveň, kvalifikační strukturou populace a celkovým zdravotním stavem populací. Sociální faktory mohou výrazně ovlivňovat poptávku po zboží a službách, a zároveň mít vliv na straně nabídky, například na pracovní motivaci, podnikavost.

Pro rozvoj a existence podniku je nezbytné sledovat technický rozvoj. V rámci PEST analýzy tím se zabývá *technologický faktor*, který je spojen s vynálezy a inovací. Využívání moderních technologií mohou vést podnik ke snížení nákladů a zvyšování produktivity výroby a distribuce. (Hanzelková 2017)

## 4.1.2 Oborové prostředí podniku

Analýza oborového prostředí podniku představuje analýzu odvětví, ve kterém se podnik pohybuje. Oborové okolí je ovlivňováno konkurenty, dodavateli a zákazníky. Pro případ internacionalizace podniku velice užitečným nástrojem analýzy oborového okolí je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí, který je představen (Keřkovský 2006) :

1. Vyjednávací silou zákazníků
2. Vyjednávací silou dodavatelů
3. Hrozbou vstupu nových konkurentů
4. Hrozbou substitutů
5. Rivalitou firem působících na daném trhu

*Vyjednávací síla zákazníků* určuje míru ovlivnění produkce na trhu kupujícími. Při velké vyjednávací síle kupující jsou schopni ovlivnit snížení ceny na produkt nebo zvýšení hodnoty produktu při stejné ceně. Ziskovost odvětví v takových případech se snížší, protože zákazníci si přisvojí větší část hodnoty.

*Vyjednávací síla dodavatelů* určuje míru ovlivnění podmínek dodávání produkce dodavateli. Dodavatel je schopen určit vyšší cenu dodávání zboží nebo naléhat na získání výhodnějších podmínek pro ně, tím bude snižovat ziskovost daného odvětví.

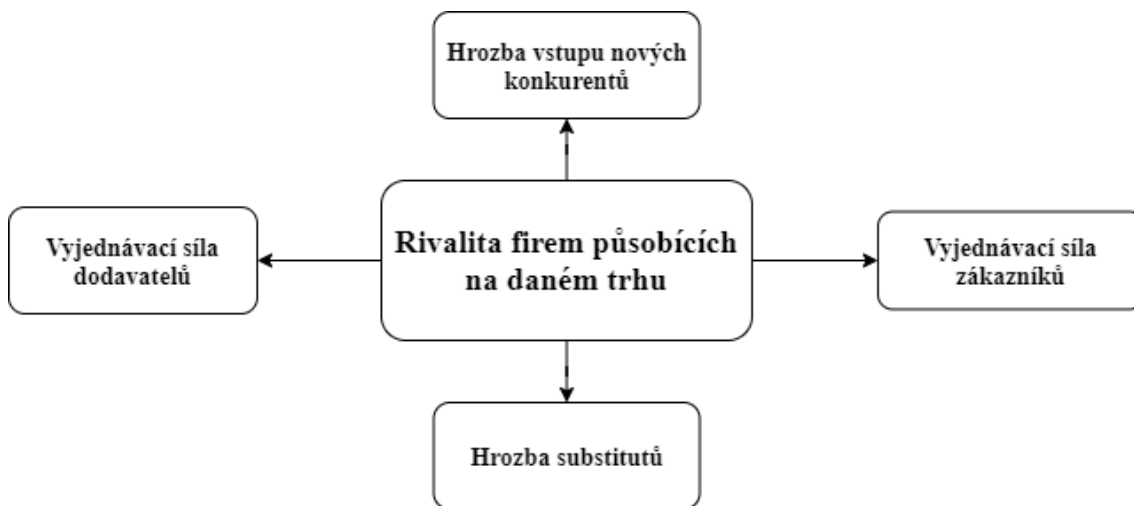
*Hrozbu vstupů nových konkurentů* regulují bariéry vstupu do určitého odvětví. Pojem bariéry vstupu znamená, že existuje řada faktorů, které brání podniku se prosadit v daném odvětví. Ziskovost odvětví klesá kvůli zmrazení cen při vstupu nové konkurence a zvýšení výdajů původních firem v daném odvětví.

*Hrozba substitutů* vede ke snížení ziskovosti odvětví v důsledku náhrady výrobku nebo služby, jehož substitutem. Substituty jsou výrobky nebo služby, které uspokojují potřeby zákazníku na stejném základě. Zpravidla přichází z neočekávaných míst a jejich výskyt bývá těžce všimnout na rozdíl od přímých soupeřů. Při analýze by také měly být zohledňovány *komplementy*, jinak zboží, která se kupují společně s jiným zbožím, třeba příslušenství.

*Rivalita firem působících na daném trhu* určuje míru soupeření v odvětví. Vysoká intenzita soupeření působí na nižší ziskovost. Soupeření může mít podobu cenové

konkurence, investic do reklamy, uvádění nových produktů nebo služeb na trh atd. (Magretta 2012) (Hanzelková 2017)

**Obrázek č. 6: Porterův model pěti sil**



Zdroj: Vlastní zpracování 2019 dle (Hanzelková 2017)

Cílem Porterova modelu pěti sil je identifikovat a analyzovat konkurenční síly působící v konkrétním odvětví. (Taušl Prochazková 2017) Pro dosažení tohoto cíle, firma nejdříve zjišťuje samotnou strukturu odvětví pomocí Porterova modelu, teprve pak je schopna zhodnotit svoje relativní postavení na trhu kvůli soupeřům v rámci daného odvětví. (Magretta 2012) Porterova analýza konkurenční pozice firmy v odvětví slouží ke zmapování faktorů, které ovlivňují vyjednávací pozici firmy v konkrétní oblasti a v nalezení vhodných příležitosti, jejichž realizace by mohla postavení firmy v daném odvětví zlepšit. (Červený 2014)

Analýza je zpravidla realizovaná ve dvou krocích:

1. Identifikace základních hrozeb na trhu, vyplývajících z provedené analýzy;
2. Vymezení příležitosti, sloužící k oslabení, případně eliminace hrozeb, zjištěných v prvním kroku. (Červený 2014)

## **4.2 Analýza vnitřního prostředí**

Analýza vnitřního prostředí firmy je zaměřena právě na samotný podnik, popisuje současný stav a predikuje budoucí vývoj společnosti. Univerzálně používaným nástrojem k vyhodnocení interního, a zároveň externího prostředí pro stanovení vhodné strategie podniku je SWOT analýza. V rámci analýzy se určují slabé a silné stránky firmy, budoucí

příležitosti a hrozby společnosti, její hlavní konkurenční výhody a klíčové faktory úspěchu.

Údaje pro provedení SWOT analýzy mohou být převzaty z dílčích analýz podniku, porovnaní s konkurenty formou benchmarkingu, také metodou interview nebo diskusí expertů v rámci brainstormingu. (Hanzelková 2017)

Podle Jakubíkové (2005) cílem SWOT analýzy je zhodnotit současnou strategii firmy, její specifická slabá a silná místa, a posoudit nakolik jsou schopny se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.

Při zpracování SWOT analýzy by měli být dodrženy základní principy:

***princip účelnosti*** znamená, že při sestavování analýzy by neustále měl být brán v potaz její účel;

***princip relevantnosti*** říká, že je nutné se zaměřit pouze na podstatná fakta;

***princip kauzality*** říká, že je nutné se zaměřit na příčiny, nikoliv na důsledky;

***princip objektivnosti*** znamená, že při zpracování analýzy využíváním různých metod, nástrojů, participací více lidí lze dosáhnout lepšího výsledků. (Grasseová 2012)

Prvním krokem analýzy je navrhnout matici SWOT pomocí čtyř dimenzí:

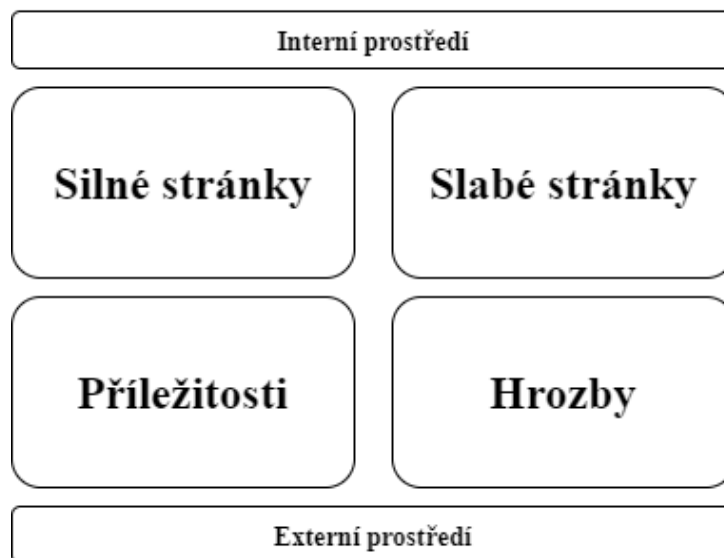
S - Strength - *silná stránka* firmy, která by měla být zachována jako konkurenční výhoda i v budoucnu. Silné stránky představují skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě;

W - Weakness – *slabá stránka* firmy, která by měla být v dalším vývoji eliminována. Slabé stránky zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si konkurenční firmy vedou lépe;

O – Opportunity – *příležitost* vnějšího prostředí firmy, která by měla být využita. Příležitosti firmy představují skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku, nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch;

T – Threat – *hrozba* vnějšího prostředí firmy, vliv které by mělo být zmírněno. Hrozby jsou představeny trendy nebo událostí, které mohou snížit poptávku a zapříčinit nespokojenost zákazníků.

Obrázek č. 7: SWOT matice



Zdroj: Vlastní zpracování 2019

V dalším kroku analýzy se provádí “stanovení cest (způsobů)”, jakými by bylo možné formulované problémy řešit. (Bartes 2011) (Jakubíková 2005)

**WO situace – strategie min – max**

Pozice společností se slabým interním prostředím a dostačujícím externím prostředím. Cílem strategie je překonání slabých stránek využitím daných příležitosti. Vhodnou příležitostí pro podnik se také může stát možnost outsourcingu aktivit nebo akvizice.

**SO situace – strategie max – max**

Společnosti nacházející v daném kvadrantu mohou přemýšlet o mezinárodním působení nebo diverzifikaci svojí produkce, neboli mají vhodné k tomu příležitosti a převahu silných stránek. Situace SO se považuje za cíl pro jakýkoliv podnik, z toho důvodu v praxi se vyskytuje velmi zřídka.

**WT situace – strategie min – min**

WT situace je opakem SO a považuje se za nežádoucí stav podniku. Situace, ve které podnik by se měl zaměřit na odstranění slabých stránek, a zároveň na vyhnutí se vnějšímu ohrožení.

*ST situace – strategie max – min*

Organizace je dostatečně silná, ale je ohrožena nepříznivým působením vnějšího okolí. V situace ST firma by mohla využít své silné stránky a tím překonat zjištěné potenciální hrozby. (Bruin 2017) (Grasseová 2012)

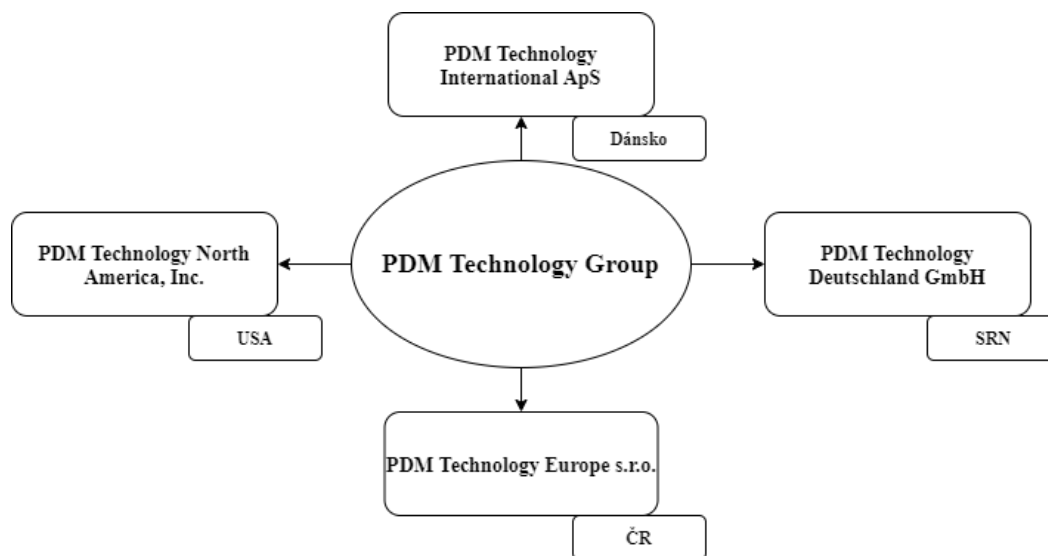
## 5 Představení společnosti

PDM Technology Group představuje nezávislou a partnerskou společnost Microsoft, která byla založena v roce 2004 na území Dánska. Předmětem hospodaření společnosti je vývoj, prodej a implementace software se zaměřením na podnikové operace. PDM Technology Group operuje na B2B trhu, což znamená, že její zákazníci jsou malé a střední podniky. Společnost pracuje napříč různými odvětvími, např. strojní průmysl, automobilový průmysl, high - tech a elektronika, letectví, oblast zdravotnictví a jiné.

Potenciál PDM Technology Group je ověřen oceněním úspěšnosti podnikání společnosti na domácím trhu. Příkladem je cena Succesvirksomhed 2019, kterou společnost obdržela na základě srovnání 350 000 firem na dánském trhu jako společnost, která dosáhla progresivního růstu v posledních pěti letech. Podle Gazelle Companies PDM Technology Group je nejrychlejší rostoucí společností na dánském trhu v rocích 2013, 2015, 2016. (Bluestar 2020)

V současné době PDM Technology Group působí v Dánsku, Severní Americe, Německu a České republice. Mateřská společnost je soustředěna v Dánsku pod názvem PDM Technology International ApS. Centrální pobočka v Dánsku zahrnuje oddělení vývoje, prodeje, administrace a podpory. PDM technology International ApS jako centrála řídí další tři pobočky v různých zemích.

**Obrázek č. 8: Struktura společnosti**



Zdroj: Vlastní zpracování 2020



PDM Technology Group lze považovat za fenomén globálně narozeného podniku, protože jeho první zahraniční expanze se uskutečnila v roce 2006. Důvody vedoucí společnost k internacionalizaci na zahraniční trh lze označit za ofenzivní, kdy firma rozhoduje o další expanze *ex ante*.

Za nejmladší pobočku se považuje PDM Technology Deutschland GmbH, která byla založena v roce 2018 v Německu. Formou podnikání PDM Technology Deutschland je společnost s ručením omezeným. Firma se vážně zajímá o německý trh, z toho důvodu, jako možnost pro další expanze, si zvolila daný trh. S ohledem na preference zástupce firmy, praktická část je zaměřena na trh Německa. Informace o firmě budou získány prostřednictvím metody interview a s využitím internetových zdrojů.

## 6 Analýza zahraničního trhu

Společnost PDM Technology Group uvažuje o svojí další expanzi na trh Spolkové republiky Německa. Pro analýzu vnějšího prostředí bude použita analýza PEST, která zohledňuje zároveň čtyři oblasti okolí, jsou to politické a legislativní faktory, ekonomické, společenské a demografické, technologické faktory, popsané ve čtvrté kapitole teoretické části.

### 6.1 Politické a legislativní faktory

Důležitou skutečností, které by podnik musel řídit, je sledování vývoje legislativy a práva v zemi, kde současně podniká a kam plánuje v budoucnu expandovat. Před vstupem na zahraniční trh společnost je povinná zohlednit právní normy v zemi potenciální expanze. PDM Technology Group již má pobočku na německém trhu a je seznámena s politickou a právní složkou Německa. Nicméně politické a právní faktory jednotlivých zemí se neustále mění, a je nutné sledovat současný stav daného státu.

Stát se pečuje o bezpečnost občanů, bojuje o demokracii a lidská práva prostřednictvím zapojení do různých regionálních a celosvětových organizací, např. NATO, OECD, G4, G8 atd. Německo se stalo jedním ze zakladatelů Evropské unie, spadá do Schengenského prostoru, současně je členem Eurozóny, právě proto se považuje za velice příznivou zemi s politickou stabilitou.

*“Evropská unie je založena na zásadách právního státu. Veškerá její činnost podléhá pravidlům stanoveným ve smlouvách, které byly dobrovolně a demokraticky ratifikovány všemi členskými státy Unie.” (Europa.eu 2020)*

Právní úprava podnikání v SRN je upravena občanským zákonem, obchodním zákonem a jednotlivými zákony podnikatelských jednotek, v případě PDM Technology Group je to Zákon o společnostech s ručením omezeným. Základní informace o registrovaných subjektech lze získat z veřejných zdrojů, podrobnější údaje jsou dostupné pouze za správný poplatek. Takže právní úprava SRN umožňuje registrovat nezávisle podnikatelské subjekty pod stejným názvem. (Export do SRN 2017)

Daňová úprava v případě s.r.o. zahrnuje tři sazby. Základní sazbou je daň z příjmu právnických osob, která činí 25,0 % ze zisku. Další sazbou je solidární příplatek 5,5 % ze

zisku. Poslední významnou daní pro s.r.o. je živnostenská daň s primární sazbou 7%, která se počítá ze základu pro zdanění daně z příjmu či korporační daně. (Businessinfo.cz 2019)

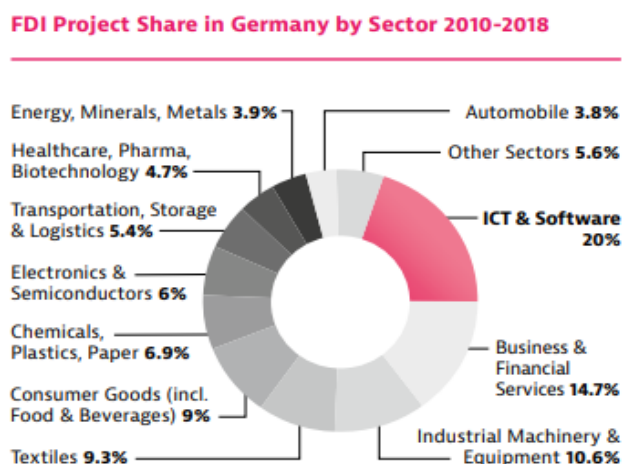
Dále by společnost měla počítat s odvody pojištění, které v Německu se považují za nejvyšší v Evropské unii. Zaměstnavatel platí pojištění v následujících kategoriích:

- Odvod na důchodovém pojištění činí 9,95 % ;
- Odvod na zdravotním pojištění činí 6,65 % ;
- Odvod na pojištění nezaměstnanosti činí 3,3 % ;
- Odvod na nemocenském pojištění činí 0,85 %. (Finance.cz 2020)

## 6.2 Ekonomické faktory

Německo je reprezentováno čtvrtou největší ekonomikou světa. Podle aktuálních údajů počet podniků na trhu je 3,5 milionů, ze kterých 99,5 % tvoří malé a střední podniky. Celkový obrat společností je 6,7 bn. EUR (malé a střední podniky se podílí na úrovni 35 %). Německo se řadí mezi světové lídry v oblasti přímých zahraničních investic, která v roce 2018 dosáhla celkové částky 820 mld. EUR. FDI Confidence Index 2019 považuje Německo za nejpriznivější zemi v oblasti PZI v Evropě a za druhou zemi v celosvětovém měřítku. Největší složkou přímých zahraničních investic v Německu se stal sektor informačních technologií a software. (Bozoyan 2019)

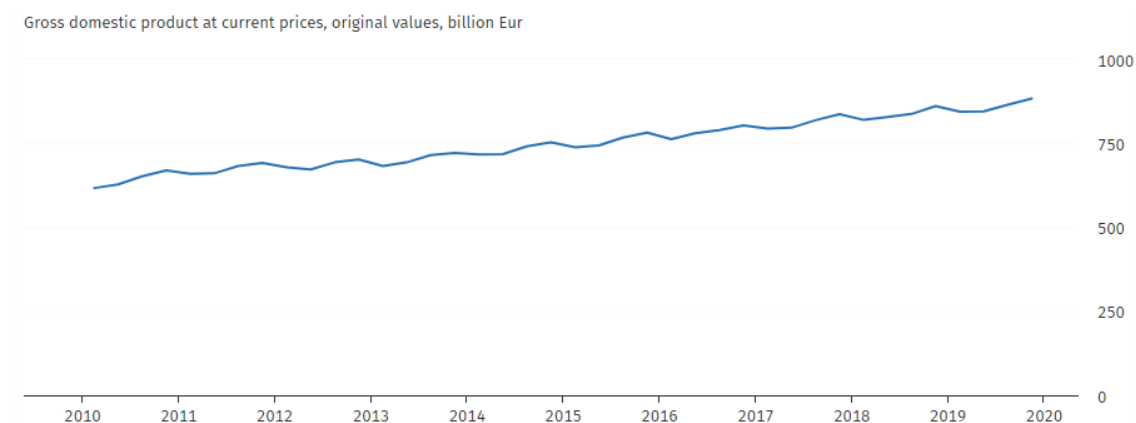
**Obrázek č. 9: Podíl PZI v Německu podle sektoru**



Zdroj: převzato z (Gtai.de 2019)

Německá ekonomika je významným hráčem na trhu Evropské unii, HDP Německa tvoří 21 % z celkového HDP EU. Hrubý domácí produkt je toková veličina představující celkovou peněžní částku vytvořenou za určité období na daném území. Podle aktuálních údajů roku 2019 HDP SRN činí 3,436 mld. EUR, HDP na obyvatele je 41,272 EUR. Růst HDP na obyvatele v současné době činí 0,9 %. Na následujícím grafu je vidět vývoj HDP Německa v průběhu posledních 9 let. (Statistista.com 2020)

### Obrázek č. 10: HDP SRN podle čtvrtletí 2010-2019 v mld. EUR



Zdroj: převzato z (Statistisches Bundesamt 2020)

Nejvýznamnější složkou národního produktu je sektor služeb, který je reprezentován 68 %, následuje průmysl. (Statistisches Bundesamt 2020)

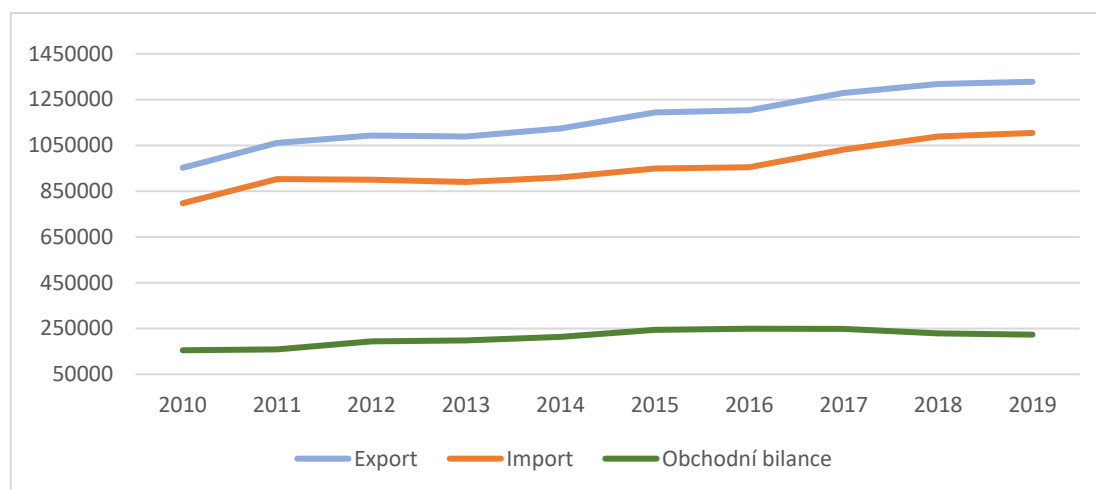
Velice výraznou hrozbou pro růst národního produktu je vyhlášený koronavirus COVID - 19, který již negativně ovlivnil zahraniční obchod a průmysl Německa. Růst HDP Německa klesl o 0,2 % ve srovnání s předchozím čtvrtletím, v současné době je na úrovni 0 %. Nicméně podle ekonomů recese ekonomice SRN a následně EU nehrozí, protože jedná se o hospodářský cyklus, který neovlivní ekonomický růst zemí. Předmětem zamyšlení pro podnik tady je správné načasování internacionalizačních aktivit.

Míra inflace je definovaná jako růst cenové hladiny, neboli snížení kupní síly peněz. Zvýšení míry inflace pro podnik by mohlo znamenat snížení počtu zákazníků a také vznik požadavků zaměstnanců na zvýšení mzdy. Zdravá ekonomika by měla mít inflace na úrovni kolem 2 %. Míra inflace SRN podle aktuálních údajů je 1,7 %, což je průměrem zemí EU. (Statistisches Bundesamt 2020)

Platební bilance zahraničního obchodu vyjadřuje záznam ekonomických transakcí probíhajících v daném státu a také mezi státem a jinými zeměmi. Podle aktuálních údajů

export Německa je zaznamenán částkou 1,328 mld. EUR, import je na úrovni 1,104 mld. EUR. Platební bilance lze představit jako rozdíl exportu a importu v daném státě, vývoj platební bilance Německa je zobrazen na následujícím grafu. (Statistisches Bundesamt 2020)

**Obrázek č. 11: Vývoj obchodní bilance 2010-2019 v mln. EUR**



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Statistisches Bundesamt 2020)

Podle údajů roku 2019 hlavním obchodním partnerem Německa je Čína, ekonomika které je teď ohrožena v souvislosti s koronavírem. Podíl exportu do Číny byl na konci roku zaznamenán na úrovni 45 %, podíl importu ukázal 28 %. Celkový obchod mezi Německem a Čínou se v roce 2019 stal 205,7 mld. EUR. Z toho důvodu lze očekávat dočasnou nestabilitu platební bilance Německa. (Businessinfo.cz 2019) (Statistisches Bundesamt 2020)

### 6.3 Společenské a demografické faktory

Sociální faktory jsou primárně definovány životní úrovní země, ve které společnost plánuje podnikat, v případě PDM Technology je to Německo. Životní úroveň státu lze popsat indexem kvality života, který zahrnuje složku zdraví společnosti, její bezpečnost, klima a jiné. Podle aktuálních údajů index kvality života v Německu vykazuje poměrně vysokou úroveň, a to ve výši 178,69 z maxima 240. Souhrn faktorů indexu a její hodnoty jsou zobrazeny na následujícím obrázku. (Numbeo 2020)

Obrázek č. 12: Index kvality života v Německu

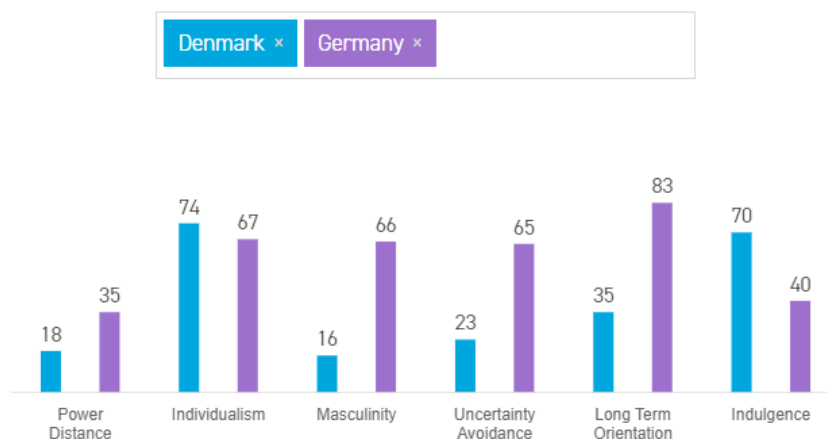


Purchasing Power Index	101.34	High
Safety Index	64.56	High
Health Care Index	73.31	High
Climate Index	82.62	Very High
Cost of Living Index	63.54	Low
Property Price to Income Ratio	9.48	Moderate
Traffic Commute Time Index	31.49	Low
Pollution Index	29.11	Low
<b>f</b> Quality of Life Index:	<b>178.69</b>	<b>Very High</b>

Zdroj: převzato z (Numbeo 2020)

Německo je známo jako pragmatická země a to se odrazí jak v politice, tak i v sociální sféře. Strategické jednání je pro tento stát charakteristické. Nejbližším faktorem psychické vzdálenosti, který přibližuje dánskou mateřskou firmu a pobočku v Německu je tzv. *individualismus*, který se projevuje v nezávislosti a soběstačnosti. Nižší úroveň rozpětí moci ukazuje na decentralizovaný stát a středostavovský stát. Německo má vyšší sociální nerovnost na rozdíl od Dánska. Vysoká úroveň maskulinity státu svědčí o pracovitosti lidí, vycházející ze systému společnosti, který je založen na konkurenci, což následně se projevuje v kompetenci zaměstnanců, jejich rozhodnosti a asertivitě manažerů. Dimenze *benevolence* znamená schopnost lidí kontrolovat a příliš omezovat svá přání. Střední skóre německé kultury říká, že je umírněna a schopna se ovládat, nedává velký důraz na volný čas a kontrolu uspokojení svých přání. Společnosti s nízkou hodnotou mají tendenci k cynismu a pesimismu. Jednotlivá dimenze a jejich srovnání mezi dánskou a německou kulturou jsou uvedena v následujícím grafu. (Hofstede Insights 2020)

Obrázek č. 13: Faktory kulturní odlišnosti Německa a Dánska

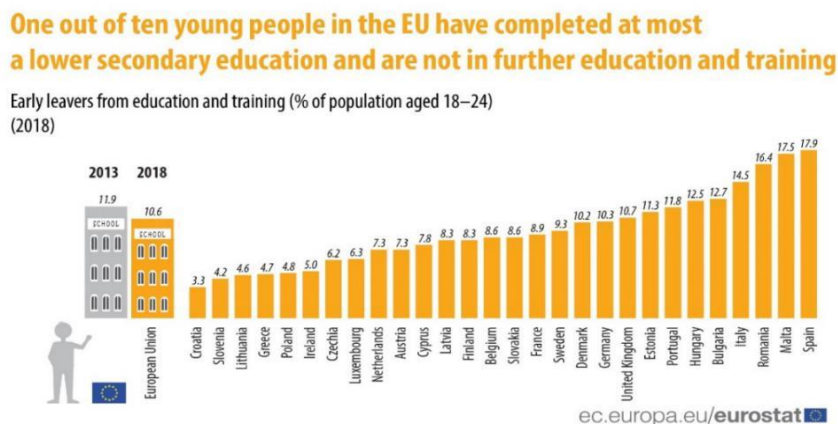


Zdroj: převzato z (Hofstede Insights 2020)

Na základě Environment Performance Index (EPI) Německo obsadilo v roce 2018 13. pozici státu s vysokým celkovým skóre. Index představuje dvě oblasti hodnocení: první je úroveň ochrany životního prostředí, která plně závisí na ekonomickém růstu a blahobytu státu a druhou je složka ekosystému, která plyne z procesu industrializace a urbanizace. Vhodné vládní opatření vyplňují funkci rovnováhy a udržitelnosti úrovně daných oblastí. V celosvětovém srovnání EPI členské země Evropské unie patří mezi lídry. (EPI 2018)

PDM Technology Group nabízí zákazníkům, zejména podnikům moderní software a proto jedním z nejzávažnějších sociálních faktorů je také vzdělání. Poměrně nové technologie společnosti vyžadují kvalifikované pracovníky. Podle údajů roku 2018 procento studentů, kteří získali pouze střední vzdělání a rozhodli nepokračovat ve studiu je 10,3 %, je to zhruba střední procento v porovnání s jinými státy EU. (Eurostat 2020) Celkově 81 % populace má vyšší vzdělání, což je nadprůměrná hodnota OECD, která je zaznamenána na úrovni 67 %. (Germany Works 2020)

Obrázek č. 14: Procento populace mající pouze střední vzdělání ve věku 18-24 let



Poznámka: UK je počítáno před Brexitem

Zdroj: převzato z (Eurostat 2020)

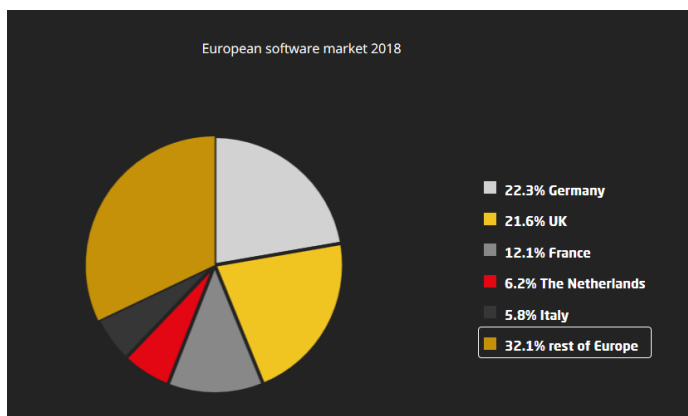
Firma by měla uvažovat o jazyku jako o nástroji komunikace v dané zemi. Na příkladu české pobočky PDM Technology v Plzni lze tvrdit, že zvolení cizího jazyka (angličtiny) jako nástroje komunikace nepředstavuje pro zaměstnance firmy bariéru v dorozumívání. Anglický jazyk je v Německu vyučován od základní školy a považuje se za druhý jazyk země, jinak 63% populace jsou schopni mluvit anglicky. (Eurostat 2020)

## 6.4 Technologické faktory

Trendy a inovace hrají v činnosti podniku velmi závažnou roli. PDM Technology se pohybuje v oblasti IT technologií. Využívání nejmodernějších technologií znamená stát se významným konkurentem na mezinárodním trhu. Podle údajů roku 2018 má SRN nejvyšší procento působení v oblasti software. (Germany Works 2020)



**Obrázek č. 15: Evropské země s největším podílem na vývoji software 2018**

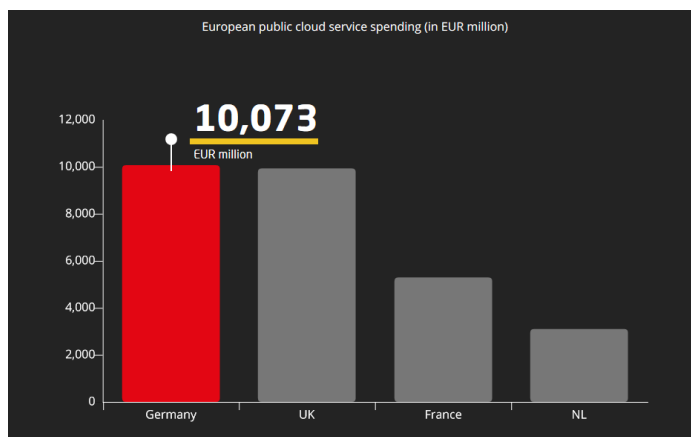


Poznámka: UK je počítáno před Brexitem

Zdroj: převzato z (Germany Works 2020)

Lze tvrdit, že “cloud market” Německa se považuje za největší a intenzivně rostoucí, proto dostává nejvyšší částku na rozvoj v Evropě. (Germany Works 2020)

**Obrázek č. 16: Výdaje EU do “cloud service” 2018**



Poznámka: UK je počítáno před Brexitem

Zdroj: převzato z (Germany Works 2020)

Global Technology Index (GTI) řadí Německo mezi světové ekonomické lídry v oblasti investic do rozvoje technologií. Podle zprávy roku 2018 jsou statní investice do výzkumu a vývoje na úrovni 2,9 % a plánuje se zvýšení na 3,5 %. (Vědavýzkum.cz 2018)

Německá vláda podporuje rozvoj informačních technologií, příkladem je program “High-tech Strategy”, zaměřený na bezpečnostní technologie. (Germany Works 2020)

Technologickým ukazatelem, který vyjadřuje míru zapojení států do mezinárodního rozvoje v oblasti informačních technologií a digitální ekonomiky, je Global Connectivity Index (GCI). V celosvětovém srovnání Německo obsadilo 15. pozici. (Huawei.com 2019)

Dalším ukazatelem je ICT Development Index (IDI), který je založen na globálním benchmarkingu pomocí 11 indikátorů srovnávání, sleduje a srovnává rozvoj v informačních technologiích v různých státech. Podle údajů roku 2017 Německo je na 12. pozici. (Globaleedge 2017)

Spolupráce podniků a vlády na IT technologiích dělá ekonomiku státu moderní a progresivní. Firma má větší možnost rozvoje na daném trhu. Výdaje na výzkum a vývoj tvoří v Německu 2,9 % z celkového HDP.

## 7 Analýza vybraného odvětví

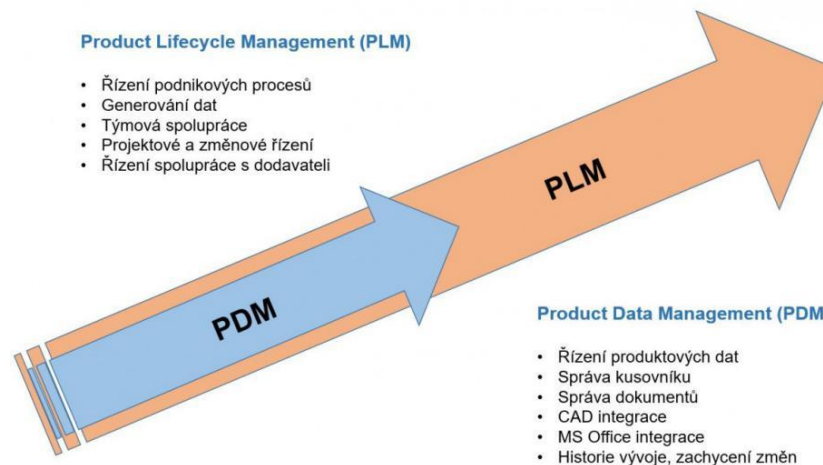
Pro analýzu odvětví informačních technologií je vybrán nástroj Porterova modelu pěti sil. Součástí analýzy budou vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů, rivalita firem působících na daném trhu.

### 7.1 Porterův model pěti sil

#### *Vyjednávací síla zákazníků*

PDM Technology Group kombinuje ve své činnosti PLM a ERP technologie, proto se její produkce považuje za unikátní. Na druhé straně zkoumaná společnost není na trhu velká a ztratit zákazníka pro ni znamená přijít o část příjmů podniku. Na německém trhu společnost vidí větší segment potenciálních zákazníků. Cílovou skupinou zákazníků pro PDM Technology Group tvoří malé a střední podniky, které pracují se systémem Microsoft AX, a zároveň které používají PDM.

#### Obrázek č. 17: Podstata PDM a PLM



Zdroj: převzato z (TPV group 2020)

Společnost PDM Technology Group není dost známá na trhu, z toho důvodu expanze firmy poslouží jako možnost pro získání nových zákazníků a zvýšení reputace společnosti. Pro získání nových zákazníků společnost může využít např. marketingovou strategii.

### ***Vyjednávací síla dodavatelů***

Společnost PDM Technology Group je plně nezávisle fungující společností. Vyjednávací sílu dodavatelů lze počítat jako nulovou, z důvodu působení společnosti v oblasti informačních technologií. Společnost nepotřebuje žádné dodavatele, neboť vykonává svou činnost nezávisle a samostatně.

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

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví vzniká v důsledku rozšiřujícího trhu a rostoucí poptávky. Podle provedené PEST analýzy je německý trh otevřeným a rozvíjejícím se trhem, a to zejména v oblasti informačních systémů. V případě procesu internacionalizace mohou firmy působící v daném odvětví v Německu považovat PDM Technology Group za nového konkurenta.

Pro vstup na zahraniční trh musí společnost zohlednit bariéry vstupu. Podnik, který se chystá na expanzi, by měl zvážit kulturní odlišnosti země, její zákony, legislativní úpravu, administrativní složku (jak je to již popsáno u PDM Technology Group v analýze obecného prostředí). Takže podnik by měl být finančně připravený, t.j. mít přehled budoucích nákladů.

Trh a jeho podmínky se neustále mění, proto analýzu potenciálních konkurentů je nutno provádět pravidelně.

### ***Hrozba substitutů***

Společnost PDM Technology Group vyžaduje u objednávky zákazníka existence PDM a zároveň Microsoft AX, protože na jejich základě společnost je schopna nabídnout zákazníkovi svůj software. Substitutem pro zákazníka v takovém případě může stát systém, který např. nevyžaduje Microsoft AX, což znamená, že zákazník může využít konkurenční produkci. Takže složku PDM nebo Microsoft AX lze považovat za komplement, bez kterého si není možné udělat objednávku. Na druhou stranu toto představuje pro společnost konkurenční odlišnost, neboli je schopnost plně uspokojit konkrétní cílový segment zákazníků.

Za substitut lze také považovat vyloučení používání softwaru u zákazníků. V tomto případě jde o zbytečné náklady podniku (zákazníka), neboli nabízený software pomáhá ušetřit a správně naplánovat činnosti v rámci podniku. Produkce PDM Technology Group a také produkce její konkurence je pro podnik věci nejen nezbytnou, ale i potřebnou.

### ***Rivalita firem působících na daném trhu***

Odvětví informačních technologií a software představuje v moderní době velice rozsáhlou oblast. Rivalita firem na trhu se stává silnější, důvodem je rostoucí počet poskytovatelů řešení v oblasti informačních technologií. Mezi stávajícími konkurenty pro společnost PDM Technology Group na německém trhu lze vymezit: Enterprise PDM and Enovia by Dassault Systems, Teamcenter and Teamcenter Express by Siemens PLM, Windchill by ptc, Vault by Autodesk. Značnou odlišností těchto konkurenčních firem je jejich velikost a širší mezinárodní působení. Z toho důvodu je pro ně mnohem snadnější zavést nový produkt na trh a být úspěšný, než je tomu u PDM Technology Group.

Pro posílení své konkurenceschopnosti firma může využít v první řadě možnost marketingové propagace, teprve pak možnost technologických inovací, diferenciací produkce atd.

## **7.2 Vyhodnocení Porterova modelu**

Na základě Porterova modelu lze vymezit vysokou hrozbu substitutů, kdy zákazník má dostatek alternativních možností uspokojení svých potřeb. Z analýzy hrozby vstupů nových konkurentů, t.j. v případě vstupu PDM Technology Group, je hrozbou nedostatek zkušenosti společnosti na německém trhu. Nicméně společnost se orientuje na konkrétní skupinu zákazníků a teď je pro ně důležité získat nové objednávky a tím posílit svou konkurenceschopnost na trhu a zvýšit povědomí firmy. Stávající konkurenti mají oproti PDM Technology Group silnější pozici zejména vzhledem ke své velikosti. Konkurenti jsou schopni získat potenciálního klienta a nabídnout mu svou produkci za výhodných podmínek. Vyjednávací sílu zákazníka na trhu lze považovat za střední. Z jedné strany podnik nabízí jedinečnou produkci, ale na straně druhé je představitelem malého a středního podnikání (MSP). Vyjednávací síla zákazníka se může projevit v situaci, kdy on bude chtít využít produkce konkurenčních firem.

## 8 Analýza společnosti

Pro komplexní pohled na společnost bude provedena SWOT analýza, která je zaměřena na silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby německého trhu. Příležitosti a hrozby trhu budou vyplývat z analýzy vnějšího prostředí firmy (v souvislosti s 6. kapitolou).

### 8.1 SWOT analýza

#### *Silné stránky*

##### *Jedinečná produkce*

Kvůli nabízené produkci společnosti, podniky (zákazníci) mají možnost sledovat prodejní, inženýrské, průmyslové činnosti, mít přístup k datům a řídit dokumentace z CAD, Office, PLM, ERP na jediné platformě Microsoft Dynamics AX. Podniky mohou kontrolovat své činnosti z různých zemí a pracovat napříč odděleními pomocí jediného systému.

##### *Dobře zajištěná komunikace mezi jednotlivými pobočkami*

Společnost působí ve čtyřech zemích, což znamená, že během každého dne se uskutečňuje vzájemná výměna informací mezi jednotlivými pobočkami a to prostřednictvím online a offline komunikací.

##### *Efektivní komunikace mezi odděleními*

Ve společnosti také funguje interní komunikace mezi odděleními v jednotlivých pobočkách. Dánská firma disponuje oddělením prodeje, vývoje, administrací a služeb podpory. Pobočka ve Spojených státech je zaměřena na prodej a služby. Česká pobočka je orientována na rozvoj software a služby podpory. Současná německá pobočka je orientována na prodej a administraci.

##### *Zkušenost s prací v mezinárodním prostředí*

Společnost působí na zahraničním trhu již 15 let. Zkušenost na německém trhu má 2 roky.

##### *Kompetence a kvalifikovanost personálu*

Zaměstnanci PDM Technology Group jsou vysoce kvalifikováni. Společnost nabízí flexibilní pracovní pozice, což vytváří synergický efekt v týmové práci.

### *Vztah se zákazníky*

Společnost má individuální přístup ke každému podniku, což je jeden z důvodů, proč dostává dobrou zpětnou vazbu od zákazníků.

### ***Slabé stránky***

#### *Nedostatečné povědomí o firmě*

Nedostatečné povědomí o firmě způsobí klesající počet budoucích zákazníků firmy.

#### *Specifický segment zákazníků*

Společnost se zaměřuje na výrobu produkce pro střední podniky, které jsou uživateli Microsoft AX a zároveň PDM.

#### *Slabá marketingová kampaň*

K propagaci firma využívá nástroje Google Adwords, takže jako sociální platforma k marketingové činnosti slouží LinkedIn, zatím jenom u americké pobočky firmy.

#### *Malá firma v porovnání s konkurenty*

Společnost má kolem 30 zaměstnanců, proto uvedení produkce na trh je pro ni složitější.

#### *Oficiální webová stránka je pouze v anglickém jazyce*

Veškerá informace o produktech a službách společnosti je zveřejněna na webové stránce [www.bluestarplm.com](http://www.bluestarplm.com), která je v anglickém jazyce bez možnosti přeložení.

### ***Příležitosti***

#### *Větší segment potenciálních zákazníků*

#### *Možnost vývoje nové produkce na trhu*

#### *Příležitost trhu pro rozvoj společnosti (technologické faktory)*

#### *Růst významu sektoru podnikání na trhu*

#### *Příznivé podmínky pro podnikání*

#### *Moderní trendy na trhu*

#### *Příležitost trhu pro vývoj povědomí o společnosti*

## **Hrozby**

*Konkurence na trhu*

*Potenciální tržní bariéry*

*Nepříznivé legislativní změny*

*Jazyková bariéra*

*Nestálá úroveň inflace*

*Recese ekonomiky (např. v důsledku pandemie koronaviru )*

## **8.2 Vyhodnocení SWOT analýzy**

Nejvhodnější strategií pro dosažení úspěchu firmy při procesu internacionalizace je *min - max*, jinak *strategie WO*. Společnost musí minimalizovat své slabé stránky a využít příležitosti trhu. Zvýšit povědomí o firmě lze prostřednictvím zaměřením se na marketingové aktivity. Společnost může získat nové zákazníky pomocí marketingové komunikace, jednou z možností je buzz marketing např. formou virální reklamy. Další věc, kterou by firma mohla udělat je doplnit webovou stránku o možnost překladu na německý jazyk. Vzrůstající poptávka po produktech představuje pro společnost v budoucnu příležitost pro diverzifikaci produkce a její úspěšné uplatnění na trhu.

Společnost není schopna ovlivnit hrozby vnějšího prostředí, ale má možnost využít příležitosti trhu ve svůj prospěch. Maximalizací uvedených příležitostí vnějšího okolí, společnost si upevní svoje postavení na zahraničním trhu a získá mezinárodní uznání.



## **9 Návrh modelu internacionalizace**

Analyzovaná společnost by měla zvážit tyto faktory: geografickou lokalitu expanze, načasování procesu internacionalizace a formu vstupu na zahraniční trh.

### **9.1 Geografická lokalizace**

Přístup PDM Technology Group k internacionalizaci lze pojmenovat za globální, kdy společnost v průběhu několika let expandovala na různé zahraniční trhy. V důsledku působení na mezinárodním trhu si společnost uvědomila přednostní příležitost německého trhu ve vyšším počtu zákazníku cílového segmentu vůči ostatním zemím. Při analýze vnějšího prostředí byl stanoven potenciál německého trhu především v oblasti informačních technologií a software. Analýza ukázala výhody investování na německém trhu a možnosti posílení společnosti před konkurencí. Zavedením další pobočky na německém trhu lze zvýšit povědomí o společnosti a následně získat nové zákazníky. Růst zákazníků upevní pozici firmy a pozitivně ovlivní její konkurenceschopnost na trhu.

### **9.2 Načasování internacionalizačních aktivit**

Z analýzy obecného prostředí lze pozorovat predikovaný pokles ekonomického růstu způsobeného koronavirem. Pandemie ohrožuje ekonomický růst nejen Německa ale i celé Evropské unie, proto musí brát analyzovaná společnost na tuto skutečnost ohled. Doporučením pro ni je sledovat současnou situaci země a plánovat začátek expanze až po stabilizaci ekonomiky Německa a EU.

### **9.3 Výběr metody vstupu**

Analyzovaná společnost se chystá získat větší podíl na trhu. Dojde proto ke změně organizační struktury a vznikne nová pobočka pro německý trh. Z toho důvodu jsou zohledňovány možnosti vstupu s kapitálovou účastí, a konkrétně přímé zahraniční investice.

PDM Technology Group představuje specifickou produkci, kterou si je schopna rozvíjet sama a nepotřebuje pro to žádného partnera. Možnost strategického partnerství nebo joint venture lze pro společnost považovat za zbytečnou. PDM Technology Group disponuje dostatkem zdrojů k plnění své vize a uskutečnění svých nápadů. Nejvhodnější metodou vstupu na trh jsou greenfield investice, kdy společnost úplně nezávisle a samostatně

vybuduje další pobočku na území Německa a tím zvýší svou konkurenceschopnost na zahraničním trhu.

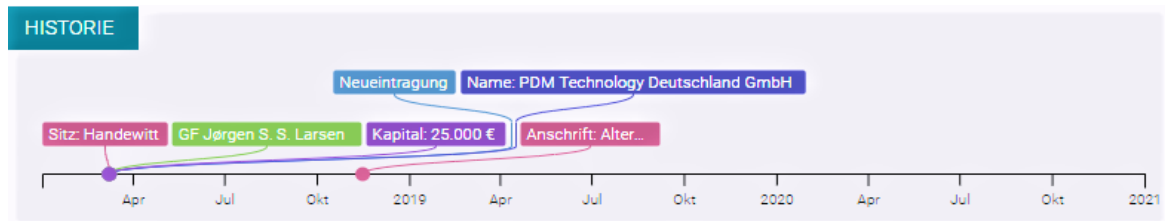
Založení další pobočky firmy, v případě PDM Technology Group je formou podnikání s.r.o. (GmbH) a vyžaduje osm kroků (Chytrý Převod 2018):

- 1) Složení základního kapitálu
- 2) Jmenování zakladatele a jednatele
- 3) Zřízení sídla společnosti
- 4) Registrace živnosti
- 5) Registrace na finančním úřadě
- 6) Bankovní účet v Německu (zřízení za osobní přítomnosti)
- 7) Zápis do obchodního rejstříku
- 8) Registrace u úřadu práce, zdravotní pojišťovny a správy sociálního zabezpečení

Společnost je zapsána v německém obchodním rejstříku jako PDM Technology Deutschland GmbH. Zástupci firmy rozhodli registrovat pobočku jako samostatnou, ačkoliv to nebylo jedinou možností. Zahraniční firma má právo založit pobočku v Německu bez registrace v obchodním rejstříku. V takovém případě je dceřinou společností a právně závislou na mateřské firmě. Daňová úprava v obou případech podléhá německému systému.

Výhoda zakládání samostatné pobočky oproti závislé se spočívá v eliminaci rizika vlivu neúspěchu jedné pobočky na činnost druhé. (SlideShare 2015)

### Obrázek č. 18: Vznik PDM Technology Deutschland GmbH



Zdroj: převzato z (Northdata 2020)

Založení další pobočky v Německu již nepotřebuje stejné procedury a bude právně záviset na německé pobočce. Zápis nesamostatné pobočky do obchodního rejstříku není zákonem

vyžadován, ale registrace u místně příslušného živnostenského úřadu je povinná. V současné době je jako jednatel společnosti PDM Technology Deutschland GmbH zapsán samotný představitel mateřské firmy, jinak zahraniční právnická osoba.

## **Závěr**

Bakalářská práce byla vypracována na téma “Internacionalizace podniku na jednotném trhu EU”. Cílem práce bylo zhodnocení současného stavu vybrané společnosti a na základě zvolených analýz navržení modelu internacionalizace. Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část byla zpracována jako informační podklad pro praktické šetření. Zahrnuje vysvětlení pojmu internacionalizací, důvody společnosti vedoucí k expanzi na zahraniční trh, proces internacionalizace, její formy a modely a popis strategické analýzy.

Praktická část byla provedena za pomoci výzkumných otázek představených v úvodu bakalářské práce. K prozkoumání konkurenceschopnosti a vyhodnocení současného stavu společnosti byly použity analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Analýza vnějšího prostředí byla zaměřena na obecné a oborové okolí. Hodnocení německého trhu ukázalo perspektivy vývoje v oblasti informačních technologií, na straně druhé však také ohrožení tohoto vývoje způsobené současnou nestabilitu spojenou s pandemií koronaviru. Německý trh byl představen řadou příležitostí, které pro podnik vytváří motivaci k internacionalizaci svých aktivit. Analýza oborového okolí popsala konkurenční prostředí firmy, zdůrazněna byla především vysoká hrozba substitutu - konkurenční produkce. Příležitosti a hrozby trhu byly ve SWOT analýze také zahrnuty. Po provedení SWOT analýzy byla navržena WO – strategie. Doporučením pro společnost bylo zaměřit se na eliminaci slabých stránek využitím příležitostí trhu. Vytvořením vhodné marketingové kampaně a inovací webové stránky společnosti lze předejít neúspěchu firmy při vstupu na zahraniční trh. Výzkum ukázal, že počet zákazníků přímo ovlivňuje úspěch hospodaření společnosti, proto je nutné zaměřit se také na strategii vstupu. Při správně zvolené a naplánované strategii vstupu na německý trh je společnost schopna posílit svou konkurenceschopnost.

V závěrečné kapitole byl předložen návrh modelu internacionalizace společnosti. Model se týkal geografické lokality, načasování internacionalizačních aktivit a výběru metody vstupu na zahraniční trh. Společnosti byla navržena forma greenfield investic, tj založení nesamostatné pobočky na území Německa. Důležitou skutečností při načasování internacionalizačních aktivit bylo doporučení sledovat aktuální situaci ekonomiky země.

Zvětšením podílu na trhu bude mít analyzovaná společnost příležitost zvýšit povědomí o své existenci u cílové skupiny zákazníků, což následně umožní rozšířit nabídku produkce a pozitivně ovlivnit konkurenceschopnost na trhu.

## Seznam použité literatury a dalších zdrojů

AGARWAL, S., RAMASWAMI, S. N. Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location, and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*, 1992, **23**(1), s. 1-27. ISSN 1478-6990

ANDERSEN, Torben Juul, ed. *The responsive global organization: new insights from global strategy and international business* [online]. Bingley, U.K.: Emerald Publishing Limited, 2017. Emerald studies in global strategic responsiveness [cit. 2019-12-28]. ISBN 9781787148314. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/book/10.1108/9781787148314>

BARTES, František. *Strategie konkurenčních střetů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2011. 171 s. Monografie. ISBN 978-80-7418-100-9

BILKEY, Warren J., TESAR, George. The Export Behavior of Smaller Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 1977, 8, s. 93-98. ISSN 1478-6990

*Bluestar PLM* [online]. PLM inside Microsoft Dynamics 365/AX, 2020 [cit. 24.03.2020]. Dostupné z: <https://bluestarplm.com/>

BRUIN, Lars. SWOT Analysis: Bringing internal and External Factors Together. *Business to you* [online]. NL, 14.04.2017 cit.[2.03.2020] Dostupné z: <https://www.business-to-you.com/swot-analysis/>

*Businessinfo.cz* [online]. Německo: Oficiální portál pro podnikání a export, 2019 [cit. 2.03.2020]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/nemecko-zakladni-charakteristika-teritoria-ekonomicky-prehled>

CALOF, Jonathan L, BEAMISH, Paul W. Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*. Amsterdam: Elsevier, 1995, 4(2), s. 115-131. ISSN 0969-5931

Chytrý Převod. *Založení společnosti v Německu* [online]. 2018 [cit. 24.03.2020]. Dostupné z: <https://chytryprevod.cz/zalozeni-spolecnosti-nemecku/>

ČERVENÝ, Radim et al. *Business plán: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2014. xvii, 211 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4

*Destatis.de* [online]. Statistisches Bundesamt, 2020 [cit. 2.03.2020]. Dostupné z: <https://www.destatis.de/>

*Europa.eu* [online]. Oficiální internetová stránka Evropské unie, 2020 [cit. 2.03.2020]. Dostupné z: [https://europa.eu/european-union/index\\_cs](https://europa.eu/european-union/index_cs)

*Eurostat* [online]. Europe, 2020 [cit. 20.02.2020]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/>

Export do SRN. *Obecné informace k založení firmy* [online]. 2017 [cit. 2.03.2020] Dostupné z: <https://www.exportdosrn.cz/info/zalozeni-firmy-srn/obecne-informace-k-zalozeni-firmy/>

*Finance.cz. Daňový systém v Německu* [online]. 2020 [cit. 2.03.2020]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/dane-v-cr-a-v-eu/dane-v-eu/dane-v-nemecku/>

*Germany Works* [online]. Německo, 2020 [cit. 20.02.2020]. Dostupné z: <https://germanyworks.com/>

Globalede. *Germany Indices* [online]. 2017 [cit. 8.03.2020] Dostupné z: <https://globalede.msu.edu/countries/germany/indices/>

GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2

Gtai.de. *Economic Overview Germany* [online]. 2019 [cit. 2.03.2020] Dostupné z: <https://www.gtai.de/resource/blob/63824/b43c3f08a45892076323cf4c40f3b4a7/economic-overview-germany-market-productivity-innovation-en-data.pdf>

HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. xxii, 232 stran. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1

Hofstede Insights. *Country Comparison. Hofstede Insights* [online]. 2020 [cit. 8.03.2020] Dostupné z <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/denmark,germany/>

Huawei. *GCI Ranking Table* [online]. 2019 [cit. 8.03.2020]. Dostupné z: <https://www.huawei.com/minisite/gci/en/country-rankings.html>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2005. 209 s. ISBN 80-245-0902-4

JANATKA, František a kol. *Podnikání v globalizovaném světě*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 2017. 336 stran. ISBN 978-80-7552-754-7

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8

MACHKOVÁ, Hana a kol. *Mezinárodní obchodní operace*. Šesté vydání. Praha: Grada, 2014. 256 stran. ISBN 978-80-247-4874-0

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. 231 s. Knihovna světového managementu; sv. 33. ISBN 978-80-7261-251-2

MEIXNEROVÁ, Lucie, ZAPLETALOVÁ, Šárka a STEFANOVOVÁ, Zuzana. *Mezinárodní podnikání: vybrané strategické, manažerské a finanční aspekty*. Vydání první. V Praze: C.H. Beck, 2017. xix, 203 stran. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-654-8

Northdata [online]. PDM Technology Deutschland GmbH. 2020 [cit. 24.03.2020]. Dostupné z: <https://www.northdata.de/PDM+Technology+Deutschland+GmbH,+Handewitt/Amtsgericht+Flensburg+HRB+12841+FL>

Numbeo. *Quality of Life in Germany* [online]. 2020 [cit. 24.03.2020]. Dostupné z: [https://www.numbeo.com/quality-of-life/country\\_result.jsp?country=Germany/](https://www.numbeo.com/quality-of-life/country_result.jsp?country=Germany/)

SlideShare. *Opening a Branch vs. A Subsidiary in Germany* [online]. 2015 [cit. 24.03.2020]. Dostupné z: [https://www.slideshare.net/German\\_Law\\_Firm/opening-a-branch-vs-a-subsidiary-in-germany](https://www.slideshare.net/German_Law_Firm/opening-a-branch-vs-a-subsidiary-in-germany)

SRPOVÁ, Jitka et al. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 194 s. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1

STROUHAL, Jiří. *Ekonomika podniku*. Třetí, aktualizované vydání. Praha: Institut certifikace účetních, a.s., 2016. 186 stran. Vzdělávání účetních v ČR. Učebnice. ISBN 978-80-87985-07-6



STUDENT, *Internationalisation of Business And Global Marketing Issues*. [online] UK, 5.12.2016, cit. [20.02.2020]. Dostupné z:

<https://www.ukessays.com/essays/marketing/internationalisation-of-business-and-global-marketing-issues-marketing-essay.php>

Statista.com [online]. Das Statistik-Portal: Statistiken, Marktdaten & Studien, 2020 [cit. 20.02.2020]. Dostupné z: <https://de.statista.com/>

ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 167 s. Expert. ISBN 978-80-247-2987-9

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a kol. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 3., upravené a rozšířené vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. vi, 264 stran. ISBN 978-80-261-0733-0

The official EU website [online]. European Union website, 2020 [cit. 24.03.2020]. Dostupné z: [https://europa.eu/european-union/law/treaties\\_cs/](https://europa.eu/european-union/law/treaties_cs/)

TPV group. *Co je PDM a PLM* [online]. 2020 [cit.24.03.2020]. Dostupné z: <https://www.tpvgroup.cz/co-je-pdm-a-plm/>

Vědavýzkum.cz. *Němci plánují zvýšit investice do výzkumu a vývoje* [online]. 26.01.2018 [cit. 8.03.2020]. Dostupné z: <https://vedavyzkum.cz/ze-zahranici/ze-zahranici/nemci-planuji-zvysit-investice-do-vyzkumu-a-vyvoje/>

WENDLING, Z. A., EMERSON, J. W., ESTY, D. C., LEVY, M. A., DE SHERBININ, A, Environmental Performance Index [online] New Haven, 2018. cit [2.03.2020]. Dostupné z: <https://epi.envirocenter.yale.edu/>

ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Mezinárodní management*. Vydání 3. přepracované. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2017. 158 stran. ISBN 978-80-245-2219-7

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů

ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2015. 177 stran. ISBN 978-80-87865-16-3

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1: Nástroje strategické analýzy .....	24
--	----

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Metody vstupu na zahraniční trh .....	13
Obrázek č. 2: Internacionalizační modely .....	18
Obrázek č. 3: Stopfordův model internacionalizace .....	19
Obrázek č. 4: Efektivita metody vstupu.....	22
Obrázek č. 5: Vnější prostředí podniku .....	24
Obrázek č. 6: Porterův model pěti sil .....	27
Obrázek č. 7: SWOT matice .....	29
Obrázek č. 8: Struktura společnosti .....	31
Obrázek č. 9: Podíl PZI v Německu podle sektoru.....	34
Obrázek č. 10: HDP SRN podle čtvrtletí 2010-2019 v mld. EUR .....	35
Obrázek č. 11: Vývoj obchodní bilance 2010-2019 v mln. ....	36
Obrázek č. 12: Index kvality života v Německu.....	37
Obrázek č. 13: Faktory kulturní odlišnosti Německa a Dánska .....	38
Obrázek č. 14: Procento populace mající pouze střední vzdělání ve věku 18-24 let.....	39
Obrázek č. 15: Evropské země s největším podílem na vývoji software 2018 .....	40
Obrázek č. 16: Výdaje EU do “cloud service” 2018 .....	40
Obrázek č. 17: Podstata PDM a PLM.....	42
Obrázek č. 18: Vznik PDM Technology Deutschland GmbH.....	49

## Seznam použitých zkratk

resp.	respektive
např.	například
tj.	to jest
zák.	Zákon
č.	číslo
Sb.	Sbírky
tzv.	tak zvaný
SRN	Spolková republika Německo
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
PZI	přímé zahraniční investice
HDP	hrubý domácí produkt
EU	Evropská unie
UK	United Kingdom
EUR	měna euro
mln.	milion
mld.	miliarda
bn.	bilion
PLM	Product Lifecycle Management
PDM	Product Data Management
ERP	Enterprise Resource Planning
IT	Information Technology

## **Abstrakt, klíčová slova (v českém jazyce)**

SVETLICHNAYA, Darya. *Internacionalizace podniku na jednotném trhu EU*. Plzeň, 2020. 59 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** internacionalizace, vstup na zahraniční trh, greenfield investice, PEST, Porterův model pěti sil, SWOT, Německo.

Předmětem předložené bakalářské práce je analýza vnějšího a vnitřního prostředí vybrané společnosti s cílem navržení modelu internacionalizace na německý trh. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Obsahem teoretické části je pojem a proces internacionalizace, formy vstupu podniku na zahraniční trh, modely internacionalizace a popis strategické analýzy. Praktická část je zaměřena na provedení dílčích analýz společnosti a vyhodnocení její současného stavu. Na základě provedeného šetření je navržen model vstupu společnosti na zahraniční trh, který je představen geografickou lokalizací expanze, výběrem metody vstupu na zahraniční trh a doporučením o správném načasování internacionalizačních aktivit. V závěru práce jsou uvedena doporučení a opatření pro posílení konkurenceschopnosti společnosti před vstupem na zahraniční trh.

## **Abstrakt, klíčová slova (v anglickém jazyce)**

SVETLICHNAYA, Darya. *Internationalization of the company on EU single market*. Plzeň, 2020. 59 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

**Keywords:** internationalization, foreign market entry, greenfield investment, PEST, Porter's Five Forces, SWOT, Germany.

The goal of the submitted thesis is to make external and internal analysis of the company and propose the model of internationalization into the German market. This thesis is divided into theoretical and practical part. The subject of theoretical part is the definition and the process of internationalization, the foreign market entry methods, the models of internationalization and the strategic analysis of the company. The practical part is focused on the implementation of the analyses on the company and its evaluation of current state. On the research basis is proposed the model of internationalization, which is consisted of the part of geographic location, then a choice of foreign market entry method and the suggestion of the right time pointing for international activities of the company. The thesis conclusion contains recommendations and measures to strength the company competitiveness before the start of the internationalization process.