EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVOHOSPODÁRSKA FAKULTA SO SÍDLOM V KOŠICIACH

Evidenčné číslo:107007/B/2021/36114651035809796

APLIKÁCIA SELEKČNEJ ANALÝZY PRI VÝBERE ZAHRANIČNEHO TRHU

Bakalárska práca

2021 **Zuzana Madárová**

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVOHOSPODÁRSKA FAKULTA SO SÍDLOM V KOŠICIACH

APLIKÁCIA SELEKČNEJ ANALÝZY PRI VÝBERE ZAHRANIČNEHO TRHU

Bakalárska práca

Študijný program:	Ekonomika a manažment podniku
Študijný odbor:	Ekonómia a manažment
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu
Vedúci záverečnej práce:	Ing. Terézia Barlašová

Košice 2021 **Zuzana Madárová**

36114651035809796

Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Zuzana Madárová
Študijný program: ekonomika a manažment podniku (Jednoodborové štúdium, bakalársky I. st., denná forma)
Študijný odbor: ekonómia a manažment
Typ záverečnej práce: Bakalárska záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: slovenský
Sekundárny jazyk: anglický

Názov: Aplikácia selekčnej analýzy pri výbere zahraničného trhu

Anotácia: Dôvodov pre vstup na zahraničný trh je veľa, od maximalizácie zisku, cez predĺženie životného cyklu výrobku, až po rozšírenie trhového podielu podniku. Na to, aby podnik mohol na zahraničný trh vstúpiť, potrebuje najprv preskúmať prostredie do ktorého chce presunúť svoje podnikanie. Záverečná práca sa zaoberá aplikáciou selekčnej analýzy v konkrétnom podniku.

Vedúci: Ing. Terézia Barlašová
Oponent: Prof.h.c. Ing. Martin Bosák, PhD.
Katedra: KM PHF - Katedra manažmentu PHF,Košice
Vedúci katedry: prof. Ing. Bohuslava Mihalčová, PhD.

Dátum zadania: 17.09.2019

Dátum schválenia: 17.09.2019

prof. Ing. Bohuslava Mihalčová, PhD.
vedúci katedry

Čestné vyhlásenie

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

Dátum: .....

(podpis študenta)

Poďakovanie

Touto cestou sa chcem poďakovať mojej pani vedúcej bakalárske práce, Ing. Terézii Barlašovej, za jej veľkú pomoc, ochotu a za jej obrovskú ústretovosť pri vypracovaní tejto práce.

Veľká vďaka patrí tiež konateľom spoločnosti Eso klima s.r.o., ktorí mi poskytli veľa informácií z praxe a tiež ďakujem svojim blízkym za to, že ma pri písaní podporovali.

ABSTRAKT

MADÁROVÁ, Zuzana: Aplikácia selekčnej analýzy pri výbere zahraničného trhu. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach; Katedra manažmentu. – Vedúca záverečnej práce: Ing. Terézia Barlašová. – Košice: PHF EU, 2021, počet strán 49.

Cieľom záverečnej práce je na základe selekčnej analýzy nájsť potenciálny zahraničný trh, vhodný pre exportné aktivity vybraného podniku. Práca je rozdelená do 5 kapitol. Obsahuje 5 obrázkov, 7 tabuliek. Prvá kapitola je venovaná súčasnému stavu riešenej problematicky doma a v zahraničí, venuje sa témam ako poslanie a stratégia podniku, plánovanie rastu a expandovanie na zahraničné trhy, opisuje východiská podniku pre vstup na zahraničný trh a definuje selekčnú analýzu. V ďalšej časti sa charakterizuje hlavný cieľ práce a čiastkové ciele práce. Ďalšia kapitola opisuje metodiku práce a metódy skúmania. Záverečná kapitola sa zaoberá samotným výberom, obsahuje výpočty a návrhy na riešenia smerujúce k splneniu cieľa práce. Výsledkom riešenia danej problematiky je výber vhodného zahraničného trhu pomocou selekčnej analýzy.

Kľúčové slová:

Zahraničný trh, podnik, selekčná analýza, podnik, stratégia podniku

ABSTRACT

MADÁROVÁ, Zuzana: Application of selection analysis in foreign market selection. - University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Economics with seat in Košice; Department of Management. - Thesis supervisor: Ing. Terézia Barlašová. - Košice: PHF EU, 2021, number of pages 49.

The aim of the final work is based on the selection analysis to find a potential foreign market, suitable for export activities of the selected company. The work is divided into 5 chapters. Contains 5 pictures, 7 tables. The first chapter is devoted to the current state of the problem at home and abroad, deals with topics such as mission and strategy of the company, growth planning and expansion into foreign markets, describes the starting points of the company to enter foreign markets and defines the selection analysis. The next part characterizes the main goal of the work and the partial goals of the work. The next chapter describes the methodology of the work and research methods. The final chapter deals with the selection itself, contains calculations and suggestions for solutions to meet the goal of the work. The result of solving the problem is the selection of a suitable foreign market using selection analysis.

Keywords:

Foreign market, enterprise, selection analysis, enterprise, enterprise strategy

OBSAH

Úvod **10**

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí **11**

1.1 Poslanie podniku a stratégia *11*

1.2 Plánovanie rastu – expandovanie na zahraničný trh *13*

1.3 Zahraničný marketing a formy vstupu na zahraničný trh *14*

1.4 Východiská pre vstup na zahraničný trh *17*

1.4.1 Analýzy makroprostredia 17

1.4.2 Analýzy interného prostredia 18

1.5 Selekčná analýza *20*

1.5.1 Hrubá selekčná analýza 21

1.5.2 Jemná selekčná analýza 23

1.6 Segmentácia trhu *25*

2 Cieľ práce **26**

3 Metodika práce a metódy skúmania **27**

3.1 Metodika práce *27*

3.2 Metódy skúmania *27*

3.3 Charakteristika podniku *28*

4 Výsledky práce **30**

4.1 Východisková analýza podniku *34*

4.2 Selekčná analýza pri výbere zahraničného trhu pre podnik *36*

4.2.1 Hrubá selekčná analýza 36

4.2.2 Jemná selekčná analýza 38

4.3 Výber formy vstupu na zahraničný trh *44*

5 Diskusia **45**

Záver **47**

Bibliografické zdroje **48**

Zoznam ilustrácií a zoznam tabuliek

Obrázok 1 Postup v procese rozhodovania o vstupe na zahraničný trh 13

Obrázok 2 Rozdiely medzi domácim a zahraničným marketingom 15

Obrázok 3 Metódy vstupu na zahraničné trhy 15

Obrázok 4 Metódy vstupu na zahraničné trhy 21

Obrázok 5 Ciele podniku Eso klima s.r.o. 31

Tabuľka 1 Stratégie vstupu na zahraničný trh 16

Tabuľka 2 Prehľad ziskov a strát Eso klima s.r.o 32

Tabuľka 3 Prehľad údajov zo súvahy Eso klima s.r.o. 33

Tabuľka 4 Analýza interného profilu schopností firmy Eso - klima s.r.o. 35

Tabuľka 5 Hrubá selekčná analýza 6 krajín 38

Tabuľka 6 Základné údaje Holandska a Belgicka 39

Tabuľka 7 Jemná selekčná analýza 2 krajín 40

Úvod

Súčasná doba a konzumná spoločnosť sa valia vpred s vidinou dosiahnuť viac, mať viac, získať viac, zarobiť viac, neustále rásť, expandovať, dosahovať nadpriemerné výsledky, viac si dovoliť a mať sa lepšie, v podstate za účelom a cieľom viac utratiť. Ľudia oveľa častejšie cestujú za prácou do miest, regiónov, krajín vzdialených od domova mnoho kilometrov. Podnikatelia hľadajú zákazníkov v čoraz vzdialenejších oblastiach, čomu napomáha aj rozvoj internetu, počítačov, žijeme v technologickej dobe. Jednotlivé krajiny otvárajú svoje ekonomiky investorom z cudzích krajín, zákazník má vyššiu možnosť voľby. Zákazník, klient, spotrebiteľ dáva prednosť najnižšej cene. To v konečnom dôsledku spôsobuje, že každá voľná medzera na trhu sa musí zaplniť, najlepšie čím skôr. Ak ju nevyplní domáci podnikateľ, nájde sa šikovný zo zahraničia. Je to princíp voľného trhu, modernej trhovej ekonomiky, v dnešnej dobe už skôr globálnej ekonomiky.

Podnik, ktorý naplnil svoje kapacity na domácom trhu, potrebuje využiť preplnené kapacity na svoj ďalší rast – vo vlastnom regióne, oblasti, krajine, a to býva najčastejším dôvodom expanzie zabehnutých firiem na zahraničné trhy. Jedným z takých podnikov je aj spoločnosť Eso klima s.r.o., ktorá sa zaoberá prevažne inštaláciou klimatických zariadení do budov, rodinných domov, administratívnych centier, do automobilov. Tento podnik prijal rozhodnutie preraziť na zahraničný trh, no nevie sa rozhodnúť, ktorý by bol pre neho najvhodnejší. Podnik mal možnosť zadať ponuku na vypracovanie vhodného návrhu na výber vhodného zahraničného trhu externej firme, no zhoda náhod rozhodla, že sa problém tohto podniku stal predmetom témy tejto bakalárskej práce. Jej úlohou, cieľom bude vybrať vhodný zahraničný trh pomocou selekčnej analýzy pre tento konkrétny podnik. Bude potrebné odporučiť aj najvhodnejšiu formu vstupu na konkrétny trh.

Aby sme dokázali na základe doteraz získaných vedomostí, zručností a vedomostí vybrať správny zahraničný trh, musíme dôkladne naštudovať dostupnú literatúru, články, internetové zdroje, získať množstvo informácií o jednotlivých krajinách, o podnikaní v týchto krajinách, informácií z interného prostredia podniku, o jeho situácii a plánoch. Bude potrebné stanoviť si všetky potrebné postupy a metódy, zostaviť čiastkové ciele, aby sme naplnili to, čo bude naším hlavným cieľom práce, a tým bude výber a odporúčanie vhodného zahraničného trhu pre firmu Eso klima s.r.o.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Každá väčšia alebo menšia firma, či už ide o podnikateľa – živnostníka, jednoosobovú s.r.o. alebo veľkú akciovú spoločnosť, či nadnárodnú korporáciu, chce vo svojom podnikaní dosiahnuť úspech, zisk, takto je postavená aj definícia podnikania. Dosahovanie zisku je jedným z hlavných cieľov každej firmy, a kde je cieľ, tam je aj cesta, ako sa k cieľu dostať. Žiadna firma nie je bez predstavy ako, kde, v čom a za čo podnikať, a to už je forma plánovania, prijatia určitej stratégie ako byť úspešný, spôsob, ako viesť firmu tak, aby sa jej darilo. Keďže naša práca sa zaoberá výberom zahraničného trhu pomocou selekčnej analýzy, v nasledujúcich kapitolách rozoberieme pojmy ako strategické plánovanie, zahraničný marketing, prieskum a analýza firmy a trhu.

1.1 Poslanie podniku a stratégia

Prijatie rozhodnutia firmy vstúpiť na zahraničný trh by sa malo vykonať na najvyšších úrovniach riadenia firmy. Takéto rozhodnutie spravidla nie je prvoplánovou záležitosťou, nesie so sebou isté riziká a preto by mal podnik mať zodpovedané nielen základné otázky, t.j. aký objem predaja by chcel v zahraničí dosiahnuť, do akého typu krajiny a do koľkých krajín chce vstúpiť (sario.sk), ale mal by byť na to dostatočne pripravený.

Rozhodnutie môže prísť ako jednorazový akt, alebo sa prijme postupnými logickými krokmi. Ak rozhodovanie prebieha v časovom slede po jednotlivých na seba nadväzujúcich krokoch, ide o tzv. rozhodovací proces. Rozhodovanie môže byť strategické, taktické alebo operatívne (Jankelová a kol., 2010).

Ak sa firma rozhodne vstúpiť na zahraničný trh, mala by mať pripravený plán, stratégiu. Úspech nie je zaručený na sto percent nikdy, no dôkladná príprava a zodpovedný prístup môžu k úspechu výrazne pomôcť. Rozhodnutie firmy vstúpiť na zahraničný trh patrí k strategickým rozhodnutiam s veľmi zásadným dopadom na existenciu firmy.

Papula – Papulová (2013, s. 37) opisujú stratégiu takto: „Stratégia je v najjednoduchšom ponímaní prípravou na budúcnosť. Ten, kto má stratégiu, myslí na budúcnosť, vytvára si obrazy o budúcnosti a uvažuje, čo robiť už dnes, aby v budúcnosti

naplnil svoje zámery a ciele a dosiahol predpokladaný úspech. Myslieť na budúcnosť, vedieť si predstaviť budúcnosť a napĺňať predstavy o budúcnosti je prejavom nielen strategického, ale vôbec ľudského myslenia.

Lesáková a kol. (2001, s. 12) definuje stratégiu ako „nástroj, ktorý podnik používa na dosiahnutie svojich cieľov. Stratégiou sa vymedzujú dlhodobé ciele podniku, volia sa postupy na ich naplnenie a alokujú zdroje na ich dosiahnutie.“

Poslanie podniku podlieha zmene, mení sa a rozvíja, mali by byť zohľadnené nové príležitosti. Poslanie podniku by sa malo prispôsobovať zmenám vo vonkajšom prostredí podniku, čo však nie je ľahká úloha a predstavuje určité riziko. Nemenné poslanie podniku, ktoré neuvažuje o nových podobách, môže byť pre podnik ochromujúci (Slávik, 1997).

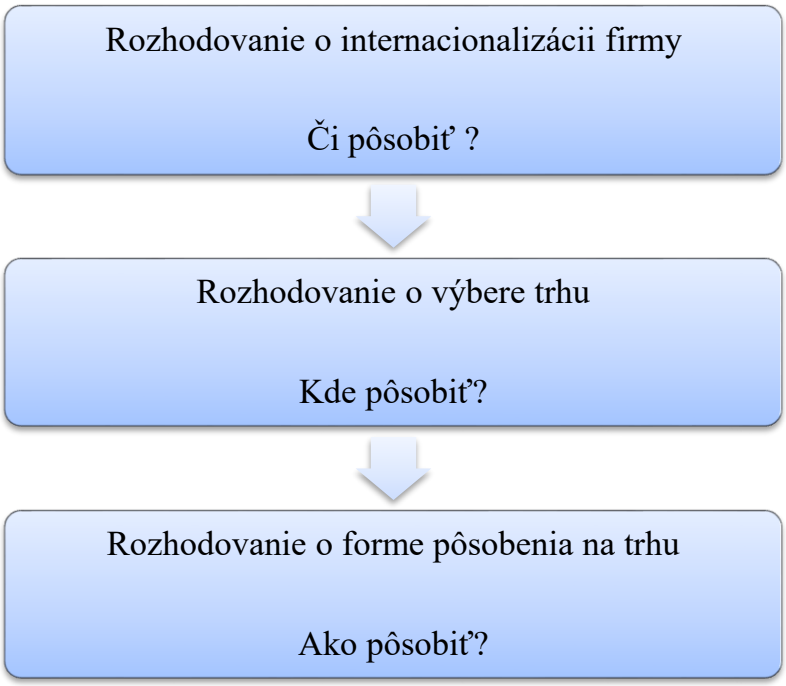
Papula, Papulová (2013) poukazujú na niekoľko možností ako reagovať na zmeny v prostredí:

- zostať na mieste a pasívne čakať na vynárajúce sa príležitosti,
- zmeny odkladať na neskôr a spoliehať sa na nejakú výraznú, jednorazovú zmenu v budúcnosti,
- pripraviť sa – premyslieť stratégiu na postupné zmeny.

Podnik, ktorý na trhu nie je dlho, chce v prvom rade prežiť a rásť. Kladie strategický dôraz na nárast trhového podielu, snaží sa o dôveru zákazníkov, zisk premieňa na investície, hľadá úverové zdroje. Zvyčajne sa stáva, že potom, čo si podnik upevní pozíciu na miestnom trhu a vyčerpá jeho obmedzené príležitosti, vyústi jeho expanzia na regionálne, národné a možno i medzinárodné trhy (Slávik, 1997).

K rozhodovaniu o tom, že firma bude pôsobiť na zahraničnom trhu patria tri základné odpovede na otázky (Magdolenová, 2007):

- Či pôsobiť na zahraničnom trhu (pôsobenie podniku na medzinárodnej úrovni)
- Kde pôsobiť na zahraničnom trhu (výber zahraničného trhu a rozhodovanie)
- Ako pôsobiť na zahraničnom trhu (forma vstupu a pôsobenia na ňom)



Obrázok 1 Postup v procese rozhodovania o vstupe na zahraničný trh

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Magdolenová., 2007

1.2 Plánovanie rastu – expandovanie na zahraničný trh

Expanzia podniku na zahraničné trhy je motivovaná viacerými faktormi. Ich dôvody vstupu do medzinárodného obchodovania závisia od predmetu činnosti podniku a odvetvia podnikania. Najčastejšími motívmi internacionalizácie podnikov je hľadanie nových zdrojov, nových trhov, hľadanie efektívnosti a hľadanie strategických aktív a kapacít. No najzákladnejším motívom je dosahovanie a zvyšovanie zisku, zlepšovanie dlhodobej ziskovosti (Baláž a kol., 2010).

Pre rozhodovanie o výbere zahraničného trhu je potrebné, aby podnik konkrétne zadefinoval marketingové ciele a taktiku. Predpokladom je, že podnik prijal rozhodnutie, či vstúpi na trh jednej krajiny, alebo na viacero trhov súčasne. Magdolenová (2007) uvádza pre toto rozhodovanie nasledovný postup krokov pri rozhodovaní o výbere zahraničného trhu (Magdolenová, 2007):

1. Identifikovanie - ktorý zahraničný trh je najvhodnejším
2. Vykonanie prieskumu a analýz zahraničných trhov
3. Definovanie kritérií hodnotenia

4. Výber zahraničných trhov prichádzajúcich do úvahy
5. Stanovenie dôsledkov viacerých variantov dopadov na firmu ako scenárov budúceho vývoja
6. Hodnotenie dôsledkov variantov a výber najvhodnejšieho variantu ako podklad pre konečné rozhodnutie

1.3 Zahraničný marketing a formy vstupu na zahraničný trh

Definícia marketingu podľa Baláža (2010): „Medzinárodný marketing môžeme teda definovať ako proces plánovania a riadenia činností prekračujúcich národné hranice s cieľom uspokojovať potreby jednotlivcov aj organizácií.“ (Baláž a kol., 2010 s. 434).

Lesáková (2001) definuje marketingové plánovanie ako proces cieľavedomého usmerňovania podnikových aktivít v meniacom sa vonkajším prostredí a ktorý vyžaduje zapojenie všetkých riadiacich úrovní s využitím informácií a skúseností všetkých funkčných zložiek podniku. Zmyslom marketingového plánovania je nájdenie zhody medzi marketingovými cieľmi, trhovými príležitosťami a disponibilnými zdrojmi podniku (Lesáková a kol., 2001).

Podľa Machkovej (2006, s. 16) je „medzinárodný marketing podnikateľská filozofia zameraná na uspokojovanie potrieb a prianí zákazníkov na medzinárodných trhoch“ (Machková, 2006 s. 16). Jednou z podmienok pre medzinárodné podnikanie je potreba dobre poznať trh a stanoviť vhodnú stratégiu. Keďže náš štát je členom EÚ umožňuje nám voľný pohyb tovarov, služieb a osôb na jednotnom trhu. Môžeme tak ľahšie preniknúť na nový trh. Dobrá stratégia medzinárodného marketingu zlepšuje ekonomické výsledky podniku a posilňuje jeho konkurencieschopnosť.

Medzi základné faktory, ktoré ovplyvňujú externé okolie podniku patrí napríklad politika národných vlád a nadnárodných inštitúcií, vývoj v oblasti legislatívy, demografické a sociálno-kultúrne faktory, situácia na primárnych a sekundárnych kapitálových trhoch, technologický vývoj, vývoj ekonomických podmienok a podobne (Kovář, 2008).

Najväčšie rozdiely medzi domácim a zahraničným marketingom popisuje nasledovná schéma:

Obrázok 2 Rozdiely medzi domácim a zahraničným marketingom

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Baláž a kol., 2010

Metódy vstupu na zahraničné trhy podľa Baláža a kol. (2010) sú:

Obrázok 3 Metódy vstupu na zahraničné trhy

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Baláž a kol., 2010

Obrázok znázorňuje mieru angažovanosti podniku na zahraničnom trhu. Zvyšujúca sa angažovanosť na zahraničnom trhu je charakterizovaná zmenou úrovne exportu. Čím viac sa firma angažuje na zahraničnom trhu, tým rastie jej zainteresovanosť na trhu spolu s úrovňou investícii. Z toho vyplýva, že pri nízkej angažovanosti firma využíva nepriamy

export, prenáša teda zodpovednosť na cudzí subjekt, t.j. domáceho prostredníka, ktorý predáva jej produkty na zahraničnom trhu. Firma v tomto prípade nemá záujem na priamych investíciách. Kdežto pri priamom exporte firma obchoduje priamo s odberateľom, získava väčšiu kontrolu na zahraničnom trhu, čím sa zvyšuje aj jej angažovanosť na ňom. Firma si môže zvoliť, či vstúpi na trh bez priamych investícií, napríklad licencií, alebo si vyberie možnosť priamo na trhu investovať – priame investície, joint-venture (Baláž a kol., 2010).

Tabuľka 1 Stratégie vstupu na zahraničný trh

Stratégie vstupu na zahraničný trh		
Pri výrobe v tuzemsku	Nepriamy export	Exportný podnik
		Exportné spoločenstvo
		Piggybacking
	Priamy export	Bez priamych investícii (generálny zástupca)
		S priamymi investíciami (zahraničné stredisko odbytu)
		Pobočky, dcérske spoločnosti
Pri výrobe v zahraničí	Vstup bez priamych investícii	Predaj licencie
		Licencie know-how
		Franšízové licencie
	Vstup s priamymi investíciami	Joint-venture
		Podnik v zahraničnom vlastníctve
	Konzultačné firmy	Technická, ekonomická, právna, znalecká oblasť činnosti

Zdroj: vlastné spracovanie podľa www.sario.sk

1.4 Východiská pre vstup na zahraničný trh

Aby sa podnik na nejakom konkrétnom trhu dokázal presadiť, potrebuje poznať celý trh, identifikovať pozitívne aj negatívne vzťahy, ku ktorým medzi jednotlivými subjektmi trhu dochádza. Ide o vzťahy medzi dodávateľmi, konkurentmi, sprostredkovateľmi, zákazníkmi a verejnosťou. Úlohou výskumu trhu je zamerať sa na informácie o veľkosti trhu a jeho vývoji, ku ktorému dochádzalo v posledných rokoch, zamerať sa na to, akým smerom sa bude uberať. Trh sa neustále vyvíja, informácie môžu byť zbierané buď k určitému dátumu alebo ak sa sleduje trh v čase, môžeme pozorovať určité trendy vývoja trhu a riadiť sa nimi (Kozel a kol., 2006).

Ako sme už spomínali vyššie, pre podnik je dôležité správne sa rozhodnúť, či vstup na zahraničný trh bude pre jeho fungovanie a ďalší rozvoj východné, alebo môže skončiť fiaskom. Aby podnik predišiel negatívnym dopadom na svoje fungovanie, je nevyhnutné analyzovať svoju situáciu, poznať svoje silné aj slabé stránky. K tomu slúžia rôzne analýzy a prístupy k nim.

Ak hovoríme o strategických analýzach, rozlišujeme (Papula, Papulová, 2013):

- analýzy makroprostredia podniku,
- analýzy širšieho interakčného prostredia,
- analýzy prostredia odvetvia,
- analýzy interného prostredia podniku.

1.4.1 Analýzy makroprostredia

Podceňovanie skúmania makroprostredia môže spôsobiť, že podnik nemusí „vidieť“ také zmeny, na ktoré by sa inak mohol pripraviť Môžu tak prichádzať o príležitosti, ale môžu tam číhať aj nové a nečakané hrozby. Napríklad pomocou **PEST analýzy** sa dá zistiť, že je vysoká pravdepodobnosť, že sa v budúcnosti zmení kurz eura a US dolára. Naproti tomu sú tu **tradičné analýzy** na skúmanie bezprostredného okolia podniku, a to najmä zamerané na zákazníkov a konkurentov. Viac menej sú tieto tradičné analýzy skôr minulosťou a tvoria základ novším, akým je napríklad spomínaná PEST analýza (PEST – prostredia politické, ekonomické, sociálne a technické) a PESTLE

analýza (prostredia politické, ekonomické, sociálne, technické, legislatívne a ekologické). PEST analýza sa považuje za pomerne náročnú na spracovanie (Papula, Papulová, 2013).

1.4.2 Analýzy interného prostredia

Aj keď je takmer nemožné odlúčiť skúmanie vnútorného a vonkajšieho prostredia podniku, strategický manažment postupne vracia dôležitosť najmä analýze interného prostredia. Totiž na rozdiel od externých, ktoré odhaľujú príležitosti a hrozby, interné analýzy odhaľujú najmä silné a slabé stránky podniku. Externé prostredie sa mení a vyvíja pomerne rýchlo a nepredvídateľne, zdajú sa byť interné analýzy istotou, kedy sa podnik dokáže spoliehať na svoje vlastné sily a schopnosti a predpokladať úspech v budúcnosti. (Papula, Papulová, 2013). Samozrejme, nejde o pasívne prispôsobenie sa, skôr o vieru ustáť zmeny v budúcnosti.

Rozlišujú sa dve základné skupiny metód, ktoré sa dajú uplatniť pre interné analýzy, a to (Papula, Papulová, 2013):

- tradičné pohľady, ktorých úlohou je odhalenie interných silných a slabých stránok podniku,
- novšie pohľady, ktoré pomôžu odhaliť základné, jadrové schopnosti podniku (core competence), na ktorých samotný podnik stojí a na ktorých dokáže ustáť, budovať a tvoriť budúcnosť.

Medzi tradičné prístupy k analýzam interného prostredia patria (Papula, Papulová, 2013):

- finančno-ekonomické analýzy,
- analýza strategického profilu,
- iné metódy a techniky, napríklad tímové rozhodovanie.

Finančno-ekonomické analýzy

Tieto analýzy sú založené na hodnotení dosahovaných finančných a ekonomických ukazovateľov, hodnôt a sú porovnávané s hodnotami plánu a výsledkami minulých období, či normatívmi. Ukazovateľmi sú rentabilita, likvidita, obratovosť, zadĺženosť atď. Čiastkovými ukazovateľmi sú napríklad materiálová alebo mzdová nákladovosť tržieb,

produktivita práce či priemerné mzdy pracovníkov, obratovosť obežných aktív a úverové zaťaženie podniku (Papula, Papulová, 2013).

Analýza strategického profilu

Jej základom je porovnávanie podniku so zvyčajne dvomi konkurentmi odvetvia. Zámerom je porovnanie podniku, jeho silných a slabých stránok podľa toho, či je v porovnaní s konkurentmi v silnejšom alebo slabšom postavení (Papula, Papulová, 2013).

Identifikácia silných a slabých stránok podniku pomocou metód tímového rozhodovania

Pri aplikácii tejto analýzy je metódou tímového rozhodovania zvyčajne brainstorming, kedy sú do odbornej diskusie prizvaní odborníci z rôznych oblastí podniku, prípadne externí spolupracovníci či poradcovia. Pri dodržiavaní princípu tvorivosti hľadajú riešenia, v čom sa podnik odlišuje, v čom sú jeho silné, slabé stránky, alebo prednosti. Metóda umožňuje pomerne rýchlo získať potrebné informácie na stratégiu podniku, čo však bez podpory inými analytickými technikami nedáva presvedčivé argumenty, výsledky môžu byť skresľujúce. Zvyčajne bývajú nadhodnotené silné stránky, kým slabé stránky podniku môžu byť podhodnotené. Táto metóda sa skôr odporúča ako orientačná alebo podporná metóda (Papula, Papulová, 2013).

Analýza interného profilu schopností – táto metóda v prehľadnej forme zobrazuje silné a slabé stránky podniku, pričom výsledok analýzy môže byť prezentovaný v rozmanitých grafických podobách a dáva rýchly prehľad o kvalite vnútorného prostredia podniku. Dospieť k výsledkom sa dá viacerými cestami, jednou z nich je subjektívny odborný odhad jednotlivca. Pokiaľ je metóda vykonávaná internými zamestnancami a nie externou formou, máva sklon preceňovať silné stránky a podceňovať, ba prehliadať slabosti (Slávik, Štefan a kol., 2015).

Okrem tejto metódy medzi analýzy interného prostredia podniku uvádza Slávik akol., 1997 aj ďalšie metódy, a to

- analýzu zraniteľnosti,
- hodnotový reťazec,

- nákladový reťazec,
- hodnotenie konkurenčnej sily
- a analýzu SWOT.

Medzi metódy vnútorného, resp. interného prostredia patria okrem ostatných napríklad aj (Jakubíková, 2013):

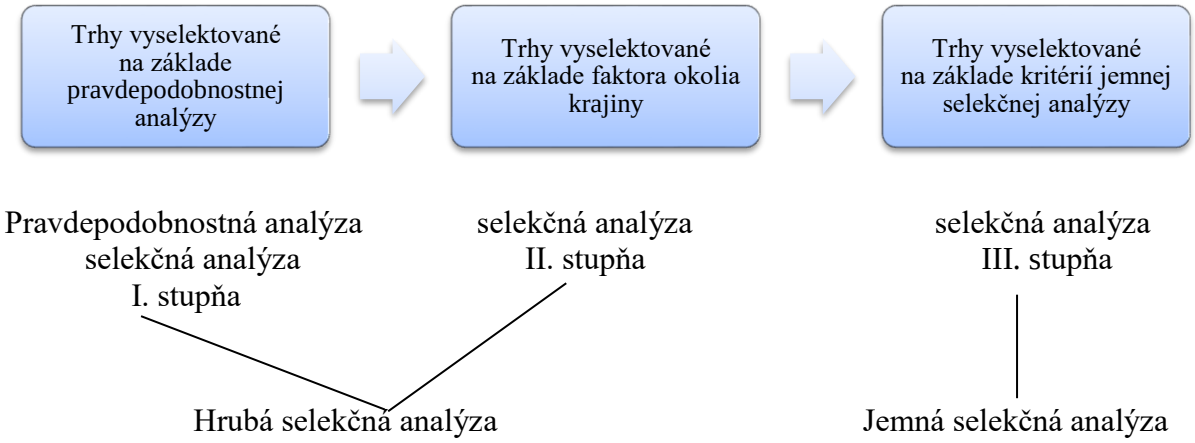
- metóda VRIO – zameraná na zdroje firmy (technologické, ľudské, finančné a nehmotné,
- metóda päť „M“: men (práca), money (financovanie), machinery (vybavenie, minutes (čas), material (výrobné faktory),
- finančná analýza,
- hodnototvorný reťazec,
- portfólio analýza.

Pomerne jednoduchou metódou na spracovanie prehľadu o strategickej situácii podniku, je SWOT analýza. Zhrňuje vnútorné silné a slabé stránky firmy a vonkajšie prostredie – príležitosti a riziká. SWOT analýza sa zostavuje iba pre jedno odvetvie, záleží na tom, či podnik pôsobí vo viacerých odvetviach. Ak iba v jednom, SWOT analýza sa vzťahuje na celú firmu (Lesáková a kol., 2001 s. 45-46).

1.5 Selekčná analýza

Strategické rozhodovanie o výbere zahraničného trhu v sebe zahrňuje rozhodovanie o selekcii, teda výbere atraktívnych trhov krajín, na ktorých chce firma rozvíjať svoje aktivity a rozhodovanie o segmentácií trhu, výbere najvhodnejších segmentov na zvolených trhov krajín, na ktorých chce byť podnik činný (Procházková, 2015).

Selekčná analýza predstavuje proces výberu atraktívnych trhov krajín. Spravidla sa realizuje ako hrubá a jemná selekčná analýza; hrubá selekčná analýza pozostáva z analýzy I. a II.stupňa, jemná selekčná analýza sa pomenúva aj ako selekčná analýza III.stupňa.



Obrázok 4 Metódy vstupu na zahraničné trhy

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Sršňová, 2010

1.5.1 Hrubá selekčná analýza

Hrubá selekčná analýza – tiež pravdepodobnostná analýza, ide v nej o určenie pravdepodobnosti vyplývajúcej zo selekčnej analýzy I. stupňa a selekčnej analýzy II. stupňa.

Selekčná analýza I. stupňa

Selekčnú analýzu I. stupňa môžeme označiť za jednoduchšiu. Pri výbere vhodného zahraničného trhu pomocou nej vylučujeme všetky krajiny, ktoré z akéhokoľvek dôvodu či skúmania neprichádzajú do úvahy.

Dôvodom vylúčenia môže byť (Šupín, 2006):

- vysoké politické alebo hospodárske riziko (resp. vojnový konflikt, hospodárske embargo a pod.),
- záujem podniku len o určité trhy krajín, napr. EÚ, susedné krajiny a iné,
- charakter výrobku, ak tento jasne nezodpovedá požiadavkám trhu krajiny, ako je napríklad predaj kožuchov v tropických oblastiach a pod.,

- sociálno-kultúrne zvláštnosti krajín – predaj ženského športového oblečenia do islamských krajín a ďalšie.
-

Selekčná analýza II. stupňa

Selekčná analýza II. stupňa vychádza z faktorov vyplývajúcich z hostiteľskej krajiny. Sú to hlavne politické a hospodárske faktory.

Politické faktory

Hodnotenie politického systému sa zameriava na priebeh procesu výmeny vlád, odozvu a adaptabilitu systému k meniacim sa sociálnym a ekonomickým podmienkam, stupeň konsenzu hlavných politických síl na podstatné ekonomické a sociálne otázky, hlbšie vedomosti a skúseností predstaviteľov vládnej exekutívy, rozsah verejnej účasti v politike, stupeň centralizácie, charakter politických strán a hnutí.

Vplyvy medzinárodných vzťahov na politické riziká možno vymedziť ako (Šupín, 2006):

- rozsah zapojenia do integračných zoskupení a do medzinárodných a multinacionálnych obchodných a finančných inštitúcií,

- vzťahy so susednými krajinami ako indikátor potencionálneho bezpečnostného rizika. Osobitnými politickými rizikami sú: vojnové udalosti, nepokoje a štrajky.

Hospodárske faktory

Celkový vývoj možno posudzovať najmä na základe týchto ukazovateľov (Šupín, 2006):

- hrubý domáci produkt na obyvateľa,
- celkové tendencie vývoja hrubého domáceho produktu,
- miera inflácie súčasná i tendencie za určité viacročné obdobie,
- súčasná miera nezamestnanosti i tendencie za určité viacročné obdobie,

- platobná bilancia (súčasný stav a vývoj),
- zahraničnoobchodná bilancia (súčasný stav a vývoj),
- zadlženosť, prípadne ďalšie.

Pre charakteristiku vývoja odvetvia treba skúmať predovšetkým - stabilitu dopytu (možnosť substitúcie, komplementaritu), konkurenčnú situáciu, rastové a ziskové perspektívy, náklady na pracovnú silu, materiál, energiu a ďalšie.

K uvedeným faktorom možno pričleniť i **právne faktory, technologické a personálne faktory**, ako i podmienky pre zahraničných investorov, prípadne ďalšie. Dôležitú úlohu hrajú i sociálno-kultúrne špecifiká krajiny, obsahom ktorých môže byť uvedomovanie si tradícií, zvyklostí, urbanizácia, reč, sociálna klíma, vzťah k informáciám, vzory myslenia, hodnotové postoje, estetické cítenie, náboženstvo, vzťah k slobode i ďalšie (Šupín, 2006).

1.5.2 Jemná selekčná analýza

Jemná selekčná analýza nasleduje po hrubej a vždy sa vzťahujúca na konkrétny výrobok, prípadne výrobkovú skupinu. V prípade nepriameho exportu nebude potrebná. Náročná bude v prípade priamych zahraničných investícií pri vytvorení dcérskej spoločnosti. Jemná selekčná analýza musí zohľadňovať zvláštnosť výrobku, príp. výrobkovej skupiny a relatívne ťažšie sa v nej uplatňujú štandardizované prístupy. Faktory jemnej selekčnej analýzy sa môžu odlišovať pre jednotlivé prípady (Šupín, 2006).

Jemná selekčná analýza sa spravidla vzťahuje na tieto tri základné hodnotiace kritéria:

- Atraktivita trhu krajiny
- Vlastná konkurenčná pozícia
- Náklady, obrat, zisk, teda rentabilita

Atraktivita trhu krajiny

Základné otázky, ktoré si treba položiť" v súvislosti s atraktivitou trhu krajiny, sú (Šupín, 2006):

- Aký veľký je celkový trh? (objem trhu)
- Aký je potenciál trhu? (potenciál trhu)
- Kto sú konkurenti, koľko ich je a aká je ich súťaživosť? (konkurenčná intenzita)
- Ako bude trh v budúcnosti rásť? (dynamika trhu)
- Je sťažený prístup na trh pre protekcionistické opatrenia, národné normy vysoké náklady na „otvorenie" trhu pripadne ďalšie? (prístup k trhu)
- Môže byť medzinárodné podnikanie na trhu krajiny v dôsledku hospodárskych a politických rizík neisté? (trhové riziká)

Medzi faktory atraktivity trhu môže patriť i kvalita trhu daná napríklad manévrovacím priestorom pre cenovú politiku, požiadavkami na distribúciu a servis, variabilitou konkurenčných podmienok, prípadne ďalšími.

Vlastná konkurenčná pozícia

Hodnotenie systému pre konkurenčnú pozíciu zahrňuje predovšetkým výrobkový potenciál a podnikový potenciál.

Rozhodujúcim faktorom dlhodobého úspechu na trhu krajiny je ponuka výrobku adekvátneho pre trh krajiny. **Hodnotenie výrobkového potenciálu** vychádza z posúdenia schopnosti uspokojiť požiadavky, prípadne riešiť problémy zákazníkov výrobkom nasmerovaným na trh krajiny. Ide i o posúdenie technických požiadaviek na výrobok (pre určitý trh krajiny), patentovú ochranu a ďalšie. **Hodnotenie podnikového potenciálu** je treba zamerať na všetky funkčné oblasti podniku. Pri hodnotení výskumno-vývojového potenciálu ide o to, akými výskumno-vývojovými komponentmi podnik v súčasnosti disponuje a v budúcnosti bude disponovať, aby vyhovel nárokom jednotlivých trhov krajín, najmä na inovácie výrobkov, aká je výška nákladov spojených s výskumno-vývojovými prácami, ale i aké finančné prostriedky sú a budú potrebné pre splnenie výskumno-vývojových úloh a pod**. Hodnotenie výrobného potenciálu** vychádza z hodnotenia výrobnej kapacity a jej možnosti reagovať i na vyšší odbyt, z možnosti

nákladovej degresie i hodnotenia kvality pre jednotlivé trhy krajín. **Marketingový potenciál** využíva potenciál jednotlivých marketingových nástrojov pre trh krajiny. Hodnotenie výrobkového potenciálu vychádza najmä z možnosti modifikácie výrobkov, prispôsobovania sortimentu, zo schopnosti prispôsobenia servisu a pod. Cenový potenciál odráža najmä schopnosť" prispôsobenia ceny na jednotlivé trhy krajín. Distribučný potenciál zahrňuje odbytový logistický potenciál. Pri odbytovom potenciáli sa bude hodnotiť" schopnosť prispôsobiť sa na lokálne odbytové požiadavky, schopnosť" zmien v odbytovej kapacite - (rast alebo pokles), využívanie poradenstva, služieb zákazníkovi. Komunikačný potenciál zahrňuje Corporate-Identity potenciál, reklamný potenciál, potenciál podpory predaja, potenciál práce s verejnosťou a iné. Súčasťou hodnotenia konkurenčnej pozície je i vlastná podniková pozícia na trhu, daná predovšetkým podielom na trhu, ako i finančnou situáciou vyjadrenou ziskovým Potenciálom, cash-flow, pripadne investíciami potrebnými pre určitý trh krajiny (Šupín, 2006).

Obrat, náklady, zisk – rentabilita

Pre každý trh krajiny sa vo vzťahu k výrobkom stanovia finančné výsledky - ide o viacstupňovú finančnú analýzu v súčasnosti i pre budúce roky. V prípade potreby investičných prostriedkov sa hodnotí ich efektívnosť niektorou zo známych metód.

1.6 Segmentácia trhu

Segmentácia trhu je v podstate jeho rozdelenie do obchodne zaujímavých a špecificky odlišných častí, ktoré majú na jednej strane podobné nákupné alebo spotrebné správanie a naopak, niečím sa odlišujú, čo sa premieta do kúpyschopnosti a spotreby (Kozel a kol., 2006).

Segmentácia trhu prebieha v nasledovných etapách (Janečková, Vaštíková, 2000):

1. Určenie segmentačného kritéria,
2. zhodnotenie alternatívnych trhových segmentov,
3. výber trhového segmentu.

2 Cieľ práce

Hlavný cieľ práce

Hlavným cieľom práce je na základe selekčnej analýzy nájsť potenciálny zahraničný trh vhodný pre exportné aktivity vybraného podniku. Pre splnenie hlavného cieľa je nutné vykonať viacero ďalších krokov, ktoré zhrnieme nižšie ako zoznam čiastkových cieľov.

Čiastkové ciele práce

Aby sme hlavný cieľ práce naplnili, vypracujeme čiastkové ciele, ktoré nás po postupnom naplnení nasmerujú k splneniu hlavného cieľa práce. Postupovať budeme v poradí od prvého uvedeného cieľa k poslednému, čím aj naplníme hlavný cieľ práce.

Čiastkové ciele sú nasledovné:

- Získať dostatočné teoretické poznatky na základe dostupnej literatúry, analyzovať súčasný stav, získať dostatok podkladov a informácií o súčasnom stave riešenej problematiky doma a v zahraničí,
- získať potrebné informácie o podniku, jeho situácii, skúsenostiach, o predmete činnosti, zázemí, plánoch a o možných zahraničných trhoch, ktoré firma preferuje
- analyzovať silné a slabé stránky podniku, jeho možnosti a príležitosti pred vstupom na zahraničný trh,
- aplikovať hrubú a jemnú selekčnú analýzu pre výber najvhodnejšieho zahraničného trhu,
- vybrať konkrétny zahraničný trhu a vhodnú formu vstupu vybraného podniku na zahraničný trh.

3 Metodika práce a metódy skúmania

Pre splnenie hlavného cieľa a čiastkových cieľov práce sme zvolili v prvej časti práce získanie teoretických poznatkov štúdiom dostupnej literatúry, kníh, časopisov. V praktickej časti práce sme zvolili analýzy, matematické výpočty, komparácie a špeciálne metódy. Výsledky sme v práci zaznamenali pomocou softvérového vybavenia MS Word a MS Excell.

3.1 Metodika práce

Po preštudovaní základnej literatúry a zdrojov sme si určili hlavný cieľ práce a čiastkové ciele.

Absolvovali sme rozhovor s konateľmi spoločnosti Eso klima s.r.o. a získali sme potrebné bližšie informácie týkajúce sa spoločnosti.

Spracovali sme teoretickú časť práce, aby sme na jej základe prešli k praktickej časti, kedy dospejeme postupne k výsledku práce a tým naplneniu hlavného cieľa a všetkých čiastkových cieľov.

3.2 Metódy skúmania

Základné všeobecné metódy použité v práci sú

- analýza,
- syntéza,
- komparácia,
- matematické výpočty,
- rozhovor.

Analýzou sa podrobne rozoberá celok na kúsky, ktorý sa skúma a hodnotí a následne metódou syntézy sa skladá dokopy nový celok. Metódou komparácie sa porovnávajú celky medzi sebou, čo je pri použití metódy selekčnej analýzy priam nevyhnutné. Matematické výpočty slúžia na prepočet údajov získaných v práci prezentáciu

výsledkov. Použili sme aj rozhovor s konateľmi spoločnosti pre získanie informácii o spoločnosti, jej plánoch, cieľoch a podobne.

Špecifické metódy použité v práci sú:

- Analýza interného profilu podniku
- Hrubá selekčná analýza
- Jemná selekčná analýza

Ich definícia a bližšie objasnenie je v teoretickej prvej časti práce, praktická aplikácia je v kapitole 4.

3.3 Charakteristika podniku

Pre ozrejmenie charakteristiky podniku je potrebné uviesť jeho fungovanie v uplynulom období, nakoľko prešiel veľkou zmenou nielen čo sa týka názvu, zmenou majiteľa, konateľov a zamerania hlavnej činnosti.

Firma Eso klima s. r. o. začala podnikať zápisom do obchodného registra v roku 2013 pod menom AVK Elektronik, s. r. o. Činnosť tejto malej začínajúcej firmy sa zameriavala v rokoch od jej vzniku v roku 2013 až do roku 2018 hlavne na elektroinštalácie, revízie elektrických zariadení, revízie požiarnych systémov a inštalácie zabezpečovacích a kamerových systémov. Firma od roku 2016 prestala dosahovať zisky a nebola veľmi aktívna.

V roku 2018 nastali zmeny vo vedení firmy a v zámere podnikania. Zmenil sa majiteľ a štatutár a tým aj celý charakter firmy. Nový majiteľ firmy sa od skončenia školy zaoberal elektroinštaláciu a montážou klím do rodinných domov. Firma dostala víziu nového majiteľa, ktorého cieľom bolo mať svoju vlastnú firmu, ktorá bude montovať klimatizácie vo veľkom a bude prosperovať. Firma ostala v odvetví elektro-priemyslu, ale viac sa zaoberala chladením, inštaláciou klimatizácií a vzduchotechniky.

V roku 2020 sa zmenil názov a z firmy AVK Elektronik s. r. o. sa stala firma Eso klima, s. r. o. a firma získala aj druhého konateľa.

V súčasnosti má firma 4 zamestnancov a spolupracuje zo svojimi subdodávateľmi a partnerskými firmami.

Na začiatku podnikateľskej činnosť bolo trhovým priestorom oblasť východného Slovenska. Priame konkurenčné prostredie v našom regióne je pomerne silné. V regióne pôsobia poväčšine väčšie konkurenčné firmy, ktoré podnikajú v rámci Slovenska a zameriavajú sa na väčšie zákazky v oblasti klimatizácie, vzduchotechniky a chladenia.

Hlavná podnikateľská činnosť podniku je zameraná na:

- montáž klimatizačných zariadení do budov, rodinných domov a kancelárií,
- komplexný záručný a pozáručný servis na všetky inštalované zariadenia,
- pravidelnú údržbu klimatizačných zariadení,
- inštaláciu a servis klimatizácií do automobilov
- montáž vzduchotechniky
- montáž elektroinštalácie

Bližšie sa situáciou firmy v oblasti ekonomickej, marketingovej, distribučnej a podobne budeme zaoberať vo štvrtej kapitole.

4 Výsledky práce

Hlavná podnikateľská činnosť podniku zahŕňa montáž klimatizačných zariadení do rôznych budov, rodinných domov a kancelárií, komplexný záručný a pozáručný servis na všetky inštalované zariadenia, pravidelnú údržbu a servis klimatizačných zariadení, inštaláciu a servis klimatizácií do automobilov, montáž vzduchotechniky, a tiež montáž elektroinštalácie.

Podnik má v súčasnosti dvoch konateľov a štyroch technických zamestnancov, ktorí. Každý z konateľov koná za spoločnosť samostatne. Ich úlohou je vedenie spoločnosti, distribúcia, obchod a marketing, kontrolu, ale v prípade potreby tiež servisné a technické práce. Zamestnanci vykonávajú výlučne technické, montážne a servisné práce a tiež zabezpečujú logistiku. Právne, ekonomické a ostatné činnosti si podnik zabezpečuje spoluprácou s odbornými externými podnikmi dodávateľským spôsobom.

Podnik Eso klima s.r.o. podniká výlučne na trhu na Slovensku. S podnikaním na zahraničných trhoch nemá dosiaľ žiadne skúsenosti. Vynikajúce ekonomické výsledky v posledných dvoch rokoch podnietili myšlienku pre možnosť rozšírenia podnikania aj mimo hranice Slovenskej republiky.

Podnik by vstupom na zahraničný trh mohol získať viac zákazníkov, mohol by zamestnať viac zamestnancov, získal by významnejšie postavenie na domácom trhu a výhľadovo by mohol expandovať na ďalšie zahraničné trhy. Mínusom vstupu na zahraničný trh by riziko z podnikania v neznámom prostredí, nutnosť poznať tamojšiu legislatívu, podmienky podnikania a nemálo problémov by mohla spôsobiť aj počiatočná jazyková bariéra zamestnancov pri komunikácii priamo so zákazníkmi. Preto je pre podnik nutné poznať všetky výhody i nevýhody konkrétneho trhu, aby sa na pôsobenie na ňom mohol dostatočne pripraviť.

Výber zahraničného trhu je náročným procesom, firma sa rozhodovala presunúť túto aktivitu na externú firmu, avšak po vzájomnom rozhovore s konateľmi podniku sa rozhodli zveriť túto možnosť nám. Volíme preto zodpovedný prístup, nakoľko výsledky tejto práce budú aplikované v praxi.

Plány a ciele podniku

Ciele podniku sú stanovené ako krátkodobé, strednodobé a dlhodobé, uvedené sú v nasledujúcom grafickom zobrazení:

Krátkodobé ciele	Strednodobé ciele	Dlhodobé ciele
• oslovenie a získanie si zákazníkov v uvedenom trhovom poli, • vytvorenie pracovného miesta montážneho technika, • poskytovanie služieb na vysokej profesionálnej úrovni, • zabezpečenie spoluprácou s firmou SDV Air s. r. o., SOPKLIMA • zvýšenie zisku firmy	• budovanie dobrého mena firmy, • pružné reagovanie na nové trendy v oblasti podnikateľskej činnosti, • rozšírenie trhového poľa na oblasť stredného Slovenska, • zvyšovanie počtu pracovných miest, • realizovanie väčších zákaziek v spolupráci s ostatnými živnostníkmi	• vybudovanie stabilnej firmy s dobrým menom v mieste svojho pôsobenia, • vstup na zahraničný trh

Obrázok 5 Ciele podniku Eso klima s.r.o.

Zdroj: vlastné spracovanie

Ekonomická situácia podniku

Podnik od začiatku svojho pôsobenia prešiel najprv stratou ale pomaly si buduje svoj vlastný chod, už po druhom roku od zmeny majiteľa mala značný zisk z podnikania. Na trhu si vybudovala spolu po 8 rokoch svojho pôsobenia, poskytovania profesionálnych služieb dobré meno, čo svedčí o tržbách. Najvýznamnejší rok bol 2018 kde jej tržby narástli z 5 541 € na 139 243 €. V roku 2019 tržby vzrástli na 187 390 €, avšak zvýšené boli aj náklady a spoločnosť nevytvorila zisk, ale stratu.

Vybrané ekonomické ukazovatele podniku Eso klima s.r.o.

Aby sme získali predstavu, o aký veľký podnik ide, prehľad o jeho čistom obrate, tržbách a nákladoch nám poskytnú údaje z prehľadu ziskov a strát za niekoľko posledných období.

Tabuľka 2 Prehľad ziskov a strát Eso klima s.r.o

ROK / položka	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Čistý obrat	35813	15887	13578	5541	139242	184259
Výnosy z hospodárskej činnosti spolu	35813	15887	13578	5541	139832	187390
Tržby za služby	30996	15887	4790	5541	139243	184260
Ostatné tržby	4817		8788		589	3130
Náklady na hospodársku činnosť	31742	11706	16335	9422	131220	189700
Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti	4341	4181	-2757	-3881	8612	-2310
Pridaná hodnota	7568	5929	-892	-2138	11226	28109
Výnosy z finančnej činnosti					1	
Náklady na finančnú činnosť	96	107	107	108	1319	1015
Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti	-96	-107	-107	-108	-1318	-1015
Výsledok hospodárenia pred zdanením	4245	4074	-2864	-3989	7294	-3325
Daň	1031	973	960	960	960	20
Zisk/Strata	3214	3101	-3824	-4949	6334	-3345

Poznámka: údaje v tabuľke sú v eurách

Zdroj: vlastné spracovanie

Nasledujúca tabuľka dáva prehľad o stave majetku podniku, o jeho imaní, záväzkoch, môžeme si tak predstaviť ucelený obraz o veľkosti podniku a jeho hospodárení za uplynulých niekoľko posledných období.

Údaje sú spracované v nasledujúcej tabuľke:

Tabuľka 3 Prehľad údajov zo súvahy Eso klima s.r.o.

ROK / položka	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Spolu majetok	11339	16150	10573	5644	62746	86501
Neobežný majetok	4500	3000	1500		30991	54391
Dlhodobý hmotný majetok	4500	3000	1500		30991	54391
Obežný majetok	6839	13086	9073	5579	31755	31634
Krátkodobé pohľadávky	3853	11920	382	232	7502	12419
Finančné účty	2986	1166	8691	5347	24253	16273
Časové rozlíšenie		64		65		476
Spolu vlastné imanie a záväzky	11339	16150	10573	5644	62746	86501
Základné imanie	5000	5000	5000	5000	5000	5000
Výsledok hospodárenia min.rokov	-295	2918	6019	2195	-2754	3580
Výsledok hospodárenia po zdanení	3214	3101	-3824	-4949	6334	-3345
Záväzky	3420	5131	3378	3398	54166	81266
Dlhodobé záväzky	6	6			15247	31413
Krátkodobé záväzky	3414	5125	3378	3398	38919	49853

Poznámka: údaje v tabuľke sú v eurách

Zdroj: vlastné spracovanie

Konkurencia

Medzi najväčšie firmy patrí spoločnosť COM – KLIMA s. r. o., Komárno. Firma pôsobí na trhu takmer 17 rokov a má vytvorené pobočky v rámci celého Slovenska. Firma poskytuje komplexný servis v oblasti klimatizácie a vzduchotechniky.

Spoločnosť KLIVENT S. R. O., Slanec sa zaoberá dodávkou a výrobou vzduchotechniky, chladenia, klimatizácie, merania a regulácie. V rámci prác a dodávok pôsobí po celom území Slovenska aj v zahraničí.

Spoločnosť Jana Sopirjaková, SOPKLIMA, Sečovce vznikla v roku 1994 s výborným programom výroba a montáž vzduchotechnických zariadení. Prevádzka firmy je od roku 1998 vo vlastných priestoroch na Obchodnej ulici v Sečovciach.

Spoločnosť SDV Air s. r. o., Ing. Slavomír Verbovský, Plechotice pôsobí na trhu takmer 14 rokov. S uvedenou firmou spolupracuje v oblasti montážnych a servisných prác.

Po uchytení sa firmy na trhu bolo jedno z cieľom dostať sa a rozšíril trhový priestor na oblasť stredného Slovenska a to hlavne pri väčších zákazkách, čo sa aj podarilo. V súčasnosti spolupracuje s firmou X-Klima Slovakia s.r.o. a GreMi KLIMA, s.r.o..

Zákazníci

Zákazníkmi firmy sú všetci majitelia nehnuteľností, ktorí si chcú zadovážiť chladenie alebo vykurovanie priestorov formou klimatizácie.

Svojim zákazníkom ponúka:

- služby na vysokej profesionálnej úrovni,
- záručný a pozáručný servis,
- poradenstvo zdarma,
- seriózny prístup k zákazníkovi,
- odbornosť a zodpovednosť k požiadavke zákazníka.

4.1 Východisková analýza podniku

Aby sme mohli pre vybraný podnik vybrať správny zahraničný trh, potrebujeme poznať jeho súčasnú situáciu. Potrebujeme poznať plány a ciele podniku, potrebujeme analyzovať potenciál podniku, zhrnúť niektoré vybrané ekonomické ukazovatele a vypracovať strategický profil podniku na základe podkladov, ktoré sme získali.

Ako východiskovú analýzu sme sa rozhodli spracovať analýzu interného profilu schopností podniku podľa údajov poskytnutých majiteľom spoločnosti. Údaje sme nečlenili na jednotlivé odvetvia, nakoľko podnik má veľmi jednoduchú organizačnú štruktúru a ucelenejší prehľad poskytnú údaje, ktoré nie sú členené na jednotlivé oblasti.

Analýza interného profilu schopností podniku

Tabuľka 4 Analýza interného profilu schopností firmy Eso - klima s.r.o.

Položka	Analýza súčasnej situácie 1 slabosť ..... 5 sila					Analýza budúcej situácie 1 slabosť ..... 5 sila				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Schopné vedenie					●			●		
Vzdelanie				●					●	
Skúsenosti					●				●	
Pružnosť v rozhodovaní				●						●
Dobré meno podniku				●					●	
Propagácia			●				●			
Konkurencia				●					●	
Ceny služieb/materiálu				●				●		
Úroveň služieb					●				●	
Komplexnosť služieb				●						●
Kvalita služieb					●					●
Vernosť zákazníka			●						●	
Spokojnosť zákazníka			●						●	
Dodacie lehoty			●					●		
Servis – záručný/následný					●				●	
Technické vybavenie				●			●			
Mobilita práce, techniky				●			●			
Stabilní dodávatelia, zmluvy			●				●			
Závislosť na dodávateľoch		●				●				
Ekonomické výsledky			●						●	
Stabilné náklady			●					●		
Ziskovosť			●					●		
Investície a inovácie		●							●	

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako z analýzy súčasnej situácie vyplýva, medzi najsilnejšie schopnosti podniku možno považovať skúsenosti a schopnosti vedenia podniku, čo je vzhľadom na jeho organizačnú štruktúru pochopiteľné, ďalej to je úroveň a kvalita poskytovaných služieb. K najmenej hodnoteným schopnostiam podniku sa radí jeho závislosť na dodávateľoch a ako vyplýva aj z ekonomických ukazovateľov, aj jeho nízke investície a inovácie do podniku.

Analýza budúcej situácie odráža situáciu po vstupe na zahraničný trh, nakoľko tam sa vedenie bude musieť spoľahnúť na iný subjekt, nie len na vlastné sily a schopnosti ako to bolo doteraz, stále však ostáva silnou stránkou pružnosť v rozhodovaní a tým aj možnosť veľmi rýchlo prijať opatrenia z rizík, ktoré by vstup na zahraničný trh mohlo predstavovať. Slabosťou je propagácia, a to najmä pri počiatočnom vstupe na trh, čo môže spôsobiť počiatočná nedôvera zákazníkov v nový subjekt na „domácom“ trhu, avšak silnou stránkou je kvalita služieb a získanie vernosti zákazníka, tak ako je to v súčasnosti na domácom trhu. Medzi slabosti v budúcnosti radíme technické vybavenie, nižšiu mobilitu, keďže ide o vzdialenejší trh a opäť vysokú závislosť na dodávateľoch. V budúcej situácii sa očakávajú lepšie ekonomické výsledky, ziskovosť a vyššie investície a inovácie.

4.2 Selekčná analýza pri výbere zahraničného trhu pre podnik

Pri spracovávaní podkladov k hrubej a jemnej selekčnej analýze budeme vychádzať z nami zistených silných a slabých stránok podniku, a samozrejme možností zahraničných trhov.

4.2.1 Hrubá selekčná analýza

Hrubá selekčná analýza I. stupňa

Ak máme predstavu o medzinárodnom trhu, myslíme globálne a za zahraničné trhy považujeme všetky svetové trhy, vrátane tretích krajín, krajín rozvojového sveta i veľmi vzdialených krajín. Máme na mysli trhy

- V Európe
- V Afrike
- V severnej a južnej Amerike

- V Austrálii
- V Ázii

Vzhľadom na veľmi veľkú vzdialenosť trhu a častokrát aj úplne iné kultúrne prostredie môžeme už na základe týchto dvoch kritérií úplne vylúčiť medzinárodné trhy v Afrike, v Amerike, v Austrálii a v Ázii. Na základe hrubej selekčnej analýzy I. stupňa prichádzajú do úvahy medzinárodné trhy v Európe.

Hrubá selekčná analýza II. stupňa

Na základe hrubej selekčnej analýzy I. stupňa sme z kritéria vysokej vzdialenosti vylúčili krajiny na svetadieloch okrem Európy. Aj tu sú krajiny, ktoré sú viacmenej vzdialené, či kultúrne odlišné, a v analýze II. stupňa sa budeme zaoberať trhmi v Európe, ktoré sa nám zdajú atraktívne. Za neatraktívne z dôvodu vyššej vzdialenosti považujeme tiež všetky ostatné krajiny okrem susedných krajín, Belgicka a Holandska.

Na základe hrubej selekčnej analýzy vyplynulo, že do úvahy výberu vhodného zahraničného trhu sa dostali trhy týchto krajín:

Maďarsko, Rakúsko, Česko, Poľsko, Ukrajina, Holandsko a Belgicko.

Pre výber z týchto trhov použijeme 5 základných kritérií z oblastní ekonomickej stability, politickej a právnej bezpečnosti a sociálno-kultúrnych odlišností:

- výška HDP na obyvateľa,
- výška priemernej mzdy,
- miera nezamestnanosti,
- bezpečnosť,
- jazyk.

Budeme postupovať bodovým hodnotením na základe informácií získaných z databázy ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database a z požiadaviek podniku.

Budeme prideľovať body od 1 do 5, pričom 1 bod znamená minimálne hodnotenie a bod 5 znamená maximálne pozitívne hodnotenie.

Tabuľka 5 Hrubá selekčná analýza 6 krajín

Krajina	Výška HDP na obyvateľa	Výška priemernej mzdy	Miera nezamest-nanosti	Bezpečnosť	Jazyk	Počet bodov spolu
Maďarsko	3	3	4	3	1	14
Rakúsko	5	5	5	4	2	21
Česko	4	4	4	4	5	21
Poľsko	3	2	3	3	2	13
Ukrajina	1	1	2	1	2	7
Holandsko	5	5	5	5	4	24
Belgicko	5	5	5	5	3	23

Zdroj: vlastné spracovanie

Z tabuľky vyplýva, že najvyšší počet bodov získalo Holandsko a Belgicko. V obidvoch prípadoch ide o vyspelé západné ekonomiky, so stabilným podnikateľským prostredím, nízkou nezamestnanosťou, relatívne politicky a právne bezpečné krajiny. Jazyková bariéra je vzhľadom na rozšírené používanie anglického jazyka, ktorý je nami vybranému podniku blízky, teda nie tak zásadne problematická.

Ak si teda máme vybrať jeden z týchto dvoch trhov, budeme ďalej hlbšie analyzovať podmienky, z ktorých by jasne vyplynulo, prečo je pre nás výhodnejšie rozšíriť podnikanie práve jednej z týchto dvoch krajín. Preto budeme pokračovať výberom na základe jemnej selekčnej analýzy.

4.2.2 Jemná selekčná analýza

Jemná selekčná analýza nám má pomôcť rozhodnúť sa medzi trhmi dvoch vyspelých ekonomík Európskej únie, a to medzi Holandskom a Belgickom.

V nasledujúcej tabuľke uvádzame základné informácie o trhoch Holandska a Belgicka:

Tabuľka 6 Základné údaje Holandska a Belgicka

Krajina	Holandsko	Belgicko
Štátne zriadenie	Konštitučná monarchia	Konštitučná monarchia
Hlavné mesto	Amsterdam	Brusel
Úradný jazyk	holandčina	holandčina, francúzština
Počet obyvateľov	17,18 miliónov	11,36 miliónov
Rozloha	41 543 km²	30 528 km²
Mena	euro	euro

Zdroj: vlastné spracovanie podľa www.mzv.sk

Pri aplikácii jemnej selekčnej analýzy sa zameriame na základné hodnotiace kritériá, ktorými pre jemnú selekčnú analýzu, ktorými sú – atraktivita trhu krajiny, vlastná konkurenčná pozícia a ekonomické ukazovatele obrat, náklady, zisk, rentabilita.

Keďže našej firme ide o pôsobenie na zahraničnom trhu v oblasti poskytovania služieb – t.j. montáže klimatizačných zariadení do budov, rodinných domov a kancelárií, vrátane záručného i pozáručného servisu a pravidelnej údržby, ale tiež inštalácie a servisu klimatizácií do automobilov, montáže vzduchotechniky a montáže elektroinštalácie – znamená to, že oproti výrobným podnikom má aj vzhľadom na široký záber v poskytovaných službách, vyššiu variabilitu a manévrovací priestor na akomkoľvek trhu. Pre príklad by sme mohli uviesť, ak by nebol záujem o klimatizácie do domov, stále bude potrebný servis a poskytovanie opráv či demontáži. Firma sa môže rýchlo prispôsobiť a zamerať sa na montáž klimatizácie do áut, alebo poskytovať servisné práce a údržbu pre autoklimatizácie. Firma sa zaoberá aj samotnou elektroinštaláciou, a na tých je v trhoch západnej Európe stále vysoký dopyt, čo je všeobecne známe. Montáže vzduchotechniky možno považovať za vysokoperspektívne, nakoľko požiadavky moderných budov,

obchodných centier, škôl, či moderných rodinných domov sú na jeho montáži a údržbe závislé.

Preto pri jemnej selektívnej analýze zameriame pozornosť práve na hodnotenie potenciálu ponúkaných služieb a vlastného potenciálu podniku. Atraktívne by pre nás mohlo byť to, že do užšieho výberu sa dostali krajiny s prístupom k moru, dokonca s obrovským prekladiskom, kde vidíme možnosti pre zlepšenie distribúcie a logistiky klimatizačných výrobkov.

V rámci posudzovania atraktivity krajiny sa zameriame na veľkosť trhu a jeho potenciál daný počtom obyvateľov krajiny. Zahrnieme požiadavky na distribúciu výrobkov potrebných pre náš biznis.

V rámci hodnotenia výrobkového potenciálu – v našom prípade potenciálu služieb sa zameriame na riešenie problémov zákazníkov a podnikový potenciál, ktorý je daný širokými možnosťami prispôsobivosti služieb.

Naše požiadavky zhrnieme do tabuľky a k bodovému hodnoteniu od 1 do 5, kedy 1 je najmenej a 5 najviac bodov hodnotenia, pridáme aj percentuálny podiel váhy daného kritéria.

Tabuľka 7 Jemná selekčná analýza 2 krajín

Položka	Váhy	Holandsko		Belgicko	
		Počet bodov	Prepočet	Počet bodov	Prepočet
Atraktivita trhu					
Veľkosť trhu - potenciál	30%	5	1,5	4	1,2
Distribučný kanál	30%	5	1,5	3	0,9
Vlastná konkurenčná pozícia					
Schopnosť riešiť problémy zákazníkov	20%	4	0,8	4	0,8
Prispôsobivosť potrebám trhu	20%	5	1	5	1
SPOLU	100%	x	4,8	x	3,9

Zdroj: vlastné spracovanie

Holandsko

Holandsko je členská krajina EÚ kde mena je euro. Holandsko je parlamentná konštitučná monarchia s predsedom vlády – premiérom a hlavou štátu – panovníkom.

Ekonomické prostredie

Holandsko patrí k najdôležitejším európskym trhom. Aj keď má malú rozlohe a 1 cca 17 miliónov obyvateľov je holandská ekonomika podľa nominálneho HDP 17. najväčšia na svete a 9. najvýkonnejšia v EÚ.

Má 3 najnižšiu mieru nezamestnanosti v EÚ, podľa Eurostatu nezamestnanosť v roku 2019 dosahovala 3,4%. Podľa Správy o globálnej konkurencieschopnosti Svetového ekonomického fóra (WEF) Holandsko patrí medzi 6 najkonkurencieschopnejších krajín sveta. Najdôležitejšími sektormi v ekonomike sú :

- obrana,
- vzdelávanie,
- zdravotníctvo a sociálna pomoc
- veľkoobchod a maloobchod
- infraštruktúra,
- makroekonomická stabilita.

V roku 2008 mala hospodárska kríza negatívne dôsledky na ekonomiku krajiny vzhľadom na jej stabilné postavenie na svetovom obchode.

Holandsko sa najviac zaoberá exportnými operáciami v ekonomika. Dve tretiny výrobkov, vstupujúce na územie krajiny , ďalej putujú na tranzit na letisko Schiphov alebo do prístavu v Rotterdame a reexport.

Vývoz v rámci EÚ predstavuje 74 % (Nemecka 24 %, Belgicka 11 % a Francúzska 8 %), zatiaľ čo v rámci obchodu s krajinami mimo EÚ sa 4 % vyvážajú do Spojených štátov a 2 % do Číny.

Dovoz predstavuje 46 % , ktorý pochádza z členských štátov EÚ (Nemecka 15 % a Belgicka 8 %), zatiaľ čo z krajín mimo EÚ 16 % pochádza z Číny a 7 % zo Spojených štátov.

Holandsko ma kladné hodnotenie čo sa týka vysokej mieru slobody v oblasti obchodu a investícií. V roku 2018 sa Holandsko umiestnilo na 8. mieste Globálneho indexu pre vnímanie korupcie (GlobalCorruptionPerceptions Index od TransparencyInternational).

Politický systém

Holandsko je parlamentná konštitučná monarchia s predsedom vlády – premiérom a hlavou štátu – panovníkom. Výkonnú moc má rada ministrov. Krajina je rozdelená na 12 provincií a 388 obcí. Okrem toho sa delí aj na 22 vodohospodárskych oblastí, ktoré riadi výkonná rada s právomocou v otázkach hospodárenia s vodou. Holandsko zahŕňa aj 6 zámorských krajín a území v Karibskej oblasti. Tieto územia nie sú súčasťou EÚ.

Podnikateľská legislatíva

Otvorenosť holandskej ekonomiky má pozitívny vplyv na podnikateľské prostredie. V ekonomike krajine dominuje zahraničný obchod s vysokým stupňom globalizácie. Trhy sú prepojené nie len na západ Európy, kde krajina obchoduje, ale aj zámorské teritória a Holandsko vytvára nových partnerov na reexporty.

Vláda sa snaží podporovať obchod a podnikanie. Holandsko je dlhodobo oceňované za kvalitu podnikateľského prostredia, ale jeho daňový systém, nie je v značnej miere atraktívny pre medzinárodné spoločnosti.

Holandská legislatíva ma podobne právne formy podnikania ako na Slovensku.. Formy podnikania sa hlavne líšia výškou kapitálu. Na založenie spoločnosti, je nevyhnutný spôsob a rozsah ručenia, daňový režim, ktorý sa na podnik vzťahuje.

Holandsko je veľmi ekologický štát, ktorý dbá na bezpečnosť, zdravie ľudí a ochranu životného prostredia . Tento faktorom ovplyvňuj vo väčšej miere holandské firmy a spotrebiteľov. Holandské firmy takisto kladú dôraz na tzv. sociálne zodpovedné podnikanie (CorporateSocialResponsibility) i napriek vyšším finálnym cenám tovarov a služieb.

Slovenskí podnikatelia majú výhodu tú že sú občania EÚ a majú možnosť bez povolenia a obmedzení podnikať v Holandsku. Slovenská republika má s Holandskom bezvízový styk a na vstúpiť do krajiny stačí platný cestovný pas alebo občiansky preukaz. Ak plánujú ostať viac ako 4 mesiace, musia sa registrovať na príslušnom miestnom úrade do piatich dní po príjazde do Holandska. Získajú tak obdobné rodne číslo ktoré slúži na uzatvorenie zdravotného poistenia, zriadenia si bankového účtu a pod.

Na začiatku podnikania musí byť podnik zapísaný v obchodnom registri vedenom Holandskou obchodnou komorou. Na spoluprácu s holandským partnerom vyžadujú výpis z obchodného registra. Obchodné spoločnosti v Holandsku sú povinné platiť niekoľko druhov daní v závislosti do druhu spoločnosti a jej činnosti:

- daň z pridanej hodnoty (DPH na väčšinu tovarov a služieb je 21%),
- daň zo mzdy a platu (36,7% - 51,8% z príjmu),
- daň zo zisku (20% na prvých € 200,000 a 27% na zvyšok),
- environmentálne dane.

Vláda poskytuje dotácie a daňové úľavy po splnení určitých podmienok. Odvody o sociálnej poisťovne sú o dosť väčšie ako na Slovenku predstavujú 28,55%.

V porovnaní so Slovenskou republikou omnoho viac obchodnej komunikácie prebieha elektronicky. Ako komunikačný jazyk používajú anglický jazyk. V Holandsku používajú hierarchickú štruktúru na pracovisku, oproti Slovensku, kde máme skôr pyramídovú štruktúru. Od podriadených sa očakáva viac iniciatívy a zodpovednosti.

Demografia

Holandská populácia predstavuje 0,22% z celkovej svetovej populácie.

V zozname krajín podľa počtu obyvateľov je na 69 mieste. Hustota obyvateľstva v Holandsku je 508 na km² (1 316 ľudí na m²). V mestách žije 92,5% obyvateľov (15 847 281). Stredný vek v Holandsku je 43,3 rokov. Najľudnatejšie mesto je Amsterdam 741,636. Celková miera plodnosti predstavuje 2,1priemerný počet detí na ženu.

4.3 Výber formy vstupu na zahraničný trh

Vzhľadom na všetky vyššie uvedené možnosti a analýzy, s prihliadnutím na veľkosť podniku a jeho finančnú situáciu môžeme vylúčiť všetky ostatné formy vstupu na zahraničný trh, nakoľko do úvahy pripadá jedine **priamy export bez priamych investícii prostredníctvom generálneho zástupcu**.

5 Diskusia

Aplikáciou selekčnej analýzy pri výbere zahraničného trhu sme došli k výsledku, ktorý bol v prospech trhu Holandska pred Belgickom a okolitými krajinami hraničiacimi so Slovenskom. Aby sme dospeli k tomuto výsledku, analýzou zo všetkých dostupných svetových trhov sme vylúčili tie, ktoré pre nás neprichádzali do úvahy, ako kritérium sme vybrali vzdialenosť, kultúrne rozdielnosti a nezáujem o trhy mimo Európy. Tak z výberu vypadli všetky trhy v Ázii, Afrike, Amerike a Austrálii.

V rámci európskych trhov sme sa výberovo pohybovali po štátoch, ktoré hraničia so Slovenskom, iba jeden z nich je mimo Európskej únie, za hranicami schengenského priestoru, a tým je Ukrajina. Vzhľadom na to, že ide o trh, ktorý je jedným z najbližšie prístupných, čo sa týka vzdialenosti, podnikanie na Ukrajine sa nám v rámci selekčnej analýzy ukázalo ako najmenej bezpečné, ba priam rizikové. Z ďalších krajín z užšieho výberu vypadlo Poľsko, Maďarsko, Česko, Rakúsko. Ostali dve krajiny, ktoré získali v rámci selekčnej analýzy najviac plusových bodov.

Pre aplikáciu jemnej selekčnej analýzy sme zvolili kritériá, ktoré najviac vyhovovali podniku poskytujúcemu služby, ktorým firma Eso klima s.r.o. rozhodne je. Veľkou výhodou tejto spoločnosti je jej orientácia na poskytovanie služieb v oblasti klimatizácie, autoklimatizácie, vzduchotechniky a elektroinštalácií s pravidelným servisom. Museli sme zohľadniť slabšiu ekonomickú situáciu podniku, nakoľko aj keď ide o spoločnosť pôsobiacu na trhu od roku 2013, po zmene majiteľov a náplne hlavnej činnosti, je relatívne mladou firmou. Dá sa však aj za toto jej krátke pôsobenie na trhu zhodnotiť, že si získala pevné postavenie v regióne. Veľkou výhodou je, že konatelia spoločnosti ovládajú anglický jazyk, s ktorým vedia komunikovať vo väčšine rozvinutých krajín.

Forma vstupu na trh prostredníctvom generálneho zástupcu je prijateľná najmä z dôvodu slabších ekonomických výsledkov, ktoré by sa však nástupom na zahraničný trh mohli eliminovať. Táto forma vstupu nevyžaduje žiadne veľké počiatočné investície.

Každý dobrý podnikateľ počíta s rizikom, a v prípade, že by sa podnik na zahraničnom trhu nezachytil dostatočne úspešne, stále bez veľkých strát môže pokračovať na Slovensku alebo svoju činnosť presunúť na zahraničný trh v inej krajine. Práve toto sme

podchytili selekčnou analýzou celkom vhodne, lebo bodové rozdiely neboli nijak markantne odlišné – s výnimkou Ukrajiny. V prípade, že by sa firma musela stiahnuť zo zahraničného trhu, bude potrebné znova analyzovať strategický potenciál podniku a skúmať príčiny.

Holandský trh je rozmanitý, ide o vyspelú krajinu, ktorá má za sebou dlhoročnú obchodnú tradíciu, prístup k moru, jeden z najväčších obchodne strategických prístavov v Európe, potenciál trhu je obrovský a možnosti podnikania otvorené a ústretové. Medzinárodné podnikanie je podnikaním budúcnosti, treba preto využiť príležitosť a dovoliť podnikaniu rásť.

Záver

Záverečné slová v našej práci by sme si mohli požičať od našich predkov, ktorí vravievali, že „šťastie praje odvážnym“, to isto, doplniť však treba, že „aj pripraveným“. Ak podnikateľ prijme myšlienku preraziť na zahraničný trh za svoj podnikateľský nápad, ten dostane kontúry podnikateľského plánu, zvolí vhodnú stratégiu a pokračuje zámerom na realizáciu najprv na papieri a potom v skutočnosti.

Taký bol aj nápad konateľov spoločnosti Eso klima s.r.o., ktorí zvažovali možnosť podnikania v zahraničí v oblasti klimatizácií, autoklimatizácií, vzduchotechniky vrátane servisných a údržbových prác, aj elektroinštalácií. Vypracovať plán, akýsi návod, ako by mohol byť tento ich nápad zrealizovaný, ich priviedol k možnosti nechať si ho spracovať externe. Vzájomným rozhovorom sme došli k dohode, že ich problém sa stane témou tejto bakalárskej práce. Bude užitočným prínosom pre firmu, a nielen pre nás, že sme vďaka jej napísaniu zužitkovali získané vedomosti. Okrem toho sme svoje vedomosti prehĺbili, získali nové skúsenosti a praktické zručnosti, ale najmä dobrý pocit z toho, že naša práca dostane reálny tvar v budúcnosti.

Splnili sme zadanie a cieľ bakalárskej práce, ktorým bolo na základe selekčnej analýzy nájsť potenciálny zahraničný trh vhodný pre exportné aktivity vybraného podniku. Na to, aby sme tento cieľ naplnili sme postupovali postupným naplnením čiastkových cieľov.

Najprv sme získali teoretické poznatky na základe dostupnej literatúry, dostatok podkladov a informácií o súčasnom stave riešenej problematiky, potom sme zbierali potrebné informácie o podniku, jeho situácii, skúsenostiach, zázemí, plánoch a o možných zahraničných trhoch, ktoré firma preferuje. Spracovali sme strategickú analýzu interného profilu schopností podniku, ý profil podniku, v ktorom sme analyzovali silné a slabé stránky podniku, jeho možnosti a príležitosti pred vstupom na zahraničný trh.

V ďalšej časti práce sme aplikovali hrubú a jemnú selekčnú analýzu pre výber najvhodnejšieho zahraničného trhu a vybrali ako najvhodnejšiu formu vstupu na trh formou priameho exportu bez priamych investícií prostredníctvom generálneho zástupcu.

Veríme, že naša práca bude prínosom nielen pre firmu Eso klima s.r.o, ale aj pre všetkých, ktorých daná problematika zaujíma.

Bibliografické zdroje

BALÁŽ, Peter a kol. 2010. *Medzinárodné podnikanie. Na vlne globalizujúcej sa svetovej ekonomiky.* Piate prepracovvané a doplnené vydanie. Bratislava: Sprint dva, 2010. ISBN 978-80-89393-18-3

JANEČKOVÁ, Lidmila - VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. 2000. *Marketing služeb.* Praha : Grada, 2000. ISBN 80-7169-995-0.

JANKELOVÁ, Nadežda a kol. 2010. *Podnikateľské rozhodovanie. Príklady.* Bratislava : Ekonóm, 2010. ISBN 978-80-225-2934-1.

JAKUBÍKOVA, Dagmar. 2013. *Strategický marketing. Stratégie a trendy*. Praha: Grada publishing, 2013. ISBN 978-247-4670-8

KOVÁŘ, František. 2008. *Strategický management.* Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2.

KOZEL, Roman a kol. 2006. *Moderní marketinkový výzkum.* Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.

LESÁKOVÁ, Dagmar a kol. 2001. *Strategický marketingový manažment.* Bratislava : SPRINT vfra, 2001. ISBN 80-88848-90-3.

MAGDOLENOVÁ, Jana. 2007. Manažérsky rozhodovací proces o vstupe firmy na zahraničný trh. [Online cit. 10.01.2021] 2007. Dostupné online: http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/1-2-2007/10.magdolenova.pdf. ISSN 1336-7137.

MACHKOVÁ, Hana. 2006. *Medzinárodní marketing.* Praha : Grada Publishing, 2006. 2.rozšírené a prepracované vydanie. ISBN 80-247-1678-X.

PAPULA, Jozef - PAPULOVÁ, Zuzana. 2013. *Stratégia a strategický manažment ako nástroje, ktoré umožňujú súperenie i spolužitie Dávida s Goliášom.* Bratislava : Iura Edition, 2013. ISBN 978-80-8078-655-7.

SLÁVIK, Štefan a kol. 2015. *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov I, Recenzovaný zborník vedeckých prác.* Bratislava : Ekonóm, 2015. dostupné online: https://fpm.euba.sk/www_write/files/katedry/km/zbornik-podnikatelske-modely-2015.pdf. [cit.12.1.2021] ISBN 978-80-225-4167-1.

SLÁVIK, Štefan. 1997. *Strategický manažment.* Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 1997. ISBN 80-225-0816-0.

SRŠŇOVÁ, Jana a kol. 2010 *Medzinárodné strategické rozhodovanie podniku*. 2.Vyd. Bratislava: Sprint dva, 2010. ISBN 978-80-89393-22-0.

ŠUPÍN, Mikuláš. 2006. *Medzinárodný marketing a obchod.* Zvolen : Technická univerzita vo Zvolene, 2006. ISBN 80-228-1622-1.

EUROSTAT. 2021. https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database [cit. 30.1.2021]

SLOVENSKÁ AGENTÚRA PRE ROZVOJ INVESTÍCIÍ A OBCHODU. 2021. https://www.sario.sk/ [cit.15.1.2021]

MINISTERSTVO ZAHRANIČNÝCH VECÍ SLOVENSKEJ REPUBLIKY. 2021. https://www.mzv.sk/ [cit.2.2.2021]