

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

Obchodná fakulta

Evidenčné číslo: 102003/B/2023/36145173759415044

**NÁVRH KONKRÉTNEJ METÓDY VSTUPU NA
ZAHRANIČNÝ TRH
(VYBRANÁ MALÁ/STREDNÁ FIRMA)**

Bakalárska práca

2023

Daniela Mošková

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Obchodná fakulta

**NÁVRH KONKRÉTNEJ METÓDY VSTUPU NA
ZAHRANIČNÝ TRH
(VYBRANÁ MALÁ/STREDNÁ FIRMA)**

Bakalárska práca

Študijný program: medzinárodné podnikanie

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: katedra medzinárodného obchodu

Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Stanislav Zábojník, PhD.

Bratislava 2023

Daniela Mošková

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že som záverečnú prácu vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum: 1.5.2023

.....
Daniela Mošková

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa chcela pod'akovať vedúcemu mojej bakalárskej práce, pánovi doc. Ing. Stanislavovi Zábojníkovi, PhD., za jeho odborné vedenie, trpezlivosť, ochotu pomôcť a cenné rady.

Moja veľká vďaka patrí aj pánovi Ing. Matejovi Kondrótovi, konateľovi spoločnosti Dajana Rodriguez, za poskytnuté informácie, ktoré som použila v praktickej časti práce.

V neposlednom rade ďakujem mojej rodine a blízkym za podporu počas celého štúdia.

ABSTRAKT

MOŠKOVÁ, Daniela: *Návrh konkrétnej metódy vstupu na zahraničný trh (vybraná malá/stredná firma)*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra medzinárodného obchodu. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Stanislav Zábojník, PhD. – Bratislava: OF EU, 2023, 51 s.

Cieľom záverečnej práce bolo navrhnúť konkrétnu metódu vstupu malej alebo strednej slovenskej firmy na zahraničný trh. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje 9 tabuliek a jednu prílohu. Prvá kapitola bola venovaná teoretickým východiskám témy globalizácie a medzinárodného obchodu, vymedzeniu malých a stredných podnikov a rozdeleniu metód vstupu firiem na zahraničné trhy podľa zahraničných aj domácich autorov. V druhej a tretej kapitole boli definované ciele a metodika použitá pri písaní záverečnej práce. Štvrtá kapitola sa zaoberala definovaním výhod a nevýhod jednotlivých metód vstupu firiem na zahraničné trhy, analýzou doterajšej zahraničnej expanzie spoločnosti Dajana Rodriguez a následným návrhom konkrétnej metódy vstupu firmy na zahraničný trh. V záverečnej piatej kapitole boli zhrnuté poznatky z práce a vyvedené závery. Výsledkom riešenia danej problematiky je návrh nepriameho exportu ako metódy vstupu vybranej firmy na zahraničný trh.

Kľúčové slová: malé a stredné podniky, metódy vstupu na zahraničný trh, makroprostredie, mikroprostredie, Dajana Rodriguez

ABSTRACT

MOŠKOVÁ, Daniela: *A proposal for the entry mode on the foreign market (selected small or medium company)*. – University of Economics Bratislava. Faculty of Commerce; Department of International trade. – doc. Ing. Stanislav Zábojník PhD. – Bratislava: OF EU, 2023, 51 p.

The aim of the final thesis was to propose a specific method of entry of a small or medium-sized Slovak company into a foreign market. The thesis is divided into five chapters. It contains 9 tables and one appendix. The first chapter was devoted to the theoretical background of the topic of globalization and international trade, the definition of small and medium-sized enterprises and the division of methods of entry of firms into foreign markets according to foreign and domestic authors. The second and third chapter defined the objectives and methodology used in writing the thesis. The fourth chapter dealt with defining the advantages and disadvantages of the different methods of entry of firms into foreign markets, analyzing the foreign expansion of Dajana Rodriguez so far and then proposing a specific method of entry of the firm into the foreign market. In the final fifth chapter, the findings of the thesis were summarized and conclusions were drawn. As a result of the solution of the given problem, the indirect export as a method of entry of the selected firm into the foreign market was proposed.

Keywords: small and medium-sized enterprises, methods of foreign market entry, macro-environment, micro-environment, Dajana Rodriguez

Obsah

ÚVOD	8
1. SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ	9
1.1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ TÉMY	9
1.2 VYMEDZENIE MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV	12
1.3 INTERNACIONALIZÁCIA MSP	14
1.4 TEORETICKÝ POHĽAD AUTOROV NA VSTUP FIRIEM NA ZAHRANIČNÉ TRHY	15
1.4.1 Motívy vstupu na zahraničné trhy	15
1.4.2 Metódy vstupu na zahraničné trhy	16
2. CIEĽ PRÁCE	26
3. METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA	27
4. VÝSLEDKY PRÁCE.....	28
4.1 VÝHODY A NEVÝHODY JEDNOTLIVÝCH METÓD VSTUPU FIRIEM NA ZAHRANIČNÉ TRHY	28
4.1.1.Export a import	28
4.1.2 Zákazky na kľúč.....	30
4.1.3 Licencie	30
4.1.4 Franchising	30
4.1.5 Joint ventures	31
4.1.6 Dcérske spoločnosti.....	31
4.2 NÁVRH METÓDY VSTUPU FIRMY NA ZAHRANIČNÝ TRH NA PRÍKLADE SPOLOČNOSTI DAJANA RODRIGUEZ.....	32
4.2.1 Charakteristika spoločnosti.....	32
4.2.2 Analýza predošlej expanzie spoločnosti na zahraničný trh	34
4.2.3 Návrh novej expanzie spoločnosti na zahraničný trh	37
5. DISKUSIA	48
5.1 ZHODNOTENIE INTERNACIONALIZÁCIE SPOLOČNOSTI DAJANA RODRIGUEZ	48
ZÁVER	50
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	52
PRÍLOHY	60

Úvod

Dnešný globalizovaný svet ponúka podnikateľom úžasné možnosti realizácie. Nie sú už limitovaní hranicami svojej domácej krajiny, naopak môžu predávať tovary a služby naprieč štátmi po celom svete. V ekonomikách jednotlivých krajín má odvetvie malých a stredných podnikov významné zastúpenie, pretože je považované za najpružnejší, najinovatívnejší a najefektívnejší prvok ekonomiky. Po úspešnom etablovaní sa na domácom trhu množstvo malých a stredných podnikateľov uvažuje o expanzii do zahraničia, no nakoniec ju len málo z nich zrealizuje. Táto problematika inšpirovala autorku k vypracovaniu bakalárskej práce na tému zahraničnej expanzie malých a stredných podnikov, ktorá má priniesť návrh vstupu konkrétnej malej alebo strednej firmy na zahraničný trh.

V bakalárskej práci sa budeme snažiť charakterizovať motívy a metódy vstupu firiem na zahraničné trhy, určiť, ktoré nich sú vhodné pre malé a stredné podniky a následne navrhnúť konkrétnu metódu vstupu firmy Dajana Rodriguez na vybraný zahraničný trh.

Hlavným cieľom bakalárskej práce je prostredníctvom analýzy rôznych metód vstupu podnikov na zahraničný trh navrhnúť metódu, ktorá bude najoptimálnejšia pre vybraný malý alebo stredný podnik pri zahraničnej expanzii.

V prvej kapitole bakalárskej práce sa zameriame na teoretické východiská globalizácie, medzinárodného obchodu, vymedzenie a klasifikáciu malých a stredných podnikov a teoretický pohľad domácich a zahraničných autorov na metódy vstupu firiem na zahraničné trhy.

V druhej kapitole definujeme primárny cieľ práce a parciálne ciele, ktoré nám pomôžu ho dosiahnuť. V nadväzujúcej tretej kapitole si stanovíme metodiku, ktorú budeme používať pri písaní záverečnej práce.

V štvrtej kapitole sa budeme zaoberať komparáciou výhod a nevýhod jednotlivých metód vstupu firiem na zahraničné trhy, analýzou doterajšej zahraničnej expanzie spoločnosti Dajana Rodriguez a následným návrhom konkrétnej metódy vstupu firmy na vybraný zahraničný trh.

V poslednej piatej kapitole zhrnieme nadobudnuté poznatky a vyvodíme závery pre zahraničnú expanziu spoločnosti Dajana Rodriguez.

1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

V dobe moderných technológií, prekvitajúcich inovácií a rýchleho rozvoja logistiky, ktorú momentálne žijeme, je možné predávať tovary a poskytovať služby komukoľvek v ktoromkoľvek štáte sveta. Zákazníci nie sú limitovaní ponukou domovskej krajiny, naopak majú nekonečné možnosti výberu, čo motivuje podnikateľov k najlepším výkonom. To všetko sa udialo vďaka globalizácii a vzniku medzinárodnej výmeny tovarov a služieb.

1.1 Teoretické východiská témy

Pojem globalizácia sa v priebehu posledných desaťročí skloňuje čoraz častejšie. Štáty sa navzájom politicky, ekonomicky aj sociálne prepájajú a vytvárajú tak vzájomne závislý globálny systém. Prospieva ich rozvoju aj samotným obyvateľom, ktorí v medzinárodnom prostredí strácajú prekážky pri cestovaní či podnikaní.

Podľa OECD (2005) predstavuje globalizácia dynamický proces ekonomickej integrácie, ktorý mobilizuje národné zdroje krajín v medzinárodnom priestore a tak sa národné ekonomiky stávajú čoraz závislejšie. Táto definícia je súhlasná s názorom autorov Hill a Hult (2019) v diele *International Business*, ktorí charakterizujú globalizáciu ako posun k integrovanejšej a vzájomne prepojenejšej svetovej ekonomike. Zábojník (2015) vníma globalizáciu v kontexte odstraňovania bariér pri cezhraničnej obchodnej výmene tovarov a služieb medzi jednotlivými krajinami, ktorá má za následok vytvorenie integrovaného globálneho systému a samotného zahraničného obchodu.

Ako popisujú Baláž a kol. (2019), globalizácia bola akýmsi vyvrcholením súboru predchádzajúcich zmien vyvolaných internacionalizačnými a integračnými procesmi spolu s rozširovaním medzinárodnej špecializácie a kooperácie krajín. Zábojník (2015) ďalej identifikuje dve vlny globalizácie. Prvá vyvrcholila na konci 19. storočia, kedy bol svetový obchod relatívne slobodný. Zapríčinil ju veľký technologický pokrok v súčinnosti s politickými rozhodnutiami podporujúcimi liberalizáciu importných a exportných operácií krajín. Momentálne sme svedkami prebiehajúcej druhej vlny globalizácie, ktorá je podmienená hlavne transnacionálnymi korporáciami distribujúcimi ich produkty kamkoľvek do sveta.

Hill a Hult (2019) rozdeľujú globalizáciu na dve hlavné časti – globalizáciu trhov a globalizáciu výroby. Trhová globalizácia predstavuje spájanie historicky odlišných a samostatných národných trhov do jedného svetového globálneho trhu. Trend je taký, že potreby a preferencie zákazníkov v rôznych krajinách sú čoraz podobnejšie a tak si firmy

môžu dovoliť ponúkať rovnaký produkt kdekoľvek vo svete. Pod pojmom globalizácia výroby rozumejú strategický prístup spoločností k rozhodovaniu o krajine, z ktorej budú čerpať zdroje a v ktorej budú vyrábať tak, aby znížili svoju nákladovú štruktúru alebo zlepšili kvalitu produktov či služieb, čím sa stanú konkurencieschopnejšími na trhu.

Napriek prekvitajúcemu trendu globalizácie však čoraz viac autorov a inštitúcií hovorí aj o vlne deglobalizácie, ktorá sa nesie na nedávnych udalostiach ako BREXIT, pandémie COVID-19 či ruská invázia na Ukrajinu. Európsky parlament (2022) definuje deglobalizáciu ako pohyb smerom k izolovanejšiemu, menej prepojenému svetu, v ktorom dominujú silné autonómne národné ekonomiky a hraničné kontroly. Zábojník, Čiderová a Krajčík (2020) dodávajú, že deglobalizácia sa prejavuje vo forme rôznych obchodných sankcií či eskalácii ciel, ktoré bránia rozmachu globalizácie a tým aj celému medzinárodnému obchodu.

S globalizáciou súvisí aj pojem internacionalizácia. Európsky dvor audítorov (2022) ju vníma ako spôsob spoločností zapájať sa do medzinárodných trhov pomocou importu či exportu. Procházková (2015) ju definuje ako zmedzinárodňovanie procesov, či už ekonomických alebo hospodárskych. Pod pojmom internacionalizačný podnik chápe spoločnosť, ktorá určitú svoju činnosť vykonáva za hranicami národnej ekonomiky. Príkladom môže byť podnik exportujúci tovar alebo službu do inej krajiny. Jej názor podporujú aj profesor Baláž a kol. (2019), ktorí internacionalizáciu rovnako vnímajú ako zmedzinárodňovanie národných ekonomík, firiem, bánk či kapitálu s cieľom liberalizovať operačný priestor pre medzinárodné podnikanie.

Procházková (2015) ďalej definuje dva modely internacionalizácie. Stopfodrov model hovorí o postupnom vstupe podniku na zahraničný trh. Spoločnosť najskôr zanalyzuje jeho výhody a potenciál exportom tovarov (služieb). Po úspešnej prvej fáze sa môže rozhodnúť založiť výrobnú pobočku a finálnym krokom je zriadenie 100% vlastnenej dcérskej spoločnosti v zahraničí. Druhým modelom je Uppsala model, ktorý hovorí o rozvíjaní zahraničnoobchodných aktivít podnikov na základe dvoch dimenzií:

- znalosti trhu – čím viac podnik pozná daný zahraničný trh, tým je väčší predpoklad, že na ňom urobí správne rozhodnutie (vyberie taký spôsob prieniku na zahraničný trh, ktorý viaže kapitál),
- úsilia o trh – čím skôr sa podnik zaujíma o daný zahraničný trh, tým skôr naň vstúpi spôsobom viažucim kapitál.

Európsky dvor audítorov (2022) dopĺňa, že existuje množstvo externých faktorov, ktoré môžu podnikom brániť v internacionalizácii. Spomenúť treba napríklad obmedzené finančné zdroje, neochotu riskovať, či nedostatok znalostí o medzinárodnom obchode.

Medzinárodný obchod je ďalším dôležitým pojmom v téme globalizácie, ktorý je možné vnímať ako vyústenie rozširujúcej sa medzinárodnej deľby práce. Tvorí ho súhrn zahraničných obchodov krajín sveta (Baláž a kol., 2010).

Vývoj medzinárodného obchodu bol vždy veľmi citlivý na celkové napredovanie svetového hospodárstva. Už v 19. storočí sa stal hlavnou formou medzinárodných ekonomických vzťahov krajín a logicky bol predpokladom vzniku „svetového trhu“ (Baláž a kol., 2019). Začiatkom 20. storočia mnohé štáty so snahou ochrániť národnú ekonomiku zaviedli bariéry medzinárodného obchodu, ktorých dôsledkom bolo utlmenie svetového obchodu a prispelo to aj k vzniku Veľkej hospodárskej krízy v 30. rokoch 20. storočia. Vyspelé západné krajiny, poučené z predošlých nesprávnych rozhodnutí, sa po druhej svetovej vojne zaviazali odstrániť prekážky voľného obchodu medzi krajinami. Dnes je tento cieľ zakotvený vo Všeobecnej dohode o clách a obchode GATT, ktorá znížila obchodné bariéry a zameriava sa aj na liberalizáciu globálneho obchodu. Znižovanie prekážok v medzinárodnom obchode umožňuje firmám myslieť globálne a nesústredovať sa len na trh národnej ekonomiky (Hill, 2012).

Zábojník a Čiderová (2020) ďalej rozdeľujú krajiny do štyroch skupín podľa miery zapojenia sa do medzinárodného obchodu na silne závislé, priemerne závislé a relatívne nezávislé od medzinárodnej obchodnej výmeny. Samostatnú skupinu tvoria autarkné krajiny. Baláž a kol. (2019) ešte dodávajú, že zapojenie sa do medzinárodného obchodu je obzvlášť dôležité pre menšie krajiny, akými je aj Slovensko, ktoré majú obmedzený rozsah vlastnej produkcie alebo slabé vybavenie produkčnými faktormi. Vďaka exportu do zahraničia môžu uplatniť svoje konkurenčné výhody a naopak importovať produkty a služby, u ktorých touto výhodou nedisponujú. Krajina sa tak stáva konkurencieschopnejšou v svetovom meradle.

Na rozdiel od multilaterálneho medzinárodného obchodu je zahraničný obchod bilaterálnou koncepciou. Predstavuje významnú časť národného hospodárstva krajín, ktorá zahŕňa časť sféry obehu, ktorá prekračuje štátne hranice krajiny a je jednou z foriem jej prepojenia so svetovým hospodárstvom (Baláž a kol., 2010).

Zahraničnoobchodná činnosť subjektov medzinárodného trhu sa uskutočňuje prostredníctvom veľkého množstva medzinárodných obchodných operácií. Kašťáková

a Ružeková (2019) ich v rovnomennej publikácii definujú ako súbor rozmanitých činností aktérov medzinárodného trhu, vďaka ktorým sa zabezpečuje zahraničnoobchodná výmena tovarov alebo iná zahraničnoobchodná činnosť pomocou využitia konkrétnej obchodnej metódy. Príkladom medzinárodnej obchodnej operácie je výber vhodnej metódy vstupu podniku na medzinárodný trh, či samotné podpísanie medzinárodných zmlúv.

Obchodná metóda v kontexte medzinárodného obchodu predstavuje spôsob, vďaka ktorému sa zaistí pohyb tovaru alebo služby od počiatočného výrobcu až ku konečnému spotrebiteľovi. Vo všeobecnosti ich možno rozdeliť na priame, pri ktorých je výrobca v priamom obchodnom spojení so spotrebiteľom v zahraničí a nepriame, pri ktorých medzi výrobcom a spotrebiteľom v zahraničí pôsobí jeden alebo viac tretích subjektov. (Kašáková, Ružeková, 2019).

Formy vstupu firiem na zahraničné trhy predstavujú konkrétny spôsob, ktorý firma využije pri expanzii do zahraničia. Je ich možné klasifikovať podľa použitej obchodnej metódy alebo podľa základných modelov obchodných operácií (Baláž a kol., 2019). Klasifikácii metód vstupu firiem na zahraničné trhy sa budeme venovať v kapitole 1.4.2.

1.2 Vymedzenie malých a stredných podnikov

Podľa definície Eurostatu (2023b) do skupiny malých a stredných podnikov (ďalej len „MSP“) patria podnikateľské subjekty, ktoré zamestnávajú menej ako 250 osôb, pričom ich ročný obrat neprekračuje 50 miliónov eur a/alebo ich bilančná suma dosahuje maximálne 43 miliónov eur. Tieto ohraničenia sú dôležité pri posudzovaní, ktoré podniky môžu byť zaradené do programov finančnej podpory EÚ zameraných na MSP.

V nasledujúcej tabuľke, spracovanej na základe údajov Slovak Business Agency (2021), (ďalej len „SBA“), môžeme vidieť rozdelenie MSP do troch veľkostných kategórií podľa ich počtu zamestnancov, ročného obratu a bilančnej sumy:

Tabuľka 1 Rozdelenie MSP podľa počtu zamestnancov, ročného obratu a bilančnej sumy

	Mikropodnik	Malý podnik	Stredný podnik
Zamestnanci	< 10	< 50	< 250
Ročný obrat	≤ 2 mil, €	≤ 10 mil, €	≤ 50 mil, €
Bilančná suma	≤ 2 mil, €	≤ 10 mil, €	≤ 43 mil, €

Zdroj: vlastné spracovanie na základe Slovak Business Agency (2021)

Uvedené rozdelenie je najviac používaným vo svetovej ekonomike a preto s ním budeme pracovať aj v tejto bakalárskej práci. MSP je však možné klasifikovať ešte z hľadiska vzťahov jednotlivých podnikov (Európska komisia, 2020). Tu rozlišujeme tri skupiny MSP:

- **Samostatný podnik** - úplne nezávislý podnik (nie je partnerom iného podniku ani s ním nie je prepojený) *alebo* podnik, ktorý vlastní menej ako 25% imania/hlasovacích práv v jednom/viacerych iných podnikoch prípadne ktorého všetky externé strany vlastnia najviac 25 % imania/hlasovacích práv v ňom.
- **Partnerský podnik** - podnik, ktorý vlastní viac ako 25% ale menej ako 50% imania/hlasovacích práv v inom podniku prípadne iný podnik vlastní viac ako 25% ale menej ako 50% imania/hlasovacích práv v ňom a zároveň podnik, ktorý nie je prepojený s iným podnikom.
- **Prepojený podnik** - podnik, ktorý tvorí skupinu s inými podnikmi prostredníctvom priamej alebo nepriamej kontroly iného podniku.

Sféra MSP je z hľadiska ekonomík jednotlivých štátov veľmi dôležitá, pretože práve rozvoj malého a stredného podnikania je jedným z predpokladov zdravého ekonomického vývoja krajiny. MSP sú základným pilierom každej trhovej ekonomiky, pričom konkrétne v EÚ tvoria 99% všetkých podnikov (Bukovová, Vajdová, Kovalev, 2019). Podľa SBA (2021) rovnaký podiel dosahujú aj v prostredí SR, kde vytvárajú pracovné príležitosti takmer trom štvrtinám (74 %) aktívnej pracovnej sily a podieľajú sa viac ako polovicou (55 %) na tvorbe pridanej hodnoty.

Výhody MSP sú však ďaleko rozsiahlejšie. Šrenkel z internetového portálu podnikajte.sk (2016) poukazuje na ich schopnosť poskytovať také produkty a služby, ktoré nemajú v záujme ponúkať veľké podniky. K tomuto názoru sa pripájajú aj Kubičková a Vargaová (2012), ktoré vnímajú MSP ako flexibilných producentov schopných dobre rozpoznať a vyplniť diery na trhu. Hillary (2000) ďalej zdôrazňuje dôležitosť MSP v čase recesie, kedy predstavujú potrebný zdroj individuálnych inovácií a podnikateľského ducha, vytvárajú konkurenciu a prinášajú do ekonomiky individuálne tvorivé úsilie. Eggers (2020) poukazuje aj na trhové príležitosti vytvorené po skončení krízy (napríklad Covid-19), ktorých sa vedľa úspešne chopiť práve MSP kvôli ich proaktívnemu a inovatívnemu prístupu k podnikaniu.

Sektor MSP je v rámci rozvinutých krajín sveta považovaný za najpružnejší, najinovatívnejší a najefektívnejší prvok ekonomiky, preto tieto štáty sústavne prijímajú opatrenia na jeho rozvoj. Krošláková (2010) však poznamenáva, že v prostredí SR skutočnému rozvoju malého a stredného podnikania bráni množstvo bariér, ktoré sú v mnohých prípadoch nezdolateľnou prekážkou podnikania. Je to hlavne nedostatok finančných prostriedkov. SBA (2021) konštatuje, že základným faktorom rozvoja sektora MSP v SR vytvorenie vhodného podnikateľského prostredia, ktoré sa má dosiahnuť zjednodušením legislatívy, znížením administratívneho a daňového zaťaženia, posilnením infraštruktúry a zlepšením prístupu ku kapitálu.

1.3 Internacionalizácia MSP

Napriek tomu, že MSP majú v národných ekonomikách významné zastúpenie, len málo z nich sa rozhodne expandovať na zahraničný trh, pretože im v procese internacionalizácie brániť široká škála prekážok. Ide hlavne o nedostatok znalostí o medzinárodnom obchode, nedostatok financií, obmedzené ľudské zdroje, právne obmedzenia, colné a administratívne prekážky či neznalosť jednotlivých foriem štátnej podpory. Absencia spomínaných zdrojov spôsobuje náročnosť celého internacionalizačného procesu MSP (Európsky dvor audítorov, 2022; Zahoor et al., 2020).

Jedným zo spôsobov zjednodušenia zahraničnej expanzie MSP sa v štúdiu zaoberajú autori Costa, Soares a de Sousa (2015) ktorí uvádzajú, že nevyhnutným aspektom úspešnej internacionalizácie MSP je spolupráca s rôznymi subjektami v rámci ich „*collaborative network*“. Táto sieť zahŕňa široké spektrum subjektov okolo konkrétneho MSP, od ktorých môže podnik získať potrebné informácie o internacionalizácii. Patria sem biznis konzultanti, agentúry, zahraničné firmy, distribútori, ale aj vládne orgány či samotná konkurencia. Vytvorenie siete spoluprác môže MSP pomôcť so získaním informácií o zahraničných trhoch, výberom konkrétnej metódy vstupu na zahraničný trh, vybudovaním distribučnej siete či znížením exportných nákladov.

Existuje tiež prepojenie medzi inováciami a internacionalizáciou MSP. Autori Kunday a Sengüler (2015) prišli so zistením, že čím viac dbajú MSP na inovácie, tým viac to zvyšuje ich exportnú orientáciu.

1.4 Teoretický pohľad autorov na vstup firiem na zahraničné trhy

1.4.1 Motívy vstupu na zahraničné trhy

Podnikatelia malých a stredných podnikov sa po úspešnom rozbehu na domácom trhu častokrát pohrávajú s myšlienkou expanzie do zahraničia. Daniels et al. (2022) v diele *International Business* definujú tri najčastejšie motívy, vďaka ktorým sa firmy rozhodnú pre zahraničnú expanziu:

1. rozšírenie obratu firmy,
2. získanie zdrojov z vonkajšieho prostredia,
3. diverzifikácia predaja.

Kašťáková s Ružekovou (2019) ďalej ako motív expanzie uvádzajú vyhovujúcejšie podnikateľské prostredie v zahraničí pre konkrétnu formu podnikania a jeho vyššiu kúpyschopnosť, zvýšenie objemu výroby či reakciu firmy na rôzne obmedzujúce opatrenia, finančné aj nefinančné, ktoré sťažujú podnikanie na domácom trhu.

Pre firmy podnikajúce na relatívne malých trhoch, kam patrí aj Slovenská a Česká republika, býva expanzia do zahraničia priam nevyhnutná, pretože im poskytuje širšie nákupné a predajné možnosti aj nové podnikateľské príležitosti (Machková et al., 2014).

Akonáhle sa podnik rozhodne expandovať na zahraničný trh, je zvolenie vhodnej metódy vstupu kľúčové. Baláž a kol. (2019) definujú niekoľko faktorov rozhodujúcich pri výbere metódy vstupu:

- obchodné podmienky,
- ekonomické a politické prostredie,
- charakteristika zahraničného trhu,
- charakteristika tovaru,
- charakteristika obchodného partnera,
- samotné možnosti a schopnosti firmy,
- efektivita formy podnikania.

Súhlasný je aj názor Machkovej et al. (2014), ktorí ešte dopĺňajú faktor právneho prostredia. Posudzujú ho ako stabilitu a dôveryhodnosť legislatívneho prostredia, ako aj podmienky pre zahraničné podnikateľské subjekty v krajine vstupu.

1.4.2 Metódy vstupu na zahraničné trhy

Autori v rôznych krajinách pristupujú odlišnými spôsobmi ku klasifikácii metód vstupu firiem na zahraničný trh. V tejto kapitole sa budeme zaoberať ich porovnaním a definovaním spoločných črt aj odlišností.

Metódy vstupu na zahraničné trhy podľa anglosaského modelu

Rozdelenie, ktoré používajú najvýznamnejší zahraniční autori môžeme spoločne pomenovať ako anglosaský model klasifikácie metód vstupu na zahraničný trh. Kapitola sa opiera o dve nosné publikácie v téme medzinárodného obchodu: *International Business: Environments & Operations* od autorov John D. Daniels a kol. a *International Business: Competing in the Global Marketplace* od autorov Charles W.L. Hill a G. Thomas M. Hult.

Daniels et al. (2022) v spomínanej knihe rozdeľujú metódy vstupu firiem na zahraničný trh na dve primárne skupiny – prevádzkové a funkčné:

Tabuľka 2 Rozdelenie metód vstupu na zahraničný trh podľa Daniels et al.

Prevádzkové metódy	Funkčné metódy
• Import	• Výroba
• Export	• Marketing
• Doprava	• Účtovníctvo a financie
• Manažérske kontrakty	• Personalistika
• Zákazky na kľúč	
• Licencie	
• Franchising	
• Spoločné podniky (Joint Ventures)	
• Stopercentne vlastnené dcérske spoločnosti	
• Priame zahraničné investície	
• Portfóliové investície	

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe Daniels et al. (2022)

Prevádzkové metódy

Import

Import predstavuje obchodnú operáciu, pri ktorej dochádza k dovozu tovarov (služieb) zo zahraničia výmenou za finančné prostriedky (Baláž a kol., 2010). Medzi

najčastejšie dôvody importu patrí rozdiel v cenách tovarov (služieb) na rôznych trhoch, dovoz tovarov (služieb) nedostupných na domácom trhu, či snaha o spestrenie ponuky (Baláž a kol., 2019).

Daniels et al. (2022) rozlišujú tri typy importérov:

- optimalizátori – importéri, ktorí vďaka využívaniu služieb zahraničných poskytovateľov optimalizujú vstupy dodávané do ich dodávateľského reťazca z hľadiska ceny alebo kvality,
- oportunisti – importéri, ktorí na rôznych svetových trhoch hľadajú produkty, ktoré môžu doviesť do inej krajiny a predat' ich na danom trhu so ziskom,
- rozhodcovia – importéri využívajúci rozdiel v cenách výrobkov na rôznych trhoch spôsobených nedokonalosťami trhu tak, že ten istý tovar nakúpia lacno na jednom trhu a predajú za drahšie na inom, tento spôsob obchodovania je známy aj ako arbitráž.

Export

Pod pojmom export sa rozumie obchodná operácia, pri ktorej dochádza k vývozu doma vyrobených tovarov (služieb) zákazníkom v zahraničí výmenou za finančné prostriedky (Baláž a kol., 2019).

Nepriamy export definujú Ferenčíková a kol. (2010) ako obchodnú operáciu, pri ktorej výrobca predá svoj tovar prostredníctvom na domácom trhu a ten následne zabezpečí jeho vývoz do zahraničia. Využíva sa pri obchodovaní s technicky nenáročným tovarom (napr. suroviny), pri ktorých predaji nie je nevyhnutná prítomnosť výrobcu.

Priamy export naopak predstavuje obchodnú operáciu, pri ktorej výrobca vyradí z exportného reťazca domáci subjekt a nadviaže tak priamy kontakt so zahraničným odberateľom (Ferenčíková a kol., 2010). Podľa Machkovej et al. (2014) sa využíva hlavne pri obchodovaní s priemyselnými výrobkami, výrobnými zariadeniami a investičnými celkami, pretože ich export predstavuje komplikovaný postup, pri realizácii ktorého je prítomnosť výrobcu nevyhnutná.

Daniels et al. (2022) rozlišujú dva typy exportérov podľa frekvencie ich vývozu do zahraničia:

- pravidelní exportéri – firmy, pre ktoré je export prioritou, vnímajú ho ako produktívnu, ziskovú a strategicky dôležitú činnosť, ovládajú problematiku vývozu so všetkými špecifikami a proaktívne reagujú na exportné signály,

- sporadickí exportéri – firmy, pre ktoré export nie je prioritou a k medzinárodnému obchodu majú skôr pasívny prístup, orientujú sa na predaj na domácom trhu, ale vedia vybaviť aj občasné zahraničné objednávky.

Autori ďalej poznamenávajú, že napriek tomu, že väčšinový podiel svetového vývozu predstavuje export veľkých firiem, až jednu tretinu celkovej hodnoty amerického obchodu pokrývajú MSP a v Číne je to dokonca až 60 percent exportu¹. Vývoz tovarov a služieb im ponúka výborné možnosti expanzie a preto celkový počet exportujúcich MSP narastá (Daniels et al., 2022).

Doprava

Podľa autorov Daniels et al. (2022) obchodné operácie týkajúce sa dopravy a cestovného ruchu tvoria podstatnú časť príjmov medzinárodného obchodu. Patrí sem import a export leteckých spoločností, ubytovacích zariadení aj cestovných kancelárií. Ekonomiky niektorých krajín sú vo veľkej miere závislé práve od príjmov zo sektoru cestovného ruchu a prepravy tovarov a služieb.

Manažérske kontrakty

K uzatvoreniu zmluvy o manažmente dochádza v prípade, keď jedna spoločnosť má záujem od druhej spoločnosti poberať jej manažérske, technické či iné služby špecifické pre dané odvetvie na vopred stanovený čas za finančné prostriedky (Baláž a kol., 2019). Spolupráca je výhodná pre obe firmy, pretože jedna zefektívni svoj podnikateľský proces bez potreby zahraničného vlastníctva a firma poskytujúca manažérsku pomoc dostáva príjem bez potreby investovania kapitálu (Daniels et al., 2022).

Zákazky na kľúč

Zákazky na kľúč predstavujú jeden zo spôsobov exportu procesných technológií do zahraničia. Pri realizácii projektu na kľúč sa zhotoviteľ zaväzuje zabezpečiť a zrealizovať každú jeho časť pre zahraničného klienta vrátane potrebného zaškolenia personálu. Na konci operácie zhotoviteľ odovzdá zahraničnému klientovi plne fungujúci závod postavený „na kľúč“ (Hill, Hult, 2019). Projekty realizované ako zákazky na kľúč sú väčšinou veľké kontrakty v hodnote miliónov dolárov (Daniels et al., 2022). Využívajú sa najmä pri

¹ V USA a Číne MSP predstavujú spoločnosti, ktoré zamestnávajú do 500 zamestnancov.

rozsiahlych infraštruktúrnych projektoch, ako napríklad letiská, diaľnice, ale aj chemické závody a oceliarne bane (Sugandh, 2018).

Licencie

Firma môže vstúpiť na zahraničný trh aj prostredníctvom predaja jej know-how² inej spoločnosti. Uvažuje tak najmä v prípade, keď nemá možnosť zaviesť výrobu, kde by toto know-how využila, môže zriadiť len obmedzenú výrobu alebo kvôli rôznym bariéram trhu nemôže vstúpiť na daný zahraničný trh prostredníctvom priameho vývozu (Machková et al., 2014). Osobitým príkladom je *exkluzívna licencia*, pri ktorej sa poskytovateľ zaväzuje počas určitého časového obdobia v konkrétnej geografickej oblasti neposkytnúť práva na aktívum žiadnej inej spoločnosti (Daniels et al., 2022).

Franchising

Franchising predstavuje špeciálnu formu udeľovania licencií, pri ktorej dochádza k vytvoreniu zmluvného vzťahu medzi poskytovateľom (franšízorom) a nadobúdateľom (franšízantom). Zmluvné strany sú vzájomne závislé, franšízor poskytuje za finančnú odplatu franšízantovi právo používať jeho predmet podnikania v rámci obchodného mena spoločnosti a celého jej know-how a franšízant sa zaväzuje dodržiavať prísne pravidlá podnikania (Hill, Hult, 2017; Baláž a kol., 2019).

Úspech franchisingu spočíva v troch zásadných rozhodnutiach:

1. Štandardizácia produktov a služieb - napriek štandardizovanej ponuke však musia franšízanti vnímať potreby spotrebiteľov v danej krajine a častokrát aj upraviť ponuku podľa ich preferencií.
2. Vysoká identifikácia prostredníctvom propagácie - vďaka celosvetovej propagácii franchizingových sietí nepotrebujú franšízanti zápasit' s poznateľnosťou značky na domácom trhu.
3. Efektívna kontrola nákladov - franšízanti nepotrebujú uvažovať nad efektívnosťou výroby a nákladov, pretože táto problematika je už podchytená poskytovateľom franchízy (Daniels et al., 2022).

Organizácia franchisingových sietí vo všeobecnosti závisí od veľkosti danej spoločnosti a množstva otvorených franchíz. Pokiaľ je to efektívne, poskytovateľ franchízy

² Rôzne pracovné postupy, špeciálne technológie, receptúry a poznatky, ktoré sú výsledkom dlhodobých skúseností spoločnosti v danej oblasti a sú spravidla utajené (Machková et al., 2014).

obchoduje priamo s jednotlivými franšízantmi v zahraničí, prípadne v každej krajine pôsobenia zriadi hlavnú franšizu, ktorá má právo samostatne otvárať predajne USA (Daniels et al., 2022). Franchising využívajú predovšetkým firmy poskytujúce služby, na rozdiel od licencovania, ktoré preferujú skôr výrobné firmy (Hill, Hult, 2017).

Spoločné podniky (Joint Ventures)

Založenie spoločného podniku s firmou v zahraničí predstavuje tiež možný spôsob expanzie na zahraničný trh. Ide o partnerstvo dvoch alebo viacerých spoločností s cieľom skombinovať ich zdroje a schopnosti, ale aj zdieľať riziká spojené s vstupom na nový trh. Táto metóda môže byť prínosná pre firmy, ktoré potrebujú prístup k miestnym znalostiam a kontaktom (Ferenčíková a kol., 2010).

Najtypickejším spoločným podnikom je podnik vo vlastníctve 50 na 50, v ktorom každá zo spoločností vlastní polovičný podiel a prispieva tímom manažérov k zdieľaniu prevádzkovej kontroly (Hill, Hult, 2019). Je dôležité poznamenať, že z čím viac firiem je spoločný podnik zložený, tým komplikovanejšie je jeho riadenie (Daniels et al., 2022).

Stopercentne vlastnené dcérske spoločnosti

Firma, ktorá chce mať vstup na zahraničný trh výlučne pod svojou kontrolou, môže zvoliť metódu vstupu pomocou založenia stopercentne vlastnenej dcérskej spoločnosti v zahraničnej krajine. Môže to uskutočniť dvomi spôsobmi:

- firma buď založí úplne novú prevádzku,
- alebo môže získať už existujúcu firmu v danej krajine (Hill, Hult, 2019).

Priame zahraničné investície (PZI)

PZI predstavujú jednu z kategórií medzinárodných investícií, pri ktorej firma investuje priamo do zariadení na výrobu alebo predaj tovarov/služieb v zahraničnej krajine (Hill, Hult, 2019). Ide o dlhodobý vzťah medzi investorom a zahraničnou spoločnosťou, pri ktorom je v záujme investora získať kontrolu nad riadením podniku (Ferenčíková a kol., 2010).

Existujú dve formy PZI:

- investície na zelenej lúke (greenfield investície) – vytvorenie novej prevádzky v zahraničí úplne od základov,
- investície na hnedej lúke (brownfield investície) – akvizícia alebo fúzia s existujúcou firmou v zahraničí (Hill, Hult, 2019).

Portfóliové investície

Portfóliové investície ako druhá z kategórií medzinárodných investícií predstavujú proces, pri ktorom dochádza k nákupu finančného podielu v zahraničnej spoločnosti (Hill, Hult, 2019). Ferenčíková a kol. (2010) však zdôrazňuje, že v prípade portfóliových investícií nie je v záujme investora riadenie ani ovládanie zahraničnej firmy, naopak chce len krátkodobo investovať kapitál a následne z neho získať výnosy. Portfóliové investície sa realizujú formou nákupu cenných papierov v zahraničí.

Funkčné metódy

Okrem prevádzkových metód vstupu podnikov na zahraničné trhy autori rozlišujú aj ďalšie prostriedky, pomocou ktorých dokážu firmy presadzovať svoje medzinárodné ciele a stratégie. Ide o funkčné metódy kam patrí výroba, marketing, účtovníctvo a financie a personalistika (Daniels et al., 2022).

Výroba

Firma môže efektívne realizovať vstup na zahraničný trh prostredníctvom *globálneho manažmentu dodávateľského reťazca*³ tak, že určitú časť svojej výroby presunie do zahraničia kvôli výhodám špecifickým pre danú krajinu (napr. nižšie výrobné náklady) prípadne určitú jej časť prenechá externým spoločnostiam v zahraničí. Firmy s dobre pokrytým dodávateľským reťazcom majú veľký predpoklad úspešnosti zahraničnej expanzie (Daniels et al., 2022). Riadenie globálneho dodávateľského reťazca si vyžaduje koordináciu materiálových, informačných a finančných tokov medzi všetkými zapojenými subjektami s cieľom čo najefektívnejšie transformovať a využívať jeho zdroje (Ivanov, Tsipoulaidis, Schönberger, 2019).

Marketing

Marketing predstavuje neodmysliteľnú súčasť medzinárodného obchodu, pretože vďaka dobrému odprezentovaniu produktov prostredníctvom kvalitnej marketingovej kampane ich firmy dokážu priblížiť potencionálnym zákazníkom na ktoromkoľvek svetovom trhu (Daniels et al., 2022).

³ Dodávateľský reťazec predstavuje koordinovanú sieť výrobcov, dodávateľov a zákazníkov, ktorí sú vzájomne poprepájaní určitými materiálovými a informačnými väzbami (IPA Slovakia, 2019).

Firmy zamýšľajúce expanziu do zahraničia sa musia rozhodnúť, do akej miery prispôbia svoje marketingové stratégie miestnym podmienkam. Môžu zvoliť *standardizovaný globálny marketing*, ktorý používa rovnakú marketingovú stratégiu na celom svete alebo *prispôbený globálny marketing*, pri ktorom adaptujú marketingové aktivity na konkrétny cieľový trh. Vede to síce k vyšším nákladom, avšak tento typ marketingu má potenciál získať väčší podiel na trhu (Kotler, Armstrong, 2018).

Účtovníctvo a financie

Dobré účtovníctvo a efektívne riadenie podnikových financií je nevyhnutnou súčasťou fungovania firiem uvažujúcich nad zahraničnou expanziou. Podniky musia byť schopné vyrovnáť sa s rôznymi mierami inflácie, zmenami výmenných kurzov, clami, daňovými sadzbami či inými odlišnosťami na jednotlivých zahraničných trhoch. (Daniels et al., 2022). Úlohou *medzinárodného finančného manažmentu*, ktorý definuje Madura (2018) ako finančné riadenie medzinárodnej spoločnosti zahŕňajúce medzinárodné investovanie a financovanie, je maximalizovať hodnotu firmy. Rovnako potrebujú neustále hľadať príležitosti na zahraničných trhoch a vedieť ich využiť v prospech firmy.

Personalistika

Personalistika zahŕňa procesy týkajúce sa manažmentu zamestnancov na zahraničnom trhu. Úspešná zahraničná expanzia firmy je totiž podmienená kvalifikovanými pracovníkmi, ktorí sú schopní celú operáciu zrealizovať. Autori uvádzajú, že prostredie medzinárodného obchodu si čím ďalej viac vyžaduje manažérov schopných riadiť vzájomne prepojené operácie na rôznych trhoch. *Medzinárodný manažment ľudských zdrojov* v podnikoch zabezpečuje nábor pracovníkov, ich školenie, odmeňovanie aj motiváciu (Daniels et al., 2022). Potreba medzinárodnej orientácie pracovníkov ľudských zdrojov je stále výraznejšia nie len vo veľkých transnacionálnych korporáciách, ale aj v malých a stredných podnikoch expandujúcich do zahraničia (Brewster et al., 2016).

Metódy vstupu na zahraničný trh podľa domácich autorov

Kolektív okolo autora Petra Baláža v publikácii *Medzinárodné podnikanie* (2010) tiež používa rozdelenie metód vstupu na zahraničný trh podľa autorov Daniels et al. (viď. Tabuľka 1), avšak medzi domácimi autormi sa používajú aj iné klasifikácie, ktorým sa budeme zaoberať v nasledujúcej kapitole.

V publikácii Medzinárodné podnikanie z roku 2019 ich Baláž a kol. už rozdeľujú do dvoch skupín na metódy vstupu na zahraničný trh podľa obchodnej metódy a metódy vstupu na zahraničný trh podľa základných modelov obchodných operácií.

Metódy vstupu na zahraničný trh podľa obchodnej metódy

Priama obchodná metóda

Priama obchodná metóda predstavuje jednoduchšiu formu obchodnej operácie, pri ktorej predmet výmeny putuje priamo od výrobcu k spotrebiteľovi, bez zapojenia tretích subjektov (Baláž a kol., 2019). Medzi jej hlavné výhody patrí rýchlosť, nižšie náklady, dosiahnutie vyššej ceny, či schopnosť okamžite reagovať na zmeny na zahraničnom trhu. Nevýhody spočívajú v potrebe vlastného zahraničnoobchodného oddelenia, vyššej kvalifikácii zamestnancov a rovnako aj vyšších podnikateľských rizikách (Kašťáková, Ružeková, 2019). Využíva sa hlavne pri obchodovaní s tovarom náročným na odbornú a servisnú starostlivosť, kedy je v záujme výrobcu predat' tovar priamo spotrebiteľovi a tým zabezpečiť bezproblémový chod obchodnej operácie.

Existujú štyri typy priamej metódy vstupu firmy na zahraničný trh:

- vytvorenie zahraničného oddelenia,
- vytvorenie obchodnej pobočky v zahraničí,
- vytvorenie dcérskej spoločnosti,
- priame zahraničné investície (Baláž a kol., 2019).

Nepriama obchodná metóda

Nepriama obchodná metóda naopak predstavuje operáciu, pri ktorej medzi výrobcom a spotrebiteľom figuruje jeden alebo viac tretích subjektov (Baláž a kol., 2019). Jej hlavnými výhodami sú nižšie prevádzkové náklady a minimalizácia rizík spojených s prienikom na zahraničný trh. Rovnako nie je potrebné zriadenie zahraničnoobchodného oddelenia vo firme. Nevýhody sú hlavne v obmedzení priameho kontaktu medzi výrobcom a spotrebiteľom, v dosahovaní menších ziskov a menšom dohľade výrobcu nad realizáciou obchodnej operácie (Kašťáková, Ružeková, 2019). K výberu nepriamej obchodnej metódy dochádza najmä pri obchodovaní s technicky nenáročným tovarom, akým sú napríklad potravinárske výrobky a rôzne suroviny (Baláž a kol., 2019).

Existujú 4 typy nepriamej metódy vstupu firmy na zahraničný trh:

- exportné podniky,

- exportné združenia,
- piggybacking,
- metódy nenáročné na kapitálové investície (Kašťáková, Ružeková, 2019).

Metódy vstupu na zahraničný trh podľa základných modelov obchodných operácií

Exportno-importný model

Firma sa rozhodne pre využitie exportno-importného obchodného modelu pokiaľ tovary alebo služby vyrába v domácej krajine.

Patria sem tieto typy obchodných operácií:

- export (priamy export, nepriamy export a vnútropodnikové transfery),
- import,
- reexport (priamy reexport a nepriamy reexport),
- re-import (Baláž a kol., 2019).

Licenčný model

Pre licenčný model sa firma rozhodne, pokiaľ má záujem vstúpiť na zahraničný trh inak, ako len prostredníctvom exportno-importných aktivít a zároveň tam nechce investovať.

Pod licenčný model patria tieto typy obchodných operácií:

- obchodovanie s licenciami,
- franchising,
- zmluvy o manažmente,
- medzinárodná výrobná spolupráca,
- obchodovanie s investičným celkom (Baláž a kol., 2019).

Investičný model

Ide o kapitálovo najnáročnejšiu formu obchodných operácií, pri ktorej dochádza k vývozu kapitálu do zahraničia, s cieľom uskutočňovať tam podnikateľské aktivity. Je považovaný za rizikovejšiu formu obchodnej operácie.

Pod investičný model patria len PZI, ktoré môžu mať tieto tri formy:

- investície na zelenej lúke (greenfield investície),
- investície na hnedej lúke (brownfield investície),
- spoločné podniky (joint ventures), (Baláž a kol., 2019).

Podobným spôsobom sa na metódy vstupu dívajú aj Machková et al. (2014), ktorí ich delia do týchto troch kategórií:

Tabuľka 3 Rozdelenie metód vstupu podľa Machkovej et al.

Vývoz a dovoz tovarov a služieb	Formy nenáročné na kapitálové investície	Kapitálové vstupy na zahraničné trhy
Export	Licencie	Portfóliové investície
Import	Franchising	PZI
	Zmluva o riadení	
	Zušľacht'ovacie operácie	
	Medzinárodná výrobná spolupráca	

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe Machková et al. (2014)

Ferenčíková a kol. (2010) definujú východiskový bod internacionalizácie firiem ako export produkcie z národného trhu na zahraničný a finálny bod ako premenu národnej firmy na nadnárodnú spoločnosť s podnikateľskými aktivitami doma aj v zahraničí. Metódy vstupu firmy na zahraničný trh tak rozdeľujú na dve hlavné skupiny podľa miesta výroby:

Tabuľka 4 Rozdelenie metód vstupu podľa Ferenčíkovej a kol. (2010)

VÝROBA V TUZEMSKU	
Nepriamy export	Priamy export
• Exportný podnik	• Bez priamych investícií
• Exportné spoločenstvo	• S priamymi investíciami
• Piggybacking	1. Zahraničné odbytové stredisko
	2. Pobočka
	3. Dcérska spoločnosť
VÝROBA V ZAHRANIČÍ	
Bez priamych investícií	S priamymi investíciami
• Predaj licencií	• Spoločný podnik (joint venture)
• Kontrakčná výroba	• Výhradné vlastníctvo (akvizície, greenfield, brownfield...)
• Zmluvy o manažmente	

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe Ferenčíková a kol. (2010)

2. Cieľ práce

Primárnym cieľom bakalárskej práce je prostredníctvom analýzy rôznych metód vstupu podnikov na zahraničný trh navrhnúť konkrétnu metódu, ktorá bude najoptimálnejšia pre firmu Dajana Rodriguez pri jej expanzii na vybraný zahraničný trh.

Predpokladom naplnenia primárneho cieľa práce je úspešné splnenie čiastkových úloh, ktoré reprezentujú tieto **parciálne ciele**:

1. Prostredníctvom analýzy diel významných zahraničných a slovenských autorov definovať problematiku bakalárskej práce.
2. Z relevantných zdrojov charakterizovať najčastejšie motívy vstupu firiem na zahraničné trhy a metódy, ktoré pri tomto vstupe môžu použiť.
3. Charakterizovať spoločnosť Dajana Rodriguez a jej ekonomické aktivity.
4. Navrhnúť spoločnosti Dajana Rodriguez najvhodnejšiu metódu vstupu na zahraničný trh.

3. Metodika práce a metody skúmania

Objektom skúmania bakalárskej práce je spoločnosť Dajana Rodriguez a jej expanzia na vybraný zahraničný trh.

Pri písaní práce sme použili tieto metódy:

Teoretická časť bakalárskej práce sa opiera o **analýzu** bibliografických a internetových zdrojov venujúcich sa témam globalizácie, medzinárodného obchodu, medzinárodnej expanzii firiem a MSP. Následne sme spravili **syntézu** získaných informácií a zapísali ich do zmysluplného celku.

Pre potreby praktickej časti bakalárskej práce sme najskôr zrealizovali **komparáciu** výhod a nevýhod rôznych metód vstupu firiem na zahraničné trhy. Následne sme zozbierali verejne dostupné informácie o spoločnosti Dajana Rodriguez a doplnili ich informáciami z **riadeného rozhovoru** s konateľom spoločnosti Ing. Matejom Kondrótom. Cieľom rozhovoru bolo získať informácie z prostredia firma, jej ekonomických výsledkoch a taktiež víziách ohľadom zahraničnej expanzie. Na záver sme všetky získané informácie použili pri výbere najvhodnejšie metódy vstupu firmy Dajana Rodriguez na zahraničný trh.

Informácie použité v práci pochádzajú z knižných publikácií a vedeckých článkov domácich aj zahraničných autorov či webových stránok relevantných pre témy bakalárskej práce. Použili sme taktiež informácie a definície od významných inštitúcií, akými sú Eurostat, Európska komisia a v prostredí SR SBA. V práci sme sa snažili priniesť porovnanie ich názorov, popísať ich postoje k rôznym otázkam a vytvoriť tak ucelený súbor poznatkov.

4. Výsledky práce

Angažovanie firiem v medzinárodnom obchode so sebou nesie nespočetné množstvo výhod a možností pre zvýšenie ich vlastnej konkurencieschopnosti. Vzhľadom na široké spektrum potenciálnych zahraničných trhov, medzi ktorými existujú obrovské rozdiely vo veľkosti, kúpnej sile, jazyku, infraštruktúre či kultúre, môže byť pre manažérov firiem komplikované zanalyzovať všetky alternatívne trhové príležitosti (Ružeková, Zábojník, Hrinko, 2021).

Pre malé a stredné firmy býva internacionalizácia podnikania obzvlášť náročný proces, nakoľko si väčšinou nemôžu dovoliť zriadiť oddelenie venujúce sa výlučne zahraničnej expanzii. Proces internacionalizácie tak býva pre vedúcich pracovníkov MSP plný komplikovaných rozhodnutí o voľbe vhodného zahraničného trhu, správneho načasovania expanzie aj výbere vhodnej metódy, ktorou na vybraný trh vstúpia.

4.1 Výhody a nevýhody jednotlivých metód vstupu firiem na zahraničné trhy

Ako už bolo spomenuté v časti 1.4.2 Metódy vstupu na zahraničné trhy, zahraniční autori definujú niekoľko metód, ktorými môžu firmy expandovať do inej krajiny. Každá z nich disponuje špecifickými výhodami a nevýhodami, ktoré firma so záujmom vstúpiť na zahraničný trh musí dôsledne zvážiť pred finálnym rozhodnutím, ktorú z nich použije. Výhodami a nevýhodami jednotlivých metód vstupu sa budeme zaoberať v nasledujúcej kapitole.

4.1.1 Export a import

Výhody: Mnohé MSP začínajú svoju globálnu expanziu práve exportom do zahraničia, pretože jednou z najväčších výhod je absencia nákladov potrebných na založenie výroby v krajine vývozu. Vďaka výrobe na centralizovanom mieste v tuzemsku a následnom exporte môže firma dosiahnuť výrazné úspory z rozsahu. Autori tento fenomén

vnímajú ako dôsledok *skúsenostnej krivky*⁴ a *ekonomík umiestnenia*⁵ (Hill, Hult, 2017). V porovnaní s ostatnými metódami medzinárodnej expanzie predstavuje export jednoduchú operáciu, nesúcu najmenšie obchodné riziko a vyžadujúcu si relatívne nízke zdroje (Daniels et al., 2022). Pokiaľ firma zaznamená pokles vo exporte alebo importe, môže ich tiež rýchlo obmedziť alebo ukončiť s nízkymi nákladmi (Madura, 2018).

Nevýhody: Pokiaľ je výroba určitého produktu výhodnejšia v inej krajine ako v tuzemsku, nie je export najlepšou možnosťou, pretože firma nevyužíva výhody ekonomík umiestnenia. V prípade veľkorozmerných produktov nevýhody spočívajú vo vysokých nákladoch spojených s ich dopravou. Negatívom sú aj colné bariéry a taktiež delegovanie podporných aktivít predaja (napr. marketingu alebo poskytovania doplnkových služieb) lokálnym spoločnostiam v krajinách exportu. Tie ich spravidla nerealizujú tak kvalitne ako firma samotná a tak dochádza k zhoršovaniu exportných výsledkov (Hill, Hult, 2017).

Pre MSP je kľúčové porovnanie výhod a nevýhod priameho a nepriameho exportu:

- nepriamy export – menej riskantný, vyžaduje menšie investície, tradičné MSP využívajú služby exportných podnikov,
- priamy export – umožňuje udržať si úzky vzťah so spotrebiteľom, zároveň však firmu vystavuje kultúrnym, menovým a komerčným rizikám danej krajiny, moderné MSP volia export prostredníctvom elektronického obchodu (nevýhody spočívajú v obchodných prekážkach, colných obmedzeniach a dopravných nákladoch), (Financial Express, 2022).

Daniels et al. (2022) poznamenávajú, že vzhľadom na spomenuté výhody, práve import a export tovarov (služieb), predstavujú najobľúbenejší spôsob expanzie na zahraničný trh medzi malými a strednými podnikmi.

⁴ Skúsenostná krivka (experience curve) sa vzťahuje na systematické znižovanie výrobných nákladov. Štúdie, o ktoré sa autori opierajú zaznamenávajú, že výrobné náklady produktu klesnú o určité percento pri každom kumulatívnom zdvojnásobení vstupov (Hill, Hult, 2017).

⁵ Pri ekonomikách umiestnenia (location economies) autori poukazujú na ekonomické, politické, právne aj kultúrne odlišnosti jednotlivých krajín, vďaka ktorým nadobúdajú komparatívne výhody/nevýhody vo výrobe určitých produktov. Firmy snažiac sa vyťažiť z týchto rozdielov založia výrobu v takej krajine, kde sú pre to najlepšie podmienky a najnižšie výrobné náklady (Hill, Hult, 2017).

4.1.2 Zákazky na kľúč

Výhody: Pre spoločnosť vlastnícu know-how kľúčové pre podnikanie v určitom sektore môže byť voľba zákaziek na kľúč tou správnou metódou vstupu na zahraničný trh, pretože jeho poskytnutím spoločnostiam v zahraničí ho dokáže niekoľkonásobne speňažiť (Hill, Hult, 2017).

Nevýhody: Hill a Hult (2017) však vnímajú know-how aj ako zdroj konkurenčnej výhody firmy. V prípade jeho odhalenia inej spoločnosti v zahraničí tým dochádza aj k predaju konkurenčnej výhody, s čím súvisí nevedomé vytvorenie novej konkurencie na trhu, ktorá môže v budúcnosti nepriaznivo ovplyvniť tržby firmy. Dôležitým negatívnym je aj fakt, že firma uzatvárajúca zákazku nebude mať dlhodobý záujem o zahraničnú krajinu. Pokiaľ sa táto krajina neskôr ukáže ako hlavný trh pre predaj vyrobenej produkcie, ide o značnú nevýhodu.

4.1.3 Licencie

Výhody: Hlavnou výhodou firmy kupujúcej licenciu je možnosť znížiť náklady a riziká spojené s jej expanziou na zahraničný trh. Je to užitočné v prípade, keď firma nechce investovať veľké množstvo finančných prostriedkov na expanziu na neznámy či politicky nestabilný trh. Kúpou licencie môže prekonať aj prekážky, ktoré by bránili jej expanzii na daný zahraničný trh. Firma poskytujúca licencie môže ich predajom taktiež získať záujem iných spoločností podieľať sa na vývoji jej produktov (služieb), ktoré momentálne nie sú v jej primárnom záujme (Hill, Hult, 2017). Madura (2018) ešte dodáva, že výrobcovia softvéru, ktorí ho za poplatok umožnia používať iným spoločnostiam v zahraničí, poskytnutím licencie generujú príjmy z tých krajín bez potreby založenia nového výrobného závodu alebo prepravy tovaru.

Nevýhody: Poskytnutím licencie inej spoločnosti firma stráca výlučnú kontrolu nad výrobným procesom, strategickým riadením či marketingom, taktiež prichádza o značnú časť ziskov a o možnosť presúvať získané financie z jedného zahraničného trhu na rozvoj iného. Je potrebné spomenúť aj stratu technologického know-how, ktorého firma môže prísť o konkurenčnú výhodu na trhu (Hill, Hult, 2017).

4.1.4 Franchising

Výhody: Ako aj v prípade licencovania, firma kupujúca franšízu minimalizuje náklady a riziká spojené s expanziou na vybraný zahraničný trh, ktoré za ňu preberá

franšízor. Táto výhoda môže prilákať množstvo záujemcov o vlastníctvo franšízy, vďaka ktorým dokáže franšízor vybudovať globálnu sieť v relatívne krátkom čase (Hill, Hult, 2017). Práve minimalizácia rizík a podpora zo strany franšízora je najväčšou výhodou pre MSP. Vďaka neustálej podpore franšízora je miera bankrotu malých firiem zapojených do franšízingovej siete podstatne nižšia ako u malých súkromných podnikateľov (Machková, 2014).

Nevýhody: Franšízanti majú obmedzené možnosti používania ziskov z jedného zahraničného trhu na rozvoj iného. Autori tiež zdôrazňujú náročnosť kontroly kvality služieb poskytovaných franšízantmi v zahraničí (Hill, Hult, 2017). Obmedzujúcim prvkom podnikania je záväzok dodržiavať jednotnú obchodnú politiku a neustála kontrola zo strany franšízora (Machková, 2014).

4.1.5 Joint ventures

Výhody: Firma, ktorá sa rozhodne vstúpiť na zahraničný trh vytvorením spoločného podniku s domácou firmou, benefituje z jej znalostí o podnikateľskom prostredí a politických, kultúrnych či konkurenčných špecifikách daného trhu (Hill, Hult, 2017). Zároveň dochádza k posilneniu konkurenčnej schopnosti podnikov aj k rozloženiu nákladov a rizík (Kašťáková, Ružeková, 2019). Vzhľadom na protekcionistickú politiku je vytvorenie spoločného podniku v niektorých krajinách jedinou možnosťou vstupu zahraničnej firmy na daný trh (Ferenčíková a kol., 2010).

Nevýhody: Vytvorenie joint venture sprevádzajú problémy spojené s rôznosťou zámerov a cieľov dvoch spoločností, ktoré môžu viesť k vyostreným konfliktom. Ak sa firma rozhodne vstúpiť do spoločného podniku, existuje riziko straty kontroly nad svojou technológiou. Autori tiež poznamenávajú, že spoločný podnik neposkytuje firme dostatočnú kontrolu nad dcérskymi spoločnosťami, ktorá by mohla byť potrebná pre dosiahnutie výhod zo skúsenostnej krivky a ekonomík umiestnenia (Hill, Hult, 2017).

4.1.6 Dcérske spoločnosti

Výhody: Pre firmy, ktorých konkurenčná výhoda na trhu spočíva v technologickom know-how, je okrem 100% zisku najvýznamnejšou výhodou založenia dcérskej spoločnosti v zahraničí spravidla zachovanie tejto konkurenčnej výhody a zároveň udržanie stopercentnej kontroly nad obchodnými operáciami v rôznych krajinách. Neodmysliteľnom

výhodou je aj možnosť situovať dcérske spoločnosti v tých krajinách, v ktorých je realizácia konkrétnych výrobných procesov firmy najekonomickejšia (Hill, Hult, 2017).

Nevýhody: Najväčšou nevýhodou založenia dcérskej spoločnosti sú vysoké finančné náklady v podobe priamych zahraničných investícií (Madura, 2018).

4.2 Návrh metódy vstupu firmy na zahraničný trh na príklade spoločnosti Dajana Rodriguez

V tejto časti bakalárskej práce sa zameriame na aplikáciu doteraz získaných poznatkov na vytvorenie návrhu konkrétnej metódy vstupu firmy Dajana Rodriguez na zahraničný trh.

4.2.1 Charakteristika spoločnosti

Dajana Rodriguez je už na prvý pohľad výnimočná malá slovenská firma, ktorá si vďaka jedinečným produktom za niekoľko rokov svojej existencie získala srdcia mnohých zákazníkov. Špecializuje sa na výrobu vyšívaných kožených kabeliek. Ako hovorí zakladateľka a dizajnérka spoločnosti: „*S Dajanou Rodriguez získate unikátnu kabelku na bežné, ale aj výnimočné dni.*“

História spoločnosti

História značky sa začala písať v roku 2012, kedy v rukách zakladateľky Dajany Rodriguez, po ktorej nesie spoločnosť meno, vznikli prvé kabelky. Dajana sa k práci s kožou dostala vďaka jej otcovi, ktorý v 90. rokoch na Slovensku prevádzkoval dielňu na výrobu kožených bünd. Koníček popri vysokej škole ešte v tom istom roku Dajana pretavila do malého podnikania (Dajana Rodriguez, 2020). Prvé kúsky najskôr kreovala v rodinnej dielni za pomoci svojej mamy a predávala na portáli Sashe, ktorý zastrešuje malých slovenských tvorcov. O rok neskôr firma spustila vlastný e-shop, cez ktorý dodnes predáva svoj sortiment. V roku 2016 bolo spoločnosť Dajana Rodriguez zapísaná do obchodného registra ako spoločnosť s ručením obmedzeným. Rok 2017 priniesol otvorenie prvého butiku v Bratislave, vďaka ktorému sa značka dostala ešte bližšie k svojim zákazníkam (Dajana Rodriguez, 2021). Počas obdobia Covidu spoločnosť čelila mnohým výzvam, avšak vďaka šitiu rúšok sa dokázala rýchlo spamätať zo začínajúcej pandémie a aspoň čiastočne tak pokryla výpadky príjmov spojené s poklesom záujmu o kabelky (Forbes, 2020). V roku 2021 firma uskutočnila svoju prvú expanziu do zahraničia vstupom na český a rumunský trh (Dajana Rodriguez, 2021). Spoločnosť dnes vlastní výrobné priestory v Partizánskom a dve

predajne v Bratislave, zamestnáva do 50 zamestnancov, no stále funguje ako rodinná firma, v ktorej sa snúbia slovenské a kubánske korene (Dajana Rodriguez, 2020).

Produktové portfólio

Produktové portfólio značky Dajana Rodriguez tvoria primárne kolekcie kožených kabeliek. Dnes už ich má na konte osem, medzi nimi napríklad originálnu Primavera, letnú Peony, Auroru, Iris a Artemis oslavujúce bohyne, či ich najúspešnejšiu kolekciu Srdce Európy, ktorá odzrkadľuje krásu slovenskej kultúry a jej ľudových motívov (Dajana Rodriguez, 2023).

Všetky produkty v portfóliu Dajana Rodriguez sú vyrobené z vysoko kvalitnej 100% hovädzej kože, ktorá vzniká ako vedľajší produkt mäsiarskeho priemyslu, vďaka čomu firma prispieva k redukcii vzniknutého odpadu. Firma v súčasnosti obchoduje so svetovými predajcami kože, ktorú používajú vo výrobe aj známe značky ako Gucci či Prada (Dajana Rodriguez, 2020).

Ako poznamenáva samotná Dajana, inšpiráciou pri tvorbe produktov je pre ňu všetko naokolo: príroda, zákazníčky, svetová móda, aj dejiny umenia, ktoré vyštudovala. V poslednom čase ju najviac uchvátila slovenská história a kultúra, predovšetkým samotný folklór, odkiaľ čerpá najmä námety na vyšívané ornamenty, tvoriace charakteristický prvok značky. Počas ciest do zahraničia si uvedomila hrdosť rôznych krajín na svoju kultúru, ktorú sa snaží vstúpiť aj Slovákom práve prostredníctvom jej produktov (Forbes, 2017).

Cieľová skupina

Podľa slov konateľky spoločnosti cieľovú skupinu značky tvoria uvedomené ženy, prevažne Slovenky, vo veku 25 až 55 rokov. Väčšinou ide o dámy s vyšším vzdelaním a napriek tomu, že produkty Dajana Rodriguez nepatria do segmentu lukratívnych výrobkov, ide prevažne o zákazníčky z vyšších príjmových skupín. Malé percento klientely tvoria aj zahraničné turistky.

Konkurencia

Priama konkurencia na slovenskom trhu pre značku neexistuje. P. Kondrót vysvetľuje, že na domácom trhu nie je firma podobnej veľkosti, ktorá by bola rovnako lokálnym výrobcom kožených kabeliek. Existuje niekoľko malých firiem, ktoré sú však momentálne tam, kde bola Dajana Rodriguez pred pár rokmi.

V posledných rokoch začínajú nepriamu konkurenciu značky tvoriť veľké svetové spoločnosti zaoberajúce sa výrobou a predajom kožených kabeliek, medzi nimi napríklad CUBE, Michael Kors či Prada, hlavne z hľadiska ich cenovej kategórie.

4.2.2 Analýza predošlej expanzie spoločnosti na zahraničný trh

Informácie použité v nasledujúcich častiach bakalárskej práce pochádzajú zo štruktúrovaného rozhovoru s konateľom spoločnosti Dajana Rodriguez, pánom Ing. Matejom Kondrótom, ktorý bol zrealizovaný dňa 29.3.2023. Celý transkript rozhovoru sa nachádza v Prílohe 1.

Ako už bolo spomenuté, v roku 2021 sa firma prvýkrát pokúsila o expanziu do zahraničia, konkrétne na český a rumunský trh. M. Kondrót tieto pokusy hodnotí skôr negatívne, nakoľko nepriniesli žiadne výraznejšie úspechy. Pred uvažovaním o ďalšej zahraničnej expanzii firmy je teda dôležité dôkladne sa zamyslieť nad tým, prečo bola neúspešná a akým chybám sa musí spoločnosť pri ďalšej snahe o expanziu vyvarovať.

Dajana Rodriguez sa rozhodla pre trh ČR a Rumunska na základe predošlej dôkladnej analýzy zrealizovanej v spolupráci s firmou Expandeco, ktorá pomáha podnikom expandovať do zahraničia. Vstup na zahraničné trhy bol uskutočnený zriadením lokálnej adresy v týchto krajinách, preložením webovej stránky do českého a rumunského jazyka, založením zákazníckej podpory v týchto jazykoch a následným spustením marketingovej kampane. Okrem toho v krajinách bežali aj PPC reklamy a Google Ads. Na českom trhu spoločnosť rozbehla aj spoluprácu s influencerkami na sociálnych sieťach na základe inovatívneho marketingového modelu postavenom na darčkových voucheroch. Ako vysvetľuje p. Kondrót: *„Tento typ marketingu je také naše know-how, ktoré sme si sami vymysleli a zatiaľ nám celkom dobre funguje. Spočíva v tom, že keď vytvoríme súťaž o kabelku s nejakou influencerkou, nerobíme to spôsobom „like and share“ ale tak, že ľudí ťaháme na našu webovú stránku, kde je formulár, ktorý musia vyplniť. Tým pádom o nich zbierame dáta. Vieme si vypočítať, koľko nás stojí influencerka, koľko marketing s tým spojený. Z databázy ľudí, ktorí sa prihlásia náhodným výberom vytipujeme 10-15%, ktorým pošleme voucher na nákup v hodnote 50€/2500Kč a sledujeme, koľko z nich ho využije. Vieme si teda výborne odmerať návratnosť, čo iný typ spolupráce s influencermi neumožňuje.“*

Hodnotenie výberu zahraničných trhov

Dôvodov, prečo predošlé zahraničné expanzie neboli úspešné môže byť niekoľko. Pán Kondrót ako jednu z najdôležitejších konkurenčných výhod firmy Dajana Rodriguez na slovenskom trhu uvádza príbeh spojený so značkou. Zákazníčky si značku veľmi asociujú s persónou Dajany, mladej slovenskej podnikateľsky, ktorá vlastnými rukami za pomoci svojej rodiny a kamarátov vybudovala úspešnú firmu, ktorá si zakladá na kvalite produktov a prepája tradície slovensko-kubánskej kultúry. Slovenské zákazníčky sa s príbehom stotožňujú, sú hrdé na úspech slovenskej firmy a tak sú si ochotné za „nálepku“ Made in Slovakia priplatiť. Pre Česku alebo Rumunku, pre ktorú Made in Slovakia nemá takú hodnotu a menej sa stotožňuje s príbehom firmy, je kabelka sama o sebe príliš drahá. Ak sa pozrieme na vývoj čistej priemernej mesačnej mzdy v SR, ČR a Rumunsku (Tabuľka 5) zistíme, že platy v ČR sú síce o niečo vyššie ako v SR, no platy v Rumunsku sú oproti zvyšným dvom krajinám výrazne nižšie.

Tabuľka 5 Vývoj čistej priemernej mesačnej mzdy v SR, ČR a Rumunsku

	2016	2017	2018	2019	2020
SR	579,25€	598,58€	621,83€	676,58€	725,25€
ČR	653,17€	690,17€	757,33€	832,92€	885,58€
Rumunsko	204€	228,5€	273,67€	320,92€	355,58€

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe Eurostat (2023a)

Z toho vyplýva, že pokiaľ české a rumunské potencionálne zákazníčky príbeh skrývajúci sa za značkou neosloví, je málo pravdepodobné, že napriek tomu investujú do kabeliek Dajana Rodriguez, ktoré sa pohybujú v cenovej relácii od 150€ do 450€.

Pán Kondrót ďalej popisuje zaujímavý fenomén, ktorý si všimli v kamenných predajniach v Bratislave. Z času na čas tam prídu zahraničné turistiky na návštevu Slovenska obzerajúce sa po suveníre, ktorý by si kúpili na pamiatku domov. Kabelky ich zvyknú už na prvý pohľad zaujať netradičnou výšivkou a keď ďalej skúmajú kvalitu výrobkov, sú príjemne prekvapené. Po zistení ceny sú však najmä zákazníčky z USA pozitívne zaskočené, pretože podľa ich slov sa kožené zdobené kabelky v USA pohybujú v cenovej relácii od 700€ vyššie. Môžeme teda predpokladať, že napriek tomu, že ani v štátoch s vyšším priemerným mesačným platom ako je USA by „nálepka“ Made in Slovakia a príbeh spojený so značkou nefungovali, vysoká kvalita produktov a ich dostupná cena pre tieto trhy by ich mohla zaujať. Riešením pre značku Dajana Rodriguez by teda mohla byť expanzia na taký

zahraničný trh, kde je výška priemerného mesačného platu podstatne vyššia, ako na trhoch ČR a Rumunska.

Ďalším dôvodom neúspešnej expanzie spoločnosti na český a rumunský trh môže byť podľa p. Kondróta aj nedostatok finančných prostriedkov vynaložených na marketingové aktivity s ňou spojené. V rozhovore vysvetľuje, že rovnaký problém mali pri pokuse o expanziu na španielsky trh, ktorý je veľký a pokiaľ ho chce firma svojimi marketingovými aktivitami dostatočne zasiahnuť, potrebuje finančný obnos v desiatkach až stovkách tisíc eur, ktorými nedisponovali. V prípade marketingových aktivít spojených s expanziou na český a rumunský trh, ktoré sme doteraz analyzovali, firme rovnako chýbal nedostatok finančných prostriedkov na to, aby tieto trhy kvalitne zasiahla.

Problém vidíme aj v simultánnej expanzii firmy na dva zahraničné trhy (ČR a Rumunsko). Dajana Rodriguez, ako aj ostatné MSP, disponovala len malým objemom finančných prostriedkov, ktorý mohla použiť na zahraničnú expanziu. Pokiaľ tento objem ešte rozdelila medzi dva zahraničné trhy, prišla o možnosť ich dostatočne zasiahnuť marketingovou kampaňou. Pri ďalšej zahraničnej expanzii preto navrhujeme na základe dôkladnej analýzy vybrať len jeden zahraničný trh, na ktorý firma sústredí všetky dostupné finančné prostriedky.

Hodnotenie výberu metódy vstupu na zahraničný trh

Napriek doteraz spomenutým dôvodom, ktoré mohli spôsobiť neúspešnosť zahraničnej expanzie spoločnosti na trh ČR a Rumunska hodnotíme zvolenie nepriameho exportu z domácej krajiny ako vhodný výber metódy vstupu na zahraničné trhy. Podľa poznatkov z kapitoly 4.1 Výhody a nevýhody jednotlivých metód vstupu firiem na zahraničné trhy totiž vieme, že práve export a import tovarov (služieb) je z dôvodu ich jednoduchšej realizácie, nižšej kapitálovej náročnosti a nižším obchodným rizikám najobľúbenejší spôsob expanzie MSP. Tvrdenie podporuje aj p. Kondrót, ktorý, ako už bolo spomenuté hovorí, že firma v čase expanzie nemala dostatočné množstvom finančných prostriedkov, aby si mohla zvoliť inú metódu vstupu na zahraničné trhy.

Zapojenie influencerov do marketingovej kampane značky vnímame taktiež kladne vzhľadom na to, že sociálne siete sú čím ďalej tým výraznejšou súčasťou života ľudí. Podľa portálu BigCommerce (2022) od roku 2006, kedy tzv. „influencer marketing“ vznikol, ich zapojenie do marketingových aktivít značiek rastie. V prospech hrá aj fakt, že podľa

prieskumu zrealizovanom v roku 2021, sa až 8 z 10 používateľov na celom svete dozvedá o nových produktoch a značkách práve zo sociálnych sietí.

Dajana Rodriguez navyše disponuje už spomínaným know-how v oblasti influencer marketingu, ktoré sa opiera o darčkové vouchre zasielané potencionálnym zákazníčkam po zapojení sa do súťaže s influencerkou. Umožňuje im to pomerne spoľahlivo vyhodnotiť návratnosť vynaloženej investície, čo je v marketingu výnimočný jav.

4.2.3 Návrh novej expanzie spoločnosti na zahraničný trh

Po analýze málo úspešného vstupu firmy Dajana Rodriguez na český a rumunský trh v predchádzajúcej kapitole a zistení dôvodov, čo mohlo byť príčinou, sa v tejto časti bakalárskej práce pokúsime priniesť návrh ďalšej zahraničnej expanzie spoločnosti.

Alternatívy vychádzajú z anglosaského modelu internacionalizácie firmy podľa autorov Hill a Hult (2019), ktorí definujú tri základné otázky, ktoré si firma potrebuje zodpovedať pri rozhodovaní o zahraničnej expanzii:

1. Na ktorý zahraničný trh expandovať?
2. Kedy expandovať?
3. Akú metódu vstupu pritom použiť?

Výber zahraničného trhu

Pri voľbe konkrétneho zahraničného trhu sa firmy rozhodujú medzi 196 krajinami sveta. Každá z nich disponuje určitými výhodami a nevýhodami, ktoré je nevyhnutné dôsledne zvážiť. Konateľ spoločnosti Dajana Rodriguez v rozhovore vysvetľuje, že slovenské firmy častokrát prvoplánovo expandujú do geograficky blízkych krajín, no tie nemusia byť najvhodnejšou voľbou pre ich podnikanie. Expanzia do vzdialenejších krajín je porovnateľne náročná.

Vzhľadom na výsledky z predchádzajúcej kapitoly je zrejmé, že pri výbere zahraničného trhu pre expanziu Dajana Rodriguez musíme skôr uvažovať o trhoch s vyššími priemernými mesačnými platmi obyvateľov. Na základe predchádzajúcich orientačných znalostí o predpokladanej životnej úrovni, zárobkoch a stabilite podnikateľského prostredia sme vybrali krajiny Rakúsko, Nemecko, Švajčiarsko, USA a Kanadu ako potencionálne zahraničné trhy pre expanziu firmy. Pre dosiahnutie diverzity sú dve z vybraných krajín

členmi EÚ a zvyšné tri nie. Aby sme tieto informácie potvrdili, v nasledujúcej tabuľke sme porovnali vývoj ich čistej priemernej mesačnej mzdy:

Tabuľka 6 Vývoj čistej priemernej mesačnej mzdy v Rakúsku, Nemecku, Švajčiarsku, USA a Kanade

	2016	2017	2018	2019	2020
Rakúsko	1 974,5€	2 062,67€	2 098€	2 144,1€	2 212,92€
Nemecko	1 772,92€	1 826,67€	1 892,75€	1 959,58€	2 174€
Švajčiarsko	3 687,75€	3 645,08€	3 584,42€	3 438,25€	3 587,58€
USA	3 583,28€	3 727,61€	3 839,61€	4 090,04€	4 146,16€
Kanada	2 709,01€	2 782,69€	2 782,69€	2 788,36€	2 907,37€

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov z Eurostat (2023a), U.S. Bureau of Labor Statistics (2022) a WOVA (2022)

Na základe údajov z tabuľky vieme povedať, že platy v týchto krajinách sú výrazne vyššie ako v Česku a Rumunsku a môžeme teda predpokladať, že budú viac korešpondovať s cenovou reláciou produktov Dajana Rodriguez.

Analýza makroprostredia spoločnosti

Aby sme zo spomínaných krajín vybrali tú najvhodnejšiu pre zahraničnú expanziu firmy, v tabuľke číslo 5 sme zrealizovali analýzu rôznych kritérií ich makroprostredia.

Cieľovú skupinu značky Dajana Rodriguez tvoria predovšetkým uvedomelé ženy vo veku 25 až 55 rokov s vyšším vzdelaním, z lepších príjmových skupín. Pre posúdenie vhodnosti trhov pre túto cieľovú skupinu sme do tabuľky vybrali ukazovatele ako % obyvateľov v produktívnom veku, mieru celkovej zamestnanosti, mieru zamestnanosti žien, priemernú čistú mesačnú mzdu a iné, napríklad prirodzený prírastok obyvateľstva, ktorý však považujeme len ako sekundárny ukazovateľ.

Pri analýze prírodného makroprostredia sme použili *Index environmentálnej výkonnosti*, ktorý hodnotí stav udržateľnosti v krajinách. Dá sa predpokladať, že obyvatelia krajiny umiestnenej na vyšších priečkach rebríčka preferujú udržateľný životný štýl, a teda skôr siahnu po produkte vyrobenom v malej firme, ako produkte z fast-fashion reťazca.

Pri analýze technologického prostredia sme zvolili *Index digitálnej ekonomiky a spoločnosti*, pomocou ktorého sme zisťovali digitálny pokrok krajín. Keďže predpokladáme, že najvhodnejším spôsobom vstupu na zahraničný trh bude opäť predaj

pomocou eshopu, cieľová skupina v danej krajine musí bez problémov ovládať používanie internetu a mať pozitívny vzťah k online nakupovaniu.

Okrem toho sme pre hladký priebeh zahraničnej expanzie spoločnosti potrebovali nájsť dostatočne stabilný trh, čo porovnáva faktor *Index politickej stability* a trh, na ktorý nebude problémom vstúpiť, čo hodnotí *Index obmedzení obchodu*.

V neposlednom rade sme potrebovali zistiť, ako by potenciálne zákazníci v týchto krajinách prijali produkty Dajana Rodriguez, ktoré prepájajú slovenskú a kubánsku kultúru. Na to sme použili *Index kultúrnej diverzity* a *Index jazykovej diverzity*, ktoré identifikujú kultúrnu rôznorodosť v týchto krajinách.

Tabuľka 7 Analýza vybraných prvkov makroprostredia krajín Rakúsko, Nemecko, Švajčiarsko, USA, Kanada

Kritériá makroprostredia		Trhy predošlej zahraničnej expanzie		Vybrané trhy potencionalnej zahraničnej expanzie				
		ČR	Rumunsko	Rakúsko	Nemecko	Švajčiarsko	USA	Kanada
Demografické prostredie	Prírodný prírastok obyvateľstva	9,2	8,7	9,5	8,6	10,5	12,4	10,2
	Obyvateľstvo v produktívnom veku (v %)	63,35	64,85	66,26	64,07	66,01	64,92	65,75
	Miera celkovej zamestnanosti (v %)	75,8	62,8	74	77,3	79,9	60,4	62,4
	Miera zamestnaných žien (v %)	51,67	42,79	55,51	56,84	61,73	55,23	60,8
	Obyvateľstvo s terciárnym vzdelaním (v %)	24,9	-	34,2	31,3	45,3	50,1	60
Ekonomické prostredie	HDP na obyvateľa (v USD)	46 197	40 127	60 668	59 402	77 137	68 615	54 919
	Tempo ekonomického rastu (v %)	3,5	5,1	4,6	2,6	4,2	5,9	4,5
	Priemerná mesačná čistá mzda (v USD)	1 609,60	773,93	2 663,50	2 996,26	6 029,45	4 224,12	3 030,22
	Index hospodárskej slobody	71,9	64,5	71,1	73,7	83,8	70,6	73,7
	Index Doing business	41.	55.	27.	22.	36.	6.	23.
Prírodné prostredie	Index environmentálnej výkonnosti (EPI)	19.	30.	8.	13.	9.	43.	49.
Technolog. prostredie	Index digitálnej ekonomiky a spoločnosti (DESI) – EÚ	19.	27.	10.	13.	-	-	-
Politické prostredie	Index politickej stability	1,0	0,5	0,9	0,8	1,1	0,0	0,9
	Index obmedzení obchodu (TBI)	14.	24.	18.	13.	19.	51.	6.
Kultúrne prostredie	Index kultúrnej diverzity	0,059	0,296	0,099	0,163	0,496	0,278	0,692
	Index jazykovej diverzity	0,069	0,168	0,54	0,189	0,547	0,353	0,549

Poznámka: - N.A.

Ukazovateľ prirodzeného prírastku obyvateľstva je vyjadrený ako prirodzený prírastok na 1000 obyvateľov za rok 2023 v sledovanej krajine (World Population Review, 2023a). Ukazovateľ obyvateľstva v produktívnom veku je vyjadrený ako podiel obyvateľstva v produktívnom veku (od 15 do 64 rokov) na celkovej populácii danej krajiny za rok 2021 (OECD, 2023). Miera celkovej zamestnanosti vyjadruje podiel pracujúcich ľudí na celkovej pracovnej sile krajiny za rok 2022 (Trading Economics, 2023) a miera zamestnaných žien mieru účasti žien na celkovej pracovnej sile krajiny za rok 2021 (The Global Economy, 2021). Ukazovateľ miery dosiahnutia terciárneho vzdelania je vyjadrený ako podiel obyvateľstva s dosiahnutým terciárnym vzdelaním (bakalársky, magisterský alebo doktorandský stupeň) na celkovej populácii krajiny za rok 2023 (World Population Review, 2023b).

Ukazovateľ HDP je vyjadrený ako HDP prepočítaný na medzinárodné doláre pomocou parity kúpnej sily a vydelený celkovým počtom obyvateľov krajiny za rok 2022 (World Economics, 2022). Ukazovateľ tempa ekonomického rastu vyjadruje ročnú percentuálnu mieru rastu HDP v trhových cenách na základe stálej miestnej meny v jednotlivých krajinách za rok 2021 (World Bank, 2023). Ukazovateľ priemernej čistej mesačnej mzdy vyjadruje priemernú čistú mesačnú mzdu v USD v jednotlivých krajinách za rok 2023 (Numbeo, 2023). Index hospodárskej slobody hodnotí 12 slobôd v krajinách (napr. slobodu podnikania, slobodu obchodu a i.). Údaje vyjadrujú celkové hodnotenie krajiny týchto 12 kategórií za rok 2023 na škále od 0 do 100, pričom vyššie skóre znamená vyššiu úroveň hospodárskej slobody v krajine za rok (Heritage, 2023). Index Doing Business hodnotí 10 ukazovateľov jednoduchosti podnikania v krajinách. Údaje vyjadrujú umiestnenie krajín v rámci celkového hodnotenia za rok 2019, 1. miesto patrí ekonomike s najpriaznivejším prostredím pre založenie a prevádzku firmy (Doing Business, 2019).

Index environmentálnej výkonnosti hodnotí stav udržateľnosti podľa 40 ukazovateľov. Údaje vyjadrujú umiestnenie krajín za rok 2022, 1. miesto patrí ekonomike lídra v environmentálnom správaní (Environmental Performance Index, 2022).

Index digitálnej ekonomiky a spoločnosti monitoruje digitálny pokrok krajín EÚ. Údaje vyjadrujú umiestnenie krajín v rámci celkového hodnotenia za rok 2022, 1. miesto patrí krajine s najvyššou digitálnou vyspelosťou (Európska komisia, 2022).

Index politickej stability hodnotí pravdepodobnosť politickej nestability a/alebo politicky motivovaného násillia vrátane terorizmu. Údaje vyjadrujú hodnotenie jednotlivých krajín za rok 2021 na škále od -2,5 do 2,5, pričom vyššia hodnota znamená väčšiu politickú

stabilitu v krajine (World Bank, 2021). Index obmedzení obchodu hodnotí prítomnosť prekážok obchodu v krajinách. Údaje vyjadrujú umiestnenie krajín v rebríčku za rok 2021, 1. miesto patrí krajine s najmenšími bariérami (Global Trade & Innovation Policy Alliance, 2021).

Index kultúrnej diverzity na škále od 0 do 1 meria mieru kultúrnej rôznorodosti v krajinách za rok 2013, pričom 1 predstavuje najviac kultúrne diverzitnú krajinu (World Population Review, 2013). Index jazykovej diverzity meria mieru jazykovej rôznorodosti v krajinách za rok 2009, slúži na posúdenie počtu a rôznorodosti jazykov. Meria sa na škále od 0 do 1, pričom vyššie skóre znamená vyššiu úroveň jazykovej rôznorodosti (Nation Master, 2009).

Na základe údajov v tabuľke 5 sme dospeli k týmto záverom:

Demografické makroprostredie

Napriek tomu, že vo väčšine kritérií demografického makroprostredia majú krajiny porovnateľné výsledky, vzhľadom na cieľovú skupinu značky vychádza najlepšie trh *Švajčiarska* a *Kanady*, ktoré majú vysoké percento obyvateľov v produktívnom veku, vysoké percento pracujúcich žien aj ľudí s vyšším dosiahnutým vzdelaním. Pozoruhodným faktom je, že v rebríčku dosiahnutého terciárneho vzdelania obsadila Kanada celkovo 1. miesto spomedzi všetkých hodnotených krajín sveta.

Ekonomické makroprostredie

Analýza ekonomického makroprostredia odhalila podstatný rozdiel v HDP na obyvateľa aj v priemernej čistej mesačnej mzde krajín, kde sa suverénne najlepšie umiestnilo *Švajčiarsko*. Švajčiarsko bolo najlepšie hodnotenou krajinou aj v Indexe hospodárskej slobody. Napriek tomu, že v Indexe Doing Business obsadilo posledné miesto ho môžeme v rámci ekonomického prostredia považovať za najideálnejší trh pre zahraničnú expanziu spoločnosti Dajana Rodriguez.

Prírodné makroprostredie

V Indexe environmentálnej výkonnosti obsadilo najlepšiu priečku *Rakúsko* a za ním *Švajčiarsko*, preto v rámci prírodného makroprostredia považujeme tieto dva zahraničné trhy ako najvhodnejšie.

Technologické makroprostredie

Prostredníctvom Indexu digitálnej ekonomiky a spoločnosti sme mohli porovnať len štáty EÚ, kde sme zistili, že o niečo lepšie sa ukazuje trh Rakúska. Je však dôležité poznamenať, že všetkých päť skúmaných krajín sú vyspelé štáty, kde väčšina obyvateľov používa nemá problémy s používaním internetu, vie nakupovať online, preto faktor technologického prostredia pri firme venujúcej sa predaju kabeliek nebudeme považovať za rozhodujúci.

Politické makroprostredie

V Indexe politickej stability dosiahli všetky hodnotené krajiny okrem USA porovnateľné výsledky. USA sa výraznejšie prepadlo aj v hodnotení Indexu obmedzení obchodu. Naopak v tomto kritériu sa najlepšie umiestnila Kanada, ktorá obsadila 6. miesto spomedzi všetkých hodnotených krajín. Politické prostredie sa teda ukazuje najvhodnejšie v *Kanade*, potom v Rakúsku, Nemecku, Švajčiarsku a nakoniec v USA.

Kultúrne makroprostredie

Posledným analyzovaným bolo kultúrne makroprostredie, ktoré považujeme za dôležitý ukazovateľ, keďže produkty Dajana Rodriguez prepájajú slovenskú a kubánsku kultúru, ktoré sú vzdialené kultúram hodnotených krajín. V rámci Indexu kultúrnej diverzity aj Indexu jazykovej diverzity sa najlepšie umiestnila *Kanada*.

V celkovom hodnotení makroprostredia Rakúska, Nemecka, Švajčiarska, USA a Kanady sme dospeli k záveru, že najvhodnejšími trhmi pre expanziu spoločnosti Dajana Rodriguez je trh *Švajčiarska* a *Kanady*.

Analýza mikroprostredia spoločnosti

Okrem analýzy makroprostredia sme potrebovali posúdiť ešte interné a externé mikroprostredie spoločnosti, ktoré nám tiež môžu ukázať podnety potrebné zvážiť pri voľbe trhu pre zahraničnú expanziu spoločnosti.

Interné mikroprostredie

Interné mikroprostredie podľa Kitu a kol. (2017) tvorí celá organizačná štruktúra spoločnosti: vrcholový manažment, finančné oddelenie, výroba, oddelenie výskumu

a vývoja, marketing, ľudské zdroje a iné časti firmy. Dajana Rodriguez v súčasnosti vedú štyria konatelia:

- Dajana Rodriguez – Co-Founder & Creative Director,
- Raul Rodriguez – brat Dajany Rodriguez, Co-Founder & CEO,
- Dávid Varga – manžel Dajany Rodriguez, Co-Founder & CMO,
- Ing. Matej Kondrót – priateľ Dajany a Raula Rodriguez, Co-Founder & COO.

Napriek tomu, že každý z konateľov má vo firme špecifikovanú úlohu, pre hladké fungovanie a napredovanie spoločnosti spolu úzko spolupracujú a prepájajú svoje zodpovednosti. Okrem nich vo firme pracujú ešte ďalší zamestnanci na pozícií šičiek, IT špecialistov, predavačiek, fotografiek atď. Spolu má firma do 50 zamestnancov.

Externé mikroprostredie

Externé mikroprostredie spoločnosti podľa Kitu a kol. (2017) tvoria dodávatelia, marketingoví sprostredkovatelia, zákazníci, konkurenti a verejnosť.

Dodávatelia

Dodávateľmi Dajana Rodriguez sú svetové firmy obchodujúce s kožou, ktoré zásobujú materiálom aj celosvetovo známe značky ako Prada či Gucci. Okrem koží firma objednáva aj komponenty do kabeliek, napríklad zipsy.

Marketingoví sprostredkovatelia

Pod skupinu marketingových sprostredkovateľov patria sprostredkovatelia, firmy fyzickej distribúcie, marketingové agentúry a finanční sprostredkovatelia (Kita a kol., 2017). Vzhľadom na to, že väčšinu týchto činností si firma zastrešuje in-house ich nepotrebuje. Ako vysvetľuje p. Kondrót, zastrešovanie činností in-house má pre samotnú firmu množstvo výhod, je to stabilné, rýchle, avšak aj veľmi finančne náročné.

Zákazníci

Cieľovou skupinou spoločnosti Dajana Rodriguez sme sa už zaoberali v predošlej kapitole, kde sme na základe rôznych faktorov demografického a ekonomického makroprostredia zisťovali, ktorý z potenciálnych zahraničných trhov by bol najvhodnejší z hľadiska cieľovej skupiny značky.

Konkurenti

Podľa portálu statista.com (2022) boli v roku 2021 najväčšími svetovými hráčmi v segmente luxusných kožených kabeliek tieto značky:

1. Louis Vuitton – podiel 30% z celkového trhu,
 2. Kering, ktorá vlastní značky ako Gucci či Balenciaga – podiel 20% z celkového trhu,
 3. Hermès – podiel 10% z celkového trhu
 4. Tapestry, ktorá vlastní napríklad značku Kate Spade – podiel 10% z celkového trhu,
 5. Capri Holdings Limited, pod ktorú patria značky Versace, Machel Kors a iné – podiel 5% z celkového trhu
- Zvyšných 25% tvoria ostatné menšie spoločnosti.

Každá z týchto značiek má na všetkých potenciálnych trhoch expanzie spoločnosti Dajana Rodriguez svoje prevádzky a taktiež exportuje online. V nasledujúcej tabuľke sa pozrieme na analýzu konkurenčného mikroprostredia na piatich potenciálnych trhoch zahraničnej expanzie Dajana Rodriguez:

Tabuľka 8 Analýza konkurenčného mikroprostredia krajín Rakúsko, Nemecko, Švajčiarsko, USA, Kanada

Kritériá mikroprostredia		Vybrané trhy potencionalnej zahraničnej expanzie				
		Rakúsko	Nemecko	Švajčiarsko	USA	Kanada
Konkurencia	Tržby v segmente luxusného koženého tovaru ⁶ (v miliardách USD)	0,5	2,28	0,86	17,16	1,66
	Tržby v segmente luxusného tovaru v prepočte na obyvateľa (v USD)	54,98	27,21	98,55	51,36	43,34

Zdroj: vlastné spracovanie na základe Statista (2023a), Statista (2023b), Statista (2023c), Statista (2023d), Statista (2023e)

Na základe údajov z tabuľky 8 môžeme konštatovať, že najvyššiu hodnotu v segmente luxusného koženého tovaru dosahujú tržby na trhu USA a v prepočte na obyvateľa vo Švajčiarsku. Trhy Rakúska a USA dosahujú v tržbách na obyvateľa podobné výsledky – výhodou rakúskeho trhu je jeho blízkosť od SR, čo by značke zjednodušilo vstup na tento trh avšak dôležitou výhodou trhu USA je silne rastúca hispánska komunita, ktorá by mohla byť dobrým cieľovým trhom pre produkty značky Dajana Rodriguez, ktoré prepájajú slovenské a kubánske tradície.

⁶ Tento segment zahŕňa kožené kabelky, kufre a menší kožený tovar (napríklad peňaženky).

Verejnosť

Verejnosť pozostáva z niekoľkých častí:

- internú verejnosť tvoria všetci zamestnanci firmy,
- finančnú verejnosť tvoria banky, poisťovne a finančné spoločnosti, s ktorými firma spolupracuje,
- mediálnu verejnosť tvoria médiá, na ktorých sa značka prezentuje,
- vládnu verejnosť tvoria vládne inštitúcie, s ktorými prichádza firma do kontaktu pri realizácii ich podnikateľskej činnosti,
- miestnu verejnosť tvoria obyvatelia a predstavitelia územnej samosprávy, v prípade Dajana Rodriguez sú to obyvatelia Partizánskeho, v ktorom má firma sídlo aj výrobu,
- verejnosť občianskych hnutí tvoria rôzne miestne organizácie v Partizánskom, ktoré zastupujú záujmy obyvateľov.

Výber vhodného načasovania expanzie

Rozhodnutie o načasovaní vstupu firmy Dajana Rodriguez na zahraničný trh závisí podľa p. Kondróta od dvoch faktorov:

- dostatočných finančných prostriedkov potrebných na zrealizovanie expanzie,
- dostatočných skladových zásob.

Raul Rodriguez v rozhovore pre Expandeco (2023) vysvetľuje, že vlastná výroba je momentálne pre firmu najväčšou pridanou hodnotou, ale zároveň predstavuje aj najväčšiu brzdu expanzie, nakoľko má obmedzené kapacity. Podľa slov p. Kondróta pri aktuálnej kapacite výroby firma predá toľko produktov koľko vyrobí, v niektorých prípadoch dokonca zákazníci čakajú 30-40 na dodanie tovaru, čím firma prichádza o impulzívne nákupy.

Z toho vyplýva, že načasovanie vstupu firmy na zahraničný trh závisí od dostatočného množstva kapitálu nevyhnutného pre realizáciu expanzie a rovnako aj dostatočných skladových zásob, ktoré by dokázali pokryť aj zahraničný dopyt.

Výber metódy vstupu na zahraničný trh

Rovnako ako zvolenie vhodného zahraničného trhu je pre firmu dôležitý aj výber najvhodnejšej metódy vstupu na tento trh. V nasledujúcej tabuľke ešte raz porovnáme výhody a nevýhody jednotlivých metód, tento raz už s aplikáciou na špecifické potreby firmy Dajana Rodriguez:

Tabuľka 9 Výhody a nevýhody metód vstupu na zahraničné trhy s aplikáciou na firmu Dajana Rodriguez

Metódy vstupu na zahraničný trh	Priamy export	Nepriamy export	Zákazka na kľúč	Licencie	Franchising	Joint ventures	Dcérska spoločnosť v 100% vlastníctve
Porovnávané kritériá dôležité pre firmu Dajana Rodriguez							
Jednoduchosť realizácie		X					
Rýchlosť realizácie	X	X					
100% kontrola	X						X
Nízka miera rizika		X		X	X		
Nenáročnosť na kapitálové investície		X		X	X		
Absencia potreby založenia zahraničnej pobočky	X	X	X	X			
Celková vhodnosť pre MSP		X					

Zdroj: vlastné spracovanie na základe Hill, Hult (2019) a Daniels et al. (2022)

Z tabuľky 9 vyplýva, že najvhodnejším spôsobom expanzie spoločnosti na zahraničný trh je nepriamy export jej produktov. Dajana Rodriguez, ako aj iné malé a stredné podniky, nedisponuje veľkými kapitálovými vstupmi, ktoré by jej umožnili zvoliť si jednu z metód vstupu náročnú na kapitálové investície. Firma takisto potrebuje metódu, ktoré je relatívne rýchla a jednoduchá, aby ju čo najmenej obmedzovala v každodennej činnosti. Nepriamy export tovarov do zahraničia spĺňa všetky tieto atribúty.

Dajana Rodriguez už v minulosti expandovala pomocou nepriameho exportu v spolupráci so spoločnosťou Expandeco, ktorá pomáha slovenským a českým e-shopom vstúpiť na zahraničné trhy. Ponúkajú celý rad služieb od prekladu e-shopu, zákazníckej podpory v lokálnom jazyku až po manažment vratiek. Pri realizácii ďalšej expanzie odporúčame opäť využiť služby Expandeca alebo inej podobnej spoločnosti. Napriek tomu, že firma tak stratí istú časť ziskov a kontroly nad exportom, urýchli to jej vstup na zahraničný trh a minimalizuje riziká, čo je pre MSP veľmi dôležité.

5. Diskusia

5.1 Zhodnotenie internacionalizácie spoločnosti Dajana Rodriguez

Na základe analýzy predošlej neúspešnej expanzie spoločnosti Dajana Rodriguez na český a rumunský trh sme dospeli k záveru, že príčinou jej zlyhania mohlo byť nesprávne zvolenie zahraničných trhov, nedostatok finančných prostriedkov využitých na realizáciu marketingovej kampane a simultánna expanzia na dva zahraničné trhy. Zároveň sme skonštatovali, že výber nepriameho exportu ako metódy vstupu na tieto trhy v spolupráci s firmou Expandeco bolo správne rozhodnutie, pretože to značke podstatne zjednodušilo celý proces expanzie.

Pri návrhu novej expanzie sme sa zamerali na odstránenie predošlých chýb a nájdenie takého spôsobu vstupu na zahraničný trh, ktorý by viac korešpondoval so špecifikami firmy Dajana Rodriguez. Ako už bolo spomenuté v práci, cenová relácia kabeliek sa pohybuje v rozmedzí 150€ - 450€. Aby boli zahraničné zákazníčky, ktoré príbeh ukrytý za značkou nezaujme, ochotné zaplatiť takúto sumu, potrebujú disponovať vyšším príjmom ako zákazníci na trhoch ČR a Rumunska. Z toho dôvodu je pre firmu vhodnejšia expanzia na trh Kanady alebo Švajčiarska, ktoré vyšli najlepšie z porovnania kritérií prvkov makroprostredia piatich zahraničných trhov v kapitole 4.2.3 Návrh novej expanzie spoločnosti na zahraničný trh.

Odvolávajúc sa na poznatky zistené v tej istej kapitole je pre expanziu spoločnosti Dajana Rodriguez najvhodnejšia metóda vstupu prostredníctvom nepriameho exportu. Firma týmto spôsobom už v minulosti expandovala v spolupráci so spoločnosťou Expandeco, ktorá pomáha slovenským a českým e-shopom vstúpiť na zahraničné trhy. Nepriamy export je kvôli jeho výhodám v oblasti rýchlej a jednoduchej realizácie, finančnej nenáročnosti a minimalizácii rizika vo všeobecnosti považovaný za vhodnú metódu vstupu pre malé a stredné podniky. Dalo by sa namietat, že nepriamy export neumožňuje firme držať stopercentnú kontrolu nad exportnou operáciou, no v prípade spolupráce s firmou ako Expandeco, ktorá poskytuje profesionálne služby a má v tejto oblasti bohaté skúsenosti, je to v tomto štádiu podnikania najvhodnejšie a najbezpečnejšie riešenie. Pri realizácii ďalšej expanzie preto odporúčame opäť využiť služby Expandeca alebo inej podobnej spoločnosti.

Tak, ako to firma Dajana Rodriguez spravila aj v prípade vstupu na český a rumunský trh, počas realizácie ďalšej expanzie odporúčame vytvoriť zaujímavú marketingovú kampaň. Podľa slov p. Kondóra je jednou zo silných stránok firmy práve jej marketingová kreativita,

ktorú vo firme podporili zriadením vlastného fotoateliéru, zamestnaním fotografiek a kameramaniek, ktoré produkujú celý obsah na web aj sociálne siete. Značka navyše disponuje bohatými skúsenosťami v oblasti influencer marketingu, ktorý je čím ďalej populárnejší. Dajana Rodriguez vie aj naďalej čerpať zo svojho už spomínaného know-how, opierajúceho sa o darčekové vouchre, zasielané potencionálnym zákazníčkam po zapojení sa do súťaže na sociálnych sieťach. Vďaka nemu si firma vie spoľahlivo vyhodnocovať návratnosť týchto marketingových nákladov.

Dôležitým predpokladom úspešnosti realizácie zahraničnej expanzie je aj jej vhodné načasovanie na moment, kedy bude mať firma dostatočné skladové zásoby, ktoré dokážu obslúžiť domáci aj zahraničný trh bez zbytočných omeškaní a rovnako aj dostatočnú výšku finančných prostriedkov v hodnote stoviek tisíc eur, ktoré pokryjú rozsiahlu marketingovú kampaň na zvolenom zahraničnom trhu.

Vzhľadom na to, že firma v tomto roku plánuje riešiť problémy s nestíhajúcou výrobou tak, aby dokázala mesačne produkovať viac kabeliek a tomu, že každý rok generuje vyššie zisky očakávame, že by úspešnú expanziu mohla zrealizovať v priebehu 1 až 2 rokov.

Záver

Globalizácia so sebou prináša veľa príležitostí, medzi nimi aj široké možnosti expanzie firiem na zahraničné trhy. Kým pre veľké spoločnosti býva expanzia jednoduchšia, firmy zo sektora malých a stredných podnikov častokrát zápasia s nevedomosťou, ako ju zrealizovať. Teória medzinárodného obchodu pozná mnohé metódy vstupu na zahraničné trhy, firmy sa len potrebujú rozhodnúť pre tú najvhodnejšiu.

Hlavným cieľom bakalárskej práce bolo prostredníctvom analýzy týchto metód vybrať tú najoptimálnejšiu pre firmu Dajana Rodriguez pri jej expanzii na nami zvolený zahraničný trh. Hlavný cieľ bol podmienený naplnením týchto parciálnych cieľov: definovanie problematiky záverečnej práce prostredníctvom analýzy diel významných zahraničných a slovenských autorov, charakteristika motívov vstupu firiem na zahraničné trhy a metód, ktoré pri tom môžu použiť, charakteristika spoločnosti Dajana Rodriguez a jej predošlej expanzie a následný návrh najvhodnejšie metódy vstupu firmy na zahraničný trh.

Spoločnosť Dajana Rodriguez, slovenský líder vo výrobe kožených kabeliek, sa už pokúsila o expanziu na český, rumunský a španielsky trh. V praktickej časti práce sme identifikovali možné príčiny neúspechu vstupu na český a rumunský trh, ktorými boli nesprávny výber zahraničných trhov, nedostatok finančných prostriedkov využitých na realizáciu marketingovej kampane a simultánna expanzia na dva zahraničné trhy. Zároveň sme skonštatovali, že výber nepriameho exportu ako metódy vstupu na tieto trhy v spolupráci s firmou Expandeco bolo správne rozhodnutie.

Po celkovej analýze sme dospeli k záveru, že pri ďalšej expanzii firmy je ideálne zvoliť zahraničný trh, na ktorom má cieľová skupina značky vyššie príjmy. Z porovnania piatich potenciálnych trhov sa ako najvhodnejšie ukázali trhy Kanady a Švajčiarska. Majú obrovský potenciál, stabilnú politickú situáciu a ich demografia je v súlade s cieľovou skupinou značky. Pri rozhodovaní o voľbe najvhodnejšej metódy vstupu na jeden z týchto trhov sme vyhodnotili, že firma by mala opäť zvoliť nepriamy export spolu s nápaditou, na influncerov orientovanou marketingovou kampaňou.

Firma by mala expanziu začať v momente, kedy bude disponovať dostatočnými skladovými zásobami a dostatočnou výškou finančných prostriedkov na pokrytie rozsiahlej marketingovej kampane na danom trhu.

V závere môžeme skonštatovať, že bol naplnený primárny cieľ práce, pretože sme navrhli konkrétny trh pre ďalšiu expanziu nami vybranej firmy Dajana Rodriguez a tiež

konkrétnu metódu vstupu na tento trh. Splnené boli aj parciálne ciele, ktoré nás viedli k naplneniu primárneho cieľa.

Prípad zahraničnej expanzie Dajana Rodriguez by sa dal aplikovať aj na iné výrobné firmy zo sektora MSP, ktoré disponujú malým množstvom finančných prostriedkov. Nepriamy export zaručí rýchly, jednoduchý a finančne nenáročný vstup na zahraničný trh s minimálnymi rizikami. Situácia každej firmy je však iná, preto treba výberu konkrétnej metódy venovať dostatok času a dôkladne zanalyzovať celkovú situáciu a špecifické potreby firmy.

Zoznam použitej literatúry

1. BALÁŽ, Peter a kol. Medzinárodné podnikanie. 1. vyd. Bratislava: Sprint 2, 2019. 304 s. ISBN 978-80-89710-51-5.
2. BALÁŽ, Peter a kol. Medzinárodné podnikanie: Na vlne globalizujúcej sa svetovej ekonomiky. 5. vyd. Bratislava: Sprint 2, 2010, 546 s. ISBN 978-80-89393-18-3.
3. BIGCOMMERCE. Discover New Leads and Brand Growth with Influencer Marketing [online]. 2022 [cit. 2023-04-26]. Dostupné na: <https://www.bigcommerce.com/articles/ecommerce/influencer-marketing/>
4. BREWSTER, Chris et al. International Human Resource Management. 4th ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development. 2016, 529 p. ISBN 978-1-843-98375-0
5. BUKOVOVÁ, Sylvia – GAJDOVÁ, Denisa – KOVALEV, Andrej. Podnikanie v malých a stredných podnikoch: vybrané problémy. 1.vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2019. 252 s. ISBN 978-80-225-4610-2.
6. COSTA, Eric – SOARES, António, Lucas – DE SOUSA, Jorge Pinho. A New Insight in the SMEs Internationalization Process [online]. In *IFIP Advances in Information and Communication Technology*. Springer, 2015, vol. 463 Dostupné na: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-24141-8_36
7. DAJANA RODRIGUEZ. Ako vyrábame vaše kabelky? Nahliadnite do výrobného procesu! [online]. 2020 [cit. 2023-03-25]. Dostupné na: <https://dajanarodriguez.sk/blog/ako-vyrabame-vase-kabelky-nahliadnite-do-vyrobnego-procesu>
8. DAJANA RODRIGUEZ. Kolekcie [online]. 2023 [cit. 2023-03-25]. Dostupné na: <https://dajanarodriguez.sk/kolekcie>
9. DAJANA RODRIGUEZ. Príbeh [online]. 2021 [cit. 2023-03-24]. Dostupné na: <https://dajanarodriguez.sk/o-nas>
10. DANIELS, John D. et al. International Business: Environments & Operations. 17. ed. United Kingdom: Pearson Education Limited, 2022, 696 p. ISBN: 978-1-292-40339-7.

11. DOING BUSINESS. Ease of Doing Business rankings [online]. 2019 [cit. 2023-04-09]. Dostupné na: <https://archive.doingbusiness.org/en/rankings?region=oecd-high-income>
12. EGGERS, Fabian. Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis [online]. In *Journal of Business Research*. California: Elsevier Inc, 2020, vol. 116, p. 199-208 [cit. 2023-03-07]. ISSN 0148-2963. Dostupné na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320303222?via%3Dihub>
13. ENVIRONMENTAL PERFORMANCE INDEX. 2022 EPI Results [online]. 2022 [cit. 2023-04-09]. Dostupné na: <https://epi.yale.edu/epi-results/2022/component/epi>
14. EURÓPSKA KOMISIA. Digital Economy and Society Index (DESI) 2022 [online]. 2022 [cit. 2023-04-09]. Dostupné na: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-economy-and-society-index-desi-2022>
15. EURÓPSKA KOMISIA. Príručka pre používateľov k definícii MSP [online]. Luxemburg: Úrad pre vydávanie publikácií Európskej únie, 2020, 60 s. [cit. 2022-11-12]. ISBN 978-92-79-69884-2. Dostupné na: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/42921/attachments/1/translations/sk/renditions/native>
16. EURÓPSKY DVOR AUDÍTOROV. Nástroje internacionalizácie MSP: vysoký počet podporných opatrení, ktoré však nie sú v plnej miere súdržné ani koordinované [online]. Luxemburg: Úrad pre vydávanie publikácií Európskej únie, 2022 [cit. 2022-11-26]. ISBN 978-92-847-7732-7. Dostupné na: https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR22_07/SR_Internationalisation-SMEs_SK.pdf
17. EURÓPSKY PARLAMENT. Deglobalisation [online]. 2022 [cit. 2022-04-25]. Dostupné na: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2022/739219/EPRS_BRIE_TT_739219_Deglobalisation_final.pdf
18. EUROSTAT. Mean and median income by age and sex - EU-SILC and ECHP surveys [online]. 2023a [cit. 2023-04-08]. Dostupné na:

https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ILC_DI03/default/table?lang=en&category=livcon.ilc.ilc_ip.ilc_di

19. EUROSTAT. Small and medium-sized enterprises (SMEs) [online]. 2023b [cit. 2023-03-03]. Dostupné na: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/information-on-data/small-and-medium-sized-enterprises>
20. EXPANDECO. Dajana Rodriguez: Rodinný e-shop, ktorý spája technológie a kubánsky temperament [online]. 2023 [cit. 2023-04-26]. Dostupné na: <https://www.expandeco.com/sk/dajana-rodriguez-rodinny-e-shop-ktory-spaja-technologie-a-kubansky-temperament/>
21. FERENČÍKOVÁ, Soňa a kol. Stratégia medzinárodného podnikania: investície, partneri a ľudské zdroje. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. 318 s. ISBN 978-80-225-3078-1.
22. FINANCIAL EXPRESS. How should SMEs decide international market entry mode for expansion [online]. 2022 [cit. 2023-04-26]. Dostupné na: <https://www.financialexpress.com/industry/sme/cafesme/msme-exim-how-should-smes-decide-international-market-entry-mode-for-expansion/2546876/>
23. FORBES. Slovenka Dajana Rodriguez išla s kožou na trh: Jej kabelky sú hitom [online]. 2017 [cit. 2023-03-25]. Dostupné na: <https://www.forbes.sk/slovenka-dajana-rodriguez-isl-s-kozou-na-trh-jej-kabelky-su-hitom/>
24. FORBES. So svojimi kabelkami žne úspech už 8 rokov. Teraz čaká Dajanu Rodriguez ďalšia výzva [online]. 2020 [cit. 2023-03-24]. Dostupné na: <https://www.forbes.sk/so-svojimi-kabelkami-zne-uspech-uz-8-rokov-teraz-caka-dajanu-rodriguez-dalsia-vyzva/>
25. GLOBAL TRADE & INNOVATION POLICY ALLIANCE. International Trade Barrier Index: Full report [online]. Tholos Foundation, 2021, 52 p. [cit. 2023-04-09]. Dostupné na: https://atr-tbi19.s3.amazonaws.com/TBI_FullReport_2021_FINAL.pdf
26. HERITAGE. Country Rankings [online]. 2023 [cit. 2023-04-09]. Dostupné na: <https://www.heritage.org/index/ranking>

27. HILL, Charles W. L. – HULT, G. Thomas M. International Business: Competing in The Global Marketplace. 12th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2019. 704 p. ISBN 978-1-259-92944-1.
28. HILL, Charles W. L. – HULT, G. Thomas M. International Business: Competing in The Global Marketplace. 11th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2017. 666 p. ISBN 978-1-260-08415-3.
29. HILL, Charles W. L. International Business: Competing in The Global Marketplace. 9th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2012. 748 p. ISBN 978-0-07-802924-0.
30. HILLARY, Ruth. Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment: Business Imperatives. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2000, 380 p. ISBN 1874719225.
31. IPA SLOVAKIA. Dodávateľský reťazec (supply chain) [online]. 2017 [cit. 2022-11-25]. Dostupné na: <https://www.ipaslovakia.sk/clanok/dodavatelsky-retazec-supply-chain-1>
32. IVANOV, Dmitry – TSIPOULANIDIS, Alexander – SCHÖNBERGER, Jörn. Global Supply Chain and Operations Management: A Decision-Oriented Introduction to the Creation of Value. 2nd ed. Švajčiarsko: Springer, 2019, 539 p. ISBN 978-3-319-94313-8.
33. KAŠŤÁKOVÁ, Elena – RUŽEKOVÁ, Viera. Medzinárodné obchodné operácie. 1.vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2019, 200 s. ISBN 978-80-225-4611-9.
34. KITA, Jaroslav a kol. Marketing. Bratislava: Wolters Kluwer, 2017. 424 s. ISBN 978-80-8168-550-7.
35. KOTLER, Philip – ARMSTRONG, Gary. Principles of Marketing. 17th ed. UK: Pearson Education Limited, 2018, 734 p. ISBN 978-1-292-22017-8.
36. KROŠLÁKOVÁ, Monika. Zdroje financovania rodinných podnikov ako súčasti MSP V SR [elektronický zdroj]. In *Vedecké state Obchodnej fakulty 2012*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012, s. 394-402. [cit. 2023-03-06]. ISBN 978-80-225-3452-9.

37. KUBIČKOVÁ, Viera - VARGAOVÁ, Mária. Špecifická existencie dynamických malých a stredných podnikov. In *Študentská vedecká odborná činnosť Obchodnej fakulty 2012: zborník príspevkov*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. ISBN 978-80-225-3533-5.
38. KUNDAY, Özlem – SENGÜLER, Ece Piúkinsüt. A Study On Factors Affecting The Internationalization Process Of Small And Medium Enterprises (SMEs) [online]. In *Procedia Social and Behavioral Sciences*. Elsevier, 2015, vol. 195, p. 972-981 [cit. 2022-04-23]. Dostupné na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815038422>
39. MADURA, Jeff. International Financial Management. 13th ed. Boston: Cengage Learning. 2018, 752 s. ISBN 978-1-337-09973-8.
40. MACHKOVÁ, Hana et al. Mezinárodní obchodní operace. 6. aktualizované a doplněné vydání. Praha: GRADA Publishing, 2014, 256 p. ISBN 978-80-247-4874-0.
41. NATION MASTER. Linguistic diversity index: Countries Compared [online]. 2009 [cit. 2023-04-09]. Dostupné na: <https://www.nationmaster.com/country-info/stats/Language/Linguistic-diversity-index>
42. NUMBEO. Rankings by Country of Average Monthly Net Salary (After Tax) (Salaries And Financing) [online]. 2023 [cit. 2023-04-09]. Dostupné na: https://www.numbeo.com/cost-of-living/country_price_rankings?itemId=105
43. OECD. Measuring Globalisation: OECD Handbook on Economic Globalisation Indicators [online]. 2005 [cit. 2022-11-25]. Paríž: OECD Publishing, 2005. 231 s. ISBN 92-64-10808-4. Dostupné na: https://read.oecd-ilibrary.org/economics/measuring-globalisation-oecd-handbook-on-economic-globalisation-indicators-2005_9789264108103-en#page1
44. OECD. Working age population [online]. 2023 [cit. 2023-04-09]. Dostupné na: <https://data.oecd.org/pop/working-age-population.htm>
45. PODNIKAJTE.SK. Malý, stredný alebo mikro podnik – veľkostné kritériá [online]. 2016 [cit. 2022-11-12]. Dostupné na: <https://www.podnikajte.sk/podpora-podnikania/maly-stredny-mikro-podnik>

46. PROCHÁZKOVÁ, Katarína. Globalizácia a internacionalizácia podniku v medzinárodnom prostredí [online]. In *Akademický repozitár*. Bratislava, 2015, s. 1-8 [cit. 2022-11-25]. Dostupné na: <https://sekarl.euba.sk/ar-leu/sk/csg/?repo=eurepo&key=42907041125>
47. RUŽEKOVÁ, Viera – ZÁBOJNÍK, Stanislav – HRINKO, Ján. Ekonomická diplomacia a teritoriálne analýzy. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2021, 176 s. ISBN 987-80-225-4897-7.
48. SLOVAK BUSINESS AGENCY. Atlas MSP na Slovensku [online]. 2021 [cit. 2022-11-12]. Dostupné na: <https://www.sbagency.sk/sites/default/files/atlas-msp.pdf>
49. STATISTA. Luxury Leather Goods – Austria [online]. 2023a [cit. 2023-04-10]. Dostupné na: <https://www.statista.com/outlook/cmo/luxury-goods/luxury-leather-goods/austria>
50. STATISTA. Luxury Leather Goods – Canada [online]. 2023e [cit. 2023-04-10]. Dostupné na: <https://www.statista.com/outlook/cmo/luxury-goods/canada>
51. STATISTA. Luxury Leather Goods – Germany [online]. 2023b [cit. 2023-04-10]. Dostupné na: <https://www.statista.com/outlook/cmo/luxury-goods/luxury-leather-goods/germany>
52. STATISTA. Luxury Leather Goods – Switzerland [online]. 2023c [cit. 2023-04-10]. Dostupné na: <https://www.statista.com/outlook/cmo/luxury-goods/luxury-leather-goods/switzerland>
53. STATISTA. Luxury Leather Goods – United States [online]. 2023d [cit. 2023-04-10]. Dostupné na: <https://www.statista.com/outlook/cmo/luxury-goods/luxury-leather-goods/united-states>
54. STATISTA. Luxury Leather Goods – Worldwide [online]. 2022 [cit. 2023-04-09]. Dostupné na: <https://www.statista.com/outlook/cmo/luxury-goods/luxury-leather-goods/worldwide>
55. SUGANDH, Mittal. Choice of market entry mode: A critical issue in international business [online]. In *International Journal of Commerce and Management Research*.

- India: 2018, vol. 4, no. 6, p. 57-61 [cit. 2023-04-20]. ISSN: 2455-1627. Dostupné na: <https://www.managejournal.com/archives/2018/vol4/issue6/4-6-17>
56. THE GLOBAL ECONOMY. Female labor force participation - Country rankings [online]. 2021 [cit. 2023-04-09]. Dostupné na: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/female_labor_force_participation/
57. TRADING ECONOMICS. Employment rate [online]. 2023 [cit. 2023-04-09]. Dostupné na: <https://tradingeconomics.com/country-list/employment-rate>
58. U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS. Quarterly Census of Employment and Wages: Employment and Wages Data Viewer [online]. 2022 [cit. 2023-04-08]. Dostupné na: https://data.bls.gov/cew/apps/data_views/data_views.htm#tab=Tables
59. WORLD BANK. GDP growth (annual %) [online]. 2023 [cit. 2023-04-09]. Dostupné na: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>
60. WORLD BANK. Worldwide Governance Indicators [online]. 2021 [cit. 2023-04-09]. Dostupné na: <https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators/Series/PV.EST>
61. WORLD ECONOMICS. GDP Per Capita by Country [online]. 2022 [cit. 2023-04-09]. Dostupné na: <https://www.worldeconomics.com/Wealth/>
62. WORLD POPULATION REVIEW. Birth Rate by Country 2023 [online]. 2023a [cit. 2023-04-09]. Dostupné na: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/birth-rate-by-country>
63. WORLD POPULATION REVIEW. Most Diverse Countries [online]. 2013 [cit. 2023-04-09]. Dostupné na: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/most-diverse-countries>
64. WORLD POPULATION REVIEW. Most Educated Countries 2023 [online]. 2023b [cit. 2023-04-09]. Dostupné na: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/most-educated-countries>
65. WOWA. Average Income in Canada [online]. 2022 [cit. 2023-04-08]. Dostupné na: <https://wowa.ca/average-income-canada>

66. ZÁBOJNÍK, Stanislav – ČIDEROVÁ, Denisa – KRAJČÍK, Daniel. Competitiveness in International Business: Challenges for the EU Economies. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2020, 272 p. ISBN 978-80-7676-006-6.
67. ZÁBOJNÍK, Stanislav - ČIDEROVÁ, Denisa. Medzinárodný obchod - repetitórium. 1. vyd. Žilina: EDIS-vydavateľské centrum ŽU, 2020. 181 s. ISBN 978-80-554-1722-6.
68. ZÁBOJNÍK, Stanislav. Vybrané problémy medzinárodného obchodu a medzinárodného podnikania. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. 166 s. ISBN 978-80-225-4133-6.
69. ZAHOOR, Nadia et al. Collaboration and Internationalization of SMEs: Insights and Recommendations from a Systematic Review [online]. In *International Journal of Management Reviews*. British Academy of Management and John Wiley & Sons Ltd., 2020, vol. 22, no. 4, p. 427-456 [cit. 2023-04-23]. ISSN 1460-8545. Dostupné na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ijmr.12238>

Prílohy