

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

Fakulta mezinárodních vztahů



Obor: Mezinárodní obchod

Metody vstupu na zahraniční trh se zaměřením na švédský trh

(diplomová práce)

Vypracovala: Bc. Nikola Chalupská

Vedoucí práce: Ing. Ilya Bolotov, MBA, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Metody vstupu na zahraniční trh se zaměřením na švédský trh“ vypracovala samostatně. Veškerou použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Praze dne

.....

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Ing. Ilyovi Bolotovovi, MBA, Ph.D., vedoucímu mé diplomové práce, za odborné vedení a za poskytnutí cenných rad a také svým rodičům za podporu během studia.

OBSAH

Seznam zkratk.....	i
Úvod	1
1 Metody vstupu na zahraniční trh	4
1.1 Mezinárodní strategie	4
1.1.1 PEST(LE) analýza	5
1.1.1.1 Politické prostředí	5
1.1.1.2 Ekonomické prostředí	6
1.1.1.3 Sociálně-kulturní prostředí.....	7
1.1.1.4 Technologická vyspělost země.....	7
1.1.1.5 Právní prostředí	8
1.1.1.6 Environmentální prostředí.....	8
1.1.2 Perlmutterův model ERPG	8
1.1.2.1 Etnocentrická strategie	8
1.1.2.2 Regiocentrická strategie	9
1.1.2.3 Polycentrická strategie	9
1.1.2.4 Geocentrická strategie	10
1.1.3 Generické strategie	10
1.1.4 Model CAGE.....	14
1.2 Formy vstupu firem na zahraniční trhy.....	16
1.2.1 Vývozní a dovozní operace	16
1.2.2 Vstupy nenáročné na kapitál	18
1.2.3 Kapitálové vstupy	20
2 Švédský trh	25
2.1 Základní informace	25
2.1.1 Současná švédská ekonomika.....	26
2.2 Charakteristika trhu.....	26

2.2.1	Příležitosti pro české výrobky na švédském trhu	27
2.3	Švédské podnikatelské prostředí.....	30
2.3.1	Doing Business report	30
2.3.2	Global Competitiveness Report.....	34
2.3.3	PEST(LE) analýza Švédska.....	39
3	Vstup vybrané firmy na švédský trh.....	46
3.1	Společnost Halla, a. s.	46
3.1.1	Vznik a vývoj společnosti	46
3.1.2	Portfolio produktů	48
3.1.3	Mezinárodní aktivity	49
3.2	Vstup na švédský trh.....	50
3.2.1	Důvody expanze a výběr trhu.....	50
3.2.2	Volba metody vstupu a partnera.....	51
3.2.3	Cíle a mezinárodní strategie	55
3.2.4	Specifika švédského trhu	58
4	Zhodnocení úspěšnosti vstupu na švédský trh.....	60
4.1	SWOT analýza pro švédský trh	61
4.2	Nejprodávanější produkt.....	63
	Závěr.....	66
	Seznam použité literatury	70
	Seznam tabulek.....	76
	Seznam obrázků.....	76
	Seznam grafů	76

Seznam zkratk

AB	Akciová společnost
ČNB	Česká národní banka
HDP	Hrubý domácí produkt
ICT	Informační a komunikační technologie
PZI	Přímé zahraniční investice
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
SEK	Švédská koruna
SITC	Standardní mezinárodní klasifikace zboží
WEF	Světové obchodní fórum

Abstrakt

Diplomová práce se věnuje metodám vstupu na zahraniční trhy, následně se zaměřuje na vstup vybrané firmy na švédský trh. První kapitola je věnována teoretickému základu metod vstupů na zahraniční trh. Druhá kapitola je soustředěna na švédský trh, jakožto na trh, na který vstoupila vybraná firma. Hlavní část této kapitoly je však věnována deskripci a analýze švédského podnikatelského prostředí, k tomu jsou využity dva reporty: report Doing Business a Global Competitiveness Report. Třetí kapitola popisuje vstup vybrané firmy na švédský trh, čtvrtá kapitola pak hodnotí úspěšnost tohoto vstupu. Práce si klade za cíl analyzovat příčiny a metody vstupu firem na zahraniční trhy a expanzi jako takovou, zhodnotit švédský trh z pohledu české vstupující firmy a v závěru analyzovat míru úspěšnosti expanze vybrané společnosti na švédský trh.

Summary

The diploma thesis is devoted to market entry strategies, afterwards it is focused on entry to swedish market of selected company. The first chapter theoretically describes market entry strategies. The second chapter is focused on swedish market, as a target market of chosen company. The main part of this chapter pursues description and analysis of swedish entrepreneurial environment. Therefore two reports are used: Doing Business Report and Global Competitiveness Report. The third chapter describes market entry of selected company, the fourth part evaluates its rate of success. The aim of this thesis is to analyze reasons and market entry strategies, evaluate swedish market from the perspective of the Czech company entering the swedish market and at the end to assess the rate of success of the market entry.

Úvod

Vlivem současné moderní integrované ekonomiky, a to jak té evropské, tak i světové, je zahraniční podnikání firem stále častější. Česká republika je malá země ve střední Evropě, jejíž trh zdaleka nedosahuje takových rozměrů jako jiné evropské západní trhy. Z tohoto důvodu většině českých firem zdejší trh nestačí a v rámci růstu svého podnikání jsou tyto firmy nuceny začít podnikat i za českými hranicemi. Současná vysoká úroveň technologie, komunikace a logistiky zahraničnímu expandování velmi napomáhá. Vstup na zahraniční trh však není jednoduchou a levnou záležitostí, proto je velmi důležité předem zvážit všechny faktory. Nejdůležitějším aspektem je výběr samotného zahraničního trhu, na který firma vstoupí, a také výběr samotné metody vstupu, kterou je nutno vybrat dle možností a kapacity expandující firmy.

Právě metodám vstupu na zahraniční trhy se věnuje tato diplomová práce s názvem: *Metody vstupu na zahraniční trh se zaměřením na švédský trh*. Praktická část je zaměřena na švédské podnikatelské prostředí a na vstup české firmy Halla, a. s. na tamější trh. Výběr Švédska jako cílového trhu pro mou diplomovou práci byl jednoduchý, jelikož se dlouhodobě zajímám o severskou kulturu a věnuji se studiu švédského jazyka. Z tohoto důvodu jsem se chtěla dozvědět více o možnostech českých firem na švédském trhu. Téma diplomové práce jsem zvolila tak, abych mohla využít své jazykové znalosti k nastudování potřebných faktů a informací. Znalosti švédského jazyka jsem využila zejména při hledání údajů na stránkách švédského statistického úřadu a dalších státních institucí a stejně tak při studiu švédské konkurence a podnikatelského prostředí.

Práce si klade za cíl analyzovat příčiny a metody vstupu firem na zahraniční trhy a expanzi jako takovou, zhodnotit švédský trh z pohledu české vstupující firmy a v závěru analyzovat míru úspěšnosti expanze vybrané společnosti na švédský trh. Vlastní práce je rozdělena na jednu teoretickou a tři praktické kapitoly, přičemž použitými metodami jsou především deskripce, dedukce, komparace, analýza a srovnání dostupných statistických dat. Diplomová práce si klade za cíl potvrdit či vyvrátit hypotézu, že se české společnosti Halla, a. s. úspěšně podařilo proniknout na švédský trh.

První kapitola se věnuje teoretickému základu metod vstupů na zahraniční trh. Je rozdělena do více částí. První podkapitola popisuje strategické modely a přístupy k mezinárodnímu podnikání, zmiňuje především PESTLE analýzu, Perlmutterův model ERPG a Porterovy generické strategie. Všechny tyto teorie jsou následně v praktické části využity a aplikovány na konkrétní případ, proto je nutné nejprve v první části práce definovat teoretický rámec. Druhá podkapitola popisuje formy vstupů na zahraniční trh, které jsou rozděleny na vývozní a dovozní operace, vstupy nenáročné na kapitál a kapitálově náročné vstupy. Každá z metod je stručně popsána, následně je uveden praktický příklad využití dané metody konkrétní firmou. První kapitola je tedy čistě teoretická, seznamuje čtenáře se základními pojmy a teorií, která bude dále v práci aplikována na konkrétní případ.

Druhá kapitola je soustředěna na švédský trh, jakožto na trh, na který vstoupila vybraná firma. V úvodu je charakterizována současná ekonomická situace Švédska a jeho trh. Zmíněny jsou také příležitosti pro české výrobce. Hlavní část této kapitoly je však věnována deskripci a analýze švédského podnikatelského prostředí. Pro tento popis byly zvoleny dva reporty. Prvním je report Doing Business vydávaný Světovou bankou, který podle deseti kritérií řadí země do žebříčku lukrativnosti pro zahraniční partnery. Druhým reportem je Global Competitiveness Report od Světového ekonomického fóra. V závěru je ještě provedena PESTLE analýza Švédska. Cílem této kapitoly je seznámit s vybraným trhem, charakterizovat jeho podnikatelské prostředí a otevřenost vůči zahraničním společnostem.

Třetí kapitola popisuje vybranou společnost Halla, a. s., seznamuje čtenáře se vznikem a vývojem společnosti, s portfoliem produktů a mezinárodními aktivitami. Druhá část této kapitoly se důkladně věnuje vstupu firmy na švédský trh. Jsou zde popsány příčiny expanze, volba trhu a metody vstupu a v neposlední řadě také volba potenciálního obchodního partnera. Následně jsou využity mezinárodní strategie, které byly definovány v první kapitole, především pak Perlmutterův model ERPG a Porterovy generické strategie v čele s modelem diamantu pěti sil.

Poslední, čtvrtá kapitola této práce se věnuje zhodnocení úspěšnosti vstupu firmy Halla na švédský trh. V této části je provedena i SWOT analýza vztažená k tomuto trhu, také je zde popsán nejúspěšnější produkt firmy Halla na švédském trhu a největší zrealizovaný projekt.

V diplomové práci jsou využity z větší části internetové zdroje, neboť poskytují nejaktuálnější data. Jsou to například stránky švédského statistického úřadu, statistického úřadu Evropské unie, švédské obchodní komory či švédské národní banky. V textu jsou dále použity reporty Doing Business a Global Competitiveness Report. Ve třetí a čtvrté kapitole pracuji primárně s interními publikacemi společnosti Halla, a. s., a také čerpám z podkladů, které mi poskytl exportní manažer firmy Ing. Jiří Prchal. Pro tuto část také využívám informací od Jaromíra Zaorala, MSc., jenž působí v zahraničním zastoupení české agentury na podporu obchodu CzechTrade ve Stockholmu a který mi poskytl zajímavé informace o pomoci českým firmám ve Švédsku.

1 Metody vstupu na zahraniční trh

Důsledkem moderní globalizované doby a integrace světové i evropské ekonomiky je expanze firem za hranice států, ve kterých začaly své podnikání, stále častějším jevem. Cílem této kapitoly je nastínit teoretický rámec pronikání firem na zahraniční trhy jako takové. V úvodu jsou popsány jednotlivé strategické modely, následují konkrétní formy vstupu na zahraniční trh.

1.1 Mezinárodní strategie

Příčin expanze firmy za hranice může být dle Kotlera a Kellera hned několik, ve většině případů se jedná o ekonomické důvody. Mezi ně beze sporu patří vidina zvýšení zisku a prodeje produktu či dosažení většího tržního podílu. Na druhou stranu může firma expandovat z důvodu velké ztráty na domácím trhu, vkládajíc tak do zahraničního trhu naděje na přežití a odvrácení bankrotu. Dalším z důvodů, proč se přesunout za hranice, může být i snaha přiblížení se klientovi či potenciálnímu zákazníkovi, který se na domácím trhu nevyskytuje. Stále častěji můžeme v současné době pozorovat trend, v jehož rámci firmy vstupují na zahraniční trhy nejen za účelem objevení nových tržních možností, ale také z důvodu lepšího využití výrobních kapacit nebo dosažení nižších nákladů na práci a produkt. Dalším trendem je expanze do zahraničí čistě z logistických důvodů, konkrétně do blízkosti přístavů, obchodních center nebo centrálních skladů, což je důležité zejména pro firmy, které jsou závislé na dovozu materiálu (Keller, K., Kotler, P. 2007).

Keller a Kotler ve své publikaci Marketing Management uvádějí pět hlavních důvodů, proč firmy expandují do zahraničí:

1. Společnost zjistí, že některé zahraniční trhy představují lepší ziskové příležitosti než domácí trh.
 2. Společnost potřebuje větší zákaznickou základnu, aby dosáhla úspor z rozsahu.
 3. Společnost chce snížit svoji závislost na jediném trhu.
 4. Globální firmy poskytující lepší produkty nebo nižší ceny mohou zaútočit na domácí trh společnosti. Společnost může chtít provést protiútok na domácích trzích těchto konkurentů.
 5. Zákazníci společnosti expandují do zahraničí a vyžadují mezinárodní obsluhu.
- (Keller, K., Kotler, P. 2007, s. 707).

Samotná expanze ovšem závisí na mnoha faktorech, vnějších i vnitřních. Mezi nejdůležitějšími vnějšími faktory jsou především rizikovost podnikání na daném trhu, potenciál vybraného trhu a konkurence. Mezi vnitřní faktory pak patří ekonomická stabilita, konkurenceschopnost a schopnost firmy obstát v mezinárodním prostředí. Se vstupem na zahraniční trh se pojí i mnoho rizik, která ohrožují expandující společnost. Jedním z největších je devalvace zahraniční měny, a tím dosažení menších zisků při přepočtu či repatriaci. Celý vstup je pak závislý na přesném definování zahraniční mise a stanovení cílů, kterých chce firma dosáhnout. Tyto cíle firmy by měly splňovat pět kritérií, a to být orientované na trh, specifické, realistické, motivující a odpovídající tržnímu prostředí. Samozřejmě je také důležité poznat obchodního systému a charakter dané země (Machková, 2015).

Této problematice se věnuje mnoho různorodých teorií, které stanovují obecný rámec a definují kritéria, která jsou nutná ke zvážení. Každá z nich upřednostňuje trochu odlišné faktory, které by firma měla vzít při internacionalizaci v potaz. Následující subkapitoly se věnují vybraným modelům a teoriím, kterými by se firma při rozhodování o zahraniční expanzi měla řídit, zdaleka však nezmiňuje všechny dostupné teorie a modely.

1.1.1 PEST(LE) analýza

Jak uvádí Machková a kolektiv v knize Mezinárodní obchod a marketing, základní analýzou makroekonomického prostředí je PEST analýza, tj. analýza čtyř faktorů, ke kterým byly postupně přidány ještě další dva faktory, a analýza je tak spíše označována jako PESTLE. Jedná se o analýzu politického (P), ekonomického (E) a sociálně-kulturního prostředí (S), technologické vyspělosti země (T), právního (L) a environmentálního prostředí (E) (Pestle Analysis, 2015).

1.1.1.1 Politické prostředí

Politické prostředí je společně s právním a ekonomickým prostředím základním faktorem, podle kterého se firma rozhoduje o vstupu na zahraniční trh, ale především se podle něj rozhoduje, jakou metodu vstupu zvolí. Stabilní politické prostředí přiláká zahraniční investory a hlavně má kladný vliv na začlenění firmy na zahraničním trhu. Na druhou stranu nestabilní prostředí odrazuje firmy od vstupu na daný trh a motivuje je zvolit trh jiný. Politické faktory určují, do jaké míry může vláda ovlivnit ekonomiku či vybrané odvětví. Mezi hlavními faktory politického prostředí se uvádí:

- politický systém,
- politická stabilita,
- vztah k zahraničním firmám,
- členství země v mezinárodních organizacích,
- míra korupce a lobbistické skupiny,
- dotace a investiční pobídky,
- otázky týkající se podpory obchodní politiky.

1.1.1.2 Ekonomické prostředí

Mezi faktory ekonomického prostředí se řadí všechny dostupné makroekonomické ukazatele a jejich vývoj v čase. Společně s politickými a právními faktory jsou velmi jednoduše dostupné, neboť je provádějí veřejné organizace, jako např. agentura na podporu exportu či velvyslanectví, i soukromé instituce, např. banky a pojišťovny nebo ratingové agentury. Jako hlavní faktory ekonomického prostředí jsou nejčastěji uváděny následující:

- vývoj HDP na obyvatele,
- tempo růstu HDP,
- míra inflace,
- míra nezaměstnanosti,
- vývoj investic,
- spotřeba domácností,
- kupní síla,
- směnné relace,
- vývoj měnového kurzu,
- výdaje vlády,
- monetární a fiskální politika vlády,
- daňové zatížení,
- úrokové sazby,
- demografické údaje (počet obyvatel, průměrná délka života, vzdělanost, přirozený přírůstek).

Na základě analýzy ekonomického prostředí jsou země řazeny podle rizikovosti do dílčích skupin. Společnost Moody's dělí země do tří skupin (A, B, C) a v rámci nich ještě do dalších podskupin (Aaa, Aa, A, Baa, Ba, B, Caa, Ca, C) s tím, že země s hodnocením C se vyznačuje rizikovým a nestabilním ekonomickým prostředím (Moody's, 2015).

1.1.1.3 Sociálně-kulturní prostředí

Do charakteristiky tohoto prostředí patří především kulturní, sociální a psychologické faktory. Jsou to právě tyto faktory, které odlišují lokální marketing od toho mezinárodního. Sociálně-kulturní odlišnosti jsou zkoumány především různými výzkumy životního stylu na základě typologie a rozdělení populace. Skupiny jsou hodnoceny dle zvyklostí, stereotypů a psychologických faktorů, jako např. postoje, názory, emoce a motivace. Mezi hlavní charakteristiky sociálně-kulturního prostředí patří zejména:

- životní styl,
- zvyklosti a stereotypy,
- spotřební chování,
- tradice a zvyky,
- vliv a vnímání reklamy,
- trendovost a módnost značek,
- postoje, názory
- náboženské vyznání a etika.

Výše uvedené faktory jsou klíčové pro stanovení komunikačního i marketingového mixu. Ve Spojených státech amerických a Evropě je nejčastěji využívána typologie VALS (= Values, Attitudes and Lifestyle). Tato typologie rozděluje spotřebitele do devíti skupin na základě toho, zda jsou spíš inovátory s vysokým stupněm seberealizace a úspěšnosti nebo spíš přeživší (Kotler, 2007, s. 321).

1.1.1.4 Technologická vyspělost země

Technologické prostředí vypovídá o technologické vyspělosti a vybavenosti země a dopadech nových vyspělých technologií na trh. Řadí se sem i vědecko-výzkumný potenciál dané země, automatizace výroby a celkové technologické povědomí vybraného trhu či země. Inovace a vývoj moderních technologií může příznivě i nepříznivě ovlivnit jakékoli odvětví. Mezi technologické faktory patří:

- výdaje na vědu a výzkum (většinou uváděno v % HDP),
- množství kvalitní a moderní technologie,
- inovační potenciál,
- počet vědeckých pracovníků,
- počet uživatelů internetu.

1.1.1.5 Právní prostředí

Tyto faktory jsou jak externího, tak interního rázu. Patří sem především právní úprava vybrané země, která může být velmi odlišná od domácí země expandující firmy. Otázky týkající se hlavně podnikání zahraničních osob mohou výrazně ovlivnit rozhodnutí firmy vstoupit na zahraniční trh. Právní prostředí zahrnuje následující faktory:

- právní úprava,
- podnikání zahraničních osob,
- možnost kontroly vlastnictví zahraniční osobou,
- možnost nákupu a vlastnictví nemovitostí,
- řešení sporů se zahraničním prvkem,
- druhy právních forem společností.

1.1.1.6 Environmentální prostředí

Environmentální neboli ekologické prostředí se, jak už název napovídá, týká místní i světové problematiky životního prostředí a otázek jejího řešení. Otázky týkající se životního prostředí jsou klíčové pro určitá odvětví, jako např. zemědělství, potravinářský průmysl a turismus. Jako hlavní faktory jsou zde uváděny hlavně:

- klima a podnebí,
- zeměpisná poloha,
- změny klimatu,
- problematika globálního oteplování (Machková a kol., 2002, s. 162–165) (Pestle Analysis, 2015) (Štrach, 2009).

1.1.2 Perlmutterův model ERPG

Chování firem na zahraničních trzích je dle Dr. Howarda Perlmuttera výrazně ovlivněno manažerskou filozofií, vývojem, historií podniku a také jeho organizační strukturou. Perlmutter proto dělí strategie firem, které expandují do zahraničí, do čtyř skupin podle jejich chování na zahraničním trhu na strategii etnocentrickou, regiocentrickou, polycentrickou a geocentrickou (Perlmutter, 1969).

1.1.2.1 Etnocentrická strategie

Nadnárodní firma vyznačující se etnocentrickou strategií je silně fixovaná na domácí zemi. Firmy jsou přesvědčeny, že domácí styl, metody a hodnoty managementu jsou výhodnější a více využitelné než to, co lze nalézt v zahraničí. Takové firmy expandují do zahraničí

z důvodu nasycenosti na domácím trhu, který už neumožňuje další růst. Do dceřiných společností takových firem je vždy dosazen management z domácí země tak, aby byl co nejvíce zachován styl vedení a ráz společnosti. Strategická rozhodnutí jsou nicméně stále v rukou mateřské společnosti, která si ponechává rozhodovací pravomoci. Co se firemní kultury týče, je dodržen stejný styl jako v mateřské společnosti, tzn., že se firma vůbec nebo pouze minimálně přizpůsobí zahraničnímu trhu. Obvykle jsou vybírány trhy, které nevyžadují větší přizpůsobení se tamním podmínkám, často se tedy jedná o geograficky blízké i kulturně velmi podobné země.

Hlavní nevýhodou tohoto stylu vedení zahraniční pobočky či dcery je silná fixace na domácí matku, a tím nepružné přizpůsobení se dynamicky vyvíjícímu se zahraničnímu trhu. Často pak firma nestihne zareagovat na jakoukoli změnu na zahraničním trhu. Etnocentrický přístup je velmi typický pro japonské firmy a také pro menší podniky, jež nemají zkušenost s mezinárodním podnikáním.

1.1.2.2 Regiocentrická strategie

Regiocentrická strategie je často označována jako přechodný můstek mezi etnocentrickou či polycentrickou a geocentrickou strategií. Strategické cíle vytváří společně centrální matka v domácí zemi a regionálním vedení dceřiné společnosti či pobočky. Oproti etnocentrické strategii je zde snaha o vytvoření regionální firemní kultury. Ve vedení stojí jak lokální management, tak i zástupci mateřské firmy. Jako mezičlánek zde může působit i další úroveň managementu zabírající se určitým vybraným regionem.

1.1.2.3 Polycentrická strategie

Tento přístup je pravým opakem etnocentrické strategie. Cílem polycentrického vedení je silná orientace na zahraniční trh a absolutní přizpůsobení tomuto trhu. Velký význam je přikládám místní kultuře, zvykům a zákonům, které se firma snaží respektovat a brát v úvahu při stanovování cílů a strategických rozhodnutí. Firma s touto strategií se dokáže velmi pružně přizpůsobit požadavkům místního trhu. Do vedení jsou najímáni pouze místní pracovníci, kteří znají tamější trh nejlépe, výrobky jsou vyvíjeny a komunikovány dle potřeb daného trhu. Jedná se tedy o úplnou decentralizaci. Často ani místní obyvatelstvo nedokáže rozlišit, že se jedná o zahraniční společnost.

Cílem polycentrických společností zpravidla nebývá dosažení maximalizace zisku či obrátu, ale spíše vyhovění potřebám a požadavkům místního trhu, což může velmi často odporovat globální strategii celé společnosti.

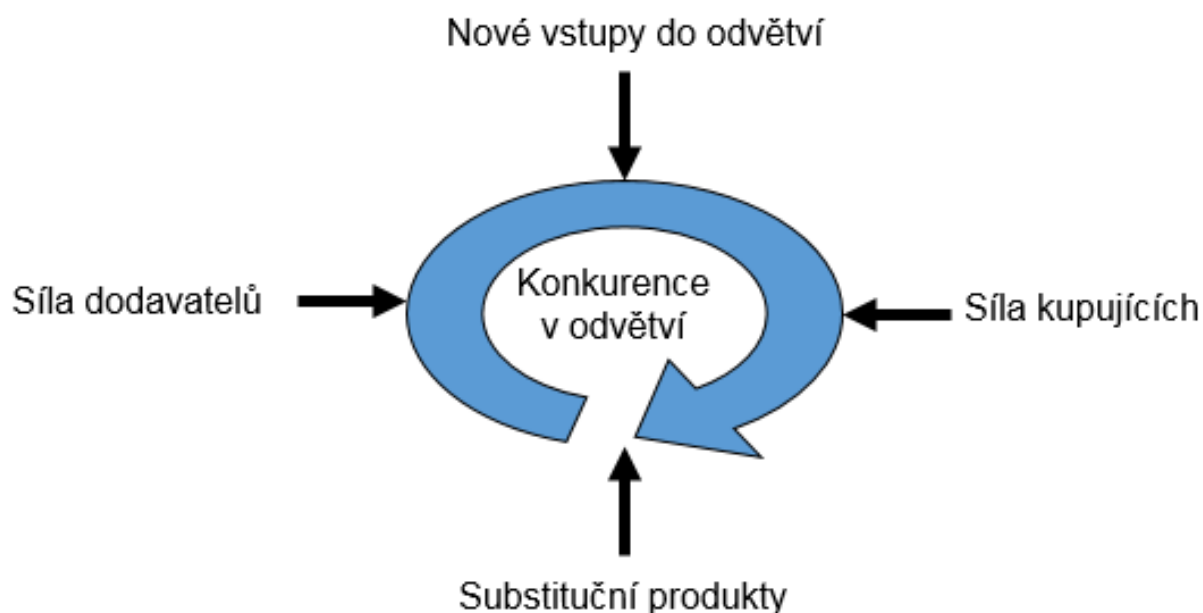
1.1.2.4 Geocentrická strategie

Tato strategie kombinuje prvky etnocentrické i polycentrické. Dlouhodobým cílem je nalezení kompromisu mezi matkou a zahraniční dcerou. Manažeři v těchto společnostech většinou absolvují několik zahraničních stáží, aby nasbírali co nejvíce zkušeností. Tato strategie je typická pro vyspělá odvětví, jako např. strojírenský průmysl (Perlmutter, 1969) (Zadrazilová, 2007).

1.1.3 Generické strategie

Při vývoji generických strategií využívá M. E. Porter propojení svých dvou teorií – strategii pěti sil a matici generických strategií. Model pěti sil, nazývaný jako Porterův diamant, je dalším teoretickým modelem, jak analyzovat konkurenceschopnost firmy jak na lokální, tak na mezinárodní úrovni. Model bere v potaz pět sil, které charakterizují úroveň konkurence a také lukrativnost daného odvětví z hlediska potenciální ziskovosti. Pakliže má firma na trhu dostatečně dobrou pozici a není ohrožena některou z pěti sil, její šance na zisk se výrazně zvyšuje (Porter, 1996).

Graf 1 Porterův diamant



Zdroj: Tallman, 2009, zpracování vlastní

Nové vstupy do konkurence odvětví jsou charakterizovány zejména existencí bariér vstupu do odvětví, finančními možnostmi podniku a vytrvalostí konkurence a geografickými faktory. Při vstupu dalších firem do odvětví dojde ke zvýšení konkurenceschopnosti daného odvětví a snížení ziskového potenciálu. Jedná se pravděpodobně o největší hrozbu pro firmu. Zisk v odvětví totiž dle mikroekonomických modelů bude přilákat další firmy až do toho okamžiku, kdy zisk bude nula. Poté začnou firmy z odvětví odcházet, čímž stávajícím firmám vzroste zisk, což opět přiláká další firmy a celý koloběh se opakuje. Porter zde jako řešení navrhuje vytvoření tzv. brand loyality čili věrnosti značce, tak aby spotřebitel neměl potřebu zkoušet konkurenční produkt. Dalším možným řešením je dosažení úspor z rozsahu, a tím snížení výrobních nákladů i ceny. Malé firmy snažící se dostat do odvětví si většinou nic z výše uvedeného nemohou dovolit a tak raději do odvětví nevstoupí.

Co se substitučních produktů týče, největší hrozbou je zde samozřejmě cena a kvalita konkurenčního produktu. Spadá sem i vývoj nových technologií, kvůli kterým budou produkty stávajících firem zastaralé, a také módnost a trendovost.

Vyjednávací sílu dodavatelů vidí Porter jako hrozbu hlavně z hlediska ceny. V případě, že je firma závislá na dodávce speciálního materiálu, který jí může dodat jen hrstka specializovaných dodavatelů, může dojít ke značnému růstu cen vstupů, které nemají žádné substituty.

Obdobně je hodnocena i hrozba ze strany kupujících, především tehdy, když firma produkuje úzce specializovaný produkt pro malé spektrum zákazníků. Záleží samozřejmě také na kupní síle a počtu kupujících, kteří kupují daný produkt.

Pátá a poslední hrozba je podle Portera konkurence uvnitř odvětví. Hrozí zde situace, kdy se konkurenční firmy budou soustředit na boj mezi sebou místo toho, aby společně spolupracovaly a vystupovaly navenek sjednoceně, možná až oligopolisticky. Záleží však samozřejmě na počtu firem v odvětví a velikosti jednotlivých fixních a variabilních nákladů (Tallman, 2009).

Porter také definuje matici generických strategií, oproti diamantu zde proti sobě staví strategické zaměření a strategické výhody.

Tabulka 1 Porterova matice

		STRATEGICKÁ VÝHODA	
		Nízké náklady	Unikátnost
STRATEGICKÉ ZAMĚŘENÍ	Široké na celé odvětví	Nákladové vůdcovství	Diferenciace [produkt /značka]
	Zaměřeno na úzký segment	Nákladové vůdcovství v úzkém segmentu	Diferenciace v úzkém segmentu

Zdroj: Tallman, 2009, zpracování vlastní

V tomto pojetí však Porter opomíjí mezinárodní povahu strategie. Mezinárodní generická strategie vzniká až propojením dvou výše zmíněných strategií – Porterova diamantu a Porterovy matice. Mezinárodní matice má stejnou osu y, tzn. buď široké zaměření na celé odvětví, nebo úzké zaměření na specifický segment. Mezinárodní model se ovšem liší v ose x, kde jsou strategické výhody nahrazeny strategickým globálním postavením.

Tabulka 2 Mezinárodní matice

Šířka cílových segmentů	široké	Globální nákladové vůdcovství (hledání celosvětové dominance)	Chráněné trhy
	úzké	Globální segmentace	Diferenciace na místním trhu národní/regionální
		Globální strategie	Zaměření na konkrétní zemi
Rozsah globální centralizace			

Zdroj: Tallman, 2009, zpracování vlastní

Propojením dvou modelů vznikly čtyři následující mezinárodní strategie. **Globální nákladové vůdcovství** nebo také globální diferenciace je případ, kdy firma využívá kombinaci nízkých nákladů, diferenciace produktu a široké škály cílových segmentů. Celosvětově tak získává různorodé zákazníky, cílem je získání celosvětové dominance. V případě **globální segmentace** se firma soustředí na úzký cílový segment, ovšem stále na globální úrovni.

Protikladem jsou dvě strategie zaměřující se na konkrétní zemi, dochází tak k užší specializaci. **Chráněné trhy** se vyznačují širokým cílovým segmentem a zároveň zaměřením na konkrétní zemi. Firma tak na celosvětové úrovni dokáže rozpoznat země, ve kterých jsou konkrétní trh a její případná pozice na něm chráněny a podporovány lokální vládou. Čtvrtou strategií, tou nejvíce specifickou, je **diferenciace na místním trhu**. Tato strategie je pravým opakem prvně zmíněné globální strategie nákladového vůdcovství. Firma je v tomto případě plně specializována jak na úzký tržní segment, tak na konkrétní zemi, a tak je zaměřena na specifické požadavky a potřeby daného trhu. Pro tuto strategii je charakteristické přizpůsobení marketingových aktivit, komunikačních strategií a produktu (Porter, 1996) (Zadražilová, 2007).

1.1.4 Model CAGE

Španělský profesor Pankaj Ghemawat definuje model, jenž měří odlišnosti a vzdálenosti zemí na základě čtyř faktorů: kulturní (Cultural), administrativní (Administrative), geografické (Geographic) a ekonomické (Economic). Model CAGE, nazýván podle prvních písmen dílčích odlišností, je též znám pod názvem 4 Dimensions Model. Ghemawat doporučuje firmám, aby při tvorbě své mezinárodní strategie vzali v úvahu čtyři dílčí faktory, které reflektují odlišnosti mezi zeměmi. Zvážení těchto dílčích faktorů může firmě usnadnit vstup na zahraniční trh a urychlit tak přizpůsobení cizímu trhu. Porovnáme-li některé části tohoto modelu, zejména pak administrativní a ekonomické odlišnosti, můžeme tento model z části připodobnit PESTLE analýze, jež byla popsána na začátku této kapitoly (Ghemawat, 2015).

Jako **kulturní odlišnosti** jsou brány zejména atributy komunikace mezi lidmi a způsobu jejich chování. Čím větší je kulturní odlišnost, tím těžší je adaptace pro firmu, která proniká na daný trh. Do této části spadají následující faktory:

- cizí jazyk,
- etnická příslušnost,
- odlišné náboženství,
- odlišné hodnoty a normy,
- zvyky.

Co se týče druhé odlišnosti, **administrativní**, Ghemawat sem řadí zejména odlišný právní systém a politickou stabilitu. Kromě nich sem ještě patří:

- vládní instituce,
- mezinárodní a regionální uskupení a organizace,
- korupce,
- kvalita politické infrastruktury,
- tarify a netarifní bariéry,
- cla a kvóty.

Ghemawat zde neopomenul zmínit ani problematiku společné měny pro dané regionální uskupení, která též hraje velmi důležitou roli při rozhodování, zda na cizí trh vstoupit či nikoli.

Čím více roste vzdálenost mezi danými ekonomikami, šance na profitující ekonomické partnerství klesají. Tento fakt reflektuje i třetí část modelu – **geografická odlišnost**. Roste-li distance mezi oběma ekonomikami, rostou tím i přepravní náklady. S rostoucí vzdáleností jsou firmy také méně ochotné investovat či spolupracovat s obchodními partnery ze vzdálených zemí, jelikož rostou i náklady na komunikaci. Příklady geografických faktorů jsou:

- fyzická vzdálenost zemí,
- geografická přístupnost,
- klimatické podmínky,
- nedostatek hranic mezi státy,
- jiné časové pásmo,
- země bez přístupu k moři a přístavu,
- nedostatek vnitrozemské vodní dopravy,
- dálniční a silniční síť.

Co se **ekonomické** dimenze týče, velkou roli zde hraje ekonomická vyspělost státu a ekonomický mechanismus, jenž ovlivňuje mezinárodní obchod. Kromě toho má velký význam i příjem per capita, jelikož vyšší příjem vede k vyšším pracovním nákladům. Dále sem patří:

- rozdíly mezi chudobou a bohatstvím,
- přírodní zdroje,
- finanční a lidské zdroje,
- ekonomická velikost.

Tímto modelem autor mj. objasnil sílu a úspěšnost španělských firem na latinskoamerickém trhu napříč různými odvětvími. Ghemawat doporučuje tento model aplikovat společně s modelem AAA čili modelem adaptace (souvislost s Porterovou diferenciací na místním trhu), agregace (globální nákladové vůdcovství) a arbitráže (globální segmentace) (Ghemawat, 2015) (Tallman, 2009).

1.2 Formy vstupu firem na zahraniční trhy

Pakliže se firma rozhodne internacionalizovat se a zváží všechna výše uvedená kritéria a hrozby, je zapotřebí vybrat vhodnou metodu vstupu na zahraniční trh. Výběr formy vstupu je společně s výběrem cizího trhu klíčovým rozhodnutím. Dle Machkové, 2015 závisí výběr konkrétní strategie především na investiční náročnosti vstupu na zahraniční trh, zdrojích, které má firma k dispozici, potenciálu a rizikovosti vybraného trhu a v neposlední řadě i konkurenceschopnosti firmy v mezinárodním měřítku.

Metody, jak může společnost vstoupit na zahraniční trh, jsou všeobecně rozděleny do tří kategorií, patří sem: vývozní a dovozní operace, formy nenáročné na kapitálové investice a kapitálové vstupy na zahraniční trhy (Machková, 2015). Následující text stručně popisuje každou metodu a zhodnocuje její náročnost. Jelikož forem vstupu na zahraniční trhy je opravdu velké množství, jsou pro každý typ zmíněny a popsány pouze vybrané metody.

1.2.1 Vývozní a dovozní operace

Pravděpodobně nejméně náročnou formou pro vstup na zahraniční trh jsou vývozní a dovozní operace. Metody, které sem spadají, ve většině případů nevyžadují téměř žádné investice. Nejnákladnější částí je marketingový výzkum trhu a vytvoření mezinárodní marketingové strategie. Jako další náklady lze uvést přizpůsobení výrobku danému trhu, volbu cenové politiky a vybudování distribuční sítě (Gooderham, 2003). Tyto metody jsou aplikovány v závislosti na charakteru produktu a na základě smluvních vztahů s danými obchodními partnery. Těmi jsou především: prostředníci, výhradní prodejci, obchodní zástupci, komisionáři a mandatáři. Pod vývozní a dovozní operace patří ještě piggyback, přímý vývoz a exportní aliance (Janatka, 1984) (Machková, 2015).

Metodu přímého vývozu pro svůj vstup na švédský trh zvolila česká firma MSA, výrobce armatur ze Slezského kraje. Tato společnost vyhrála v roce 2014 veřejný tender na dodávku zboží pro švédského distributora elektrické energie, a tak se jí poměrně nenáročně podařilo uvést své produkty na švédský trh, čímž došlo k naplnění jednoho z jejích obchodních cílů (MSA, 2016).

Využití prostředníka

Z právního hlediska obchoduje prostředník vlastním jménem, na vlastní účet a riziko. Prostředník prodává nakoupené zboží dalším odběratelům, odměnou mu je cenová marže,

tj. rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou. To, do jaké míry půjdou výrobky na odbyt, záleží hlavně na prodejních schopnostech prostředníka. Tato metoda je vhodná především pro malé a střední podniky, které se buď nechtějí plně internacionalizovat, nemají zahraniční trh na prvním místě na seznamu priorit, nebo je pro ně zřízení vlastní zahraniční pobočky příliš nákladné.

Nevýhodnou této metody je hlavně ztráta kontaktu s koncovým zákazníkem, a tím pádem hrozí ztráta kontroly nad zvolenou mezinárodní strategií. Zvolený prostředník může zastávat jiné postoje či volit takové metody prodeje, jež nemusí korespondovat se strategií firmy. Firma také de facto prostředníkovi prozrazuje své know-how. V případě, že se jedná např. o unikátní technologii či zlomový produkt, není tato metoda vstupu vhodná. Na druhou stranu mezi hlavní výhody se řadí snížení oběhových nákladů a rizik (Machková, 2015).

Obchodní zastoupení

V případě smlouvy o obchodním zastoupení je zástupce zavázán dlouhodobě vyvíjet smlouvenou činnost k uzavření obchodu či smlouvy, není však oprávněn sám smlouvy podepisovat. Zástupce tedy jedná jménem zastoupeného a na jeho účet. Jeho úkolem je oslovování potenciálních zákazníků, nabízení produktu výrobce a dohodnutí případných podmínek kupní smlouvy. V případě úspěšného uzavření obchodu vzniká zástupci nárok na provizi, která činí předem smlouvené procento z kupní ceny výrobku.

Z výše uvedeného vyplývá, že firma musí obchodního zástupce vybrat velmi pečlivě. Zástupce by měl danou činnost vykonávat svědomitě a zodpovědně, aby spolupráce mezi oběma stranami byla efektivní a úspěšná. Zástupce může zastupovat i jiné firmy, jedná-li se o nevýhradní zastoupení. V případě výhradního zastoupení nemůže zástupce zastupovat jiné společnosti a firma nesmí využívat žádného jiného zástupce.

Svého obchodního zástupce ve Švédsku našla i česká firma Halla, a. s., český výrobce svítidel. Společnost tak díky spolupráci s firmami Swedlite AB, Flux AB a Bergdahls AB vstoupila na švédský trh (Halla, 2016).

Piggyback

Při této téměř bezrizikové metodě spolupracuje více firem ze stejné oblasti působnosti. Větší firma obvykle za úplatu poskytuje menší firmě své distribuční cesty v cizí zemi. Tato metoda je výhodná zejména pro menší firmy, které nemají na zřízení vlastních distribučních kanálů své vlastní finanční prostředky. Malá firma tak může využít dobré jméno a zkušenosti velké

firmy, ta naopak může svým zákazníkům nabídnout širší paletu výrobků či služeb, kterou doplní právě o výrobky menší firmy.

Mezi nevýhody patří především tlak na snížení cen produktu menší firmy a nevýhodné platební podmínky. Velká firma může naopak přijít o dobrou pověst, pakliže bude malá firma v prodlení s dodáním požadovaného množství zboží (Albaum, 2008).

1.2.2 Vstupy nenáročné na kapitál

Pokud se firma rozhodne, že nechce v zahraničí příliš investovat a zároveň nechce z jakéhokoli důvodu využít žádnou z výše uvedených vývozních či dovozních operací, může zvolit jednu z forem vstupu nenáročnou na kapitálové investice. Těmi jsou především licenční dohody, franchising, smlouva o řízení, spolupráce v oblasti výroby, zušlechťovací operace nebo výrobní kooperace. Následující text vysvětluje tři zvolené metody.

Licence

Pod pojmem licenční dohoda se skrývá povolení či svolení k činnosti, jež je jinak zakázána. Machková ve své knize Mezinárodní marketing popisuje tuto metodu jako *svolení k užití nehmotného statku jinou osobou* (Machková, 2015). Toto povolení uděluje ten, kdo má k užití daného statku absolutní právo, tedy majitel. Pakliže se majitel rozhodne, že takové využití statku svěří jiné osobě, udělí žadateli povolení k využití nehmotného statku v podobě tzv. licence. Žadatel tedy nabude právo prodávat nebo vyrábět produkt po určitou dobu výměnou za smluvený poplatek.

Jedná se o nízkorizikovou a nízkonákladovou metodu, která je často užívána v zemích, kde jsou překážky pro vstup na daný trh nebo kam nelze z důvodu tarifů či kvót přímo vyvážet. Tato strategie je také velmi preferována v případě, kdy je vybraná země kulturně odlišná od té domácí nebo s ní nemá vyvážející země žádnou předchozí zkušenost. Jednou z nevýhod licence je ovšem ztráta kontroly poskytovatele licence nad produktem. Nabyvatel licence se také může stát budoucím konkurentem. Proto jsou licenční dohody vhodné pro fázi vyspělosti životního cyklu produktu, kdy je technologie poskytovaná licencí starší a standardizovaná. Jinými slovy nejsou poskytovány nejnovější technologie, které by mohli konkurenti využít ve svůj prospěch (Gooderham, 2003).

Důvody, proč se firma rozhodne o poskytnutí licence, jsou následující:

- firma sama nemá možnost v dané zemi zavést výrobu využívající její vynálezy nebo ji má pouze v omezeném rozsahu, vzniká tím technologické znehodnocení,
- existují určité bariéry, např. celní či devizové, která znemožňují přímý export do určitých zemí; licence pak umožní vstup na tyto trhy,
- vybraná země a její trh jsou pro firmu příliš riskantní a nestabilní,
- daný trh je pro firmu moc malý bez dostatečného tržního potenciálu,
- firma může poskytnutím licence získat nové obchodní příležitosti, jako např. vývoz komponentů,
- licenční smlouva je řešením situace, kdy jsou soustavně porušována práva společnosti.

Zmíňme alespoň pár hlavních důvodů, proč se společnost rozhodne pro koupení licence a tedy nabytí práva k užití cizího statku:

- společnost nemá vlastní kapacity a zdroje k provedení svého výzkumu a vytvoření strategie pro internacionalizaci,
- daný trh má striktní patentovou ochranu, tudíž by bylo jen velmi obtížné dosáhnout vlastní inovace,
- firma chce exportovat ty výrobky, jejichž části mohou být chráněny patenty firem ve vybrané zemi (Sherman, 2011).

Licencí využívají především výrobci moderní techniky, kteří jsou více než ochotni vyměňovat si a kupovat licence na nejnovější technologie za účelem snížení nákladů na výzkum a vytváření duplicitních závěrů. Typickým zástupcem takové firmy je společnost Philips, světový leader v oblasti bílé techniky.

Franchising

Další velmi populární metodou je bez pochyby franchising. Jedná se o smluvní vztah, ve kterém poskytovatel franchisy (tzv. franchisor) za poplatek poskytne franchisantovi právo užívat obchodní jméno či značku společně s právem užití předmětu podnikání. De facto se jedná o poskytnutí know-how. Oba obchodníci tak vystupují pod jednou značkou či obchodním názvem, takže koncový uživatel vlastně ani neví, že se jedná o různé vlastníky. Nabyvatel franchisy se tak stává samostatným podnikatelem s právní subjektivitou, který se věnuje svému podnikání. Franchisant tak do podniku vkládá své finanční, materiálové i lidské zdroje.

Tato forma je velmi oblíbená mezi malými i velkými firmami, kdy každá z nich ze spolupráce těží. Velké firmy se mohou bez výraznějších finančních nákladů velmi rychle internacionalizovat, snižují tak i rizika, která jsou spojena se vstupem na nové trhy.

Malé firmy naopak omezují podnikatelská rizika spojená se založením vlastního nového podniku a urychlují svůj vstup na trh. Nabyvatel franchisy tak začíná podnikat bez výraznějších znalostí zvoleného odvětví. Procento bankrotu malé firmy využívající franchisu je podstatně nižší než v případě založení vlastní firmy. Systém zásobování je též dobře zaběhlý a optimalizovaný, poskytovatel franchisy většinou nabyvateli sám dodává výrobky nebo mu doporučí dodavatele, od kterých pak může franchisant určité výrobky nakupovat. Jelikož poskytovatel franchisy většinou nakupuje zboží ve velkém, jsou náklady s nimi spojené minimální.

Dnes je tato metoda velmi rozšířená především v maloobchodě, hotelnictví a v oblasti rychlého občerstvení. Typickým příkladem je síť hotelů HolidayInn a také notoricky známý fast food McDonald's, který v současnosti působí ve více než 120 zemích světa a provozuje kolem 29 tisíc restaurací (Gooderham, 2003) (Sherman, 2011).

Franchising pro vstup na švédský trh si zvolila česká firma CleverTech, vyrábějící dohledové systémy pro seniory SeniorInspect. Poté, co bylo toto řešení používáno mnohými franchisingovými partnery v České republice, se společnost rozhodla rozšířit své působení a proniknout do oblasti severských zemí, kde je na péči o seniory kladen velký důraz (CleverTech, 2016).

Zušlechťovací operace

Pod tímto pojmem se rozumí zpracování výrobku a jeho přeměna na finální produkt. Ve své podstatě se jedná o jistou formu outsourcingu, kterého se využívá především z toho důvodu, že mzdové, surovinové a materiálové náklady jsou v zahraničí levnější. Objednatel pak dodá a uhradí materiál k zušlechtění. V takovém případě se jedná o aktivní zušlechťovací operaci. Z právního pohledu se jedná o smlouvu o dílo. Po splnění smlouvy je zušlechtěné zboží vráceno původnímu majiteli (Celní správa ČR, 2015).

1.2.3 Kapitálové vstupy

Finančně nejnáročnějšími metodami jsou kapitálové vstupy firem na zahraniční trhy. Jedná se o nejvyšší stupeň možné internacionalizace firmy. Vzhledem k finanční náročnosti jsou kapitálové vstupy vhodné pro velké firmy. Jako klasický příklad kapitálových vstupů

můžeme uvést přímé zahraniční investice (PZI). Machková je ve své knize Mezinárodní marketing definuje jako: *investice, jejímž účelem je založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi* (Machková, 2015).

PZI jsou významné také pro rozvoj světové ekonomiky, proto se jejich stav a vývoj neustále sleduje. Jak uvádí Česká národní banka na svých stránkách, za rok 2014 dosáhly přímé zahraniční investice do České republiky hodnotu téměř 123 miliard korun českých, přičemž nejvýznamnějším investorem je sousední Německo (ČNB, 2015). Zahraniční investice jsou pro zemi velmi důležité, neboť zahraniční investor přináší do země know-how, technologie, modernizaci, vytváří nová pracovní místa a usnadňuje vstup výrobků na zahraniční trhy. Země si tak PZI velmi žádají, a proto jejich příliv podporují především formou investičních pobídek, jakými jsou daňové a celní úlevy, finanční podpora, poskytnutí místa k podnikání či vystavění infrastruktury.

Stejně jako bylo uvedeno v první části této kapitoly, i zde se projevuje mnoho faktorů, podle nichž se firma o kapitálovém vstupu rozhoduje. Jedná se o faktory marketingové, kde se posuzuje hlavně velikost zahraničního trhu a jeho růst, dále jsou to obchodněpolitické faktory, kam se řadí obchodní bariéry a překážky podnikání, nákladové faktory, jako jsou náklady na suroviny, levná a kvalifikovaná pracovní síla a celkové nižší náklady. Jako poslední faktor je posuzováno investiční klima, kde je zkoumána politická stabilita, daňový systém a stabilita dané měny.

Klasickými formami přímých zahraničních investic jsou fúze a akvizice, investice na zelené louce, strategické aliance a joint-venture. Následující text podrobněji popisuje poslední dvě jmenované formy.

Strategická aliance

Strategická aliance je obdobou společného podnikání. Ve většině případů se jedná o vztah mezi velkými firmami, které jsou silné a kapitálově zaopatřené. Příčinou spojení takovýchto firem bývá většinou sdílení zdrojů za účelem realizace určitého projektu. Důvodem spolupráce může být společný vývoj technologie, kterou využívají obě společnosti, tak aby došlo k oboustrannému snížení nákladů. Dříve byly strategické aliance typické pro odvětví s velkým technologickým pokrokem, jako je např. automobilní a letecký průmysl či telekomunikace, dnes se s nimi lze setkat prakticky v jakémkoli odvětví, např. v odvětví rychloobrátkového zboží.

Cílem takové aliance může být sdílený vývoj technologie nebo i sdílená výroba, kdy firmy dohromady vybudují továrnu, kterou následně sdílejí pro výrobu zboží, které pak každá sama prodává na trhu.

Důvodů, proč je pro firmy výhodné sdružovat se do strategických aliancí, je několik. Prvním z nich může být silnější vyjednávací pozice. Pakliže se firmy sdruží do aliance, mohou jednat a vystupovat navenek společně. Aliance pak usnadňuje jednání s bankami, dodavateli, odběrateli, ale i státem. S tím také souvisí snazší expanze na cizí trhy. Při alianci také dochází ke snížení celkových nákladů, především pak na vědu a výzkum.

Dalším z důvodů je synergie. Dvě na první pohled odlišné firmy si mohou navzájem pomoci, nemusí však podnikat ve stejném oboru. Vzájemná spolupráce pak oběma firmám může mnohé usnadnit. Dobrým příkladem může být např. spolupráce automobilky Volvo, která prodává nákladní automobily s leasingovou společností, která poskytuje finanční prostředky zákazníkům, kteří si dané auto chtějí koupit. Obě firmy si nekonkurují, naopak si vzájemně pomáhají, pro zákazníka může být taková spolupráce také výhodnější z důvodu menší administrativy (Zikmund, 2010).

Společnosti, které nejčastěji vytváří strategické aliance, jsou automobilky. Příkladem může být spolupráce mezi italským Fiatem a indickou společností Tata Motors. Dlouhodobým cílem italské automobilky byl vstup na indický trh. Dobrým krokem k naplnění tohoto cíle byla dohoda s největší indickou automobilkou Tata Motors, která z počátku v Indii distribuovala italská auta, následně došlo uzavření strategické aliance, což byl první krok k joint-venture (IESE, 2008). Pro další příklad nemusíme jít za hranice našeho státu, českou aliancí je automobilka TPCA v Kolíně. Jde o japonsko-francouzskou spolupráci Toyoty, Peugeotu a Citroënu, která je velmi úspěšná.

Joint-venture

Joint-venture, známé též pod pojmem společné vlastnictví, je metoda, při níž dochází ke spojení dvou či více dílčích firem za účelem vytvoření společného vlastnictví. Jedná se o dohodu mezi dvěma a více stranami o společné výrobě produktu či poskytování zboží. Smluvní strany pak realizují společný podnikatelský záměr, participují na společném zisku či krytí ztráty a podstupují případná rizika.

Od roku 1970 lze pozorovat určitý trend v zakládání podniků tohoto typu. V devadesátých letech minulého století bylo společné podnikání volbou 35 % amerických nadnárodních korporací a skoro 45 % japonských firem.

Jedním z typů je mezinárodní joint-venture, při kterém dochází ke spojení domácího a zahraničního podniku, jsou většinou nějaké nadnárodní korporace. Taková spolupráce může být výhodná zejména pro zahraniční firmu, které společné podnikání usnadní vstup na daný trh díky využití znalostí a distribuční sítě domácího partnera, který již na trhu působí. Také jsou eliminována určitá rizika spojená se vstupem na cizí trhy. Mezi nevýhody se řadí hlavně úskalí společného řízení nově vzniklého podniku.

Existují dvě hlavní formy joint-venture. První z nich je smluvní joint-venture, kdy podnik ve své podstatě není společným podnikáním. Jedná se o dohodu mezi nezávislými partnery, kteří se rozhodnou spolupracovat v určité oblasti, aniž by museli vynakládat určité finanční prostředky. Většinou se jedná o spolupráci v oblasti vědy a výzkumu či výrobní kooperaci.

Druhou formou jsou podniky s kapitálovým vkladem. Základem takového podnikání je společný vklad partnerů. Nově založený podnik je tak právnickou osobou, která byla založena podle práva té země, ve které má podnik sídlo nebo podle kterého právního řádu byla společnost zřízena. Takový podnik má pak vlastní jméno, pod kterým vystupuje a jedná, a odpovědnost za své jednání. Podle výše vkladů jsou pak rozděleny povinnosti dílčích stran a obsazení členové managementu.

Druhy joint-venture se liší také podle poměru vkladů partnerů. V případě rovného podnikání se poměr kapitálu obou partnerů rovná přibližně padesáti procentům, nicméně se lze setkat i s poměrem, kdy má pasivní partner pouze minoritní podíl. Manažerské pozice, kterých bývá od pěti do deseti, jsou předmětem nejčastějších sporů, jedná se především o pozici generálního manažera. Tato pozice většinou náleží té straně, která je majoritním vlastníkem, případně pak vlastníkem nějaké specifické technologie, bez které by se společné podnikání neobešlo.

Joint-venture byl do nedávna hojně využíván pro vstup na indický trh, jelikož byla vyžadována spoluúčast lokální firmy. Obdobný stav panuje dodnes v Číně. Nicméně na obou zmíněných trzích je vzhledem k jejich specifikám využití lokálního partnera velkým aktivem.

Dobrým příkladem může být vstup Tesca na jihokorejský trh pomocí korejského technologického giganta Samsungu. Tesco v roce 1999 využilo Samsung pro snazší vstup na trh, což se mu podařilo zejména díky propůjčení dobrého jména jihokorejské společnosti. Pozice Tesca byla na trhu v Jižní Koreji velmi těžká vzhledem k faktu, že na tamním trhu dominují malí lokální prodejci v tradičních obchodech. Proto byl přesun výkonného ředitele ze Samsungu do Tesca dobrým krokem, neboť zkušený manažer retailerovi pomohl vymyslet strategii, jak přilákat zákazníky, kteří nebyli doposud zvyklí nakupovat ve velkém.

Joint-venture kombinuje rychlý vstup na trh se sdílením potenciálního risku a zvýšením úspor z rozsahu. K základním problémům, kterým čelí, patří rozdílnost představ a odlišné cíle dílčích partnerů. Jen zřídka dochází k rovnocennému partnerství. Nadnárodní korporace je většinou silnějším a dominantním partnerem, hlavně co se technologie a manažerských zkušeností týče. Důsledkem může být fakt, že malá lokální firma vidí svého kolegu jako příliš horlivého hráče, zatímco mezinárodní firma může mít potíže s důvěrou v lokálního partnera. Vše výše zmíněné patří mezi hlavní důvody, proč většina společných podniků končí neúspěchem a nespokojeností stran. Na přelomu tisíciletí takto skončilo každé druhé joint-venture podnikání (Gooderham, 2003) (Machková, 2015).

Kapitálově náročný vstup zvolila česká společnost vyrábějící zdravotnická lůžka Linet, spol. s r.o. Po dlouholeté spolupráci s nemocnicí Karolinska ve Stockholmu se firma rozhodla založit ve Švédsku svou vlastní pobočku Linet Sweden především proto, aby se přiblížila švédským zákazníkům. Vzhledem k tomu, že společnost Linet získala ve Švédsku 51% podíl na trhu, polovina zdravotnických a nemocničních lůžek ve Švédsku tedy pochází od českého výrobce, se rozhodnutí o založení vlastní pobočky jeví jako velmi dobré a prosperující. Kapitálovým vstupem na švédský trh společnost získala vedoucí postavení, což jí otevírá bránu i do okolních skandinávských zemí (Linet, 2016).

Z výše uvedeného plyne, že metod, jak firma může vstoupit na zahraniční trh, je velké množství. Volba vhodné metody vstupu je klíčovým strategickým rozhodnutím, firma expandující do zahraničí musí tedy zvážit všechny faktory tak, aby zvolila nejvhodnější metodu pro svůj konkrétní případ. Výběr špatné strategie může být pro danou společnost likvidační, zvláště pokud se jedná o malý a střední podnik, který nemá mnoho zahraničních aktivit. Vhodnou metodu vstupu musela vybrat i česká firma Halla, a. s., jejíž charakteristice se podrobně věnuje třetí kapitola této práce, v níž je popsán především její vstup na zahraniční trh společně s procesem výběru obchodní metody vstupu na švédský trh.

2 Švédský trh

2.1 Základní informace

Švédské království jistě není třeba dlouze představovat. V krátkosti však uvedme, že je tato skandinávská země třetí nejrozlehlejší zemí Evropské unie (s rozlohou 438 574 km²), sousedící na západě a severu s Norskem a na východě s Finskem. Švédsko je státním zřízením parlamentní konstituční monarchie v čele s králem Karlem XVI. Gustavem. Tato severská země je poměrně řídko osídlena, drtivá většina z 9,6 milionu obyvatel žije v jižní části země v oblasti velkých měst, jako je Göteborg, Malmö nebo hlavní město Stockholm, kde žije přes 1,3 milionu obyvatel. I přes řídké osídlení zde žije nejvíce obyvatel ze všech severských zemí. Švédsko je známo svou štědrou sociální a přistěhovaleckou politikou, což potvrzuje i fakt, že z celkového počtu obyvatel je více než 1,6 milionu cizinců. V této zemi každoročně požádá o azyl kolem 130 000 imigrantů, během současné uprchlické vlny jsou tato čísla ještě mnohem vyšší (World atlas, 2016).

Švédsko, ačkoli je od roku 1995 členem Evropské unie, ještě nepřistoupilo na společnou evropskou měnu euro a stále si drží svou korunu (SEK). Na rozdíl od geograficky nedalekého Dánska však nemá vyjednanou opt-out podmínku a musí tedy euro v budoucnu přijmout. Země nemá problém s plněním maastrichtských kritérií, cíleně však švédskou korunu vyčlenila z Evropského mechanismu směnných kurzů, čímž nesplňuje jedno z kritérií. Situace je tedy obdobná jako v České republice, obě země jsou zavázány společnou měnu přijmout, avšak časový rámec není přesněji upřesněn (Evropská komise, 2016).

Švédské království se podobá České republice nejen velikostí trhu a počtem obyvatel, ale i strukturou ekonomiky. Švédská ekonomika je, podobně jako ta česká, orientována na výroby strojírenství a automobilový průmysl. Podrobná struktura ekonomiky je popsána na následujících stránkách. Mezi nejdůležitější přírodní zdroje Švédska patří především železná ruda, která se těží hlavně na severu země v oblasti Norbotten (Evropská unie, 2016).

2.1.1 Současná švédská ekonomika

Před provedením PESTLE analýzy švédského trhu a zhodnocením jeho podnikatelského prostředí je důležité vyhodnotit současný stav jeho ekonomiky. Tato ekonomika se dlouhodobě řadí mezi nejvíce rozvinuté a prosperující ekonomiky světa, je známá svou otevřeností vůči zahraničním investorům, které láká především transparentnost finančního odvětví a nízká míra korupce. Země je známá také svým vysokým standardem života a sociálními jistotami, proto je mnohdy označována jako stát blahobytu. Velmi kvalifikovaná pracovní síla a rozvinutá infrastruktura jsou dalšími lákadly pro zahraniční společnosti. Švédsko se může pyšnit dynamickou průmyslovou produkcí, oproti tomu tradiční zemědělství stagnuje, dle švédské obchodní komory činí jeho podíl na HDP méně než 2 % (Sveriges Handelskamrar, 2014).

Následující tabulka, která čerpá ze švédského statistického úřadu Statistiska Centralbyrån, shrnuje současné ekonomické ukazatele za poslední roky 2012 – 2014.

Tabulka 3 Ekonomické ukazatele

Ukazatel	Rok	2012	2013	2014
Růst HDP v %		-0,3	1,2	2,3
Nezaměstnanost v %		8	8	7,9
Čistý export zboží a služeb v %		4,9	4,5	3,7
Inflace v %		0,9	0	-0,2
Veřejný dluh v % HDP		53,4	55,9	62,5

Zdroj: Statistiska Centralbyrån 2016, vlastní zpracování

Z výše uvedených dat lze vypožorovat rostoucí tempo hrubého domácího produktu, což je přisuzováno celkovému oživení švédské ekonomiky. Míra nezaměstnanosti se již dlouhodobě pohybuje kolem 8 %, tato hranice je za posledních deset let poměrně stabilní (OECD Economic Outlook, 2015). Zajímavý je ovšem vývoj čistého exportu zboží a služeb, který v současné době roste klesajícím tempem. Rostoucí importy jsou způsobeny především vzrůstající spotřebou ropy a poptávkou po strojírenských komponentech (Mezinárodní měnový fond, 2016).

2.2 Charakteristika trhu

Švédské království se může pyšnit otevřenou ekonomikou, silně orientovanou na zahraniční výměnu. Na jednu stranu jsou Švédové známí tím, že tradičně upřednostňují domácí výrobky spotřebního charakteru, které jsou mnohdy mnohonásobně dražší než ty konkurenční

z dovozu, na druhou stranu je tato země poměrně velmi závislá na vývozu. Více než 36 % výrobků, které byly v roce 2014 ve Švédsku vyrobeny, byly také následně vyvezeny. Nejvíce vývozů směřuje do Evropské unie, konkrétně do Německa, Francie a Spojeného království, dále pak do sousedního Norska a Spojených států amerických (Statistiska Centralbyrån, 2016). Dle téhož zdroje, švédského statistického úřadu, činil švédský export v témže roce 165 miliard amerických dolarů, což je, přepočteno na jednoho obyvatele, necelých 17 tisíc amerických dolarů. Vzrůstající vliv exportu na švédskou ekonomiku dokazuje i meziroční růst, kdy export vzrostl o více než 3,3 % (Statistiska Centralbyrån, 2016).

Nejsilnějším exportním artiklem jsou stroje a výrobní zařízení, tedy obdobně jako je tomu u českého vývozu. Tato skupina se podílí na celkovém švédském vývozu více než 15 %. Poté následuje elektronika, dopravní prostředky a papír. Co se týče importů, největší položku zde tvoří minerální paliva, ropa a ropné destiláty, čistá obchodní bilance této skupiny činí 9 miliard amerických dolarů. Ve velkém se také dováží stroje, nukleární reaktory, elektrická zařízení a plasty (Statistiska Centralbyrån, 2016) (Trademap, 2015).

2.2.1 Příležitosti pro české výrobky na švédském trhu

Importy ze zemí střední a východní Evropy patří ve Švédsku stále k těm velmi snadno ekonomicky dostupným, dovoz z těchto zemí tvoří více než polovinu švédských dovozů (Statistiska Centralbyrån, 2016). Co se týče švédské poptávky po dovozových artiklech, především po těch českých, k nejžádanějším patří kovové komponenty a další výrobky kovozpracujícího průmyslu. Vzhledem k nedostatku těchto produktů na švédském trhu se naskýtá příležitost pro české exportéry, jejichž produkty patří ve Švédsku k nejvyhledávanějším.

Pro úplnost tedy uvěďme nejdováženější české výrobky, o které je ve Švédsku konstantně zvyšující se zájem. Následující tabulka ukazuje prvních deset položek (na úrovni zobrazení SITC na 4 místa), které byly do Švédska dovezeny z České republiky v roce 2015.

Tabulka 4 Švédské importy

SITC	Název zboží	Stat. hodnota CZK(tis.)
7812	Motorová vozidla k dopravě osob	7 817 099
7843	Ostatní díly a příslušenství motorových vozidel	5 855 577
8211	Sedadla, případně přestavitelná na lůžka, vč. dílů	3 027 825
7641	Telef. přístr. (vč. mobilních); ost. přístr. k vysílání a přijímání hlasu, dat	1 838 493
7523	Ostatní zařízení k autom. zprac. dat	1 836 502
7599	Díly, příslušenství strojů podskupin 751.1, 751.2, 751.9 a skupiny 752	1 277 456
7527	Paměťové jednotky	1 238 127
7519	Ostatní kancelářské stroje (rozmnožovací, adresovací apod.)	1 046 509
8984	Disky, pásky aj.média pro záz. zvuku, obrazu ap.(vč. nahraných), ne 882	931 743
8942	Tříkolky apod.; kočárky pro panenky; panenky; hračky ost; modely; puzzle	891 717

Zdroj: Český statistický úřad, 2016

Jak ilustruje tabulka výše, nejpoptávanějším českým zbožím ve Švédsku jsou motorová vozidla. Patrná je i celková převaha skupiny SITC 7 – stroje a dopravní prostředky, což plně koresponduje s celkovou strukturou českých vývozu jako takových.

Na základě výše uvedeného lze tedy vyvodit, že nejperspektivnějším oborem pro uplatnění českých firem na švédském trhu je strojírenství. Velká poptávka je i po dopravních prostředcích, a to zejména po těch železničních, jelikož jedním z cílů tamější vlády je restrukturalizace a rozvoj dopravní infrastruktury a obnova stávajících strojů, jako jsou např. vlaky a tramvaje. Tuto skutečnost dokládá i přítomnost české firmy Škoda Auto, která na švédském trhu působí jako Škoda Sverige (Škoda Sverige, 2016). Velké uplatnění nacházejí i čeští výrobci strojních komponentů, které pak odebírají velké společnosti jako např. dceřiná společnost Volvo Group Volvo Contruction Machines nebo Husqvarna AB.

Další zajímavou příležitostí skýtá pro českého exportéra na švédském trhu energetika. Švédsko je známé svým proekologickým, „zeleným“ myšlením, důraz je kladen především na vodní zdroje, energeticky úsporné technologie a obnovitelné zdroje. Velké šance na uplatnění mají i veškeré ekologické výrobky, ve své podstatě jakékoli výrobky napomáhající udržitelnosti (Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky, 2014).

Švédská agentura ministerstva zahraničních věcí na podporu investic Business Sweden vytyčila dvanáct odvětví, která skýtají mnoho příležitostí pro zahraniční investory a exportéry. Jsou jimi:

- bioekonomika,
- technika pro zdravotnictví a biomechanika,
- kontaktní centra,
- oblast ICT,
- datová centra,
- infrastruktura a stavitelství,
- zemědělství,
- logistika a supply chain,
- výroba,
- těžební průmysl,
- maloobchod,
- turismus (Business Sweden, 2016).

Výše zmíněná odvětví reflektuje i Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky, které společně s agenturou Czech Trade identifikuje konkrétní příležitosti pro tuzemské firmy. Současné příležitosti jsou dle těchto institucí následující.

Tabulka 5 Obchodní příležitosti

Perspektivní sektor	Konkrétní příležitosti
Železniční doprava	8602 Lokomotivy, lokotraktory, ostatní tendry 8608 Materiál kolejový svrškový přístr. návěstní ap
Obranný průmysl	9304 Zbraně ostatní, ne zbraně sečné bodné 8526 Přístr. radiolok ap. radiové pro řízení dálkové 8527 Přístroje přijímací pro rozhlas, vysílání, se záz. zař. s hodinami
Kovozpracující průmysl	7325 Výrobky lité ostatní z železa oceli 7308 Konstrukce části desky tyče aj. z železa oceli
Energetika	

(Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky, 2014)

Z výše uvedeného vyplývá, že obě národní instituce považují stroje za velmi důležitou oblast pro rozvoj. Vzájemná spolupráce funguje i v obranném průmyslu. Zajímavý je také zvyšující se zájem o moravská vína, která se za pomoci švédské pobočky Czech Trade ve Stockholmu podařilo dostat do švédské maloobchodní sítě (Ministerstvo zahraničních věcí ČR, 2016).

Nejen na tato odvětví se soustřeďují čeští exportéři. Během uplynulého roku (2015) vzrostl zájem českých subdodavatelů o švédské stavitelství. Největším úspěchem pro pobočku Czech Trade působící ve Stockholmu bylo seznámení českých firem s místní stavitelskou

firmou PEAB AB, jež hledala partnery a dodavatele pro své stavební projekty. Výsledkem je současná spolupráce s několika českými firmami, kterými jsou např. Fenestra Weiden, s. r. o., či ZVVZ MACHINERY, a. s., Milevsko (Bayer, 2015).

2.3 Švédské podnikatelské prostředí

Následující subkapitola je věnována charakteristice švédského podnikatelského prostředí pomocí dvou reportů – reportu Doing Business, který vydává Světová banka, a Global Competitiveness Reportu, který vydává Světové ekonomické fórum.

2.3.1 Doing Business report

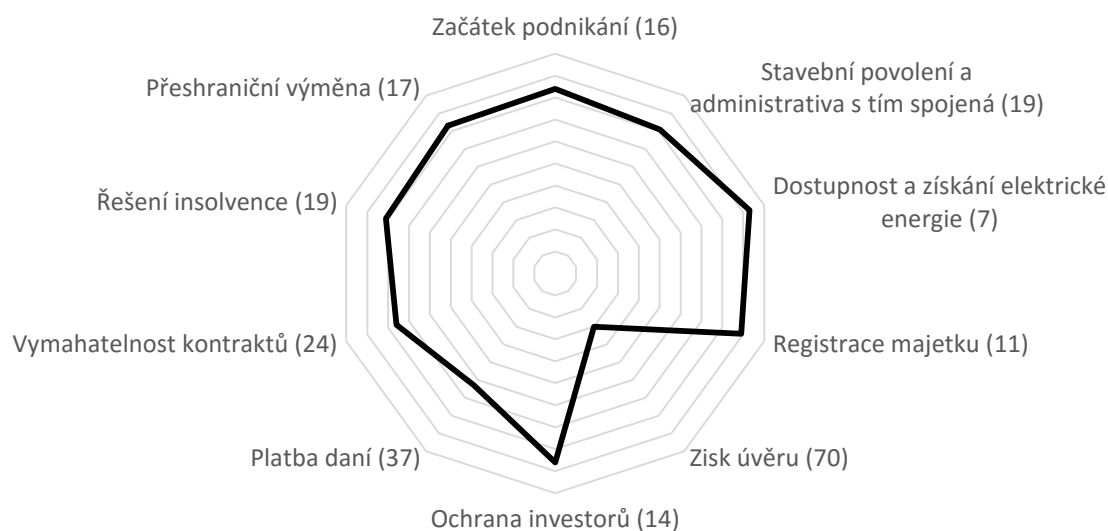
Tento report Světové banky, ze kterého čerpá následující text, definuje a hodnotí, jak snadné či obtížné je podnikání pro malé a střední podniky na vybraném trhu. Report definuje ukazatel, který, zhodnocuje celkem deset kritérií, která jsou ohodnocena na stupnici od jedné do sta. Následně jsou body za jednotlivá kritéria sečteny, po získání celkového skóre je zkoumaných 189 zemí seřazeno podle bodů od těch nejpřívětivějších až po ty nejméně přívětivé. Platí, že čím lépe je ekonomika ohodnocena, tím lukrativnější by měla být pro zahraniční partnery. Zkoumaná kritéria jsou následující:

- začátek podnikání,
- stavební povolení a administrativa s tím spojená,
- dostupnost a získání elektrické energie,
- registrace majetku,
- zisk úvěru,
- ochrana investorů,
- platba daní,
- vymahatelnost kontraktů,
- řešení insolvence,
- přeshraniční výměna.

V roce 2015 patřilo Švédsku 9. místo z 189 hodnocených zemí, lze tedy konstatovat, že tamější prostředí je velmi přívětivé a otevřené podnikání. Odhady pro rok 2016 jsou ještě přívětivější, očekává se posun o jedno místo k lepšímu. Toto hodnocení má však i své nevýhody, umístění zkoumané ekonomiky se může změnit nejen zlepšením či zhoršením vlastní výkonnosti, ale i na základě změn v ostatních ekonomikách. Je tedy nutné samostatně

posoudit každé kritérium. Následující graf znázorňuje jednotlivá kritéria a jejich ohodnocení.

Graf 2 Doing Business



Zdroj: Doing Business, Economy Profile 2016, Sweden, vlastní zpracování

Co se samotného **začátku podnikání** týče, Světová banka vyhodnocuje dobu, během níž podnikatel založí své podnikání, a také náklady spojené s touto administrativou. Doba k zahájení podnikání je pro nového podnikatele klíčová, čím rychleji lze vyřídit veškerou administrativu, tím snáz lze zahájit nové podnikání, vytvářet pracovní místa a generovat zisk. Tento indikátor zohledňuje také všemožná povolení a licence, které je nutné na začátku podnikání získat. Švédsko je v tomto ohledu hodnoceno velmi pozitivně, založení podnikání trvá v průměru 16 dní, kdy je nutno projít třemi fázemi (viz dále). Celkově obsadila tato země v dané kategorii za rok 2015 16. místo, na prvním místě se umístil Nový Zéland, kde je možné začít podnikat během půldne.

Dlouhodobě lze pozorovat pozitivní vývoj, ještě v roce 2012 bylo Švédsko hodnoceno výrazně hůře a obsadilo až 46. místo. Predikce do roku 2016 je příznivější a odhaduje posun o jednu příčku výše oproti roku 2015. Co se však výrazněji nezměnilo, jsou tři fáze, kterými je nutné v počátcích podnikání projít. Nejprve je nutné předložit potvrzení o finančních zdrojích, které musí být složeny na bankovním účtu. Nejdelší fází je registrace u národního

úřadu ve Stockholmu, která trvá 5–14 dní a stojí 2200 švédských korun. Na závěr je pak ještě potřeba vyřídit daňové záležitosti, jako je získání daňového čísla. Nutno podotknout, že všechny tři kroky jsou vyřízeny poměrně rychle, poté už podnikatelům v jejich cestě za výdělkem nic nebrání (Business Sweden, 2016).

Získání stavebního povolení před začátkem stavby je ve Švédsku poměrně zdoluhavé, trvá nejméně 116 dní a vyžaduje celkem 7 různých kroků. I přes dlouhé vyřizování však patří této zemi v celosvětovém měřítku 19. pozice, ve srovnání s ostatními zeměmi je tedy poměrně snadné potřebné povolení obdržet a legálně tak začít stavět. Zahraniční investor si musí nejprve najít místního certifikovaného supervizora, poté je na řadě získání samotného povolení, na jehož vyřízení mají švédské úřady 60 dní a za které je nutno zaplatit 92 000 švédských korun. Po získání všech potřebných potvrzení od stavební komise přichází na řadu administrativa spojená s technickým zázemím budov, jako je kanalizace, voda, odpad nebo telefonní připojení.

Oproti tomu **vyřizování spojené s přívodem elektrické energie** trvá jen 52 dní. O snadné dostupnosti přívodu elektrické energie svědčí i srovnání, ze kterého vychází Švédsko na 7. místě. Nejnákladnější je získání certifikátu od společnosti Vattenfall, distributora energie, za který si podnikatel zaplatí 140 000 švédských korun (Vattenfall, 2016).

Registrace majetku je dalším nezbytným krokem na začátku podnikání. Kdyby podnikatel svoji nemovitost nezaregistroval a vlastnil ji tak pouze neoficiálně, došlo by k omezení jeho přístupu k financím, např. při ručení majetkem při hypotéce či půjčce. Ve Švédsku je vyřizování s tím spojené poměrně rychlé, proto tato země obsadila 11. místo. Náklady na zapsání do katastru nemovitostí jsou závislé od hodnoty majetku, je nutné za ně zaplatit 4,25 % hodnoty majetku. K registraci je potřeba pouze předložit originál a kopii převodních listin, zajímavostí je, že není požadován notářský zápis, jako tomu je v České republice, kde celý proces trvá 20 dní (Länsstyrelsen, 2016).

Pakliže nemá podnikatel vlastní finanční zdroje, musí vyhledat **externí zdroj financování**, především v podobě úvěru. V případě, že je vyřizování úvěru příliš časově náročné, ztrácí podnik možnost rychle investovat do výrobních kapacit či inovací. Švédsko se v této oblasti umístilo na 70. místě, jak lze vidět i v grafu výše. V tomto ohledu je Švédsko hodnoceno nejhůře ze všech deseti kritérií, získání úvěru je tedy jeho velkou slabinou. Získání úvěru bylo ohodnoceno celkově 55 body ze 100, přičemž průměr zemí OECD je 62,19. Ještě před dvěma lety bylo hodnocení této země mnohem lepší, umístila se na 48. příčce. Propad byl

zaviněn zejména zlepšením podmínek v ostatních státech, protože podmínky pro získání úvěru ve Švédsku zůstaly neměnné. Posuzovány jsou čtyři hlavní faktory: do jaké míry jsou dlužník a jeho věřitel chráněni, dosažitelnost informací o úvěru a pokrytí veřejného a soukromého úvěru (Swedbank, 2016).

Co se **ochrany investorů** týče, poskytuje Švédsko svým podnikatelům a investorům velmi dobrou ochranu. Svědčí o tom i jeho celkové 14. místo. Posuzovány jsou čtyři indexy: jeden z nich zhodnocuje, do jaké míry dochází ke sdílení informací mezi spřízněnými entitami, další je index odpovědnosti, index odhalení, který udává, do jaké míry je snadné získat interní firemní informace, a ještě index ochrany, jenž v sobě kombinuje všechny tři předchozí indexy.

Daňové zatížení je v severských zemích velkým tématem. Všechny skandinávské země jsou nazývány státy blahobytu, tzn., že se jedná o státy s propracovaným sociálním systémem a vysokými daněmi. Z daní jsou financovány veřejné statky, jako např. infrastruktura, školství apod. V průměru stráví švédská firma dle údajů Světové banky celých 122 hodin ročně přípravou a vyplňováním potřebných dokumentů a následným placením daní, provedeným v šesti platbách za rok. Celkem pak musí firma zaplatit 49,10 % zisku, přičemž největší položku tvoří mzdové náklady, následované daní z příjmu právnických osob. Kromě těchto dvou položek je nutné ještě zaplatit ekologickou daň, daň z motorových vozidel, daň z přidané hodnoty a daň z pohonných hmot. Vzhledem k velkému daňovému zatížení patří Švédsku v dané kategorii až 37. místo (Skattverket, 2016).

Pod kritériem **vymahatelnost kontraktů a smluv** si lze představit efektivní soudní systém. Pakliže v dané zemi soudy dobře fungují, firmy mají proaktivní přístup vůči novým obchodním partnerům a vymáhat smluvní plnění je pak pro ně snazší než v zemích, kde soudní systém není tak funkční. Toto kritérium zohledňuje dobu trvání soudního procesu a také soudní výlohy a další náklady. Švédsko se v žebříčku Doing Business umístilo na 24. příčce s tím, že průměrná doba k vymáhání kontraktů činí 321 dní a náklady s tím spojené čítají 30,40 % hodnoty pohledávky. Velkou položkou jsou náklady na právní zástupce, které činí 28 %. Průměr OECD činí 538 dní, severská země tedy řeší vzniklé spory nadprůměrně rychle.

Co se týče **řešení úpadku** vzniklého insolvenčí, Švédsko se dlouhodobě drží na 19. příčce. Insolvenční řízení trvá dva roky, dlužník na jeho náklady vynaloží 9 % hodnoty svého majetku.

Poslední kritérium se týká **zahraničního obchodu země**, tedy jeho přeshraniční aktivity. O důležitosti zapojení země do celosvětového obchodu není pochyb, proto je toto kritérium právem považováno za jedno z nejdůležitějších. Zohledňovány jsou především doba a náklady spojené s logistickým procesem vývozu a dovozu zboží. Vývoz ze Švédska trvá v průměru 8 dní a vyžaduje obstarání celkem pěti dokumentů – nákladního či náložního listu, faktury, celní deklarace, certifikátu původu a balicího listu. Import do Švédska trvá průměrně 10 dní a vyžaduje o jeden dokument méně než export. Náklady jsou samozřejmě odvislé od geografické vzdálenosti partnera a hlavně způsobu dopravy. Švédsku patří celková 17. pozice.

Na základě výše provedené analýzy je možno konstatovat, že podnikání ve Švédsku je o mnoho snadnější než činí průměr zemí OECD. Kromě získání úvěru a často zmiňovaných vysokých švédských daní si země vede velmi nadprůměrně a vytváří tak přívětivé prostředí pro začínající malé a střední podnikatele. Ale právě náročnost získání externího zdroje financování znevýhodňuje větší podniky, které jen obtížně hledají možnosti získání cizích prostředků. Celkové 9. místo však dělá ze Švédska zemi otevřenou pro podnikání, která svým podnikům vytváří přívětivé podnikatelské prostředí (Doing Business, 2016).

2.3.2 Global Competitiveness Report

Global Competitiveness Report čili Report globální konkurenceschopnosti každoročně vydává Světové ekonomické fórum (WEF). Tato publikace zveřejňuje index globální konkurenceschopnosti, který hodnotí a srovnává země podle dvanácti různých dílčích indexů, které se dále dělí na subindexy, které obsahují více než sto jednotlivých kritérií. Ve srovnání s ukazatelem Doing Business, jenž byl popsán v předchozí subkapitole, poskytuje ucelené informace ohledně dané ekonomiky, stupně její vyspělosti a její konkurenceschopnosti. Report Doing Business je často kritizován za to, že srovnává ekonomiky na bázi jejich průměrných umístění. Naproti tomu index globálního rozvoje hodnotí jednotlivá dílčí kritéria na stupnici od jedné do sedmi. Výstupem je ucelený přehled o konkurenceschopnosti země v globálním měřítku, doplněný o aktuální základní makroekonomické údaje.

Za rok 2014, jehož hodnocení vychází v publikaci 2015–2016, bylo hodnoceno 140 zemí. Report obsahuje detailní profil každé země, tyto země jsou podrobně zkoumány a hodnoceny na stupnici od jedné do sedmi pomocí předem definovaných kritérií. Švédská ekonomika obsadila za rok 2014 deváté místo, předstihly ji pouze Švýcarsko, Singapur, Spojené státy

americké, Německo, Nizozemí, Japonsko, Hong Kong a Finsko. Švédsko si meziročně polepšilo o jedno místo. Nicméně oproti roku 2011, kdy bylo Švédsko na rekordní čtvrté příčce, se každoročně v hodnocení propadá. Pořadí včetně celkového dosaženého skóre dokládá následující tabulka (Global Competitiveness Report, 2016).

Tabulka 6 Pořadí zemí GCR 2014

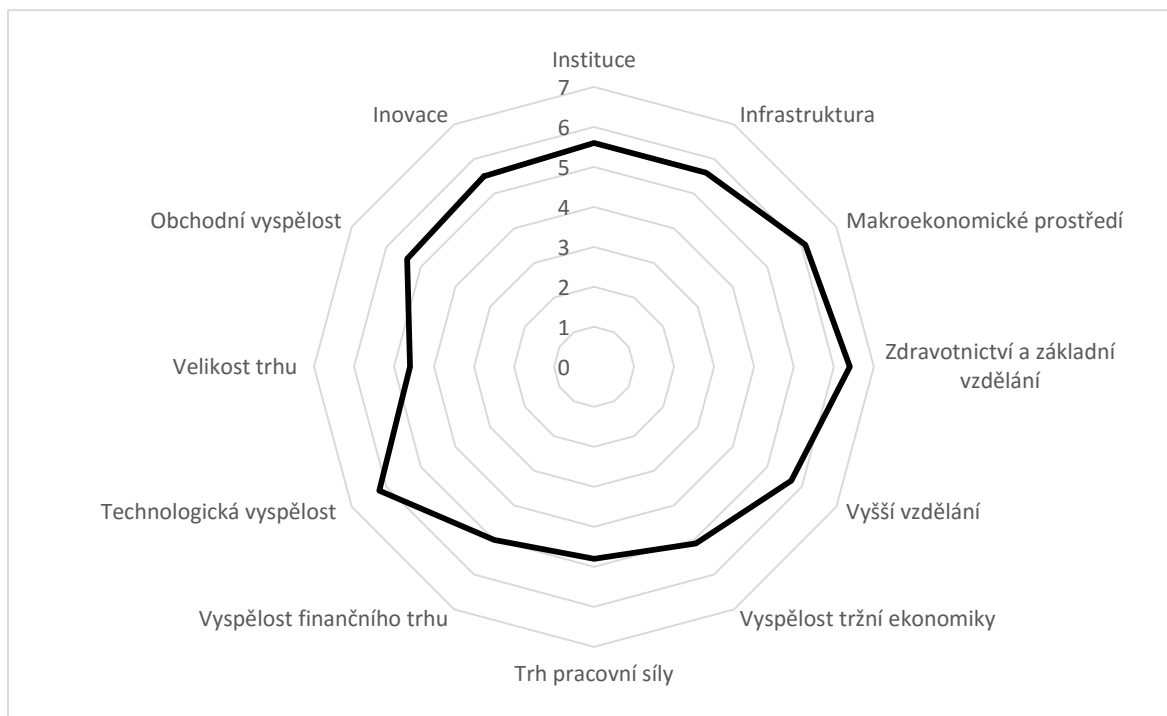
Země	Skóre	2013	2014	Změna
Švýcarsko	5,76	1	1	→ 0
Singapur	5,68	2	2	→ 0
Spojené státy americké	5,61	3	3	→ 0
Německo	5,53	5	4	↑ 1
Nizozemí	5,5	8	5	↑ 3
Japonsko	5,47	6	6	→ 0
Hong Kong	5,46	7	7	→ 0
Finsko	5,45	4	8	↓ -4
Švédsko	5,43	10	9	↑ 1
Spojené království	5,43	9	10	↓ -1

Zdroj: Global Competitiveness Report 2015-2016, zpracování vlastní

Co se dílčích indexů týče, rozděluje je Světové ekonomické fórum do třech kategorií, nákladově orientovanou ekonomiku, ekonomiku založenou na efektivnosti a ekonomika založená na inovacích. Prvním ze zmíněných je nákladově orientovaná ekonomika, základními předpoklady jsou fungující instituce, infrastruktura, makroekonomické prostředí a zdravotnictví a školství. Ekonomika založená na efektivnosti se opírá především o vyšší vzdělání, vyspělost tržní ekonomiky, trh pracovní síly, vyspělost finančního trhu, technologickou vyspělost a velikost trhu jako takového. Obchodní vyspělost a inovace jsou klíčovými indikátory pro ekonomiky založené na inovacích (World Economic Forum, 2016).

Následující graf demonstruje hodnocení Švédska za rok 2014.

Graf 3 Global Competitiveness Report



Zdroj: Global Competitiveness Report 2015-2016, zpracování vlastní

V grafu platí, že čím dále je bodové hodnocení od středu, tím lépe se ekonomika umístila. Je tedy na první pohled patrné, že Švédsko se ve všech dílčích kategoriích umístilo na předních příčkách. Skvělé umístění této země pramení zejména z makroekonomického prostředí, kvalitního zdravotnictví, základního a vyššího vzdělání a také technologické vyspělosti, díky které je Švédsko řazeno mezi ekonomiky založené na inovacích. Nutno ovšem podotknout, že se jednotlivá kritéria poměrně značně ovlivňují, např. technologické vyspělosti a inovací by nemohlo být dosaženo bez vysoce kvalifikované pracovní síly, vyspělosti finančního trhu a dobrého podnikatelského prostředí.

Rozbor jednotlivých ukazatelů, které znázorňuje následující tabulka, pomůže objasnit, čím je způsoben úspěch švédské ekonomiky.

Tabulka 7 Hodnocení dle pilířů

Pilíř	Umístění	Hodnocení
Instituce	11	5,6
Infrastruktura	20	5,6
Makroekonomické prostředí	17	6,1
Zdravotnictví a základní vzdělání	20	6,4
Vyšší vzdělání	12	5,7
Vyspělost tržní ekonomiky	17	5,1
Trh pracovní síly	20	4,8
Vyspělost finančního trhu	14	5
Technologická vyspělost	4	6,2
Velikost trhu	41	4,6
Obchodní vyspělost	7	5,4
Inovace	7	5,5

Zdroj: Global Competitiveness Report 2015-2016, zpracování vlastní

Jak bylo řečeno již dříve, kritérii je celkem dvanáct, následující text se však věnuje pouze vybraným ukazatelům, jelikož jsou některé výstupy shodné s reportem Doing Business, jenž byl analyzován v předchozí části práce. Co se **institucionálního zajištění** týče, toto kritérium bere v potaz především veřejnou správu a její kvalitu, právní a správní rámec a také míru korupce v daném státě. Úroveň institucionálního zajištění výrazně ovlivňuje konkurenceschopnost a růst ekonomiky. Švédsko se umístilo, co se institucí týče, na jedenáctém místě s 5,6 body. Nejslabším švédským článkem je míra ochrany investorů, této zemi patří až 32. místo. Zde se Global Competitiveness Report z části dostává do rozporu s reportem Doing Business, který v tomto kritériu ohodnotil Švédsko lépe. Na druhou stranu velmi nadprůměrně jsou hodnoceny soudy a etické chování firem v soukromém sektoru (Stattskontoret, 2014).

O významu **infrastruktury** pro ekonomiku není pochyb. Rozsáhlá a kvalitní dopravní síť napomáhá zefektivnění logistiky, a tím např. rychlejšímu spojení země s okolními státy. Patří sem však také telekomunikační a elektrická síť. Švédsku v tomto ohledu patří dvacáté místo, největšími slabinami jsou dostupnost mobilní sítě, především v oblastech na severu země, které se blíží k polárnímu kruhu, a také obtížné spojení těchto oblastí s hustě osídleným jihem země (VIA Västerbotten, 2016).

Základním stavebním kamenem každé ekonomiky je kvalifikovaná a zdravá **pracovní síla**. V případě špatného zdravotního stavu pracovníků dochází k menší produktivitě práce. Co se týče základního vzdělání, je situace obdobná. Švédsko je v těchto faktorech hodnoceno známkou 6,4, což jen dokazuje vysokou úroveň jak zdravotnictví, tak i školství. Více než

99,3 % švédské populace má alespoň základní vzdělání. V případě prevence HIV patří této zemi dokonce příčka nejvyšší, nemoci jako malárie či tuberkulóza se ve Švédsku nevyskytují (Folkhälsomyndigheten, 2016).

O vysoké úrovni švédského **vzdělávacího systému** svědčí i hodnocení v oblasti vyššího vzdělání. Zemi patří dvanácté místo. Téměř 70 % populace absolvovalo terciální stupeň vzdělání, což ze Švédska dělá zemi s vysoce kvalifikovanou pracovní silou. Hodnocen je např. také přístup k internetu ve školách nebo možnost specializovaných tréninků. Zajímavé je i srovnání kvality manažerských a přírodovědných programů a matematiky, kdy tento pomyslný souboj jasně vyhrává prvně jmenovaný obor (Study in Sweden, 2016).

Nejlépe hodnoceným kritériem je **technologická vyspělost**, kde Švédsko předstihlo pouze Lucembursko, Švýcarsko a Spojené království. Tamější firmy tedy velmi dobře využívají dostupnou technologii, jež napomáhá zefektivnění pracovních postupů a tím i vyšší konkurenceschopnosti. Nejnovější technologie jsou na firemní úrovni velmi rychle k dispozici a jsou pozitivně přijímány a implementovány. Velmi dobré je také internetové pokrytí, jehož míra dosahuje 93 % (Global Information Technology Report, 2016).

Velikost trhu je v dnešní globalizované době velmi důležitá. V případě nízké domácí poptávky dochází k vývozu zboží a naopak. Od velikosti domácího trhu se odvozuje i závislost na zahraničních trzích. V tomto ohledu je Švédsko hodnoceno, zvážíme-li jeho dosavadní výborné výsledky, značně podprůměrně, patří mu 41. místo. Velký vliv je přisuzován zejména malé rozloze této země a nízkému počtu obyvatel. Švédské zapojení do mezinárodního obchodu však neustále roste, a jelikož je brán zřetel i na procentuální podíl exportů na HDP, dá se očekávat, že si země v této kategorii do budoucna polepší.

Co je naopak hodnoceno velmi nadprůměrně, je **obchodní vyspělost**. Zde jsou hodnoceny primárně dva faktory, a to kvalita obchodní sítě a míra její provázanosti s obchodními operacemi. Důraz je kladem na kvantitu a kvalitu místních dodavatelů, šíři hodnotového řetězce, rozšířenost marketingu a kontrolu mezinárodní distribuce. V hodnocení těchto kritérií patří Švédsku sedmé místo, přičemž velmi kladně je hodnocena kvalita místních dodavatelů, rozšířenost marketingu a kontrola mezinárodní distribuce (Sweden, 2016).

Posledním hodnoceným aspektem jsou **inovace**. Inovace jdou ruku v ruce s vědou a výzkumem a ochotou do nich investovat. Jsou důležité pro země, které již vyčerpaly možnosti stávajících technologií a které hledají příležitosti pro další rozvoj. I díky své sedmé příčce v celosvětovém srovnání se Švédsko řadí mezi ekonomiky tažené inovacemi. Velmi ceněná je ochrana patentů, kapacita pro inovace a výdaje na vědu a výzkum. Švédsko je často označováno jako globální IT hub, výbornému technologickému zázemí vděčí velmi úspěšné startupy jako Linux, Spotify nebo Minecraft (Carter, 2015).

Světové ekonomické fórum také zveřejňuje nejvíce problematické faktory pro podnikání. Ve Švédsku jsou to především restriktce týkající se pracovního trhu, vysoké daně a celková daňová provázanost (Global Competitiveness Report, 2016).

2.3.3 PEST(LE) analýza Švédska

Již v první části této práce bylo řečeno, že základní analýzou makroekonomického prostředí je PEST analýza, tj. analýza čtyř faktorů, ke kterým byly postupně přidány ještě další dva faktory, a analýza je tak spíše označována jako PESTLE. Jedná se o analýzu politického (P), ekonomického (E) a sociálně-kulturního prostředí (S), technologické vyspělosti země (T) a dále právního (L) a environmentálního prostředí (E). Následující text hodnotí Švédské království a jeho podnikatelské prostředí pomocí této analýzy.

První částí analýzy je zhodnocení **politického prostředí**. Země je konstituční monarchií, jejímž panovníkem je král Karl XVI. Gustav. Král však pouze reprezentuje zemi, nemá žádnou výkonnou moc. Ta náleží premiérovi jednokomorového parlamentu Riskdag, který se skládá z 349 členů, kteří jsou voleni každé čtyři roky. Roli premiéra momentálně zastává Stefan Löfven, reprezentující Sociální demokracii. Kromě této strany působí ve Švédsku ještě např. Umírněná koaliční strana, Švédští demokraté nebo Strana zelených, která zastává celkem 25 mandátů. Tento fakt opět potvrzuje velké zaměření této země na ekologii a otázky s ní spojené. Zajímavostí je počet žen v parlamentu, Švédsko s téměř 47% zastoupením žen v tomto ohledu celosvětově vévodí. Země se také může pyšnit politickou stabilitou (Brunclík, 2014).

Jak již bylo uvedeno v předchozím textu, také státní instituce fungují na velmi dobré úrovni. Velmi zdoluhavá je však administrativní spojení s podnikáním, spojená s velkým počtem úřadů všech možných druhů. Úroveň byrokracie je tedy nadprůměrně vysoká. Korupce je v zemi velmi nízká, Švédská národní rada pro prevenci zločinu Brå udává, že procento

podplácení nebo přijetí úplatku činí 3 %. Nejvíce úplatků se vyskytuje v soukromém sektoru (34 %), dále pak na centrální úrovni veřejného sektoru (27 %), následované lokální úrovni veřejného sektoru (26 %) (Korsell, 2013). Tento fakt dokládá i hodnocení Transparency International, které pro rok 2015 zařadilo Švédsko na třetí příčku z celkových 168 zemí (Transparency International, 2016).

Ekonomickému prostředí byl věnován začátek této kapitoly. Vyspělost švédské ekonomiky tak byla potvrzena i analýzou vybraných makroekonomických ukazatelů. Tato ekonomika je charakterizována jako malá, avšak nadprůměrně otevřená. Velikost švédského trhu hodnotí Světové ekonomické fórum ve své publikaci Global Competitiveness Report velmi podprůměrně, což je ovšem přisuzováno celkové rozloze této země. Tempo růstu hrubého domácího produktu se zvyšuje, od -0,3 % v roce 2012 přes 1,2 % v roce 2013 až po současných 2,3 %. Momentálně se však toto království potýká se zápornou inflací čili deflací ve výši 0,2 %. O tomto problému svědčí i záporné úrokové sazby, které k 11. 2. 2016 činily dle švédské národní banky Riskbank -0,5 %. Švédská ekonomika, podobně jako ta česká, roste rychleji, než se předpokládalo. Riksbank si klade za cíl cílovat inflaci, do roku 2017 chce dosáhnout úrovně 2 %, proto lze očekávat další pokles úrokových měr. Nezaměstnanost se dlouhodobě drží na hranici 8 %, je ovlivněna pouze sezónními výkyvy. Otázkou však zůstává, jak se změní míra nezaměstnanosti s ohledem na současnou přistěhovaleckou vlnu čili jakým způsobem se švédské vládě povede integrovat a zaměstnat nově příchozí z oblasti Blízkého východu. Co se týče kurzové politiky, je švédská koruna pod dohledem centrální banky, která vůči měně udržuje režim řízeného floatingu (Riskbank, 2016).

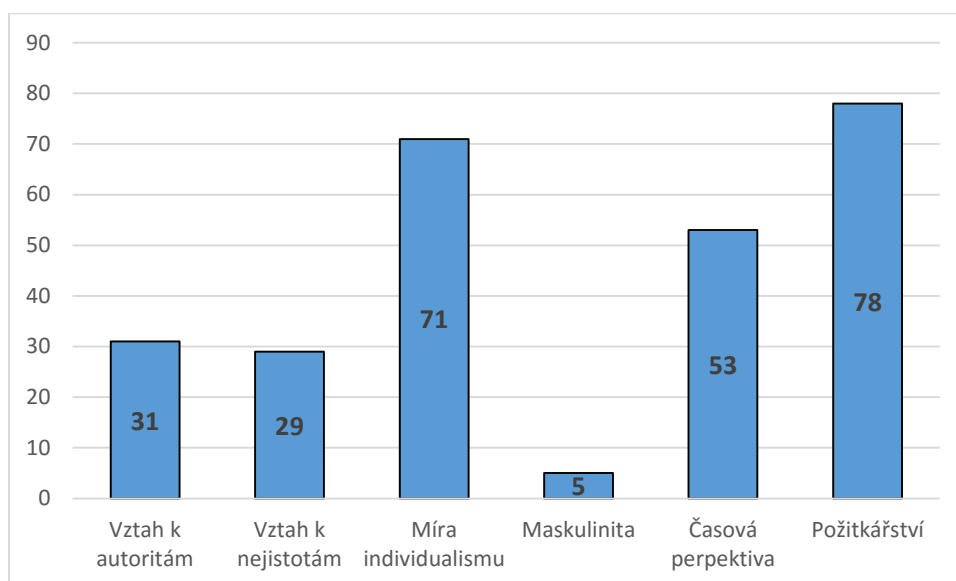
Za zmínku ještě stojí daňové zatížení. Švédsko se na jednu stranu pyšní dobře fungujícím sociálním systémem, to se však projeví na výši daní. Daňové zatížení ve Švédsku, ostatně jako v jiných severských zemích, je významné. Ve všech zemích je tzv. progresivní systém, tzn. že čím větší má entita příjem, tím vyšší daně platí. Daň z příjmu fyzických osob se pohybuje od 31 % až do 57 %, tzn., že zaměstnanec zaplatí na daních více než polovinu svého příjmu. Švédský stát se pak o své občany, dle slov švédské daňové agentury Skattverket, *postará od kolébky až po hrob* (Skattverket, 2016). Daň z příjmu právnických osob o mnoho nepřevyšuje tu českou, činí 22 %. Ještě před deseti lety, v roce 2006, dosahovala tato daň výše 28 %, od toho roku však klesá (Trading Economics, 2016).

Ratingová agentura Moody's přiřadila Švédsku, co se týče úvěruschopnosti, hodnocení Aaa čili nejvyšší možné. I to je dokladem dobrého stavu švédského ekonomického prostředí (Moody's, 2016) (Riksgälden, 2016).

Třetí část patří **analýze sociálního a kulturního prostředí**. Kulturu lze charakterizovat jako identitu lidí, jež tvoří vzor chování v dané společnosti (Hofstede, 2016). Kultura výrazně ovlivňuje hodnoty a předsudky jednotlivců. Kultura se v čase mění jen velmi pomalu, má tedy velký vliv na chování jedinců, ale i spotřebitelů. V případě Švédska je kultura velmi specifická, avšak podobná té dánské nebo norské. Severské národy jsou velmi konzervativní, pokorné, skromné, uzavřené, obtížně navazují kontakt s neznámými lidmi. Platí pro ně, že raději naslouchají, než sami mluví. Švédové jsou velmi zdvořilí, o čemž svědčí i rčení *I Sverige tackar man när man tackar* (ve Švédsku se děkuje i za to, že někdo děkuje). Velký vliv má v této zemi náboženství. Více než 75 % obyvatel je věřících, převažuje zde luteránská odnož křesťanství. K vyznávaným hodnotám patří především svoboda, lidská práva a rovnost mezi pohlavími, která je rozebrána níže v textu (Kwintessential, 2016).

Základní tendence lidského chování se dají popsat pomocí Hofstedeho kulturních dimenzí. Tento holandský vědec se zabývá rozdílností v chování různých národů a organizačních kultur. Na základě svého výzkumu definoval pět kulturních dimenzí, které se později rozšířily ještě o jednu. Národní kulturu tak charakterizují následující dimenze: vztah k autoritám, vztah k nejistotám, míra individualismu, koncepce maskulinity a feminity, vnímání časové perspektivy a míra, do jaké se lidé snaží kontrolovat svá přání a impulsy. Každá z dimenzí je ohodnocena na stupnici od 1 do 100, horní hranice signalizuje největší možné zastoupení daného znaku ve společnosti. Následující graf demonstruje hodnocení Švédska (Hofstede, 2016).

Graf 4 Kulturní dimenze



Zdroj: Hofstede, 2016, vlastní zpracování

Švédové mají velmi slabý vztah k autoritám, což dokládá i hodnocení 31 body ze sta. Mezi nadřízenými a podřízenými existuje mnohem kratší vzdálenost, než je tomu v zemích, kde existuje striktní hierarchická společnost, jako např. v Japonsku. Švédská společnost je tedy nezávislá a decentralizovaná, od zaměstnanců se očekává velká míra zodpovědnosti za jejich práci. Vztahy s manažery jsou spíše neformální, běžně se lze setkat s oslovením svého nadřízeného či učitele křestním jménem, celá konverzace je pak velmi nenucená. V takové společnosti je o mnoho snazší vypracovat se z nižších pozic až na ty vedoucí. Nízký vztah k autoritám se také projevuje ve výchově dětí, která je ve Švédsku velmi liberální.

Vztah k nejistotám představuje postoj jedince přijmout fakt, že budoucnost je neznámá. Tato dimenze zkoumá, do jaké míry se lidé cítí být ohroženi nejasnou budoucností a neznámými situacemi. Lidé v zemích s nízkým vztahem k nejistotám věří, že by neměla existovat žádná další nadbytečná pravidla a omezení než ta, která jsou nezbytně nutná. Švédsko s 29 body má tedy velmi nízkou tendenci vyhýbat se budoucím nejistotám. Švédové chápou nejistotu jako část života, které se není třeba snažit nějak předcházet. Tato společnost pak velmi dobře snáší různé inovace, je ochotna více riskovat, což se projevuje i např. v mobilitě zaměstnanců, tj. ochotě stěhovat se za prací.

Uzavřenou povahu tohoto skandinávského národa dokládá i vysoká míra individualismu. V individualistické společnosti jsou lidé zvyklí postarat se o svou nejbližší rodinu, vůči zbytku společnosti tak vystupují poměrně rezervovaně. Jedinec je zodpovědný za své činy,

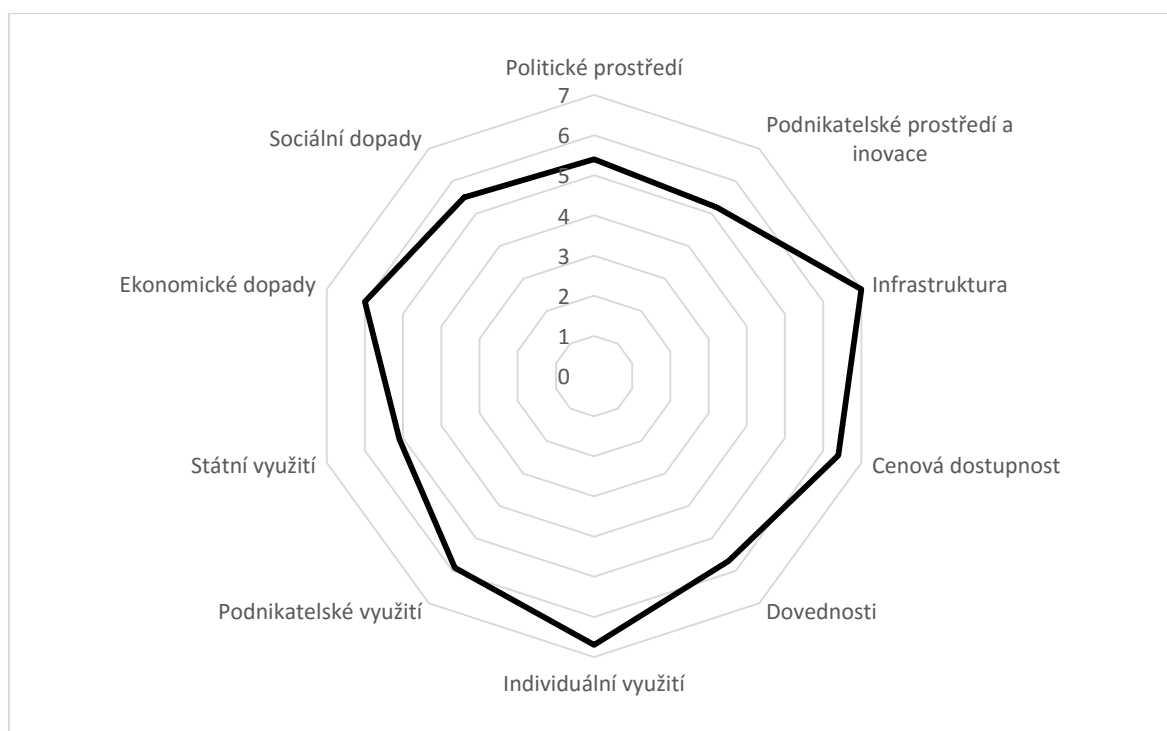
nebojí se vyjádřit svůj názor. Švédové proto raději pracují sami nebo v malých týmech, jsou velmi loajálními pracovníky.

Maskulinní společnost považuje za nejdůležitější hodnoty úspěch, soutěživost a dravost, často se také řídí heslem, že vítěz bere vše. Oproti tomu femininní společnost si nejvíce cení kvality života, dobrých osobních vztahů a oddělení osobního a pracovního života. Švédsko s hodnocením 5 je tedy ryze femininní společností. Důraz je kladen na vyrovnanost mezi pohlavími, solidaritu a kvalitu pracovního života, jehož běžnou součástí je flexibilní pracovní doba. Veškeré rozhodování probíhá se souhlasem všech zúčastněných, kterému předchází dlouhé diskuze.

Dimenze vnímání časové perspektivy popisuje, na jaký časový horizont je daná společnost orientována. Společnosti orientované dlouhodobě ctí dlouholeté tradice a zvyky, na změny ve společnosti se koukají spíše skepticky. Opakem je krátkodobá orientace, která vyznává časté změny a nové moderní přístupy a techniky ve výuce, které žáky lépe připraví na budoucnost. Švédsko s hodnocením 53 však nevyjadřuje jasný postoj k této problematice, je indiferentní, co se vnímání časové perspektivy týče.

Poslední z kulturních dimenzí je míra užívání si života. Vysoké skóre, kterého dosáhlo v tomto případě i Švédsko, značí, že jedinci realizují své impulzy a přání tak, aby si mohli užívat života. Charakterizuje je také pozitivní přístup k životu a optimismus. Důraz je kladen na volný čas, který je považován za důležitou součást života (Hofstede, 2016).

Technologické prostředí poskytuje údaje o technické vyspělosti země, využití moderních technologií a vědecko-výzkumného potenciálu. Světové fórum vydává vedle Global Competitiveness Reportu mimo jiné i The Global Information Technology Report, který se zaměřuje na informační a komunikační technologie. Dle posledního reportu, vydaného v roce 2015, patří Švédsku třetí místo. Následující graf demonstruje jednotlivé složky, které report z IT hlediska sleduje.



Zdroj: The Global Information Technology Report 2015, vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu je patrné, že Švédsko si ve všech dílčích hodnocených kritériích vede vysoce nadprůměrně. V rámci infrastruktury je zkoumána i produkce elektrické energie, pokrytí mobilními sítěmi a internetová penetrace, ve všem si tato země vede velmi dobře, proto obdržela v této oblasti nejvyšší možný počet bodů. V čem Švédsko také vyniká, je hledisko individuálního využití. Celkem 94,8 % jeho obyvatel využívá internet, 92 % vlastní osobní počítač. Velmi dobré je i využití na podnikové úrovni, čím více firmy moderní technologie využívají, tím více inovací do svého podnikání mohou přinést (Global Information Technology Report, 2016).

Nejen výše zmíněné faktory dělají ze Švédska technologickou velmoc. Je nutno zmínit také výdaje na výzkum a vývoj (R&D). Dle statistik Evropské unie, zveřejněných na stránce Eurostat, investovalo Švédsko do výzkumu a vývoje v roce 2013 3,3 % svého hrubého domácího produktu, což z něj dělá největšího investora do R&D v Evropské unii. Drtivá většina investic pochází ze soukromého sektoru (Eurostat, 2014).

Švédské technologické univerzity se v celosvětovém srovnání pravidelně umísťují na předních příčkách, na vývoj a výzkum je tedy již zde kladen velký důraz. K nejznámějším švédským inovacím a technologickým objevům poslední doby bez pochyby patří program

na bezplatné volání po internetu Skype a také Spotify, server na bezplatné přehrávání hudby (Mitzner, 2016).

Předposlední částí PESTLE analýzy je zhodnocení **právního prostředí**. Švédsko je součástí Evropské unie, je tedy vázáno unijním právem. Tamní systém má ale i svá specifika. Ve Švédsku např. neexistuje přesná obdoba společnosti s ručeným omezeným, většina firem má tak formu *Aktiebolag* (akciová společnost), *Publiktaktiebolag* (veřejná akciová společnost) nebo *Kommanditbolag* (komanditní společnost) (Verksamt, 2016). Právní úprava neudává žádná zvláštní specifika pro podnikání zahraničních osob. Pro zajímavost uveďme však to, že ředitel pobočky, která sídlí ve Švédsku, musí být občanem Evropského hospodářského prostoru. Co se týče možnosti vlastnictví a kontroly majetku zahraniční osobou, ani zde neexistují žádné zvláštní podmínky. Zahraničním osobám je umožněno nabytí majetkového práva a následná kontrola majetku. Pro řešení sporu s mezinárodním prvkem platí nařízení Evropského parlamentu Řím I.

Samý závěr PESTLE analýzy je věnován **environmentálnímu prostředí**. Švédsko se dlouhodobě řadí mezi země, které usilují o zlepšení životního prostředí, snížení skleníkového efektu a znečištění ovzduší. Hlavním ze zájmů, které se tato země snaží prosadit, je snížit závislost Evropské unie na importu fosilních paliv tím, že místo toho vytvoří nové energetické systémy. Velký důraz je kladen zejména na třídění odpadu, kdy je deklarováno, že pouze 1 % odpadu domácností není roztříděno. Co se obnovitelné energie týče, ta se podílí na energetické produkci více než 52 %, z nichž 95 % tvoří vodní energie (Sweden, 2016).

Velký zájem o životní prostředí dokládají i výdaje švédské vlády, která během posledních tří let vyčlenila na udržitelnost 400 milionů švédských korun, tento sektor zaměstnává bezmála 40 000 lidí. Tamější vláda si stanovila velmi ambiciózní cíl, a to stát se do roku 2030 zcela nezávislou na ropě. Každá čerpací stanice v zemi pak ze zákona musí povinně nabízet i biopalivo, které je o zhruba třetinu levnější než ostatní pohonné hmoty. Ve Švédsku totiž platí speciální daň, tzv. uhlíková, kterou musí povinně platit vlastník vozidla jezdícího na jiné pohonné hmoty než biopaliva (Government of Sweden, 2016) (OECD, 2014).

3 Vstup vybrané firmy na švédský trh

V předcházejících kapitolách byly definovány a popsány metody vstupu na zahraniční trhy a další modely internacionalizace, následované deskripcí švédského podnikatelského prostředí. Tato kapitola se opírá o výše zmíněné a vše demonstruje na reálném vstupu vybrané společnosti na švédský trh, čili kombinuje teoretický rámec dvou předchozích kapitol, který je ukázán na praktickém příkladu. Kapitola si klade za cíl analyzovat a popsat internacionalizaci české firmy, která se rozhodla rozšířit své zahraniční působení o švédský trh. V úvodu je česká společnost nejprve důkladně představena jak ze strany podnikání jako takového, tak z hlediska produktového portfolia a zahraničních aktivit. Zbytek textu se pak věnuje samotnému vstupu společnosti na švédský trh a problematice s ním spojené. Kapitola vychází především z interních materiálů a webových stránek firmy.

3.1 Společnost Halla, a. s.

Společnost Halla, a. s. je český výrobce a exportér svítidel a osvětlení. V jejím portfoliu lze nalézt jak produkty čistě technického rázu, tak i designové kusy. Designová svítidla jsou nejčastěji využívána v administrativních a reprezentativních prostorách, jako jsou hotely či kongresová a obchodní centra, lze je také objevit v mnoha domácnostech, a to nejen v těch českých. V současné době je v této firmě zaměstnáno téměř 150 pracovníků. Sídlo firmy je na pražském Střížkově, výroba se pak nachází v Novém Městě nad Metují. Všechna svítidla včetně komponentů jsou vyráběna v této výrobě, vstupy jsou tedy ryze české, nejedná se o dovoz levných součástí z Číny. Na tomto faktu je postavena celofiremní strategie, důraz je kladen na český původ zboží.

3.1.1 Vznik a vývoj společnosti

Společnost byla založena v roce 1992 Jiřím Jelínkem a Karlem Květoněm. Už od počátku své obchodní činnosti se věnovala výrobě a prodeji svítidel. Po úspěšném startu nastala možnost zúčastnit se mezinárodní výstavy v německém Hannoveru, kde firma získala důležité obchodní kontakty, objevil se tak prvotní impulz k možné internacionalizaci. Obchodními partnery se nejprve staly okolní země, s postupem času se seznam zemí značně rozšířil, více se této problematice věnuje text níže.

Důležitý byl také rok 2007, kdy společnost začala úzce spolupracovat s architektem Jiřím Remešem, který navrhl nové prostory firmy sloužící pro prezentaci a showroom. V roce

2009 došlo k modernizaci a rekonstrukci výrobního závodu. Navýšeny byly skladovací prostory a v logistice se implementovaly inovace. O rok později byl úspěšně zaveden program Halla Express, tedy nákup s následným dodáním do pěti pracovních dní. V roce 2012 prochází společnost modernizací, dochází ke změně loga a korporátní identity, společnost začíná využívat nejmodernější komunikační kanály, zejména pak internet, včetně sociálních sítí, jako je např. Facebook. V současnosti se společnost zviditelňuje hlavně na veletrzích v Německu, jako je veletrh Light and Building, či designových akcích, jako je např. Designblok, nebo také spoluprací s českými galeriemi (Halla, 2016).

O velkém rozvoji společnosti svědčí i tabulka níže, která zachycuje vývoj tržeb v tisících korunách od roku 2002 do roku 2014. Data za rok 2015 ještě nebyla publikována.

Tabulka 8 Tržby společnosti Halla, a. s.

Rok	Tržby v tis. Kč
2002	92 304
2003	105 515
2004	128 606
2005	153 131
2006	192 262
2007	222 358
2008	236 014
2009	138 417
2010	143 072
2011	170 418
2012	196 755
2013	200 162
2014	272 464

Zdroj: Výroční zpráva společnosti Halla, 2014, zpracování vlastní

Z tabulky je patrný konstantní růst společnosti, který se zastavil v roce 2009 čili v období světové finanční krize, která započala v roce 2008. V krizových letech se tedy růst společnosti, co se tržeb týče, nejen zpomalil, ale dokonce se tržby vrátily na úroveň roku 2004. Od roku 2011 je opět možné pozorovat lineární růst. Rok 2014 byl v dosavadním působení české firmy dosud nejúspěšnějším, neboť se podařilo meziročně zvýšit tržby o více než 36 %. Tento fakt byl zapříčiněn zejména nárůstem tržeb v zemích Evropské unie, tj. na hlavním odbytovém trhu, a to o 51 mil. Kč v meziročním srovnání, v tuzemsku se tržby zvedly o 26 mil. Kč. Oproti tomu v zemích mimo Evropskou unii došlo k propadu tržeb o 5

mil. Kč. Co se struktury tržeb týče, 97 % z nich tvoří výrobky a zboží, 3 % pak dodatečné služby (Halla, 2016).

3.1.2 Portfolio produktů

Portfolio produktů je velmi široké, čítá na desítky různých výrobků. Svítidla jsou vyráběna převážně z hliníku, plastu či plechu. Novinkou jsou dřevěná svítidla. Důraz je kladen především na technickou kvalitu a světelné parametry. Halla spolupracuje s mnoha designéry a také s vysokými školami, jako je např. UMPRUM, nebo fakultami architektury, studenti tak mohou přijít s návrhem, který bude následně zrealizován. Společnost také zřídila vlastní vývojový tým, jehož hlavním úkolem je sledování současných trendů na trhu a jejich následná implementace do vývoje svítidel. Tato obchodní činnost je celkově spojena s velkým zatížením životního prostředí, nicméně společnost Halla se v rámci svých CSR aktivit snaží o co nejmenší znečištění a provádí výrobu i likvidaci s ohledem na životní prostředí.

Co se samotných produktů týče, lze svítidla rozřadit do několika kategorií. Svítidla se tak dělí na:

- vestavná,
- nástěnná,
- přisazená,
- závěsná,
- lištová,
- stojací,
- stolní.

Co se rodiny svítidel týče, tj. názvu produktových řad, má jich společnost ve svém portfoliu celkem 45. Pro zajímavost jich pár uvedme: Bent, Inlio, Tulpi, Twig, Vima, Indi, Dami, Puri, Moza (Halla, 2016). Svítidla se liší především podle prostoru využití, neboť spotřebitel vyžaduje jinou intenzitu a druh světla v kanceláři než např. v kuchyni. Zákazník si také může vybrat druh záření, firma nabízí záření přímé, přímo-nepřímé a nepřímé. Co se světelného zdroje týče, Halla nabízí nejnovější LED technologie, svítidla se pak pyšní velkou životností a hlavně úsporností.

Kupující si může zvolit z mnoha různých tvarů, do základní nabídky patří svítidla hranatá, kruhová, rohová a zaoblená. Na objednávku lze pak vytvořit libovolný tvar světla tak, aby co nejvíce odpovídal přání zákazníka.

Pokud jde o zákazníky společnosti, jsou jimi především další firmy, čili se jedná o B2B trh. V České republice má Halla zřízen svůj vlastní e-shop, kde si produkty může zakoupit i koncový uživatel, avšak tržby v tomto segmentu jsou marginální. Prodeje fyzickým osobám jsou navíc prováděny pouze na domácím trhu, v zahraničí společnost Halla e-shop neprovozuje, tudíž tržby mimo Českou republiku jsou tvořeny ze sta procent firemními zákazníky.

Produkty Halla lze vidět na mnoha místech, jako jsou kanceláře, veřejné prostory, obchody či banky. Společnost se podílela na již dokončeném projektu budovy banky Equa bank v pražském Novém Městě nebo na přestavbě obchodu Blažek na Václavském náměstí v Praze.

3.1.3 Mezinárodní aktivity

Internacionalizace firmy začala už v roce 1997, tj. pět let po jejím založení. Jako první expandovala Halla do zemí geograficky blízkých, tzn. do sousedních zemí, jako je Slovensko nebo Německo. S postupem času firma začala objevovat nové trhy, jak ty blízké, tak ty nejvzdálenější, jako je např. Austrálie a Nový Zéland. V současné době Halla působí kromě České republiky ještě v 38 zemích světa na čtyřech kontinentech, jak dokládá následující seznam:

- západní Evropa (Belgie, Francie, Irsko, Nizozemsko, Německo, Velká Británie, Švýcarsko),
- severní Evropa (Dánsko, Estonsko, Finsko, Lotyšsko, Litva, Norsko, Švédsko),
- jižní Evropa (Portugalsko, Španělsko),
- střední Evropa (Česká republika, Rakousko, Slovensko),
- jihovýchodní Evropa (Chorvatsko, Rumunsko, Slovinsko, Turecko),
- východní Evropa (Bělorusko, Rusko),
- Severní Amerika (Spojené státy americké),
- Jižní Amerika (Chile, Kolumbie, Mexiko, Peru, Uruguay),
- Asie (Indie, Izrael, Katar, Saúdská Arábie, Spojené arabské emiráty),
- Austrálie a Oceánie (Austrálie, Nový Zéland) (Halla, 2016).

Více než 70 % prodeje je realizováno v zahraničí. Největším odbytištěm pro česká svítidla je evropský trh, o čemž svědčí velký počet evropských zemí na seznamu výše. Na významu také začíná nabývat asijský trh v čele se Spojenými arabskými emiráty, na které společně s Izraelem vstoupila společnost v roce 2015.

Společnost Halla je přítomna i na všech severských trzích, což je stěžejní pro podrobnou analýzu aktivit společnosti, již představuje následující text.

3.2 Vstup na švédský trh

Následující odstavce této práce jsou věnovány vstupu společnosti Halla, a. s., na švédský trh a jejímu následnému působení na něm. Veškeré informace pocházejí z interních dokumentů společnosti a od exportního manažera společnosti Ing. Jiřího Prchala, který se na vstupu společnosti na švédský trh podílel.

3.2.1 Důvody expanze a výběr trhu

Jak již bylo zmíněno výše, v roce 2009 se na společnosti Halla podepsala světová krize. Meziročně klesly její tržby za zboží o více než 40 %. I přes nepříznivý vývoj světové ekonomiky i dílčích zahraničních trhů se společnost rozhodla expandovat na další evropský trh, a bojovat tak s nepříznivou ekonomickou situací.

V témže roce působila společnost na většině trhů střední a západní Evropy. Jako další region se tedy nabízela Skandinávie, jelikož na severu ještě neprobíhaly žádné obchodní aktivity. Skandinávie (Dánsko, Finsko, Island, Norsko a Švédsko) je významným evropským regionem. Ačkoli jsou jednotlivé trhy malé rozlohou, všechny tyto země jsou známy svým vysokým životním standardem, který je společně s vysokými příjmy tamějšího obyvatelstva velkým lákadlem pro mnoho zahraničních firem. I tato fakta hrála při výběru dalšího regionu velkou roli.

Dle informací od Jaromíra Zaorala, MSc., který působí v zahraničním zastoupení české agentury na podporu obchodu CzechTrade ve Stockholmu, je první skandinávskou zemí, kam zahraniční firmy vstupují, právě Švédsko. Švédský trh je dle pana Zaorala brán jako brána do celé Skandinávie. Hlavním důvodem je velikost trhu v porovnání s ostatními severskými zeměmi, jak dokládá následující tabulka.

Tabulka 9 Rozloha severských zemí

Země	Rozloha v km ²
Dánsko	43 098
Finsko	390 903
Island	103 000
Norsko	385 155
Švédsko	450 294

Zdroj: Geography, 2016, zpracování vlastní

Dalším důvodem pro výběr Švédska jakožto první skandinávské země je i jeho strategická poloha. Geograficky se země nachází uprostřed skandinávského poloostrova, sousedí tedy kromě Islandu se všemi zbylými severskými zeměmi. Následná expanze zahraničních firem do dalších zemí je ze Švédska mnohem snadnější.

V případě společnosti Halla, byl plán podobný. Po výběru Skandinávie jako dalšího regionu, se firma soustředila na Švédsko jako na svůj první severský trh. Nicméně i přes tento plán se nakonec Halla rozhodla vstoupit na všechny skandinávské trhy zároveň, především kvůli velké synergii daných trhů. S ohledem na probíhající krizi a danou situaci na světových trzích v roce 2009 se toto rozhodnutí zpětně jeví jako velmi riskantní.

Lze se tedy domnívat, že i přes nepříznivé podmínky vsadila společnost Halla vše na jednu kartu v podobě vstupu na všechny trhy najednou. Velmi rizikové rozhodnutí však přineslo pozitivní výsledky, které budou rozebrány v následujícím textu.

3.2.2 Volba metody vstupu a partnera

Metody vstupu na zahraniční trh byly podrobně popsány v první kapitole této práce. Pro připomenutí však uvedme základní dělení metod vstupu: vývozní a dovozní operace, formy nenáročné na kapitálové investice a kapitálové vstupy na zahraniční trhy (Machková, 2015). Volba metody vstupu je společně s výběrem vhodného trhu nejdůležitějším rozhodnutím, před kterým firma stojí při své internacionalizaci.

Před rozhodnutím o volbě metody vstupu stála i společnost Halla. Vzhledem k firemní politice, kdy společnost nezakládá v zahraničí vlastní pobočky a vyžaduje nejméně nákladnou metodu vstupu, bylo jasné, že se bude jednat o jednu z forem vývozních a dovozních operací. Firma se dlouhodobě a celosvětově snaží hledat zahraniční partnery, tj. své místní prodejce neboli prostředníky. I proto byla pro švédský trh vybrána tato metoda.

Důvodů je však hned několik. Tato metoda je nejmíň náročná, co se všech vynaložených nákladů týče. Hlavní příčinou však je, že místní partner zná lokální trh do detailu, je obeznámen se spotřebním chováním zákazníků a potřebami trhu. A jsou to především právě znalosti místního trhu a vztah s místními klienty, které byly rozhodujícím faktorem pro výběr této obchodní metody. Kromě pár výjimek byla tato metoda vstupu aplikována ve všech zemích, na které Halla vstoupila. Nutno ještě dodat, že odměnou místnímu prostředníkovi je cenová marže, tj. rozdíl v nákupní a prodejní ceně.

Dále se nabízí možnost výhradního obchodního zástupce. Halla tuto metodu zkusila použít v Dánsku a Norsku, avšak po neúspěšných pokusech o nalezení správného zástupce se firma rozhodla zvolit metodu prostředníka, stejně jako tomu tak bylo ve Švédsku. Hlavním problémem bylo nalezení a oslovení ideálního partnera tak, aby nedošlo ke střetu obchodních zájmů v daném segmentu ve stejné oblasti podnikání a především cílů obou stran. Partnera, který by daná kritéria splňoval, se nepodařilo nalézt ani v Dánsku, ani v Norsku. Jak připustil Ing. Jiří Prchal, toho času exportní manažer pro Skandinávii, je celkově velmi obtížné navázat dlouhodobý obchodní vztah se severským partnerem. Lidé ze severu jsou podle něj velmi uzavření, a proto je velmi těžké je oslovit, zaujmout s nějakou nabídkou a získat jejich důvěru. V důsledku toho byl vstup na všechny skandinávské trhy, především však na ten švédský, velmi pozvolný.

Počet místních partnerů se liší trh od trhu, přesný počet není nikdy explicitně stanoven. Obvykle probíhá intenzivní spolupráce s jedním až třemi prostředníky, přesné číslo se vždy odvíjí od specifik trhu. Kromě Švédska, Německa, Rakouska a Slovenska, kde v každé zemi působí tři obchodní partneři, s Hallou spolupracuje zpravidla jeden prostředník, ve výjimečných případech pak dva prostředníci.

Výběr konkrétního partnera trval v případě Švédska ve srovnání s ostatními zeměmi delší dobu. Firma Halla oslovuje potenciální partnery různými způsoby. Největší příležitost na setkání s potenciálním obchodním partnerem poskytuje v tomto segmentu veletrh Light and Building v německém Frankfurtu. Halla se na tomto veletrhu každoročně prezentuje a svou účast vždy hodnotí velmi pozitivně. Tato událost naskýtá jedinečnou příležitost osobně se setkat s klienty a potenciálními partnery. Vzhledem k tomu, že na veletrh přijíždějí návštěvníci ze všech koutů Evropy i světa, Halla se zde podařilo oslovit několik různých partnerů včetně těch švédských.

Další příležitost k nalezení obchodního partnera nabízí zajisté internet a webové stránky konkurence, jež bude rozebrána dále v textu. Na stránkách konkurence lze totiž zjistit, jakými projekty se konkurent zabývá, jaké má odběratele a s jakými partnery daný konkurent spolupracuje, případně lze téhož partnera i oslovit. Halla tuto metodu také zkoušela, nicméně oslovení partnerů, které měla konkurence, nefungovalo. Švédové se vyznačují velkou loajálností, a proto jsou svému obchodnímu partnerovi oddáni, ve většině případu se nenechají zlákat ani výhodnou cenovou nabídkou. Ve Švédsku je totiž kladen důraz na dlouhodobou spolupráci.

Obchodního partnera lze případně nalézt také v odborných časopisech a publikacích, které se týkají daného odvětví či segmentu. Tato metoda byla společně se veletrhem Light and Building hlavním zdrojem kontaktů pro možnou spolupráci. Společnost se při hledání a výběru obchodního partnera neobrátila na zahraniční zastoupení české agentury na podporu obchodu CzechTrade ve Stockholmu, jak to činí mnoho ostatních firem. Podle Jaromíra Zaorala, MSc., který v CzechTrade ve Stockholmu působí, se však na tuto českou agenturu ročně obrátí cca 120 českých společností, z nichž si minimálně pětina zaplatí podrobný průzkum a nechá si vypracovat studii proveditelnosti.

Společnost Halla oslovila celkem více než deset potenciálních prostředníků, většinou se však setkala s odmítavým postojem. Postupně se však podařilo navázat bližší kontakt se dvěma prostředníky, ke kterým v loňském roce přibyl ještě jeden. Současně má tedy společnost Halla ve Švédsku tři obchodní partnery, kterými jsou: Bergdahls AB, Flux AB a Swedlite AB. Jejich geografickou polohu demonstruje mapa níže.

Obrázek 1 Mapa partnerů



Zdroj: GoogleMaps, 2016

Jak je z mapy patrné, švédští obchodní partneři se nachází v jižní části země. Firma Bergdahls AB se nachází v Linköpingu, Flux AB a Swedlite AB ve Stockholmu. Na samotném jihu Švédska, kde leží např. Malmö nebo Göteborg, se Halle nepodařilo najít žádného partnera. Tento fakt však není překážkou, neboť drtivá většina firem se sídlem po celém Švédsku má zřízenou svou vlastní pobočku v hlavním městě. Většina designérů a architektů, kteří zakázky či projekty realizují a vybírají si konkrétní produkty do navrhovaných interiérů, totiž sídlí právě v hlavním městě. Pro Hallu tak nebylo nezbytně nutné najít partnera na jihu země, nejdůležitější pro ni bylo dostat se do hlavního města a být tak na blízku velkým zakázkám.

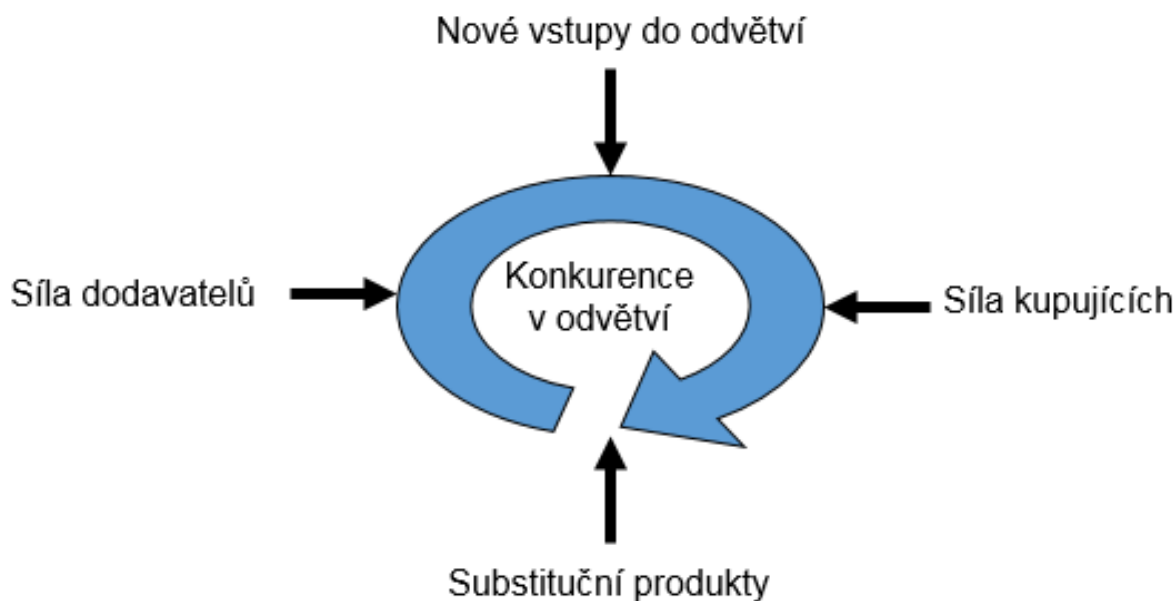
3.2.3 Cíle a mezinárodní strategie

Stejně jako před každou investicí, tak i před vstupem na nový trh je nutné stanovit cíle a definovat si očekávání, která firma od zahraničního trhu má. Stanovení cílů může mít podobu např. požadovaného tržního podílu, určitého obratu či objemu prodejů. Společnost Halla si stanovuje cíle pro každou zemi zvlášť, nestanovuje je tedy např. pro region nebo větší celek. Halla dlouhodobě stanovuje svůj cíl jako požadovaný obrat, kterého chce za dané období dosáhnout. Obrat pro Švédsko byl stanoven interně, proto nebylo možné tento údaj pro účely této práce získat. Nominální vyjádření obratu bylo stanoveno na období tří let po vstupu na švédský trh.

Firma si svůj cíl nestanovuje ve formě tržního podílu, neboť tato společnost není na žádném trhu dominantním market leadrem, tím jsou z pravidla domácí firmy. Halla na žádném trhu nedosahuje vysokých tržních podílů, proto by byl cíl v podobě určitého procenta na trhu neadekvátním vyjádřením dlouhodobého záměru na daném trhu.

V návaznosti na první kapitolu práce je vhodné zhodnotit přístup firmy Halla ke švédskému trhu z hlediska mezinárodních strategií, které byly popsány v subkapitole 1.1 této práce. Vzhledem k tomu, že Halla ve Švédsku nezřídila vlastní dceřinou společnost, můžeme aplikovat Perlmutterův model ERPG pouze částečně. V tomto modelu by se společnosti Halla dal přisoudit etnocentrický přístup k zahraničnímu trhu, veškerá rozhodnutí a styl řízení vychází od české centrály společnosti. Strategie ani produkt nejsou zahraničnímu trhu vůbec přizpůsobovány. Tento přístup je typický pro malé a střední podniky, které teprve začínají rozvíjet své mezinárodní aktivity. Lze se tedy domnívat, že tento přístup byl aplikován během prvotních expanzí a od té doby se nezměnil.

Zajímavá je aplikace Porterova diamantu pěti sil na společnost Halla na švédském trhu. Pro připomenutí demonstrováme tento model na diagramu, jenž byl uveden již v subkapitole 1.1.3.



Zdroj: Tallman, 2009, zpracování vlastní

Vzhledem k faktu, že na švédském trhu neexistují žádné bariéry vstupu do odvětví a segmentu svítidel, je tato Porterova síla pro společnost Halla hrozbou. V současném světě při existenci volného a otevřeného trhu uvnitř Evropské unie je velmi obtížné stanovit větší překážky pro vstup do odvětví. O to důležitější je vytvoření užšího vztahu se zákazníkem či odběratelem, neboť na trhu existuje mnoho dalších firem, které mají stejné nebo podobné zaměření. Vytvoření užšího vztahu je v odvětví, ve kterém Halla působí, zvláště důležité, neboť se jedná o B2B trh, kde je kladen velký důraz na osobní vztahy.

V případě substitutů je největším problémem cena a kvalita produktu od konkurence. Ihned po vstupu na švédský trh postavila Halla svou strategii na dobrém poměru mezi cenou a kvalitou, jejich výrobky byly levnější než konkurenční při srovnatelné míře kvality. Od roku 2013 se tato strategie změnila, nyní se Halla prezentuje jako původní český výrobce, který vyrábí kvalitní a hlavně designové produkty, které si švédský trh vyžádal. Z důvodu velké poptávky po designových produktech, za které jsou si Švédové ochotni připlatit, došlo ke změně strategie a také k intenzivnější spolupráci. Protože si tamější obyvatelé rádi připlatí nejen za dobrý a netradiční design, ale i za technologicky propracované produkty, začala zde Halla jako v jedné z prvních zemí prodávat svítidla s technologií LED.

Vyjednávací síly dodavatelů se společnost Halla nemusí výrazněji obávat. Jak bylo uvedeno v úvodu při představení společnosti, Halla vyrábí své produkty ve vlastní továrně v Novém Městě nad Metují. Závislost na dodavatelích je tedy marginální. Firma může být ohrožena v případě, kdy se změní cena vstupu materiálu, např. plastu, který firma hojně využívá při své výrobě.

Hrozby ze strany kupujících se dle Portera musí obávat firmy, které produkují úzce zaměřený produkt pro malou skupinu kupujících. Ani to není pro českou společnost žádným větším problémem. Svítidla firmy Halla nejsou určena pro malý okruh kupujících, jejím zákazníkem se může stát v podstatě kdokoli.

Poslední hrozbou v Porterově diamantu je konkurence uvnitř odvětví. U tohoto bodu tedy provedeme analýzu konkurence, které firma Halla na švédském trhu čelí. Největším konkurentem na švédském trhu je domácí společnost Fagerhult. Tato původní švédská společnost byla založena v roce 1969, od té doby v podstatě dominuje švédskému trhu. Vyrábí designová svítidla pro administrativní budovy, obchody a kanceláře. Této společnosti již dlouhodobě patří pozice market leadera na švédském trhu se svítidly a osvětlením. Příčinami současné nadvlády společnost Fagerhult na švédském trhu jsou především rychlé dodávky, propracovaná logistika a rychlý servis. Ceny jejích produktů jsou ve srovnání s ostatními firmami mnohem nižší. Cena na švédském trhu je navíc o hodně nižší než na zahraničním trhu. Společnost Fagerhult si svůj domácí švédský trh velmi hýčká, a tak je schopna nasadit téměř dumpingové ceny tak, aby dodávala levněji než konkurence a měla největší podíl na švédském trhu. Z výše zmíněných důvodů firma Fagerhult ovládá švédský trh (Fagerhult, 2016).

Další velkým hráčem na švédském trhu je původem norská firma Glamox. Rozsah působnosti je obdobný jako v případě společnosti Fagerhult, i tato firma je tedy přímým konkurentem české společnosti Halla. Tato norská firma však nemá ve srovnání se švédským leadrem na trhu tak agresivní cenovou politiku, z toho důvodu jí patří na tomto trhu druhé místo (Glamox, 2016). Jak Glamox, tak i Fagehult staví svou komunikaci a marketing na severském původu, což je pro celou Skandinávii určitě velkým lákadlem. Kromě těchto dvou velkých firem působí na švédském trhu ještě několik menších evropských dodavatelů, jejich podíl na trhu je, stejně tak jako podíl společnosti Halla, mnohem menší.

Po analýze konkurence je tedy Porterův diamant pěti sil kompletní. Co se týče Porterovy mezinárodní matice, která byla též definována v části 1.1 této práce, společnost Halla by podle tohoto modelu využívala strategii *globální segmentace*. Česká firma není zaměřena na konkrétní trh, vyznává spíše pronikání na zahraniční trhy v širším slova smyslu. Nedochází ani k dokonalé akceptaci požadavků a potřeb trhu, marketingové ani komunikační strategie nejsou vyjma jazykových mutací přizpůsobeny. Dochází tak k velkému rozsahu globální centralizace. V případě širší cílového segmentu by se dalo říci, že je firma zaměřena na relativně úzký cílový segment.

3.2.4 Specifika švédského trhu

Švédský trh, ale v podstatě i ostatní severské trhy, má mnohá specifika. Jako první je nutno uvést vysokou životní úroveň, která s sebou přináší i jiné spotřební chování. Lidé na severu jsou známí tím, že jsou ochotni připlatit si za kvalitní, technologicky propracované, moderní produkty, kterými se jejich domácnosti odlišují od zbytku evropských domácností. Již v PESTLE analýze Švédska, uvedené dříve v této práci, byla popsána technologická vyspělost země. Švédové jsou ochotni platit vyšší, mnohdy až nadprůměrně vysokou cenu za produkty, které využívají nadčasové technologie. A přesně z tohoto důvodu implementovala společnost Halla LED osvětlení nejprve ve skandinávských zemích. LED osvětlení je totiž velmi drahé, cena jednoho kusu o mnoho převyšuje produkty využívající jiné technologie. Tamější firmy v době vstupu firmy Halla již vyvíjeli LED technologie, český výrobce tak tedy nemohl zůstat pozadu.

Dalším specifikem švédského trhu jsou vysoké náklady na pracovní sílu. Vysoká životní úroveň se samozřejmě odvíjí od reálných mezd zaměstnanců, není tedy žádným překvapením, že právě ve skandinávských zemích jsou mzdy nejvyšší. Halla musela tuto skutečnost reflektovat. Švédský zákazník požaduje už hotový a smontovaný produkt místo komponentů, které by si sám musel smontovat. Důvodem jsou právě vysoké mzdové náklady. Aby švédská firma ušetřila na mzdách montážníků, raději si koupí finální produkt, který stačí pouze vyndat z krabice a začít používat.

V 90 % zemí dodává Halla svým odběratelům produkty rozložené na části nebo přímo komponenty, které si pak daný zákazník sám smontuje. Specifikum švédského trhu, ostatně i celé Skandinávie, však spočívá v nezájmu o takové dodávky. Halla tak speciálně pro tento trh musela změnit své dodávky a prodává svým prostředníkům smontovaná svítidla. Vzhledem k tomu, že tento způsob dodání poskytuje i konkurence, musela Halla změnit svou logistiku, což mělo vliv na cenu produktu. Jak však již bylo řečeno, švédský spotřebitel si za kvalitní produkty ochotně připlatí, takže zvýšení ceny na něj má téměř nulový efekt.

Společnost Halla vstoupila na švédský trh s celým svým portfoliem. Vzhledem k tomu, že firma zvolila vstup na švédský trh přes prostředníka, je tento přístup adekvátní. Švédský zákazník si tedy může vybírat bez omezení z celého portfolia všech produktů českého výrobce.

Svítidla nebylo nutné švédskému trhu nijak přizpůsobit. Tamější trh nemá z hlediska technologické náročnosti žádné požadavky. V zemích např. Latinské Ameriky je jiné elektrické napětí, je proto nutno předem svítidla upravit tak, aby fungovala i za jiných podmínek. Tento problém ve Švédsku nenastal, produkty jsou tedy úplně stejné jako na českém trhu. Produkty nebylo nutné technologicky upravit, což společnosti ušetřilo náklady s tím spojené.

Při vstupu na švédský trh nepůsobila také žádná legislativní omezení. Produkty firmy Halla na švédském trhu nepotřebují žádné certifikace ani osvědčení o zemi původu. Z těchto důvodů byl vstup na švédský trh, co se produktů a celého portfolia týče, velmi snadný a nenáročný. Firma v podstatě především v Evropě nabízí stejné produkty jako na domácím trhu.

4 Zhodnocení úspěšnosti vstupu na švédský trh

Poslední kapitola práce je věnována zhodnocení úspěšnosti vstupu společnosti Halla na švédský trh. Společnost Halla vstoupila na švédský trh v roce 2009, společně s ním vstoupila ale i na ostatní skandinávské trhy. Vstup byl dle rozhovoru s exportním manažerem Ing. Jiřím Prchalem velmi pozvolný. Důvodem bylo dlouhé hledání vhodného obchodního partnera, který by sdílel stejný obchodní koncept. Ve Švédsku firmě Halla také trvalo poměrně dlouho, než získala důvěru místních zákazníků, kteří jsou v některých případech vůči zahraničnímu zboží ze střední a východní Evropy poměrně skeptičtí.

Je vhodné zhodnotit rozhodnutí společnosti Halla vstoupit na všechny skandinávské trhy dohromady. V roce 2009, tj. v roce vstupu na skandinávské trhy, se tržby společnosti v důsledku světové krize propadly o bezmála 42 %. Proto se vstup na všechny čtyři skandinávské trhy zpětně jeví jako velmi riskantní. Je tedy vcelku jasné, že vlivem vstupu na čtyři, byť synergické a velmi podobné trhy nedošlo k intenzivnímu a rychlému vyhledání vhodného obchodního partnera. Společnost si měla raději zvolit pouze jeden skandinávský trh, po úspěšném vstupu na tento trh by mohla proniknout do ostatních zemí na severu. Jako první vhodná skandinávská země se nabízí právě Švédsko. Dle rozhovoru s Jaromírem Zaoralem ze zastoupení agentury CzechTrade ve Stockholmu je to právě Švédsko, které si většina firem zvolí při vstupu na severský trh. Důvodem je strategická poloha země, která sousedí, ať už přímo, nebo přes moře, se třemi ostatními skandinávskými zeměmi. Další neopomenutelný faktor je i velikost trhu, neboť Švédsko je rozlohou i počtem obyvatel největší ze skandinávských zemí.

Vlivem vstupu na všechny čtyři severské trhy zároveň došlo k velmi pozvolnému navázání spolupráce s místními partnery, a to zejména ve Švédsku. Příkladem velmi dobrého průzkumu před samotným vstupem je aktivita firmy ve Finsku, kde se podařilo velmi rychle navázat dokonalou spoluprací s místním prostředníkem. Finsko je tak nejen nejúspěšnější skandinávskou zemí, ale i jednou z nejvíce prosperujících zemí ze všech trhů, na kterých Halla působí. Celkově Halla ve Švédsku oslovila víc než deset místních firem s nabídkou spolupráce. V té době firma spolupracovala pouze se dvěma ze současných tří obchodních partnerů. Zlom nastal v roce 2012, kdy došlo k užší spolupráci s předními českými i zahraničními designéry, kteří se podíleli na moderním vzhledu nových svítidel. Tato skutečnost zaujala i švédské odběratele, kteří jsou známí svou oblibou propracovaných, originálních a designových kousků.

Od roku 2013 je vzájemná spolupráce společnosti Halla se švédskými partnery intenzivnější, než jak tomu bylo krátce poté, co česká společnost vstoupila na švédský trh. Rok 2014 byl pro firmu Halla na švédském trhu zlomový, neboť se jí podařilo nalézt velmi dobrého, dle slov exportního manažera firmy Halla toho pravého obchodního partnera. Tím je společnost Bergdahls AB, švédský výrobce svítidel a nouzových osvětlení. Halla zaujala švédského odběratele zejména svými designovými produkty, odběratel si českých svítidel cení natolik, že je upřednostňuje před domácími produkty, a dokonce i aktivně propaguje.

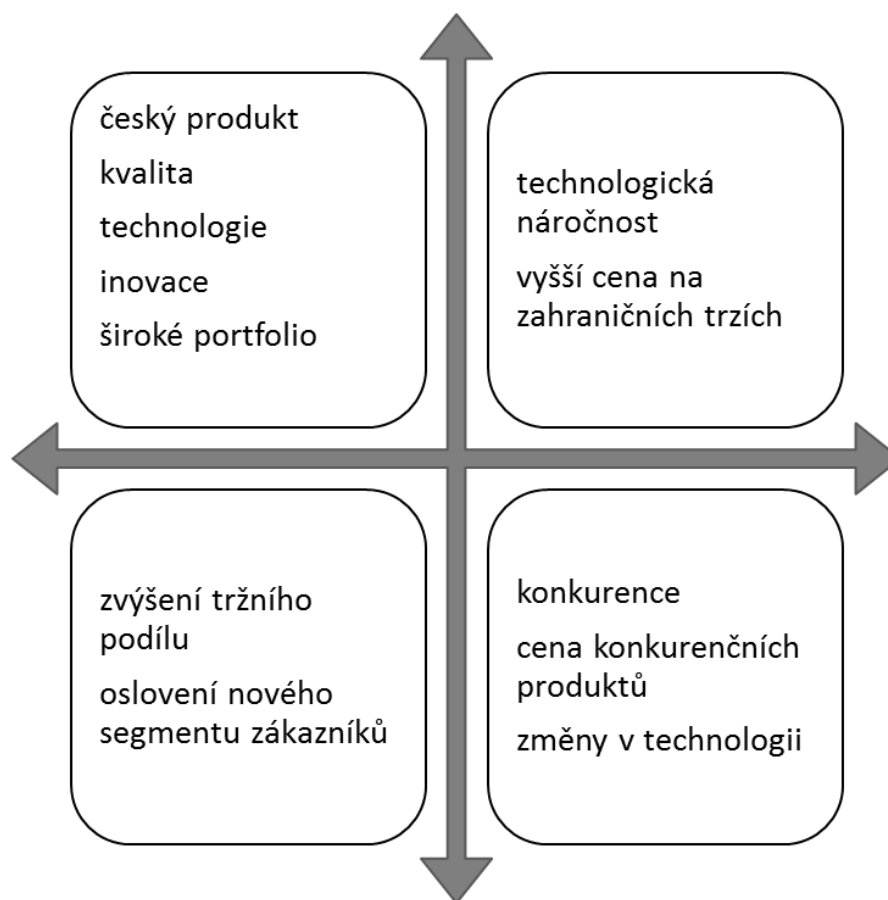
Z tohoto důvodu změnila Halla svou strategii na švédském trhu. Bezprostředně po vstupu firma stavěla svou strategii na nízkých cenách a také dobrém poměru cena–kvalita. Od aktivní spolupráce s designéry však svůj styl komunikace změnila a nyní se snaží zviditelnit především přes designová svítidla, za která si severský odběratel ochotně připlatí. Navázání spolupráce s firmou Bergdahls se stalo odrazovým můstkem k lepší spolupráci se švédským trhem.

Co se týče výběru metody vstupu, lze bez pochyby konstatovat, že byl výběr společnosti Halla správný, přihlédneme-li k faktu, že firma nevstupuje na zahraniční trhy kapitálově. Využitím prostředníků se Halla velmi přiblížila švédskému koncovému zákazníkovi, byť fyzicky nebyla na samotném trhu sama přítomna. Z počátku měla firma problém nalézt vhodného partnera, nicméně nyní jsou vztahy se švédskými partnery mnohem intenzivnější a užší, než tomu bylo v roce 2009, kdy Halla na švédský trh vstoupila.

4.2 SWOT analýza pro švédský trh

V této podkapitole diplomové práce bude provedena SWOT analýza, tj. analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Tato analýza posuzující vnitřní a vnější prostředí je vztažena na postavení společnosti Halla na švédském trhu.

Graf 6 SWOT analýza



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti Halla

Začneme-li vnitřním prostředím, konkrétně silnými stránkami, společnost Halla na švédském trhu velmi zdůrazňuje originální český původ zboží. Všechny součásti pocházejí z České republiky, Halla dlouhodobě zdůrazňuje, že nevyužívá levné komponenty z Číny. Svítidla českého výrobce také využívají nemodernější technologie v čele s LED diodami. Produkty českého výrobce se navíc pyšní i vysokou kvalitou. Další silnou stránkou, na které si firma hodně zakládá, je spolupráce s designéry a inovace. A je to právě tento faktor, který je na švédském trhu nejvíce žádaný a oceňovaný. Jak již bylo řečeno dříve, na tomto faktoru postavila společnost Halla ve Švédsku svou strategii, díky níž je momentální spolupráce intenzivnější a hlubší. Poslední silnou stránkou je širší portfolio, které je na švédském trhu k dispozici. Halla vstoupila na švédský trh s celým svým portfoliem, každý švédský spotřebitel má tak možnost nalézt to, co hledá.

Mezi slabé stránky patří především technologická náročnost produktů. Protože chce Halla nabízet kvalitní a technologicky propracované výrobky, musí neustále sledovat nejmodernější technologie, které pak využívá ve svých produktech. Celý proces je časově,

ale především finančně velmi náročný. Slabou stránkou je i vyšší cena primárně právě na švédském trhu, který vyžaduje dodávku produktů ve finálním stavu z toho důvodu, aby odběratel nemusel vynakládat další finance na smontování produktu.

Co se příležitostí na švédském trhu týče, patří sem určitě zvýšení tržního podílu. Firma nezveřejnila data dokládající současný podíl na zmíněném trhu. Švédský trh ovládá firma Fagerhult v závěsu s firmou Glamox, ostatním firmám pak náleží jen marginální podíl. Příležitostí je také oslovení nového segmentu zákazníků. V současnosti lze svítidla českého výrobce vidět především v administrativních budovách, hotelech, školách a fitness centrech. Firma Halla nenabízí např. pouliční osvětlení či svítidla určená k efektivnímu osvětlení potravin v maloobchodě, jako to dělá dominující firma Fagerhult.

Největší hrozbou je již zmíněná konkurence, konkrétně domácí firma Fagerhult, jež celý trh ovládá. Tato firma má navíc pro svůj domácí trh nastaveny nižší ceny, čímž se v podstatě stává neporazitelnou. Švédský trh je pro ni prioritní, díky celosvětově silnému postavení si švédský výrobce může dovolit na domácím trhu snížení ceny. Další hrozbou jsou také změny ve využívané technologii. Jakmile dojde na trhu ke změně technologie, Halla musí promptně reagovat a udržet tempo se současným trendem, v opačném případě bude zaostávat za konkurencí.

4.2 Nejprodávanější produkt

Společnost Halla vstoupila na švédský trh se všemi svými současnými výrobky, tj. s celým svým portfoliem. Vzhledem k tomu, že nebylo nutné provádět žádné technické úpravy a ani získat nutné certifikáty a povolení, bylo možné nabídnout švédskému trhu celé současné portfolio výrobků.

Nejprodávanějším a nejoblíbenějším produktem firmy Halla na švédském trhu je svítidlo SANT (Halla, 2016). Nutno podotknout, že společnost Halla nezveřejnila konkrétní hodnotu prodeje ani v kusech, ani v hodnotě. Jedná se o jednoduché, avšak designově zajímavé svítidlo z hliníku. Svítidlo zaujalo severské zákazníky právě svou jednoduchostí, strohostí a unikátním čistým designem. Jde v podstatě o velmi základní typ svítidla, dokonce je možné spojit více kusů dohromady a vytvořit tak liniové osvětlení. Tento výrobek je stmívatelný a navíc umožňuje míchání teploty bílé barvy dle aktuální potřeby zákazníka. Samozřejmostí je využití LED technologie. Toto svítidlo se navíc pyšní nízkou spotřebou a vysokou účinností, což je další fakt, který výrazně promlouvá do nákupního rozhodování

v severských zemích, kde je kladen velký důraz na udržitelnost. Pro ilustraci je uveden obrázek zmíněného svítidla.

Obrázek 2 Svítidlo SANT

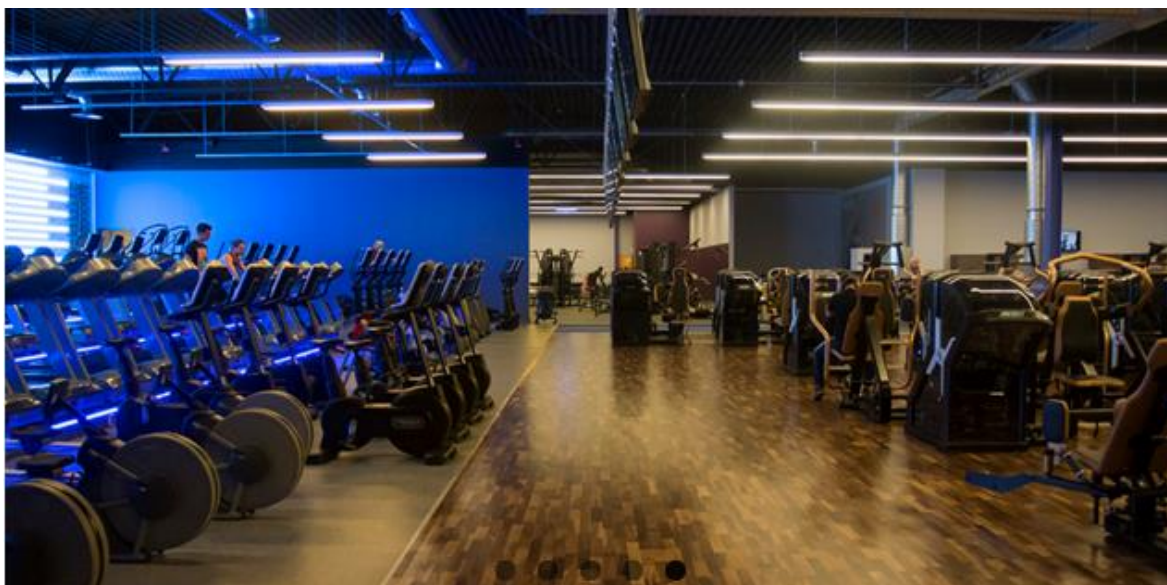


Zdroj: Halla, 2016

Designérem svítidla SANT je belgický architekt a designér Rob van Beek. Kvalita svítidla i jeho vzhled byly v roce 2015 oceněny prestižní cenou Reddot v kategorii produktového designu (Halla, 2016).

Prozatím největším zrealizovaným projektem ve Švédsku je dodávka svítidel do fitness centra X-Force v Linkjöpingu. Tato objemem velká zakázka byla realizována díky švédskému partnerovi Swedlite. Společnost Halla svou nabídkou překonala ostatní firmy a dostala tak příležitost plně prezentovat své produkty ve funkčním a hojně navštěvovaném prostoru.

Obrázek 3 X-Force



Zdroj: Swedlite, 2016

Dodávka svítidel pro zmíněné fitness centrum byla odrazovým můstkem pro lepší spolupráci. Firma Halla se tímto projektem ve Švédsku velmi zviditelnila, což jí pomohlo k lepším výsledkům. Švédští partneři této společnosti navíc sami začali českou firmu doporučovat, což firmě velmi pomáhá při výběrových řízeních, kterých ve Švédsku účastní.

Na závěr lze tedy na základě výše zmíněného konstatovat, že firma Halla vstoupila na švédský trh úspěšně. Nutno ovšem podotknout, že vstup trval o mnoho déle, než bylo plánováno, neboť se dlouhodobě nedařilo nalézt vhodného obchodního partnera.

Závěr

Metod vstupu na zahraniční trh je, jak jsme uvedli v první kapitole této práce, velké množství. Patří sem jak ty nejméně náročné, tj. dovozní a vývozní operace, tak i ty náročnější především z hlediska vloženého kapitálu, tj. kapitálové vstupy na zahraniční trhy. Doprostřed mezi tyto dva přístupy se ještě řadí metody nenáročné na kapitálové investice. Důvodů k internacionalizaci může být hned několik, mezi ty nejčastější patří nedostatečně veliký domácí trh či lepší ziskovost na trhu zahraničním. Firma chce také často svými mezinárodními aktivitami snížit závislost na domácí zemi a rozložit své aktivity do více trhů.

Cílem diplomové práce bylo analyzovat příčiny a metody vstupu firem na zahraniční trhy a expanzi jako takovou, zhodnotit švédský trh z pohledu české vstupující firmy a v závěru analyzovat míru úspěšnosti expanze vybrané společnosti na švédský trh.

Před samotným vstupem na zahraniční trh je velmi důležitá analýza všech různých faktorů, který mají vliv na daný trh. Mezi tyto mezinárodní strategie patří především PESTLE analýza čili analýza politického, ekonomického a sociálně-kulturního prostředí, technologické vyspělosti země a dále právního a environmentálního prostředí. Dalším z přístupů jsou např. Porterovy generické strategie, zejména pak jeho diamant pěti sil. Tento přístup posuzuje zahraniční trh z pohledu konkurence, bariér vstupu do odvětví, síly kupujících a dodavatelů a také z hlediska substitučních produktů. Pokud není firma výrazněji ohrožena žádnou z pěti sil, její šance na úspěch se velmi zvyšuje. Uvedeným přístupům se věnovala první, čistě teoretická kapitola. Ve druhé části první kapitoly byly popsány metody vstupu na zahraniční trhy. Teoretický základ z první kapitoly byl využit v dalších částech práce.

Druhá kapitola se konkrétně zaměřila na vybraný trh – ten švédský. Švédské království je z ekonomického hlediska stabilní, momentálně se pyšní rostoucím tempem hrubého domácího produktu, což je přisuzováno oživení světové ekonomiky. Primárně byla však druhá kapitola věnována deskripci švédského podnikatelského prostředí. Za tímto účelem byly vybrány dva reporty. Prvním z nich byl report Doing Business, který posuzuje danou ekonomiku z deseti kritérií. Švédsko za rok 2014 obsadilo 9. pozici z celkem 189 zemí. Lze se tedy domnívat, že tamější prostředí je pro podnikání velmi vhodné.

Druhým reportem byl Global Competitiveness Report, jehož výstupem je ucelený přehled konkurenceschopnosti jednotlivých zemí v globálním měřítku, doplněný o aktuální základní

makroekonomické údaje. Švédsko obsadilo i v tomto hodnocení 9. příčku, tentokrát z celkového počtu 140 zemí. Na závěr druhé kapitoly byla provedena PESTLE analýza, jejíž teoretický rámec definovala první kapitola. I z tohoto pohledu byla vybraná skandinávská země hodnocena velmi dobře, zvláště nadprůměrně je ohodnoceno environmentální a technologické prostředí země. Technologické vyspělosti se následně dotkla i třetí kapitola, ve které byl popsán vztah švédských spotřebitelů k technologicky propracovaným produktům.

K propojení poznatků z obou kapitol došlo ve třetí části práce, která měla za cíl popsat vstup vybrané české firmy na švédský trh. Společnost Halla, a. s. je český výrobce svítidel a osvětlení, který velmi úspěšně expanduje na zahraniční trhy. Takovým trhem je i ten švédský. Výběr trhu byl v tomto případě velmi jednoduchý. Halla byla před rokem 2009 přítomna na všech důležitých trzích v Evropě, proto byla expanze do severských zemí poměrně jasnou volbou. Jako netradiční se však jeví rozhodnutí firmy Halla vstoupit na všechny čtyři severské trhy naráz.

I volba metody byla v tomto případě velmi snadná. Vzhledem k firemní politice, kdy společnost nezakládá v zahraničí vlastní pobočky a vyžaduje nejímň nákladnou metodu vstupu, byla vybrána jedna z forem vývozních a dovozních operací, konkrétně místní prodejce neboli prostředník. Vezmeme-li v úvahu, že se Halla specializuje primárně na B2B trh, kde jsou osobní vztahy stěžejní, jeví se spolupráce s místním prostředníkem jako velmi vhodná.

Použití prostředníka jako metody vstupu na zahraniční trh však klade na tohoto prostředníka velké nároky. Především jsou žádoucí podobný obchodní záměr, stejné cíle či obchodní zájmy. Halla po svém vstupu na švédský trh v roce 2009 našla dva dobré obchodní partnery. Nicméně nedošlo ke splnění předem stanovených cílů, které si firma Halla interně pro švédský trh definovala.

Cílem této diplomové práce bylo potvrdit či vyvrátit hypotézu, že se české společnosti Halla, a. s. úspěšně podařilo proniknout na švédský trh. Aby mohla být tato hypotéza potvrzena či vyvrácena, bylo nutno nejprve definovat časový rámec. Cílem společnosti Halla bylo dosažení určitého obratu do tří let od vstupu na vybraný trh. Dle informací získaných od exportního manažera firmy Halla však k naplnění interních cílů během tří let, tj. od roku 2009 do roku 2012, nedošlo.

Průlom totiž nastal až v roce 2012, kdy společnost ve spolupráci s předními designéry představila lepší technologie a svítidla, které jako první našly uplatnění na švédském trhu. Tento krok s sebou přinesl určité benefity, neboť se v roce 2014 podařilo navázat velmi úzkou a dodnes velmi intenzivní spolupráci s tamější firmou Berghdals AB. Tuto společnost zaujala právě designová a technologicky vylepšená svítidla. Tato firma je s českými svítidly spokojena natolik, že je dokonce i sama intenzivně propaguje a upřednostňuje před ostatními výrobci. Stanovenou hypotézu lze tedy potvrdit, však s jednou velkou připomínkou. Společnost Halla, a. s. vstoupila úspěšně na švédský trh, samotný vstup, ale hlavně nalezení vhodného partnera však trvalo téměř pět let, což je doba o mnoho delší, než bylo pro švédský trh stanoveno.

Halla považuje rok 2014 za zlomový, sama ho nazývá odrazovým můstkem k lepším časům a intenzivnější spolupráci.

Na tomto místě je ještě vhodné v krátkosti okomentovat možné příčiny dlouhého navazování spolupráce s vhodným prostředníkem. Zpětně se jako velmi riskantní jeví rozhodnutí firmy vstoupit na všechny skandinávské trhy zároveň. Vstup na čtyři trhy najednou je kapacitně velmi náročný, lze se tedy domnívat, že firma neměla prostředky na to, se věnovat každému trhu a analyzovat tak jeho současnou situaci. Halla se při výzkumu švédského trhu měla zaměřit prioritně na analýzu konkurence a jejího postavení a také důkladný průzkum potenciálních partnerů, předně tak jako tomu bylo ve Finsku, kde společnost velmi rychle navázala dobrou spolupráci s místním prostředníkem.

Příčinou neúspěchu při hledání švédského partnera je především metoda při výběru. Halla hledala svého partnera primárně na veletrhu Light and Building v Německu a také v místních odborných časopisech. Při svém hledání se však neobrátila na české zastoupení agentury CzechTrade ve Stockholmu, jehož posláním je hlavně pomoci českým firmám vstoupit na švédský trh a také pomoci jim při hledání partnera. Na CzechTrade ve Stockholmu se každoročně s tímto požadavkem obrací kolem 120 firem.

Lze tedy předpokládat, že pokud by se Halla při hledání místního partnera obrátila na CzechTrade, požadovaného výsledku by pravděpodobně bylo dosaženo mnohem rychleji. Tato agentura totiž mapuje trh z různých hledisek, detailně zná místní firmy, jejich požadavky a styl jednání.

Na základě výše uvedených informací lze říci, že společnost Halla, a. s., mohla dosáhnout splnění svých cílů v kratším časovém horizontu, pokud by rychleji našla s pomocí CzechTrade svého obchodního partnera a také pokud by se soustředila pouze na švédský trh, který je de facto branou do celé Skandinávie. Proto bych této české firmě doporučila, aby při vstupu na nové trhy důkladněji volila metodu volby místního partnera.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

ALBAUM, G., 2008. *International Marketing and Export Management*. 1. vyd. Harlow: Pearson Education ISBN: 978-0-273-71387-6.

GOODERHAM, P., 2003. *International Management Cross-Boundary Challenges*. 1. vyd. Malden: Blackwell Publishing. ISBN: 0-631-23341-5.

IESE Business School, 2008. *Fiat's Strategic Alliance with Tata*. Navarra: University of Navarra. ISBN: 202-0-308-023.

JANATKA, F., 1984. *Vývozní a dovozní operace*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství technické literatury.

KELLER, K., KOTLER, P., 2007. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P. a kol., 2007. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-1545-2.

MACHKOVÁ, H., 2015. *Mezinárodní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5399-9.

MACHKOVÁ, H. a kol., 2002. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0364-5.

MACHKOVÁ, H. a kol., 2010. *International Marketing*. 1. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN: 978-80-245-1643-1.

PORTER, M., 1996. *What is strategy?* Harvad: Harvard Business Review. HBR96608.

TALLMAN, S., 2009. *Global Strategy*. 1. vyd. Wiley: Wiley. ISBN: 9781405136105.

SHERMAN, A. J., 2011. *Franchising and Licensing*. 4. vyd. New York: American Management Association. ISBN: 978-0-8144-1556-6.

ŠTRACH, P. 2009. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-2987-9.

ZADRAŽILOVÁ, D., 2007. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1243-3.

Internetové zdroje

BAYER, P. *Čeští subdodavatelé přicházejí na švédský stavební trh* [Online] [Cit 12. 2. 2016]. Dostupné z: <http://skypaper.cz/novinky/cesti-subdodavatele-prichazeji-na-svedsky-stavebni-trh/>

BERGHDALS. *Belysning* [Online] [Cit 8. 4. 2016]. Dostupné z: <http://www.bergdahls.com/>

BRUNCLÍK, M. *Švédsko po parlamentních volbách v roce 2014: návrat levice k moci*. [Online] [Cit 20. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.iir.cz/article/svedsko-po-parlamentnich-volbach-v-roce-2014-navrat-levice-k-moci>

BUSINESS SWEDEN. [Online] [Cit 12. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.business-sweden.se/en>

CARTER, J. *Techradar*. [Online] [Cit 27. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.techradar.com/news/world-of-tech/the-reasons-why-sweden-is-a-hotbed-for-digital-innovation-1292681>

CELNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY. [Online] [Cit 16. 6. 2015]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/clo/celni-rizeni/RHU/Stranky/AZS.aspx>

CLEVERTECH. [Online] [Cit 27. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.cleverttech.cz/cz/senior-inspect.html>

EVROPSKÁ KOMISE. *What is the euro area?* [Online] [Cit 25. 2. 2016]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/economy_finance/euro/adoption/euro_area/index_en.htm

EVROPSKÁ UNIE. *Švédsko*. [Online] [Cit 8. 2. 2016]. Dostupné z: http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/sweden/index_cs.htm

FAGERHULT. *Products* [Online] [Cit 3. 4. 2016]. Dostupné z: <http://www.fagerhult.com/cz/Products/>

FOLKHÄLSOMYNDIGHETEN. *Sjukdomsstatistik* [Online] [Cit 27. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.folkhalsomyndigheten.se/amnesomraden/statistik-och-undersokningar/sjukdomsstatistik/hivinfektion/>

FLUX. *Produkter* [Online] [Cit 8. 4. 2016]. Dostupné z: <https://www.flux.nu/produkter/>

GHEMAWAT, P. *PESTLE analysis* [Online] [Cit 13. 6. 2015].
Dostupné z: <http://www.ghemawat.com/default.aspx>

GLAMOX. [Online] [Cit 3. 4. 2016].
Dostupné z: <http://glamox.com/about-us>

GOVERNMENT OF SWEDEN. *Goals and visions* [Online] [Cit 23. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.government.se/government-policy/environment/goals-and-visions/>

KORSELL, L. *Reported Corruption in Sweden*. [Online] [Cit 20. 2. 2016]. Dostupné z: https://www.bra.se/download/18.12caa4f91440b31239f1fed/1395400931424/2013_22_Reported_Corruption_in_Sweden.pdf

KWINTESSENTIAL. *Global etiquette* [Online] [Cit 21. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/sweden.html>

LÄNSSTYRELSEN. *Fastighetsbildning* [Online] [Cit 20. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.lansstyrelsen.se/stockholm/Sv/samhallsplanering-och-kulturmiljo/planfragor/fastighetsbildning/Pages/default.aspx>

LINET. [Online] [Cit 27. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.linet.com/cs/novinky/novinky-a-tiskove-zpravy/2015/linet-vyznamne-posiluje-na-svedskem-trhu>

MITZNER, D. *Sweden Is A Tech Superstar From The North* [Online] [Cit 23. 2. 2016].
Dostupné z: <http://techcrunch.com/2016/01/26/sweden-is-a-tech-superstar-from-the-north/>

MOODY'S. *Ratings* [Online] [Cit 23. 2. 2015]. Dostupné z: <https://www.moody's.com/ratings-process/Ratings-Definitions/002002>

MOODY'S. *Sweden, Government of Credit Rating*. [Online] Cit 20. 2. 2016].
Dostupné z: <https://www.moody's.com/credit-ratings/Sweden-Government-of-credit-rating-730900>

HOFSTEDE, G. *Sweden* [Online] [Cit 21. 2. 2016]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/sweden.html>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Mapa globálních oborových příležitostí 2014/2015*. [Online] [Cit 12. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/kalendar/download/72385/priloha008.pdf>

MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČR. *Ekonomická charakteristika země* [Online] [Cit 11. 2. 2016]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/svedsko/ekonomika/ekonomicka_charakteristika_zeme.html

MSA. [Online] [Cit 27. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.msa.cz/cs>

OECD. *Sweden Environmental Performance Review – Highlights*. [Online] [Cit 23. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/env/country-reviews/sweden2014.htm>

OECD. *Country statistical profile: Sweden 2015* [Online] [Cit 12. 2. 2016]. Dostupné z: http://www.oecd-ilibrary.org/economics/country-statistical-profile-sweden_20752288-table-swe

PERLMUTTER, H. V. *The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation*. [Online] [Cit 26. 8. 2015]. Dostupné z: <http://espacereussite.u-strasbg.fr/depotcel/DepotCel/274/Noel%20Alain/4-Perlmutter.pdf>

PESTLE Analysis. [Online] [Cit 23. 5. 2015]. Dostupné z: <http://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/>

RIKSGÄLDEN. 2016. *Rating Kingdom of Sweden*. [Online] [Cit 20. 2. 2016]. Dostupné z: https://www.riksdagen.se/en/For-investors/policy_regulations/Rating/

STUDY IN SWEDEN. *Study Information* [Online] [Cit 27. 3. 2016]. Dostupné z: <https://studyinsweden.se/study-information/>

SVERIGES HANDELSKAMRAR. [Online] [Cit 12. 2. 2016]. Dostupné z: http://www.cci.se/en/Trading_with_Sweden/Exporters_Guide/

SWEDEN. *How To Start a Business in Sweden* [Online] [Cit 27. 3. 2016]. Dostupné z: <https://sweden.se/business/how-to-start-a-business-in-sweden/>

SWEDEN. *Sustainable Living in Sweden* [Online] [Cit 23. 2. 2016]. Dostupné z: <https://sweden.se/nature/sustainable-living/>

SWEDBANK. [Online] [Cit 25. 3. 2016]. Dostupné z: <https://www.swedbank.se/foretag/>

SWEDLITE. [Online] [Cit 8. 4. 2016]. Dostupné z: <http://www.swedlite.se/portfolio-items/x-force-linkoping-2/?portfolioID=4138>

ŠKODA SVERIGE. [Online] [Cit 12. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.skoda.se/>

TRADEMAP. *List of Importing Markets for a Service Exported by Sweden* [Online] [Cit 11. 2. 2016]. Dostupné z: http://www.trademap.org/Country_SelServiceCountry_TS.aspx?nvpm=1|752|||||S00|1|3|1|2|2|1|2|1|1

TRADING ECONOMICS. *Sweden corporate tax rate* [Online] [Cit 20. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/sweden/corporate-tax-rate>

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. [Online] [Cit 20. 2. 2016]. Dostupné z: <https://www.transparency.org/country/#SWE>

VÄSTERBOTTEN. *Infrastructure in Sweden* [Online] [Cit 27. 2. 2016]. Dostupné z: <http://viavasterbotten.se/regional-facts/sweden/infrastructure/>

VATTENFALL. *Vattenfall i Korthet* [Online] [Cit 25. 3. 2016]. Dostupné z: <http://corporate.vattenfall.se/om-oss/vattenfall-i-korthet/>

VERKSAMT. *Types of Business*. [Online] [Cit 23. 2. 2016]. Dostupné z: <https://www.verksamt.se/web/international/starting/types-of-business>

ZIKMUND, M. *Businessvize*. [Online] [Cit 18. 6. 2015]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/organizace/strategicka-aliance-aneb-s-konkurenci-se-to-lepe-tahne>

Zprávy národních institucí, databáze a další zdroje

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. [Online] [Cit 18. 6. 2015]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/statistika/platbni_balance_stat/pzi/index.html?cnb_css=true

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. [Online] [Cit 12. 2. 2016]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/stazo/STAZO.STAZO>

EUROSTAT. [Online] [Cit 23. 2. 2016]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/R_%26_D_expenditure

GOOGLEMAPS. [Online] [Cit 2. 4. 2016]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/@49.2646453,14.7309282,15z?hl=cs>

INTERNETOVÉ STRÁNKY SPOLEČNOSTI HALLA [Online]. Dostupné z: <http://www.halla.cz/spolecnost/>

Seznam tabulek

Tabulka 1 Porterova matice	12
Tabulka 2 Mezinárodní matice	13
Tabulka 3 Ekonomické ukazatele.....	26
Tabulka 4 Švédské importy	28
Tabulka 5 Obchodní příležitosti	29
Tabulka 6 Pořadí zemí GCR 2014.....	35
Tabulka 7 Hodnocení dle pilířů	37
Tabulka 8 Tržby společnosti Halla, a. s.....	47
Tabulka 9 Rozloha severských zemí	51

Seznam obrázků

Obrázek 1 Mapa partnerů	54
Obrázek 2 Svítidlo SANT	64
Obrázek 3 X-Force	65

Seznam grafů

Graf 1 Porterův diamant	10
Graf 2 Doing Business.....	31
Graf 3 Global Competitiveness Report	36
Graf 4 Kulturní dimenze.....	42
Graf 5 The Global Information Technology Report 2015.....	44
Graf 6 SWOT analýza	62