

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta
Studijní obor: Podniková ekonomika a management



INTERNACIONALIZACE PODNIKU

Internationalization of the company

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:
Ing. Alena ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ

Autor:
Kateřina Suchánková

Brno, 2017



MASARYKOVA UNIVERZITA
Ekonomicko-správní fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Akademický rok: 2016/2017

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

Analýza procesu internacionalizace podniku.

Postup práce a použité metody:

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

Rozsah grafických prací: Podle pokynů vedoucího práce

Rozsah práce bez příloh: 35 – 45 stran

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

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

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

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

BLAŽEK, Ladislav a Alena ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ. *Nadnárodní společnosti v České republice: vývojové trendy, organizace a řízení, kultura a odpovědnost*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2013. 211 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-478-0.

Vedoucí práce: Ing. Bc. Alena Šafrová Drášilová, Ph.D.

Pracoviště vedoucího práce: Katedra podnikového hospodářství

Datum zadání práce: 9. 3. 2016

Termin odevzdání bakalářské práce a vložení do IS je uveden v platném harmonogramu akademického roku.

V Brně dne: 18. 4. 2017

Jméno a příjmení autora: Kateřina Suchánková
Název bakalářské práce: Internacionalizace podniku
Název práce v angličtině: Internationalization of the company
Katedra: Podniková ekonomika a management
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Alena ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ
Rok obhajoby: 2017

Anotace

Předmětem předložené bakalářské práce je navrhnout vhodnou formu vstupu podniku ACER WOODWAY, s.r.o. na rakouský trh. Práce je rozdělena na dvě části. První část představuje modely internacionalizace, formy vstupu podniku na zahraniční trh a analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Ve druhé části jsou uplatněny analýzy na podnik ACER WOODWAY, s.r.o. a na rakouský trh. Na závěr byla zpracována SWOT matice, která shrnuje poznatky z analýz, a na jejím základě byla vybrána vhodná forma vstupu podniku na zahraniční trh.

Annotation

The goal of the submitted thesis: "Internationalization of the company" is to propose suitable form for entering austrian market to company ACER WOODWAY, s.r.o. Thesis is divided in two parts. First theoretical part presents models of internalization, forms of entering foreign markets, internal and external analysis. In practical part, analyses of the company ACER WOODWAY, s.r.o. are applied. Last part contains SWOT matrix summarising findings of analyses and suitable form of market entry for the company.

Klíčová slova

Internalizace, zahraniční trh, PEST analýza, Porterova analýza pěti sil, SWOT analýza

Keywords

Internationalization, foreign market, PEST analysis, Porter five forces analysis, SWOT analysis

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci *internacionalizace podniku* vypracovala samostatně pod vedením Ing. Aleny Šafrové Drášilové, Ph.D. a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Masarykovy univerzity a vnitřními akty řízení Masarykovy univerzity a Ekonomicko-správní fakulty MU.

V Brně dne 21. dubna 2017

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Aleně Šafrové Drášilové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce.

Obsah

Úvod	10
Teoretická část	11
1. Internacionalizace	11
1.1 Modely internacionalizace	11
1.1.1 Stopfordův model	11
1.1.2 Uppsala model	12
1.1.3 Model Danielse a Radebaugha	13
2. Formy vstupu na zahraniční trh	14
2.1 Bezkapitálové formy vstupu.....	15
2.1.1 Export	15
2.1.2 Smlouvy	16
2.2 Kapitálové formy vstupu	17
2.2.1 Joint Venture.....	17
2.2.2 Plně vlastněné podniky	18
3. Analýza prostředí zahraničního trhu	18
3.1 Analýza obecného prostředí	18
3.2 Analýza oborového prostředí	19
3.2.2 Porterův model.....	19
4. Analýza vnitřního prostředí podniku	22
5. SWOT analýza	25
Praktická část	28
6. Představení společnosti	28
7. Analýza Rakouského trhu	29
7.1 Obecná analýza cílového trhu	29
7.1.1 Politické faktory a legislativní faktory	29
7.1.2 Ekonomické faktory.....	30
7.1.3 Sociální a demografické faktory	32
7.1.4 Technologické faktory	33
7.2 Oborová analýza cílového trhu.....	34
7.2.1 Rivalita firem působících na daném trhu.....	34
7.2.2 Hrozba substitutů	34
7.2.3 Hrozba vstupu nových konkurentů	35
7.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů	35
7.2.5 Vyjednávací síla zákazníků	35

7.2.6 Vyhodnocení analýzy pěti sil.....	35
8. Analýza podniku ACER WOODWAY, s.r.o.....	36
8.1 Mikroprostředí podniku.....	36
8.1.1 Zákazníci.....	36
8.1.2 Konkurence.....	36
8.1.3 Dodavatelé.....	37
8.2 Vnitřní prostředí podniku.....	37
8.2.1 Faktory vědecko-technického rozvoje.....	37
8.2.2 Marketingové a distribuční faktory.....	38
8.2.3 Faktory výroby a řízení výroby.....	38
8.2.4 Faktory podnikových pracovních zdrojů.....	39
8.2.5 Faktory finanční.....	40
9. SWOT matice.....	43
10. Návrh formy vstupu na rakouský trh.....	44
Závěr.....	46
Literatura.....	47
Elektronické zdroje.....	48
Seznam grafů.....	51
Seznam tabulek.....	51
Seznam obrázků.....	51
Seznam příloh.....	52

Úvod

Internacionalizace představuje pro podnik řadu podnikatelských příležitostí. Česká republika je malým trhem a rozšíření podnikání za hranice je možností, jak získat nové zkušenosti, zvětšit množství zákazníků a zvýšit rentabilitu podniku. Zároveň je však riskantním krokem, protože neznámý trh a jeho prostředí přináší řadu překážek, jako jsou např. jazykové a kulturní bariéry, rozdílná zahraniční legislativa nebo nutnost vysoké počáteční investice. Tyto a další faktory mohou způsobit neúspěch podniku na zahraničním trhu a ztráty. Pro podnik je tedy důležité vybrat vhodnou formu vstupu na zahraniční trh.

Vybraným podnikem je ACER WOODWAY s.r.o. se sídlem v Brně, který se zabývá návrhem, výrobou a montáží nábytku, zahradní architektury a dětských hřišť na zakázku. Majitelé podniku mají zájem o částečné přesměrování zakázek do Rakouska kvůli jeho výhodné geografické poloze vůči městu Brnu a vyhlídkám ziskovějších a designově zajímavějších zakázek. Podnik však zatím nemá žádnou strategii pro uskutečnění tohoto cíle a před vstupem na rakouský trh je nutné vybrat vhodnou formu vstupu na tento trh. Výzkumná otázka zní:

Jaká forma vstupu na rakouský trh je vhodná pro vybraný podnik?

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část představuje formy vstupu podniku na zahraniční trh, modely internacionalizace, analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a SWOT analýzu. V praktické části je představen podnik a provedena analýza prostředí cílového zahraničního trhu a vnitřní analýza podniku. Výsledky jsou poté shrnuty ve SWOT matici a na jejím základě je vybrána vhodná forma vstupu na rakouský trh.

Data pro vypracování analýz byla získána z polostrukturovaného rozhovoru se spolujednatelkou a jednatelkou společnosti, dále z veřejně dostupných dat a účetních dat podniku.

Teoretická část

1. Internacionalizace

Internacionalizace představuje proces rozšiřování činnosti podniku na zahraniční trhy. Podniky se pro aktivity v zahraničí mohou rozhodnout z různých důvodů, mezi hlavní patří (Berndt a kol., 2007, s.13-14):

1. ekonomické – podnik sleduje rentabilní cíle
2. ofenzivní – podnik má na zahraničním trhu konkurenční výhody
3. defenzivní – podnik má např. nadbytek kapacit nebo čelí velké konkurenci na domácím trhu
4. důvody orientované na prostředky – zahraniční trh nabízí výhodné prostředky, které domácí trh nenabízí

Cílem podniku je následně využít výhod, které zahraniční trh nabízí. Internacionalizace může přinést zvýšení rentability podniku, pokles celkového rizika díky rozšíření aktivit na další trhy, snížení nákladů nebo zajímavější obchodní příležitosti (Berndt a kol., 2007, s. 96-98).

1.1 Modely internacionalizace

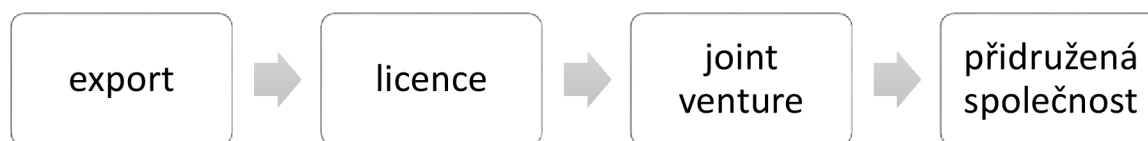
Následující modely vycházejí z empirických výzkumů, kterými popisují proces internacionalizace. Vzhledem k tomu, že šetření probíhala na malém vzorku společností, nedají se modely považovat za platná pravidla platící pro všechny podniky. Ukazují však nejčastější a nejpřirozenější průběhy internacionalizace, které mohou být aplikovány zejména na malé a střední podniky bez zkušeností se zahraničním trhem.

1.1.1 Stopfordův model

V 70. letech 20. století provedl John M. Stopford výzkum 187 amerických mezinárodních společností a výsledkem tohoto výzkumu je Stopfordův model, který ukazuje, že společnosti vstupují na zahraniční trhy postupně. Začínají nejjednodušší formou, při které se seznamují s trhem, například skrz nepřímý export. Pokud je jejich produkt úspěšný, jejich zahraniční partner může začít uvažovat o podání žádosti o udělení licence. Udělením licence však podnik ztrácí kontrolu nad zahraničními aktivitami. Toto je impulsem pro vyšší stupeň

internacionalizace a tedy uzavření joint venture se zahraničním partnerem. Poslední fází internacionalizace je založení zahraniční přidružené společnosti, kdy se může jednat buď o dceřinou společnost, pokud je vlastnický podíl mateřské společnosti větší nebo roven 50 %, nebo filiálku, je-li podíl mateřské společnosti mezi 10 a 50 % (Štrach, 2009, s. 39).

Obrázek č. 1 – Stopfordův model internacionalizace

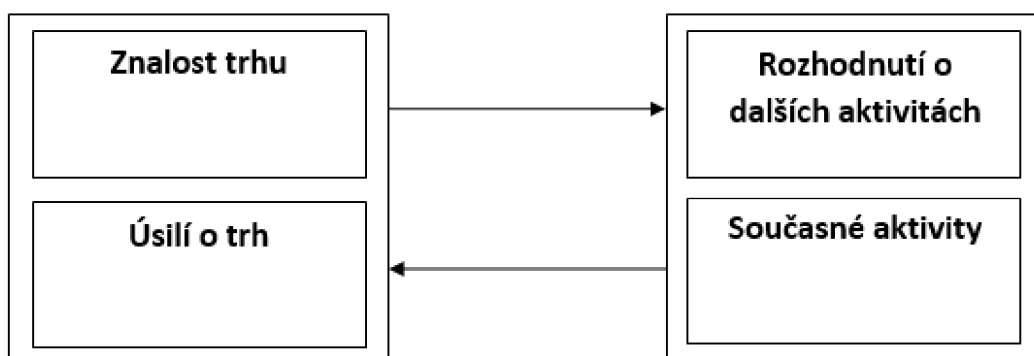


Zdroj: Vlastní zpracování na základě (Štrach, 2009, s. 39)

1.1.2 Uppsala model

Jan Johanson and Jan-Erik Vahlne vytvořili v sedmdesátých letech na základě výzkumu čtyř švédských firem model internacionalizace, který podobně jako Stopfordův model ukazuje, že internacionalizace firem je postupný proces integrace, poznávání zahraničního trhu a aktivit, které vedou k čim dál většímu ukotvení společnosti na zahraničním trhu. Tento model ukazuje, že znalost trhu a úsilí o trh ovlivňují současné aktivity na zahraničním trhu a rozhodnutí o dalších aktivitách. Ty pak znovu mění znalost trhu a úsilí o trh. Tyto čtyři aspekty jsou navzájem provázané. Rozhodnutí o dalších aktivitách je založeno na znalosti zahraničního trhu. Úsilí o trh závisí na možnostech, které zahraniční trh nabízí a současné aktivity jsou zdrojem zkušeností, které rozšiřují znalost trhu (Johanson a Vahlne, 1977, s. 26-29).

Obrázek č. 2 – Uppsala model



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Johanson a Vahlne (1977, s. 26)

1.1.3 Model Danielse a Radebaugha

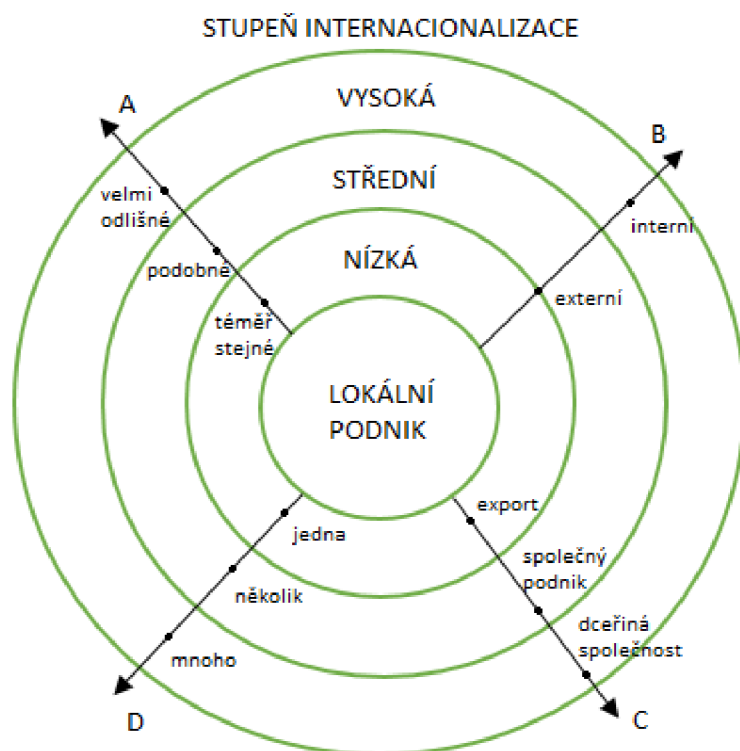
Tento model zobrazen na obrázku č. 3 prostřednictvím os A až D ukazuje různé stránky procesu internacionalizace na pozadí patřičného stupně internacionalizace (Daniels a kol., 2009, s.515-516).

- A) **Stupeň podobnosti mezi zahraniční a domácí zemí** – osa A ukazuje, že podniky se nejprve zaměřují na země s podobným trhem a prostředím. Až na nejvyšším stupni internacionalizace pronikají na trhy velmi rozdílné. Čím více se zahraniční trh liší od trhu domácího, tím je obtížnější pro podnik na trh úspěšně proniknout. Výjimku v tomto případě mohou tvořit např. podniky, jejichž manažeři či vlastníci pocházejí ze zemí s velmi odlišnou kulturou, která je zároveň cílovým zahraničním trhem. (Verbeke, 2009, s. 138).
- B) **Interní vs. externí řízení zahraničních operací** – Pro podniky je na začátku internacionalizace jednodušší přenechat řízení zahraničních operací zahraničním subjektům. Znamená to pro podnik menší riziko a závazky v zahraničí. Podnik postupně nabývá zkušeností a znalostí zahraničního trhu, čímž se snižují některá potenciální rizika ze začátku podnikání. Pokud se tedy obchodu v zahraničí úspěšně daří, podnik může mít ambice své zahraniční operace začít řídit sám.
- C) **Způsob pronikání na zahraniční trhy** – tato osa ukazuje stejný princip jako Stopfordův a Uppsala model. Na začátku podnik působí na trhu skrze export a

postupně rozšiřuje své přímé zahraniční investice až na úroveň, kdy výroba probíhá přímo v zahraničí.

D) **Počet zemí, v nichž společnost působí** – internacionalizace většinou začíná pronikáním na jeden zahraniční trh a postupně se počet zemí zvyšuje.

Obrázek č. 3 - Model Danielse a Radebaugha

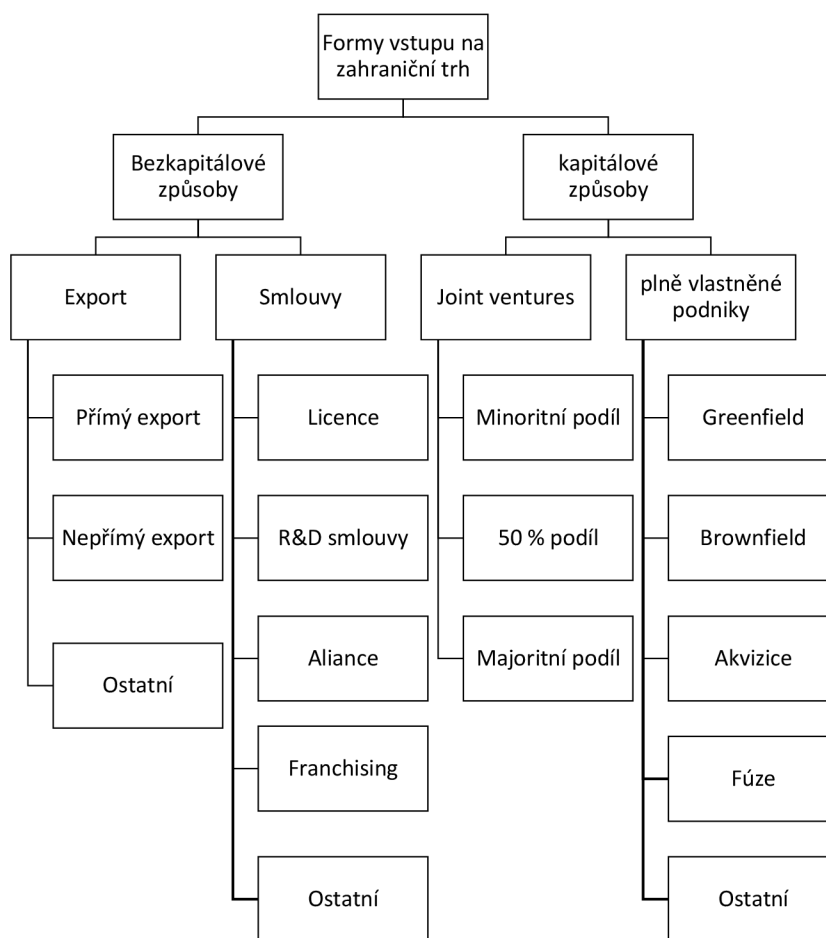


Zdroj: Vlastní zpracování na základě (Daniels a kol., 2009, s. 515)

2. Formy vstupu na zahraniční trh

Pro podnik, který plánuje vstoupit na zahraniční trh je důležité vybrat vhodnou formu vstupu na tento trh. Při výběru je nutné uvážit jaká rizika je podnik ochoten podstoupit, kolik může investovat kapitálu a podrobně se seznámit s dalšími možnostmi a překážkami, které podnikání na zahraničním trhu představuje. Následující obrázek ukazuje rozdělení forem vstupu na zahraniční trhy (Pan a Tse, 2000, s. 538).

Obrázek č. 4 – Formy vstupu na zahraniční trh



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Pan a Tse (2000, s. 538)

2.1 Bezkapitálové formy vstupu

Tyto formy jsou nejsnazším způsobem proniknutí na zahraniční trh v případech, kdy podnik není ochoten nebo schopen vázat kapitál v zahraničí.

2.1.1 Export

Export představuje nejjednodušší formu vstupu na zahraniční trh. Nese s sebou nízké riziko a je proto vhodný pro podniky, které nemají zkušenosti se zahraničními trhy. Není nutné na zahraničním trhu vázat kapitál a v případě neúspěchu je snadné podnikání v zahraničí ukončit (Deresky, 2011, s. 229-230). Důležitou podmínkou zahraničního obchodu, kterou je potřeba zejména v případě exportu stanovit, jsou platební podmínky. Platba může proběhnout předem, při předání platebních dokladů nebo nějakou dobu po dodávce. Je také nutné stanovit možné

platební nástroje a sestavit kupní smlouvu s ohledem na právní odlišnosti v zahraničí (Dvořáček, 2006, s. 12). Export je dále možné dělit na přímý, nepřímý a exportní aliance.

Nepřímý export je formou vývozu, při níž podnik proniká na zahraniční trh prostřednictvím obchodních partnerů. Mezi tyto obchodní partnery řadíme prostředníky, výhradní prodejce, obchodní zástupce a komisionáře. Prostředníci jednají vlastním jménem a na vlastní účet a riziko. Výhradní prodejce má smlouvu o výhradním prodeji s dodavatelem a je tedy jediným subjektem, který může zboží na daný zahraniční trh dovážet. Obchodní zástupce na základě smlouvy sjednává a uzavírá obchody jménem zastoupeného na jeho účet. Pokud není ve smlouvě určeno jinak, jedná se o nevýhradní zastoupení. Komisionáři stejně jako obchodní zástupci uzavírají obchody na účet zastoupeného, v tomto případě komitenta. Rozdíl je však v tom, že komisionáři jednají vlastním jménem a za úplatu se zavazují k uzavření určitého konkrétního obchodu (Machková, 2009, s. 74-76). Mezi výhody nepřímého exportu patří snadný vstup i odchod ze zahraničního trhu, není nutné navazovat kontakty se zahraničím a není potřeba velký kapitál. Na druhou stranu, chybějící kontakt se zahraničím a se zákazníky představuje i nevýhodu (Štrach, 2009, s. 37).

Přímý export se využívá v případech, kdy je distribuce komplikovaná a je potřeba přítomnost výrobce v zahraničí (Machková, 2009, s. 77). Neexistuje zde zprostředkovatel a podnik si sám zařizuje distribuci. Výhodou přímého exportu je kontakt se zahraničním trhem a kontrola nad výrobky, cenami, distribucí a nad realizací vlastní obchodní strategie (Štrach, 2009, s. 37-38). Nevýhodný je přímý export na pořádku internacionalizace, kdy podnik nemá kontakty a zkušenosti se zahraničním trhem.

Exportní aliance, neboli sdružení malých vývozců, je řešením pro menší podniky, které nemají zkušenosti se zahraničním trhem. Spočívá v založení sdružení výrobců v oblastech podnikání, které se vzájemně doplňují. Toto sdružení pak jedná jménem svých členů, stará se o distribuci a veškerou komunikaci se zahraničním trhem. Členové sdružení tímto ušetří náklady spojené s vývozem. Rizikem však mohou být komplikace ve vztazích ve sdružení. (Machková, 2009, s. 77).

2.1.2 Smlouvy

Licence je právo na použití nehmotného statku. Udělení licence pak umožňuje nabyvateli využít toto právo a zároveň se nabyvatel zavazuje k zaplacení licenčního poplatku či

autorského honoráře subjektu, který patent, obchodní značku nebo výrobní technologii vlastní (Štrach, 2009, s. 36). Prodej licence se uplatňuje hlavně v případech, kdy podniku brání ve vývozu nepříznivé podmínky na zahraničním trhu, např. nestabilní nebo moc malý trh nebo problémy se zavedením výroby (Machková, 2009, s. 79-80). Výhodou licence je levná forma expanze, nevýhodou je riziko ztráty kontroly nad zahraničními aktivitami a riziko, že nabyvatel licence zneužije získané know-how pro jeho vlastní výrobu.“(Blažek a Šafrová Drášilová, 2013, s. 81).

Franchising je smluvní ujednání, ve kterém poskytovatel franšizy opravňuje nabyvatele (franšizanty) používat značku organizace a užívat předmět podnikání organizace. Organizace poskytne franšizantovi své know-how a on se zavazuje zaplatit smluvně stanovené poplatky a dodržovat obchodní politiku poskytovatele. Franchising je výhodné spojení malých a velkých firem, kdy velké společnosti mohou takto snadno proniknout na zahraniční trh a malé společnosti mají pod záštitou velké společnosti větší šanci na úspěch (Machková, 2009, s. 81). Franchising se skládá ze dvou etap: poskytnutí služeb před samotným otevřením podniku, kdy musí být franšizant vyškolen, a následně navázáním trvalého vztahu. Nevýhodou je, že franchising může být často zneužit, například ze strany příjemce franšizy jako zneužití první etapy bez následného navázání vztahu nebo ze strany poskytovatele ve formě účtování poplatků bez poskytnutí koncepce podnikání (Mendelsohn a Acheson, 1994, s. 13).

2.2 Kapitálové formy vstupu

Tyto vstupy na zahraniční trhy jsou nejvyšším stupněm internacionalizace a významně ovlivňují rozvoj světové ekonomiky. Patří sem joint ventures a plně vlastněné podniky (Štrach, 2009, s. 38).

2.2.1 Joint Venture

Joint venture představuje dohodu mezi dvěma či více společnostmi o společné produkci výrobků nebo služeb. Většinou zahrnuje spolupráci mezinárodní společnosti s lokální společností. Výhodou joint venture je přístup k znalostem a zkušenostem lokální společnosti, např. k jejich distribučním kanálům, zákazníkům, zkušenostem s místní legislativou atd. (Luthans a Doh, 2012, s. 315). Nevýhodou jsou komplikace spojené se špatným výběrem obchodního partnera a hrozba konfliktu ve společném řízení a rozhodování. Z těchto důvodů více než polovina joint ventures zaniká (Deresky, 2011, s. 232-233).

2.2.2 Plně vlastněné podniky

Greenfield jsou nově založené a vybudované podniky na zahraničním trhu. **Brownfield** jsou investice do již existujících a většinou nepoužívaných objektů v zahraničí, které poslouží k založení nového podniku (Štrach, 2009, s. 38). Výhodou těchto forem je, že má podnik veškerou kontrolu nad zahraničními aktivitami, zároveň však představují nejrizikovější a kapitálovější nejnáročnější vstupy do zahraničí.

Akvizice představuje převzetí celého existujícího podniku nebo jeho části. Jedná se o koupi podniku a to buď přímo fyzicky, nebo nepřímo prostřednictvím akcií podniku. **Fúze** probíhá vzájemným sloučením nebo splynutím společností. Při sloučení přechází aktiva a pasiva na společnost, která slučuje a slučovaná společnost zaniká. Při splynutí zanikají obě společnosti a vytváří společnost novou (Smrčka, 2013, s. 56). Výhodou akvizic a fúzí je vstup na zahraniční trh prostřednictvím již existujícího a zavedeného podniku a všech jeho silných stránek. Nevýhodou je převzetí podniku i s jeho problémy a slabými stránkami, které nemusí být zpočátku zřejmé (Blažek a Šafrová Drášilová, 2013, s. 83).

3. Analýza prostředí zahraničního trhu

Analýza prostředí cílového zahraničního trhu je důležitou součástí procesu rozhodování podniku o jeho internacionalizaci. Obsahuje pro podnik neovlivnitelné faktory a ukazuje hrozby a příležitosti zahraničního trhu. Dělí se na analýzu obecného prostředí a oborového prostředí.

3.1 Analýza obecného prostředí

Při analýze obecného prostředí se využívá tzv. PEST analýza, která zkoumá vlivy následujících faktorů na podnik (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 16-19):

- **Politické faktory a legislativní faktory** – Mezi tyto faktory patří politická situace na zahraničním trhu, hospodářská politika vlády, zákony, regulace, cenová politika, daňová politika, ekologická opatření, úprava legislativy atd.
- **Ekonomické faktory** – Do těchto faktorů se řadí míra ekonomického růstu, HDP, míra inflace, směnný kurz, obchodní a rozpočtový deficit nebo přebytek atd.
- **Sociální a demografické faktory** – Sociální a demografické faktory zkoumají např. demografickou strukturu obyvatelstva, jazyk, zvyky, životní úroveň, úroveň vzdělání, rovnoprávnost pohlaví, dostupnost pracovní síly atd.

- **Technologické faktory** – Mezi tyto faktory patří podpora vlády v oblasti výzkumu, nové vynálezy, celkový stav a změny technologií atd.

Při analýze těchto faktorů je nutné určit, které faktory jsou pro daný podnik významné.

3.2 Analýza oborového prostředí

Oborové prostředí představuje trh podobných výrobků či služeb. Definování trhu, na kterém podnik působí, ukáže jací jsou jeho zákazníci a konkurenti a poskytuje základ pro další analýzu. Jeho vymezení však může být často nejasné a jeden podnik může působit hned na několika trzích (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 30). Jedním z nástrojů této analýzy oborového prostředí je Porterův model pěti sil.

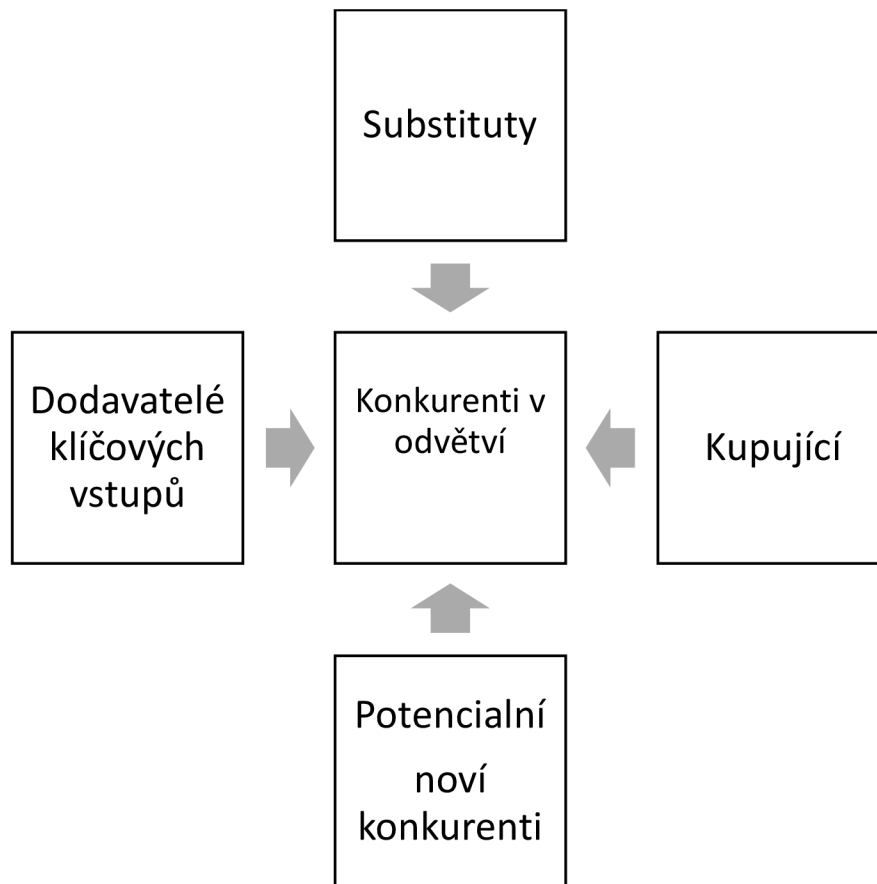
3.2.2 Porterův model

Cílem modelu je porozumět silám, které působí v konkurenčním prostředí, určit, které z nich mají pro podnik největší význam a zjistit konkurenční výhody a nevýhody podniku. Konkurence na trhu v daném odvětví je určována působením 5 základních sil (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 63):

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

Působení těchto sil určuje sílu konkurence v daném odvětví a má podíl na úspěchu či neúspěchu podniku na trhu. Pokud všechny faktory působí silně, lze očekávat nízkou výnosnost na trhu a naopak.

Obrázek č. 5 – Porterův model pěti sil



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Sedláčková a Buchta (2006, s. 48)

Rivalita firem působících na daném trhu

Aby podnik obstál v konkurenčním prostředí, je zapotřebí porozumět konkurenčním pravidlům odvětví. Tyto pravidla jsou ovlivněna následujícími faktory (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 48-50):

1. **Počet konkurentů v konkurenčním prostředí** - Čím více v odvětví působí konkurentů, tím větší je očekávaná míra rivality.
2. **Míra růstu trhu** – Pokud je trh málo rostoucí nebo se dokonce zmenšuje, společnosti více bojují o své postavení na trhu. Naopak na rychle rostoucím trhu není tolik konkurenční prostředí z důvodu vysoké poptávky.
3. **Vysoké fixní náklady** – Vysoké fixní náklady nutí konkurenty na trhy co nejvíce využívat své výrobní kapacity a to hlavně v obdobích, kdy nastává pokles poptávky.

4. **Diferenciace produktu** – Pokud jsou výrobky nabízené konkurenty málo diferenciované a kupující mezi nimi nevidí velké rozdíly, pak mohou zákazníci snadno přecházet mezi výrobci, což zvyšuje konkurenci.
5. **Výstupní bariéry z odvětví** – Vysoké výstupní bariéry mají za důsledek velkou rivalitu mezi konkurenty. Podniky se na trhu kvůli vysokým výstupním bariérám snaží udržet za každou cenu, což má zejména v době nízké poptávky za následek krátkodobé ztráty.

Hrozba substitutů

V procesu analýzy substitutů v odvětví je potřeba si uvědomit, co všechno může představovat substitut k danému produktu. Hlavními faktory, které určují výši hrozby substitutů jsou: relativní výše cen substitutů, diferenciací substitutů a náklady zákazníka na přestup mezi substituty (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 50-51).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Tato hrozba závisí především na vstupních bariérách do odvětví. Tyto bariéry mohou být: legislativní opatření a státní zásahy, kapitálová náročnost, znalost značky a oddanost zákazníků, technologie, úspory z rozsahu nebo nákladové výhody (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 52).

Vyjednávací síla dodavatelů

Pokud mají dodavatelé na trhu velký vliv, mohou ovlivňovat konkurenční prostředí. Jejich vyjednávací síla je vysoká v případech, kdy: dodavatel je velký a významný, odběratelé nejsou pro dodavatele důležití, odběratelé neznají důležité tržní informace, odběratelé nemohou nebo nechtějí provést zpětnou integraci - tj. nahradit dodavatele vlastní výrobou (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 64).

Vyjednávací síla kupujících

Kupující mohou zvyšovat konkurenční boj firem na trhu v případech, kdy je na trhu zákazník málo a nakupují velká množství, zákazník může snadno přejít ke konkurenci, dané zboží má lehce dostupné substituty a vysokou cenovou pružnost poptávky (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 64).

4. Analýza vnitřního prostředí podniku

Analýza vnitřního prostředí podniku slouží k určení jeho silných a slabých stránek. Jednou z možností jak provést tuto analýzu je prostřednictvím skupiny pěti faktorů, které pokrývají různé oblasti aktivit podniku. Jsou to faktory vědecko-technické, marketingové a distribuční, faktory výroby a řízení výroby, podnikových a pracovních zdrojů a finanční faktory.

4.1 Faktory vědecko-technického rozvoje

Vědecko-technický rozvoj přispívá k úspěšnosti firem na trhu. Zlepšuje kvalitu a atraktivitu výrobků, představuje nové výrobky a zdokonaluje výrobu, čímž podniku šetří náklady. Proces vědecko-technického rozvoje začíná výzkumem, pokračuje aplikací výzkumu, vývojem a končí komercializací. V přístupu k vědecko-technickému rozvoji mohou podniky zaujmout ofenzivní nebo defenzivní postoj:

1. Ofenzivní – podnik vyvíjí nové výrobky, které je schopen rychle vyrábět. Nezaměřuje se na velkovýrobu a spolu s výrobky inovuje i výrobu.
2. Defenzivní - podnik se zaměřuje na vylepšování již existujících výrobků, používá zavedené a osvědčené výrobní procesy a soustřeďuje se na velkovýrobu.

Vědecko-technický rozvoj může mít různé dopady pro ostatní výrobky na trhu. Buď na ně má pozitivní efekt tím, že zlepšuje jejich současný stav, nebo negativní tak, že nové výrobky na trhu nahrazují ty staré. Třetí možností je, že se efekt projeví až ve vzdálené budoucnosti. Míra potřeby vědecko-technického rozvoje se liší v každém odvětví. Některá odvětví potřebují neustálé inovace a podniky musí do vědecko-technického rozvoje více investovat (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 112-115).

4.2 Marketingové a distribuční faktory

Význam marketingu může být pro různé společnosti rozdílný. Ty které mají jen pár stálých zákazníků, se kterými udržují přímý kontakt, se nepotřebují soustředit na marketing. Naopak pro společnosti s velkým množstvím zákazníků, kteří na trhu mohou najít řadu substitutů výrobku a mohou mezi nimi přecházet s minimálními náklady, je marketing jedním z klíčových faktorů. Pro analýzu marketingu a distribuce existují například následující faktory: konkurenční struktura trhu, účinnost cenové strategie, průzkum trhu, efektivnost distribuce, kvalita výrobků, formy a účinnost reklamy (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 116).

4.3 Faktory výroby a řízení výroby

Se zrychlujícími se technologickými změnami je pro podnik důležité, aby byl flexibilní, dokázal rychle reagovat na poptávku na trhu a přizpůsobovat tomu svoji výrobu. Při analýze faktorů výroby a řízení výroby je nutné určit výrobky a služby podniku a charakterizovat jeho výrobní proces. Dále je potřeba zhodnocení např. flexibility výroby nebo využívání výrobních kapacit, které hraje důležitou roli při strategii vstupu podniku na zahraniční trh. Pokud podnik nevyužívá plně výrobní kapacity, může být tento stav příležitostí pro expanzi do zahraničí. Naopak pokud jsou výrobní kapacity plně využívány, byla by pro podnik nutná investice do rozšíření těchto kapacit (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 117-118).

4.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

V rámci analýzy podnikových a pracovních zdrojů se posuzují zejména lidské zdroje podniku a předmětem analýzy mohou být například následující faktory: efektivnost organizační struktury, pracovní klima a kultura podniku, kvalifikace řídicích pracovníků a zaměstnanců, věková struktura zaměstnanců, vnitropodnikové vzdělávání a fluktuace pracovníků (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 119).

V počátcích internacionalizačního procesu je jedním ze základních problémů jazyková bariéra. Pokud manažeři neovládají potřebné cizí jazyky, ocitají se v určité izolaci, ztrácejí možnost navázání osobních vztahů se zahraničními subjekty a mohou také nastat problémy zkreslení zpráv při předávání mezi manažery a prostředníky (Zadražilová, 2007, s. 113). Důležitý je i výběr pracovníků, kteří budou vysláni do zahraničí. Tito lidé musí nabývat určitých charakteristik, aby byli v zahraničí úspěšní. Pracovníci musejí mít dostatečné vzdělání, praxi a jazykovou vybavenost. Musejí mít schopnost pracovat a rozhodovat se samostatně. Dalším důležitým kritériem je adaptabilita jejich rodiny. Pokud má zaměstnanec strávit velké množství času v zahraničí, může být jeho rodina rozhodující překážkou (Zadražilová, 2007, s. 127-129).

4.5 Faktory finanční

Analýzou finančních faktorů je možné zjistit finanční zdraví podniku a finanční možnosti realizace strategického rozvoje. V rámci výběru strategie a formy vstupu na zahraniční trh jsou finanční faktory klíčové. Pokud se podnik potýká s finančními problémy, mohou být některé formy vstupu na zahraniční trh riskantní nebo přímo neuskutečnitelné. Zdroje informací pro finanční analýzu jsou účetní výkazy podniku, tedy rozvaha a výkaz zisku a

ztrát. Při finanční analýze je možné využít absolutní a poměrové ukazatele (Růčková, 2015, s. 41). Absolutní vychází přímo z vyhodnocování daných hodnot jednotlivých položek účetních výkazů a není při nich použita žádná matematická metoda. Poměrové ukazatele tvoří nejpočetnější a nejvyužívanější skupinu ukazatelů. Dělí se do několika skupin:

- **Ukazatele likvidity** jsou důležité z hlediska finanční rovnováhy podniku. Likvidita představuje schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní hotovost a nedostatek likvidity způsobuje neschopnost podniku dostát svým závazkům a také neschopnost využít ziskových příležitostí (Růčková, 2015, s. 54-55). Těmi mohou být například i příležitosti na zahraničním trhu.

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobá pasiva}}$$

Nejpoužívanějším ukazatelem likvidity je běžná likvidita, která ukazuje kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobá pasiva, resp. závazky podniku. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je pravděpodobnější, že je podnik schopen dostát svým závazkům a může snadno nabýt peněžních prostředků. Jako doporučená hodnota se uvádí se 1,5-2,5 (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 133).

- **Ukazatele rentability** vyjadřují výnosnost vloženého kapitálu. Jedním ze základních ukazatelů rentability je rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA), která ukazuje celkovou efektivnost společnosti. Zisk může být vyjádřen různými způsoby, např. před zdaněním nebo po zdanění. Zisk před zdaněním se používá v případech mezipodnikového srovnávání (Růčková, 2015, s. 59).

$$\text{rentabilita (ROA)} = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

- **Ukazatele zadluženosti.** Základním ukazatelem zadluženosti je ukazatel věřitelského rizika. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů. Dočasný

růst zadluženosti však může u finančně stabilního podniku vést ke zvýšení celkové rentability kapitálu (Růčková, 2015, s. 65).

$$\text{věřitelské riziko} = \frac{\text{celkové závazky}}{\text{celková aktiva}}$$

- **Ukazatele aktivity** hodnotí jak efektivně podnik se svými aktivy nakládá. Obrat aktiv vyjadřuje, kolikrát za rok se celková aktiva obrátí v tržby. Průměrné hodnoty tohoto ukazatele se pohybují od 1,6 do 2,9 (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 218).

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

5. SWOT analýza

SWOT analýza slouží k určení slabých a silných stránek uvnitř organizace a příležitostí a hrozeb ve vnějším prostředí organizace. Výsledkem analýzy je matice SWOT, která je souhrnem informací získaných v průběhu analýz jednotlivých oblastí. Zdrojem pro SWOT analýzu je Grasseová a kol. (2012).

Obrázek č. 6 – SWOT matice

	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	SO strategie	WO strategie
Hrozby	ST strategie	WT strategie

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Grasseová a kol. (2012, s. 299)

Při realizaci SWOT analýzy je důležité dodržovat následující principy:

- 1. Princip účelnosti** – Při analýze je nutné myslet na účel, za kterým probíhá její vypracování.
- 2. Princip relevantnosti** – Tento princip vyjadřuje potřebu zaměřit se na podstatné skutečnosti a informace.
- 3. Princip kauzality** – Při indentifikaci slabých stránek je důležité rozpoznat, které slabiny jsou příčinami špatného stavu, a které jsou pouze důsledkem.
- 4. Princip objektivnosti**–Analýza musí být provedena objektivně.

Postup provádění SWOT analýzy lze rozčlenit do čtyř fází:

- 1. Příprava na provedení analýzy**– v rámci přípravy, je potřeba stanovit účel, za jakým bude analýza prováděna a definování oblastí, které budou analyzovány
- 2. Identifikace a hodnocení slabých a silných stránek**
- 3. Identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb**
- 4. Tvorba matice**

Zhodnocení je možné provést různými metodami, jednou z nich je alokace 100 bodů, kdy je v každém kvadrantu rozděleno 100 bodů podle důležitostí jednotlivých silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb. Podmínkou provedení SWOT analýzy je objektivnost. Hodnocení ovšem nejčastěji provádí autor na základě svých informací, zkušeností a názorů a

určitá míra subjektivity je vždy přítomna. Zvýšit objektivnost lze pověřením osoby s vyšší expertizou a zvýšením počtu hodnotitelů.

Na základě získaných poznatků je pak možné vytvořit následující strategie:

- **WO strategie**– strategie hledání. V těchto strategiích dochází k využití příležitostí pro překonání slabých stránek.
- **SO strategie** – strategie využití. SO strategie využívají silných stránek ke zhodnocení příležitostí.
- **WT strategie** – strategie vyhýbání. WT představují obrané strategie, které se zaměřují na překonání slabých stránek a vyhnutí se hrozbám.
- **ST strategie** – strategie konfrontace. ST strategie jsou možné v případech, kdy je organizace dostatečně silná na konfrontaci s hrozbami.

Praktická část

6. Představení společnosti

ACER WOODWAY, s.r.o. je česká společnost, která se zabývá návrhy, výrobou a montáží zakázkového nábytku a kompletní tvorbou interiérů. Dále se zaměřuje na tvorbu venkovní architektury a dětských hřišť. Vyrábí převážně z dřevěného masivu a dýhy. Její sídlo se nachází v Brně a byla založena v roce 1997. Do května 2015 působila pod názvem ACER INTERIER.

Společnost se vyznačuje unikátní kombinací výroby interiérových a exteriérových projektů. V této podobě nemá žádného konkurenta. Vyniká výborným řemeslným zpracováním produktů, jejich prioritou je kvalitní a originální výroba a projekty zajímavé designem a provedením. Tým společnosti tvoří 20 až 35 zaměstnanců podle sezóny a dlouhodobě spolupracující odborné subjekty. Podnik disponuje montážními vozidly a týmem schopným kompletovat zakázky.

Podnik má drobné zkušenosti se zakázkami na Slovensku i v Rakousku. Jednalo se však o výjimečné zakázky a do budoucna plánuje trvale rozšířit své působení na rakouský trh. Jeho cílem však není zvětšení výroby a kapacit, ale spíše ji z části přesměrovat za hranice a vybírat si zajímavější a ziskovější zakázky.

7. Analýza Rakouského trhu

7.1 Obecná analýza cílového trhu

Rakousko nabízí řadu dobrých podmínek pro podnikání. Vyznačuje se kvalifikovanou pracovní silou, moderní infrastrukturou a kvalitními technologiemi. Řadí se mezi nejvíce prosperující a inovativní země v Evropské unii. Podle Eurostatu je Rakouská produkce od 28% vyšší než průměr evropské unie a HDP na obyvatele je čtvrté nejvyšší. Politická, sociální i ekonomická situace v Rakousku je na stabilní úrovni (ABA – Invest in Austria , ©2017).

7.1.1 Politické faktory a legislativní faktory

Rakousko je spolková parlamentní republika a panuje v něm stabilní politická situace. V čele státu je spolkový prezident, který je volen na 6 let přímou volbou. Spolková vláda se skládá ze spolkového kancléře, který je obdobou premiéra v České republice, vicekancléře a spolkových ministrů. Rakousko se člení na 9 spolkových zemí, které spravují zemské vlády (ADVANTAGE AUSTRIA, 2016).

Hospodářská a fiskální politika rakouské vlády je orientována na stabilitu a udržitelnost. V souladu s touto politikou vláda provádí strukturální reformy, zavádí opatření řešící přílivy přistěhovalců, provedla daňovou reformu a podporuje zaměstnanost (Austrian Ministry of Finance, ©2017).

V roce 2016 byla v Rakousku přijata daňová reforma, která mimo jiné výrazně snížila daňovou zátěž pro obyvatelstvo s nižšími příjmy z 36,5% na 25%. Od této reformy se očekává nárůst kupní síly obyvatelstva, poptávky a zaměstnanosti a celkové oživení ekonomiky (Ernst & Young, ©2014). Daň z příjmu právnických osob činí také 25%, což je více než v České republice, kde je stanovena na 19%. Pro společnost s ručením omezeným platí v Rakousku minimální daň ve výši 1.750 EUR ročně a pro akciovou společnost 3.500 EUR ročně (BusinessInfo, 2016).

Exteriérové projekty podniku ACER WOODWAY, s.r.o se řadí do stavebních prací a pro ty platí v Rakousku speciální legislativní úprava. Patří sem výstavba dětských hřišť, fasády atd. Těmito předpisy se musí podnik řídit i v případě, že tyto činnosti provádí pouze exportně, tedy že vyšle své zaměstnance do zahraničí provést zakázku. Podniky provádějící stavební

práce mají ohlašovací povinnost. Před zahájením stavebních prací je podnik povinen odevzdat hlášení o podniku a jeho zaměstnancích ústřednímu koordinačnímu úřadu pro kontrolu nezákonného zaměstnávání (ZKO). Pokud stavební činnosti trvají déle než jeden měsíc, je dále podnik povinen odevzdat další hlášení o zaměstnancích pojišťovně pracovníků ve stavebnictví pro dovolené a odstupné (BUAK). Podnik je poté povinen platit měsíční příspěvek pojišťovně BUAK určený k financování náhrad za dovolenou za každého pracovníka, sociální zabezpečení za zaměstnance rakouským úřadům a zaměstnanci musí být ohodnoceni alespoň minimální mzdou stanovenou v Rakousku (entsendeplattform, ©2017). Každý jednotlivý region v Rakousku má navíc vlastní stavební regulace (ABA – Invest in Austria, ©2017). Interiérové zakázky mají také ohlašovací povinnost, ale podniky nemusejí platit za zaměstnance žádné pojištění ani dodržovat rakouskou minimální mzdu.

Na trhu veřejných zakázek v České republice často platí, že vyhrává nabídka s nejnižší cenou. V Rakousku bylo v roce 2016 v rámci novelizace zákona o veřejných zakázkách přijato pravidlo, podle kterého při výběru zakázky nezáleží pouze na ceně, ale má být kladen důraz i na kvalitativní kritéria a transparentnost provedení zakázky (BusinessInfo, 2016).

7.1.2. Ekonomické faktory

Podle Světového ekonomického fóra je Rakousko na desátém místě na světě v žebříčku ekonomik z hlediska jejich pokročilosti růstu a rozvoje. Co se týče vnímání korupce, tak bylo v roce 2016 Rakousko celosvětově na 17 místě, což je znatelně lepší výsledek než v České republice, která se umístila až na 47. místě (Transparency International, ©2017).

Tabulka č. 1 – ekonomické ukazatele

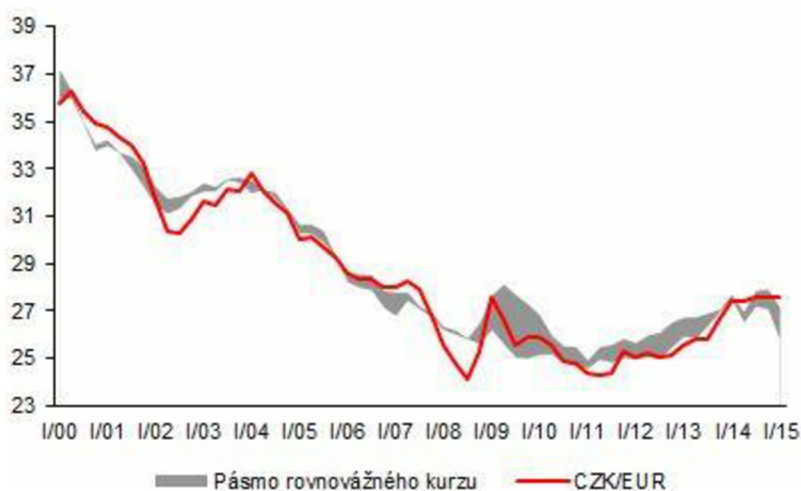
	2011	2012	2013	2014	2015
HDP na obyvatele (v eurech)	36,650	37,451	38,058	38,650	39,406
HDP (v miliardách eur)	309	317	323	329	337
růst HDP (v %)	2.8	0.8	0.3	0.4	0.9
míra inflace (v %)	3.6	2.6	2.1	1.5	0.8
míra nezaměstnanosti (v %)	4.2	4.4	4.9	5.6	5.7
růst exportu (v %)	6.0	1.7	0.8	2.1	1.7
růst importu (v %)	6.2	1.1	0.0	1.3	1.7

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Austrian Ministry of Finance (©2017)

Rakousko má jedno z nejvyšších HDP na obyvatele v Evropě a od roku 2011 je pozorovatelný stálý růst. Předběžné výsledky růstu HDP z roku 2016 činí 1,7 % a rakouský ekonomický výzkumný ústav (WIFO) předpokládá stejný růst i v roce 2017 (Focus Economics, ©2017). Rakousko dříve mělo jednu z nejnižších nezaměstnaností v Evropě (Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft, 2016), ale z tabulky je patrné, že v poslední letech proběhl vysoký nárůst nezaměstnanosti. Proti vysoké nezaměstnanosti má pomoci zmíněná daňová reforma a další vládní opatření, od kterých se spolu s růstem ekonomiky se očekává i snížení nezaměstnanosti.

V grafu č. 1 vidíme, že od roku 2008 koruna značně posílila a v posledních letech znovu oslabila na 27 EUR/CZK. Toto oslabení je dáno intervencemi České národní banky, která tímto chtěla podpořit růst české ekonomiky (Česká národní banka, ©2003). 6. dubna roku 2017 proběhl konec těchto intervencí a tedy i pohyb kurzu. Od ukončení intervencí koruna vůči euru posílila a pohybuje se mezi 26 a 27 Kč za euro (e15, ©2001). Posílení koruny snižuje export a není dobré pro exportní podniky. Tyto změny však nejsou v takové výši, aby významně ovlivnily většinu podniků, obzvláště podniky zakázkové výroby.

Graf č.1 - Nominální rovnovážný kurz CZK/EUR



Zdroj: Česká národní banka (©2003)

Nezisková organizace Světové ekonomické fórum provádí každoročně řadu zpráv ekonomické charakteru. Podle jejich průzkumu podnikatelského vnímání v Rakousku mají podnikatelé ve srovnání s Českou republikou menší strach z neúspěchu a více vnímají podnikatelské příležitosti (World Economic Forum, ©2017). Vnímání prostředí trhu samotnými podnikateli je ukazatelem přívětivosti podnikatelského prostředí a pokud je

vnímáno negativně, představuje hrozbu pro zahraniční podnik, který by uvažoval na tento trh vstoupit. V Rakousku je velmi rozšířená spolupráce s obchodními zástupci, kteří sjednávají obchody zahraničním společností. Takového obchodního zástupce mohou podniky najít např. prostřednictvím agentury CzechTrade (BusinessInfo, 2016) nebo skrz rakouskou hospodářskou komoru.

V Rakousku se každoročně koná přibližně 300 veletrhů a výstav, které dávají prostor pro prezentaci společností. Většina z nich má mezinárodní charakter, dlouholetou tradici a vysokou návštěvnost. Největší veletržní správou je Messe Wien, která pořádá veletrhy ve Vídni a v Salzburku (BusinessInfo, 2016). Nejvýznamnějším veletrhem interiérů je Wohnen & Interieur pořádaný ve Vídni. V roce 2016 na něm vystavovalo přes 500 rakouských a mezinárodních společností a navštívilo ho 78 000 lidí. Podle průzkumu provedeného výzkumným ústavem v Linci 31% návštěvníků uskutečnilo nákup přímo na veletrhu a 95.5 % návštěvníků by veletrh Wohnen & Interieur doporučilo (Wohnen & Interieur, 2017).

Životní úroveň v Rakousku, měřená jako HDP na obyvatele v paritě kupní síly, patří dlouhodobě k nejvyšším v Evropské unii (Eurostat, 2016). Vysoká životní úroveň značí větší kupní sílu obyvatel, poukazuje na větší spotřebu produktů vysoké kvality a umožňuje podniku prodávat za vyšší ceny.

7.1.3 Sociální a demografické faktory

Pro Rakušany je charakteristické sjednávání obchodu až po vybudování důvěry a vztahu s potenciálním obchodním partnerem (ABA – Invest in Austria, ©2017). Při expanzi je tedy důležitý kontakt se zákazníky a vytvoření kontaktů na území Rakouska. Rakouští obchodníci mají pověst spolehlivých a profesionálních obchodních partnerů, přesto je pro zahraniční podnik důležité si ověřit platební schopnost potenciálních obchodních partnerů a pečlivě vytvářet smlouvy. V poslední době přibývá případů, kdy české společnosti řeší insolvenční jejich obchodních partnerů v Rakousku (BusinessInfo, 2016).

V Rakousku jsou kvalitní střední odborné školy které kombinují odborné praxe s odbornou výukou. Spolupráce s podniky zajišťuje, že praxe studentů je v souladu s nejnovějšími požadavky na trhu práce. Dvě třetiny všech studentů ve věku 14 až 18 let navštěvují střední odborné školy. Toto rozložení zajišťuje základ pro dostatek kvalifikované pracovní síly

v Rakousku. Projevuje se to i v nízké nezaměstnanosti mladých lidí, která je třetí nejnižší v Evropské unii ve výši 10,1% (ABA – Invest in Austria , ©2017). Obyvatelé Rakouska mají obecně velmi dobrou úroveň angličtiny (Education Week, ©2017). Jediným úředním jazykem je však němčina a pro úspěšné podnikání je její znalost velkou výhodou, ne-li nutností.

7.1.4 Technologické faktory

Rakousko je jednou z nejinovativnějších zemí v Evropě a rakouská vláda považuje technologický výzkum a vývoj za hnací sílu země a stěžejní faktor úspěchu ekonomického růstu země a mezinárodní konkurence schopnosti. Směr a politiku výzkumu a technologického rozvoje mají na starost rakouská ministerstva: ministerstvo pro vědu a výzkum, ministerstvo dopravy, inovací a technologií a ministerstvo hospodářství, rodiny a mládeže. Dalšími subjekty, spolupracují na řízení a financování technologického výzkumu a rozvoje je rakouský fond pro vědu (Fonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung - FWF), agentura na podporu výzkumu (Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft – FFG) a rakouská banka (Austria Wirtschaftsservice), která pomáhá při zakládání výzkumných a technologických podniků (United States Embassy of Austria, b.r.). Mezi další projekty na podporu výzkumu a vývoje patří např. Pilotfabrik a European Angels Fund.

Pilotfabrik v Rakousku je experimentální společnost představující nejnovější výrobní technologie. Partnerské podniky této společnosti se mohou dozvědět o nových vznikajících technologiích a uplatnit je ve své výrobě. Pilotfabrik také poskytuje prostředí pro vyvíjení prototypů nových produktů a dále funguje jako trainingové centrum pro studenty a zaměstnance partnerských společností. Pilotfabrik je iniciativou rakouského ministerstva pro inovace a rozvoj, technické university ve Vídni a několika dalších společností, které tento projekt spolufinancují (World Economic Forum, ©2017).

European Angels Fund je iniciativou Evropského investičního fondu zaměřený na malé a střední podniky, který takto poskytuje kapitál pro business angels a další investory, kteří jej pak dále investují do inovativních společností. Tento fond působí pouze v pár zemích v Evropě, v Dánsku, Německu, Irsku, Nizozemsku, Španělsku a Rakousku. V Současné době je v Rakousku tento fond ve výši 32,5 milionu eur (European Investment Fund, ©2016).

7.2 Oborová analýza cílového trhu

7.2.1 Rivalita firem působících na daném trhu

Na trhu nábytku v Rakousku působí velké množství malých a středních podniků. Není zde však podnik, který by nabízel stejnou kombinaci produktů jako ACER WOODWAY, s.r.o.. Podniky nabízejí jednotlivě zakázkové interiéry, zahradní architektury nebo dětská hřiště.

Rakouští výrobci nábytku se vyznačují produkty vysoké kvality a moderního designu nábytku s ohledem na životní prostředí (WKO, ©2017). Podle předběžných údajů za první tři čtvrtletí roku 2016 zvýšili výrobci nábytku svou produkci o 7,7% na 1,42 miliardy eur. Po poklesu v roce 2014 a následné stabilizace v roce 2015, začala produkce v roce 2016 opět růst. V případě nábytku ze dřeva dokonce o 10%. Současné se zvýšil i import nábytku o 7,2% (MÖBELMARKT, ©2016). Tento růst značí i růst poptávky po nábytku a menší rivalitu firem na trhu, které se soustředí na uspokojování rostoucí poptávky. Rostoucí produkce odvětví i import naznačuje vhodnou dobu vstupu podniku zahraniční trh.

Stavební průmysl trpěl v Rakousku v roce 2015 nízkým objemem zakázek kvůli rozpočtovým škrtnutím. V současnosti se však očekává znovu nárůst poptávky a dlouhodobým trendem ve stavebnictví jsou montované stavby ze dřeva (BusinessInfo, 2016).

Odvětví výroby nábytku, venkovní architektury i dětských hřišť je průmyslovým odvětvím, které je spojeno s vysokými fixními náklady. Pokrytí fixních nákladů vyžaduje plné využití kapacit a zvyšuje konkurenční prostředí, které se projeví zejména při poklesu poptávky. Společnost ACER WOODWAY, s.r.o. vyrovnává výkyvy poptávky unikátním rozsahem své výroby, takže pro ni nepředstavují problém ani nutnost konkurenčního boje.

7.2.2 Hrozba substitutů

Za substituty zakázkové výroby podniku ACER WOODWAY, s.r.o. je možné považovat levnější sériovou výrobu řetězců společností jako je IKEA nebo kika. Nabídka těchto substitutů je široká a produkty levnější. Vyhledává je však jiný typ zákazníků. Pro zákazníky, kteří se rozhodují o zakázkové výrobě není většinou cena nejdůležitějším kritériem, ale je jím individuální provedení podle představ zákazníka a jeho vysoká kvalita, kterou se zakázková výroba na rozdíl od sériové vyznačuje. Z toho důvodu nepovažují substituty za významnou hrozbu.

7.2.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

S rostoucím trhem a poptávkou, se dá předpokládat i vyšší hrozba vstupu nových potenciálních konkurentů do odvětví. V případě výroby nábytku, zahradní architektury i dětských hřišť však tuto hrozbu snižují bariéry vstupu do odvětví, kterými jsou kapitálová náročnost odvětví a znalost značky a oddanost zákazníků. Nový podnik, který chce vstoupit do tohoto odvětví potřebuje počáteční investice do prostorů a strojů pro zpracování dřeva a ostatních materiálů potřebných k výrobě. Další bariérou je oddanost zákazníků a znalost značky. Zakázková výroba se vyznačuje vyšší cenou produktů, časovou náročností a osobní spoluprací se zákazníkem při realizaci. Pro zákazníka je riskantní se obracet na neznámou a neprověřenou společnost, protože riskuje ztrátu většího množství peněz i času.

V případě návrhu strategie vstupu podniku na zahraniční trh, je třeba pohlížet na podnik ACER WOODWAY, s.r.o. jako na nového potenciálního konkurenta pro rakouské podniky. V tom případě zmíněné bariéry ztěžují vstup podniku na zahraniční trh. Oddanost zákazníků je jako překážka umocněna i kulturními bariérami. Kapitálová náročnost se projeví v případě kapitálových forem vstupu, v případě např. exportu není významná.

7.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Vzhledem ke geografické poloze Rakouska vůči České republice je při vstupu české společnosti na rakouský trh možné zachovat stejné dodavatel. Současná nabídka dodavatelů pro podniku ACER WOODWAY, s.r.o. je široká v oblastech všech potřebných materiálů, strojů a nářadí a vyjednávací síla dodavatelů není hrozbou.

7.2.5 Vyjednávací síla zákazníků

Pro odvětví podniku ACER WOODWAY, s.r.o. není typické malé množství stálých zákazníků, kteří by měli možnosti vyjednávat množstevní slevy a další výhody. Předmět výroby není standardizován a ani v jiných ohledech se toto odvětví nevyznačuje vlastnostmi, které by posilovaly vyjednávací sílu zákazníků.

7.2.6 Vyhodnocení analýzy pěti sil

Rostoucí trh snižuje rivalitu společností působící na daném trhu. Velkou konkurenční výhodou podniku ACER WOODWAY, s.r.o je unikátní široké zaměření jeho výroby, které také snižuje rivalitní prostředí. Hrozba substitutů, vyjednávací síla zákazníků a vyjednávací

síla dodavatelů nepůsobí silně a nejsou pro podnik významné. Analýza hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví ukazuje nevýhodu podniku při vstupu na zahraniční trh vyplývající z odvětví podniku. Tou je fakt, že zákazníci v odvětví si ve většině případů vybírají společnost na doporučení a podnik nemá kontakty a dostatek zkušeností na rakouském trhu.

8. Analýza podniku ACER WOODWAY, s.r.o

8.1 Mikroprostředí podniku

8.1.1 Zákazníci

Zákazníky jsou koncoví spotřebitelé, podniky, developerské společnosti, obce a města. V interiérové výrobě jsou to nejčastěji koncoví zákazníci, v exteriéru a výrobě dětských hřišť a fasád jsou to společnosti a obce. V interiérech a zahradní architektuře v naprosté většině případů pracují na doporučení koncovými zákazníky a architektonickými společnostmi. V případě hlavně dětských hřišť, se účastní veřejných zakázek a dále mají obchodního zástupce, který objíždí obce a sjednává přímé zakázky. Zakázky domlouvá např. se starostou obce, s místními architekty apod. Podíly jednotlivých zákaznických skupin na tržbách mají každoročně velmi proměnlivý charakter, záleží na aktuální poptávce po jednotlivých produktech. V roce 2014 například většinu zakázek tvořila dětská hřiště kvůli čteným dotacím na tyto projekty a zákazníky tedy byly hlavně obce.

ACER WOODWAY, s.r.o. nemají žádné zákazníky, pro které by zvýhodňovali podmínky prodeje. Pro jejich typ zakázkové výroby není typické, aby si udržovali stálé zákazníky. Jediným jejich stálým zákazníkem, se kterým spolupracují už třetím rokem, je podnik Kompan, kterému dodávají obroubky z akátového dřeva pro další výrobu. Ovšem ani pro tohoto zákazníka, neupravují cenové ani jiné podmínky prodeje.

8.1.2 Konkurence

Konkurenci podniku tvoří různé spektrum společností. Jsou to společnosti podobně zaměřeny výrobou a velikostí podniku. V odvětví zakázkové výroby interiérů a exteriérů nepanuje v podstatě žádný konkurenční boj, cenově se podniky pohybují na stejných úrovních a celé prostředí je založeno na vzájemné spolupráci. Mezi podniky většinou panují přátelské vztahy, dlouhodobě spolupracují a navzájem si doplňují zakázky podle svého zaměření. V interiérové výrobě sem patří společnosti KLVANA - nábytek, s.r.o. a SZABO INTERIER, kteří se od

ACERU odlišují v použití jiných materiálů. Nevyrábějí z masivu ani z dýhy, ale z umělých materiálů. Dále spolupracují se podnikem BRTNÍK, který také zpracovává masiv. Zpracování dýhy ACER WOODWAY, s.r.o. mezi konkurenčními podniky vyniká. Ve výrobě dětských hřišť je to společnost Hřiště s.r.o., se kterou do roku 2014 spolupracovali na všech hřišťových zakázkách. Tuto spolupráci však ukončili kvůli nesplaceným pohledávkám a dalším neshodám a Hřiště s.r.o. jim dodnes dluží přes 800 tis. korun. Další společností je FLORA SERVIS s.r.o. a Bonita Group Service s.r.o., kteří vyrábějí hřiště jiného zaměření, ale s podnikem spolupracují. Na trhu zahradní architektury, teras a fasád nevnímají žádné významné konkurenty a při zakázkách spolupracují s externími zahradními architekty.

Mikropodniky a živnostníci, kteří vyrábí nábytek nebo naopak velké podniky jako IKEA apod. pro podnik nepředstavují přímou konkurenci. Velké společnosti se zaměřují na jiný typ zákazníků. Mikropodniků v odvětví vzniká neustále velké množství, nedokáží se v něm však udržet a brzy zanikají.

8.1.3 Dodavatelé

V České republice je široká nabídka dodavatelů všech potřebných materiálů. ACER WOODWAY, s.r.o. má ustálené dodavatele, se kterými dlouhodobě spolupracuje. Materiály nakupují od různých společností a dodavatele jim tvoří i zahraniční společnosti s pobočkami v České republice. Od rakouské společnosti JAF HOLZ spol. s r.o. přebírají některé plošné materiály, dřevo a dýhy pro výrobu nábytku a od další rakouské společnosti ADLER International, a.s. kupují produkty na povrchové úpravy. Tyto již navázané spolupráce s rakouskými společnostmi jsou výhodou při vstupu na rakouský trh. Dále mají řadu subdodavatelů, kteří jim nedodávají materiály, ale hotové produkty a služby. Mezi tyto společnosti se řadí i již zmíněné konkurenční podniky.

8.2 Vnitřní prostředí podniku

8.2.1 Faktory vědeckotechnického rozvoje

Vzhledem k tomu, že podnik provádí zakázkovou výrobu, každý jednotlivý produkt projde vlastní vývojem. Návrh produktu provádí architektonický a projekční ateliér podniku, který reaguje na poptávku a nové trendy v oboru a tvoří v podstatě vývojovou divizi podniku.

Mimo svůj vlastní projekční ateliér spolupracují s řadou dalších architektů a architektonických společností, podle typu individuální zakázky.

8.2.2 Marketingové a distribuční faktory

Marketing společnosti z většiny probíhá přes doporučení. Dále k propagaci přispívají webové stránky jejichž design a provedení převyšují stránky konkurenčních společností. Interiérové zakázky probíhá z naprosté většiny přes doporučení koncových zákazníků nebo architektů, se kterými ACER WOODWAY, s.r.o. spolupracuje. Podnik se dříve účastnil i veletrhů, ale od těch později upustil, protože jsou v současnosti na špatné úrovni a nevyplácí se na nich prezentovat. V případě exteriérů se prezentují na setkání starostů a mají vlastního obchodního zástupce, který se zaměřuje na domlouvání zejména dětských hřišť a parkových úprav, a sjednává schůzky v různých obcích po celé České republice. V propagaci fungují i webové stránky. Podle majitele společnosti na ně reaguje čím dál více lidí a společností. Hlavní výhodou webových stránek jsou fotografie celého spektra jejich produktů, na kterých si zákazník může detailně prohlédnout provedení všech typů projektů.

Distribuci si zajišťuje podnik sám. Průměrná dodací lhůta zakázky jsou 3 až 4 týdny a dodržování dodacích termínů je jednou z předností podniku. Reklamace se objevují, ale pouze výjimečně a v nezásadních věcech. Reakce zákazníků získávají přímo osobně od zákazníků bezprostředně po realizaci projektu.

8.2.3 Faktory výroby a řízení výroby

Předmětem výroby podniku je nábytek, dřevěná architektura, terasy, fasádní obklady, zahradní a parková architektura, nábytek, dětská hřiště atd. Podnik je svými aktivitami tak široce zaměřen, že dokáže uspokojit téměř jakékoliv požadavky zákazníků, ať už sám nebo prostřednictvím spolupráce se subdodavatelskými společnostmi. ACER WOODWAY, s.r.o. vše vyrábí na zakázku a zabývá se nejen samotnou výrobou, ale celým procesem od návrhů až po montáž. Výroba je rozdělena do tří fyzických provozoven: interiérová výroba, exteriérová výroba a projekční ateliér.

Zakázka začíná osobním setkáním se zákazníkem. Poté je podepsána smlouva a vytvořena objednávka. V architektonickém a projekčním ateliéru následně probíhají návrhy výrobků, které reagují na poptávku na trhu a vznikají na základě požadavků zákazníka. Poté co je zakázka vyrobena, následuje montáž výrobků přímo na místě. V rámci dodávky podnik nabízí servis drobných stavebních úprav, jako jsou sádkartonářské práce, výmalby, elektro a vodoinstalační práce atd. Dále ve výrobě nábytku pracují se všemi na trhu dostupnými plošnými materiály, jako je lamino, lakované MDF desky, umakarty, biodesky, laťovky, překližky atd. Součástí výrobků jsou také kovové nebo skleněné prvky. Pro podnik je charakteristická dřevěná výroba z masivu a dýhovaných materiálů. Vynikají zejména výrobou z akátového dřeva, ze kterého vyrábějí zakázky, ale také ho jako jedna z mála společností v České republice prodávají v různé úpravě pro další zpracování. Dýhované materiály také nabízejí společností pro další zpracování.

Rozložení interiérové a exteriérové výroby se každoročně mění. Tyto změny jsou dány dotačními tituly, které ovlivňují typy zakázek a mění se poptávkou. Výhodou podniku ACER WOODWAY, s.r.o. je, že se zabývají rozmanitým spektrem výroby, které jim umožňuje upravovat výrobu, podle poptávky, dotací a sezóny na rozdíl od firem, které se zabývají např. pouze výrobou interiérů, zahradní architektury nebo dětských hřišť.

Výroba podniku je charakteristická sezónností. Interiérová výroba probíhá po celý rok, méně zakázek se však objevuje během prázdnin, kdy jsou lidé na dovolených a po Novém roce, kdy mají po Vánocích méně peněz. Exteriérové zakázky probíhají hlavně od začátku dubna do konce listopadu. Dostupnost veškerých surovin pro výrobu nepředstavuje problém a podnik má na výběr řadu dodavatelů, ze kterých si může vybírat. Výrobní systémy jsou spolehlivé a stabilní.

8.2.4 Faktory podnikových pracovních zdrojů

Podnik má tři majitele, jsou jimi Rostislav Paclík, Pavel Juráček a Ing. arch. Milan Matyáš. Každý z nich je zároveň manažerem v jiné výrobě. Rostislav Paclík v exteriérové výrobě, Pavel Juráček v interiérech a Ing. arch. Milan Matyáš v architektonickém a projekčním ateliéru. Pod každým manažerem výroby je vedoucí výroby, pod ním jsou vedoucí montáží a pod nimi další zaměstnanci. Milan Matyáš působí v podniku bez podpisového práva a kromě působení v ACER WOODWAY, s.r.o. má navíc vlastní architektonickou společnost. Manažeři

výroby se výrobě ani montáží přímo neúčastní, pouze různé stupně realizace podle potřeby kontrolují a případně jsou přítomni i při předávce.

Dva z majitelů podniku nemluví anglicky ani německy, ale architekt Milan Matyáš ovládá angličtinu i němčinu. Další zaměstnanci podniku také většinou umí aspoň jeden z těchto jazyků. Při dovozu a kompletaci zakázky v zahraničí není potřeba s klientem výrazně komunikovat. Případná jazyková bariéra není podle majitele podniku v takovýchto případech problémem.

Počet zaměstnanců se pohybuje mezi 20 až 35 lidí. Při sezónních pracích mají zaměstnanci smlouvy na dobu určitou a v těchto pracích probíhá fluktuace zaměstnanců. V interiérové výrobě jsou celoročně stálí zaměstnanci. V podniku nabírají zkušené, kvalifikované pracovníky, nezkušené zaučují pouze minimálně. Kvalifikované pracovní síly v odvětví podniku je v současné době velký nedostatek a je komplikované kvalifikované pracovníky sehnat. Zaměstnance nabírají na doporučení nebo využívají služeb personálních agentur.

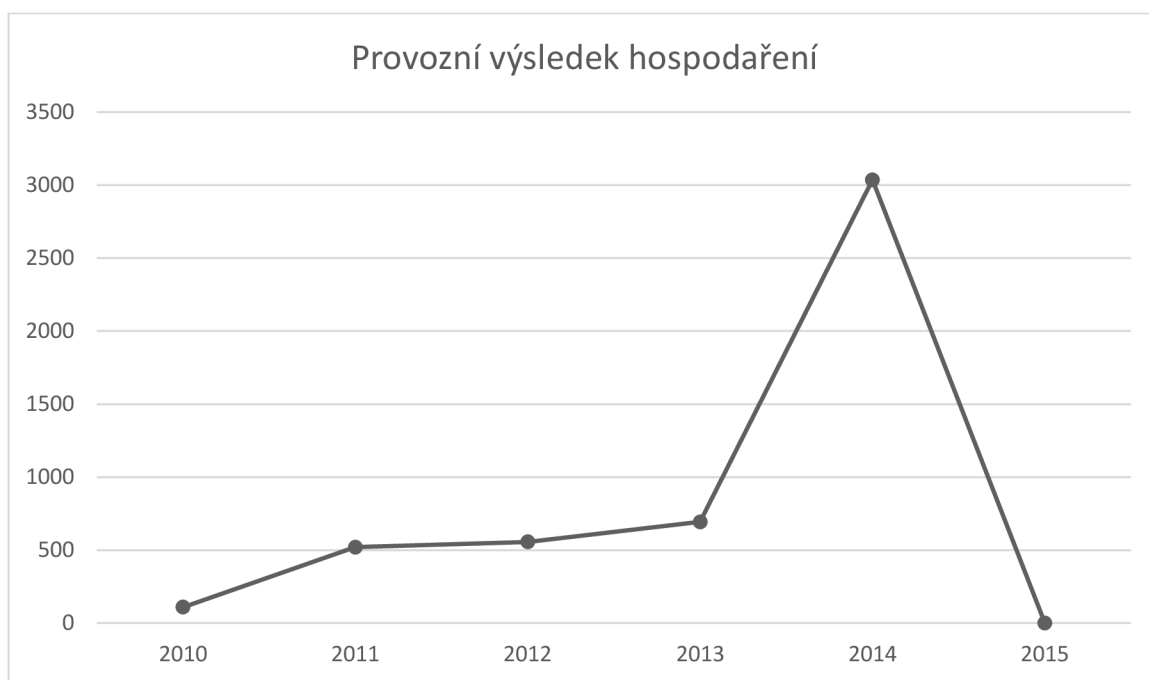
Důležité jsou při výrobě mezilidské vztahy na pracovišti, které často mohou představovat problém. Při výrobě v podniku je potřeba perfektní týmová spolupráce, kterou může narušit třeba i jeden jedinec. To se děje čas od času i v podniku ACER WOODWAY, s.r.o, stejně jako v ostatních podobných společnostech. Pokud týmová spolupráce selhává je potřeba hledat chybu ve vztazích a v komunikaci a často se objevují jedinci, kteří jsou sice řemeslně zruční, ale svou povahou rozvracejí tým a podrývají vedení. Jednou z hlavních naplní práce manažerů je udržování správných kolektivních vztahů ve výrobě a eliminování takového chování a zaměstnanců s těmito vlastnostmi. Kolektivní vztahy jsou utužovány častými společenskými příležitostmi. Zaměstnance podnik motivuje zajímavou a různorodou prací.

8.2.5 Faktory finanční

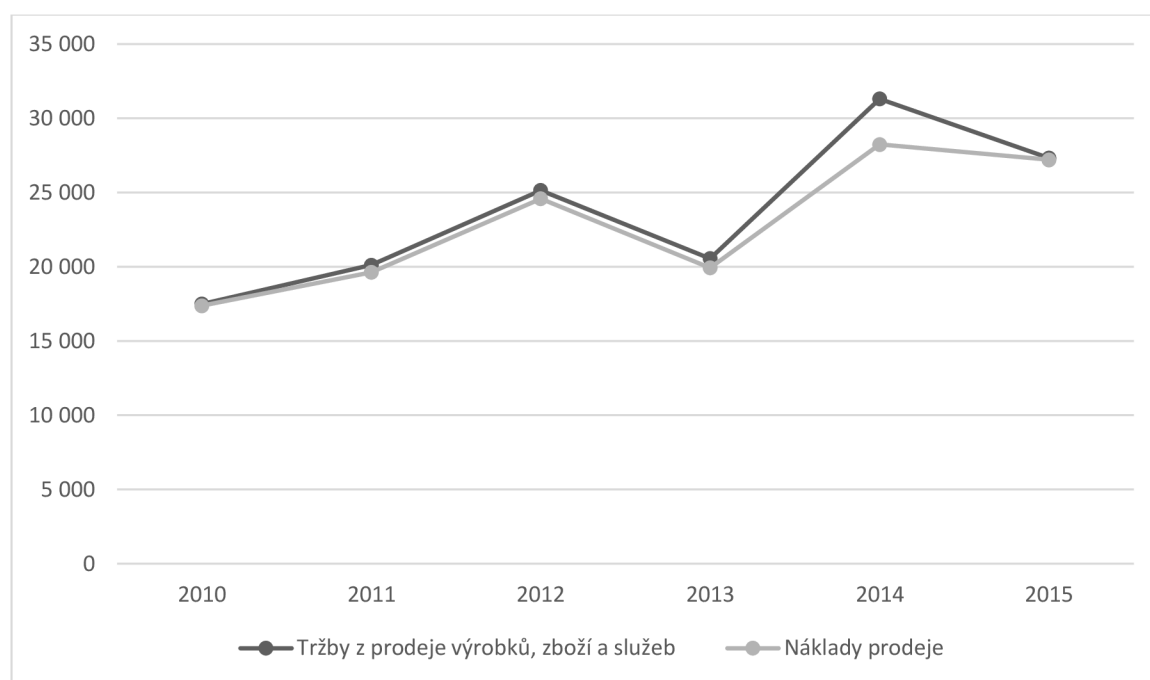
Zdroje pro finanční analýzu tvoří rozvaha uvedená v příloze č. 2, výzka zisku a ztrát v příloze č. 3 a rozhovor s majitelem společnosti. Nejprve bylo provedeno zhodnocení vývoje absolutních hodnot v období od roku 2010 do roku 2015 a poté analýza poměrových ukazatelů v tomtéž období. Graf č.2 ukazuje vývoj provozního výsledku hospodaření a graf č. 3 vývoj tržeb a nákladů od roku 2010 do roku 2015. V celém sledovaném období jsou viditelné výrazné výkyvy. Podle majitele podniku jsou přirozené pro odvětví, ve kterém často

kolísá poptávka, která je ovlivněna různými faktory, např. dotacemi. V roce 2014 markantně stouply zisky podniku. Toto navýšení bylo dáno velkým množstvím realizací dětských hřišť z důvodu četných dotací. Podnik v tomto roce spolupracoval na zakázkách se společností Hřiště s.r.o. Tuto spolupráci však záhy ukončil kvůli nesplaceným pohledávkám a Hřiště s.r.o. jim dodnes dluží přes 800 tis. korun. V roce 2015 nastal velký propad zisku. Ten byl způsoben jednak nižší poptávkou, ale zejména tím, že ACER WOODWAY, s.r.o. ukončil spolupráci s výše zmiňovaným podnikem a potřeboval investovat do vybudování kontaktů a vlastní divize dětská hřiště, aby byl schopen zakázky provádět samostatně. Přestože zisky v tomto roce byly na nejnižší úrovni za celé sledované období, pro podnik to nepředstavovalo problém a podle předběžných zpráv v roce 2016 zisky opět rostly. Podnik nevlastní žádné pozemky ani budovy, veškeré prostory, které využívá jsou v pronájmu. Zásadou podniku je, se dlouhodobě nezadlužovat, nevyužívat žádné bankovní úvěry a obecně neriskovat.

Graf. č. 2 – Provozní výsledek hospodaření



Grafč. 3 – Vývoj tržeb a nákladů



Vývoj poměrových ukazatelů ve sledovaném období zobrazuje tabulka č. 2. Doporučené hodnoty pro běžnou likviditu se uvádí 1,5-2,5. Běžná likvidita podniku těchto hodnot nedosahuje, ale je příznivé, že je v celém období vidět růst tohoto ukazatele, který se v posledních letech začíná blížit doporučeným hodnotám. Výše zmíněné změny v podniku z roku 2014 na rok 2015 se promítly v rentabilitě kapitálu i rentabilitě tržeb. Tyto ukazatele do roku 2014 narůstaly a poté následoval velký propad. V jejich výpočtu byl použit zisk po zdanění vzhledem k tomu, že neproběhlo srovnávání s ostatními podniky. Zadluženost podniku, kterou vyjadřuje věřitelské riziko se v celém období snižovala, od roku 2010 klesla na méně než polovinu. Ukazatel obratu aktiv hodnotí jak efektivně podnik se svými aktivy nakládá. Podle Hrdý a Krechovská (2016, s. 218) se průměrné hodnoty obratu aktiv pohybují od 1,6 do 2,9. Hodnoty podniku jsou znatelně vyšší, ale výrazně ve sledovaném období kolísaly.

Tabulka č. 2 - Vývoj poměrových ukazatelů

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita	0,46	0,78	0,78	0,86	1,33	1,4
ROA	0,02	0,07	0,11	0,14	0,34	0,01
ROS	0,002	0,018	0,017	0,026	0,077	0,002
Věřitelské riziko	1,87	1,23	1,18	1,08	0,7	0,67
Obrat aktiv	9,58	3,61	6,28	5,36	4,43	4,21

Vývoj většiny finančních ukazatelů vykazuje nestálý charakter. Přestože spoludávitel společnosti výkyvy považuje za přirozené pro odvětví, spolu se zásadami podniku o nezadlužování a neriskování ukazují na nevhodnost většiny kapitálových forem vstupu do zahraničí. Ty vždy představují riziko a podnik by je nebyl schopen uskutečnit bez investic z cizích zdrojů, které odmítá.

9. SWOT matice

Výsledky provedených analýz shrnuje následující SWOT matice. Silné a slabé stránky společnosti a příležitosti a hrozby rakouského trhu byly v každém kvadrantu ohodnoceny metodou alokace 100 bodů. Toto hodnocení bylo provedeno s pomocí spoludávitele společnosti.

Tabulka č. 3. - SWOT matice

<p>Silné stránky Kvalita a originalita výrobků 30 Diferenciace výroby podniku 20 Kvalifikovaní zaměstnanci 20 Kvalita webových stránek 10 Dodržování termínů 10 Navázané vztahy s rakouskými dodavateli 8 Dobrá pověst u zákazníků 2</p>	<p>Slabé stránky Absence kontaktů v Rakousku 45 Nevybavenost majitelů cizími jazyky 35 Fluktuace zaměstnanců 10 Nestálý charakter finančních ukazatelů podniku 5 Problémy v týmové spolupráci 5 Nedobytné pohledávky 0</p>
<p>Příležitosti rakouského trhu Designově zajímavější zakázky 40 Cenově výhodnější zakázky 35 Očekávaný růst poptávky ve stavebnictví i v nábytkářském odvětví 10 Očekávaný nárůst kupní síly obyvatelstva 10 Kvalifikovaná pracovní síla 5</p>	<p>Hrozby rakouského trhu Jazyková bariéra 60 Legislativní bariéry spojené s realizací exteriérových projektů 20 Rizika finančních ztrát 20</p>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě předchozích analýz

Rakouský trh představuje pro podnik dvě stěžejní příležitosti. Jsou to projektově zajímavé a cenově výhodné zakázky. Rakouští spotřebitelé vyhledávají zejména vysokou kvalitu a tou se ACER WOODWAY, s.r.o. vyznačuje. Vysoká kvalita, jedinečnost a profesionalita jsou hlavními silnými stránkami podniku, které mu pomohou uspět na rakouském trhu. SWOT analýza ukázala i řadu dalších příležitostí rakouského trhu a silných stránek podniku, kterých je možné využít. Hlavní slabou stránkou podniku při vstupu na rakouský trh je absence kontaktů v zahraničí a jazyková nevybavenost majitelů. Hrozbou je tedy jazyková bariéra a v případě exteriérů i další legislativní náklady. Podnik by se měl zaměřit na své silné stránky a využít příležitostí rakouského trhu. Této strategii odpovídá SO strategie. Zároveň však při výběru vhodné formy vstupu musí brát v úvahu i slabé stránky a hrozby, které ovlivňují výběr konkrétní formy.

10. Návrh formy vstupu na rakouský trh

Vzhledem k tomu, že podnik nemá s rakouským trhem zkušenosti, nemá dostatek informací ani kontaktů a zásadou podniku je se nezadlužovat, kapitálové formy vstupu nejsou správnou volbou. Představovaly by příliš velké riziko a vstup do neznáma. V souladu s internacionalizačními modely, je nejlepší strategií pro podnik začít od exportních aktivit, kterými postupně pozná zahraniční trh a získá zkušenosti.

Podnik svými aktivitami zasahuje do několika odvětví – interiérů, venkovní architektury a dětských hřišť. Veškerá venkovní architektura a dětská hřiště v Rakousku spadají pod stavební práce. Ty je potřeba ohlašovat a platit za zaměstnance pojištění v Rakousku, tedy dodatečné náklady spolu s dalšími administrativními náklady. Interiérová výroba tyto náklady nemá a z toho důvodu je pro začátek lepší volbou při pronikání na trh. Uzavírání interiérových zakázek probíhá z naprosté většiny na doporučení a zbytek přes spolupráci s externími architektonickými ateliéry a právě přes tyto ateliéry je možné začít navazovat kontakty. Při jednání s architekty je potřeba obchodníka, který rozumí technické problematice. V současnosti v podniku ACER WOODWAY, s.r.o. zajišťuje tuto komunikaci jeden z majitelů - Pavel Juráček, manažer interiérové výroby, a ten není vybaven jazykovými dovednostmi na jednání v Rakousku. K získání sítě kontaktů v zahraničí je potřeba najmout externího obchodního zástupce, který už má kontakty v Rakousku vybudované. Spolupráce s obchodními zástupci je v Rakousku široce rozšířená a najít takového zástupce pomáhají českým společnostem např. agentury CzechTrade nebo rakouská hospodářská komora, která

provozuje databázi obchodních zástupců. Při prosazení v Rakousku mohou podniku pomoci i kvalitní webové stránky, které je pouze nutné přeložit němčiny. Příležitostí jsou i veletrhy v Rakousku, které mají významný mezinárodní charakter.

ACER WOODWAY, s.r.o. spolupracuje na zakázkách s českými společnostmi a tuto spolupráci by byl schopen přesunout i do Rakouska. Není tedy pravděpodobně nutné hledat subdodavatele za hranicemi. Výhodná geografická poloha a záměry majitelů nerozšiřovat výrobu naznačují, že exportní forma vstupu s obchodním zastoupením v Rakousku bude pravděpodobně i finální formou působení podniku v Rakousku. Mezi nutné náklady této formy patří náklady na obchodního zástupce a úprava webových stránek. Dalšími náklady může být účast na veletrzích a jazykové kurzy pro majitele podniku. Pokud podnik skutečně výrobu pouze přeměruje a nerozšíří, výrobní ani logistické náklady by se neměly výrazně zvýšit vzhledem k malé geografické vzdálenosti Rakouska od Brna, kde podnik sídlí. Životní úroveň v Rakousku dosahuje dlouhodobě vyšších hodnot než v České republice. Vysoká životní úroveň značí velkou kupní sílu obyvatel a poptávku po kvalitních produktech. Podnik má možnost si stanovit vyšší ceny pouze s malým zvýšením nákladů. Výsledkem a přínosem bude zvýšení rentability podniku. Důležitým přínosem pro podnik bude také zaměření zakázek na kvalitnější a zajímavější projekty. Ty indikuje jednak vyšší životní úroveň Rakouska, ale také jeho hlavní město Vídeň, které je pořadatelem významného mezinárodního veletrhu designu interiérů. Dalším přínosem expanze bude rozložení podnikatelského rizika díky rozšíření aktivit do zahraničí.

Závěr

Cílem předložené bakalářské práce bylo zvolit vhodnou formu vstupu podniku ACER WOODWAY, s.r.o. na zahraniční trh. ACER WOODWAY, s.r.o. se zabývá komplexními dodávkami interiérových a exteriérových projektů na zakázku.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části byly popsány poznatky z internacionalizačních modelů a možné formy vstupu podniku na zahraniční trh. Teoretická část dále rozebírá analýzy vnějšího prostředí, PEST analýzu a Porterovu analýzu pěti sil, a analýzu vnitřního prostředí. Dále byla představena SWOT matice, která slouží k shrnutí poznatků získaných z jednotlivých analýz. V praktické části je představena společnost ACER WOODWAY, s.r.o., poté byla provedena vnější analýza rakouského trhu a popsán současný stav společnosti. Analyzováno bylo vnitřní prostředí podniku i jeho mikrookolí. Poznatky byly shrnuty do SWOT matice a ohodnoceny metodou alokace sto bodů. S pomocí analýz a SWOT matice byla zodpovězena výzkumná otázka:

Jaká forma vstupu na rakouský trh je vhodná pro vybraný podnik?

Za vhodnou formu vstupu byl vybrán export s využitím obchodního zástupce na zahraničním trhu. Tato forma byla vybrána s ohledem na internacionalizační modely a provedené analýzy. Podnik v současnosti nemá žádné kontakty a zkušenosti, aby mohl v Rakousku podnikat sám. Není ochoten v zahraničí vázat kapitál a vystavovat se riziku. Spolupráce s obchodními zástupci ze zahraničí je v Rakousku velice rozšířená a využití obchodního zástupce s vybudovanou sítí kontaktů v Rakousku je ideální formou jak začít v zahraničí podnikat.

Literatura

1. BERNDT, Ralph, Claudia FANTAPIÉ ALTOBELLI a Matthias SANDER. Mezinárodní marketingový management: [globalizace a světové trhy, marketingové plánování a controlling, potenciál a lidské zdroje]. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1641-8.
2. BLAŽEK, Ladislav a Alena ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ. Nadnárodní společnosti v České republice: vývojové trendy, organizace a řízení, kultura a odpovědnost. Praha: C.H. Beck, 2013. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-478-0.
3. DANIELS, John D., Lee H. RADEBAUGH a Daniel P. SULLIVAN. International business: environments and operations. 12th ed. New Jersey: Pearson Education International, c2009. ISBN 978-0-13-500112-7.
4. DERESKY, Helen. International management: managing across borders and cultures : text and cases. 7th ed., International ed. Boston: Pearson, 2011. ISBN 978-0-13-254555-6.
5. DVOŘÁČEK, Jiří. Společné a nadnárodní podniky. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1029-4.
6. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
7. HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. Podnikové finance v teorii a praxi. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-449-2.
8. JOHANSON, Jan, and Jan-Erik VAHLNE. "The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments." *Journal of international business studies* (1977)
9. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
10. KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
11. KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. Praha: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.
12. LUTHANS, Fred a DOH, Jonathan P. International Management: Culture, Strategy and Behavior. Vyd. 8. New York : McGraw-Hill, 2012. ISBN 978-0-07-811257-7.

13. MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě. 3., aktual. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. Expert. ISBN 978-80-247-2986-2.
14. MENDELSON, M. a David ACHESON. Franchising - moderní forma prodeje. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-54-3.
15. PAN, Yigang, and David K. TSE. "The hierarchical model of market entry modes." *Journal of international business studies* (2000): 535-554.
16. RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2
17. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1
18. SMRČKA, Luboš. Ovládnutí a převzetí firem. V Praze: C.H. Beck, 2013. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-442-1.
19. ŠTRACH, Pavel. Mezinárodní management. Praha: Grada, 2009. Expert. ISBN 978-80-247-2987-9.
20. VERBEKE, Alain. International business strategy: rethinking the foundations of global corporate success. Cambridge: Cambridge University Press, c2009. ISBN 978-0-521-68111-7.
21. ZADRAŽILOVÁ, Dana. Mezinárodní management. Vyd. 2. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1243-3

Elektronické zdroje

1. Austria GDP per capita (EUR) - FocusEconomics. Economic Indicators, News and Forecasts - FocusEconomics [online]. Copyright © Copyright 2017 [cit. 01.04.2017]. Dostupné z: <http://www.focus-economics.com/country-indicator/austria/gdp-per-capita-EUR>
2. Austrian National Assembly adopts 2015/2016 tax reform - EY - Global. Advisory, Assurance, Tax, Transaction Services - EY - Global [online]. [cit. 01.04.2017]. Dostupné z: <http://www.ey.com/gl/en/services/tax/international-tax/alert--austrian-national-assembly-adopts-2015-2016-tax-reform>
3. Austrian Stability Programme. Federal Ministry of Finance [online]. Johannesgasse 5, 1010 Vienna, 2016 [cit. 01.04.2017]. Dostupné z: <https://english.bmf.gv.at/budget-economic-policy/austrian-stability-programme.html>

4. Beyond the Equity-Efficiency Trade-Off: Practical Ideas for Inclusive Growth and Competitiveness in Europe [online]. 91-93 route de la Capite CH-1223 Cologny/Geneva Switzerland, 2017 [cit. 01.04.2017]. Dostupné z: http://www3.weforum.org/docs/WEF_EUROPE-LAB.pdf
5. Business Location Austria. ABA – Invest in Austria [online]. Opernring 3 A-1010 Vienna: Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (BMWF) – Federal Ministry of Science, Research and Economy, 2015 [cit. 01.04.2017]. Dostupné z: http://www.advantageaustria.org/zentral/business-guide-oesterreich/investieren-in-oesterreich/standort-oesterreich/ABA_Business_Location_Austria_2016_EN.pdf
6. Corruption Perceptions Index 2016 - Transparency International. Transparency International - The Global Anti-Corruption Coalition [online]. Copyright © [cit. 01.04.2017]. Dostupné z: http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016
7. Dočasné přidělování pracovníků ve stavebnictví [online]. [cit. 01.04.2017]. Dostupné z: http://www.entsendeplattform.at/cms/Z04/Z04_25.4.1/stavebni-prace/vysilani/docasne-pridelovani-pracovniku-ve-stavebnictvi
8. Economic Report Austria 2016 Executive Summary [online]. Stubenring 1, 1010 Vienna: Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (BMWF) – Federal Ministry of Science, Research and Economy, 2016 [cit. 01.04.2017]. Dostupné z: https://www.bmfwf.gv.at/Wirtschaftspolitik/Wirtschaftspolitik/Documents/Wirtschaftsbericht_2016_Englisch_WEBversion.ok%20HW9.pdf
9. European Angels Fund (EAF) – aws Business Angel Fonds Austria. eif.org - European Investment Fund [online]. [cit. 01.04.2017]. Dostupné z: http://www.eif.org/what_we_do/equity/eaf/Austria.htm
10. EUROSTAT: GDP per capita in PPS[online].Luxembourg: Eurostat, 2016 [cit. 01.04.2017]. Dostupné z:<http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tec00114>
11. Home - Wohnen & Interieur [online]. Copyright © [cit. 01.04.2017]. Dostupné z: http://www.wohnen-interieur.at/RXAT/RXAT_Wohnen-Interieur/documents/2017/WI17_A4_Salesfolder_EN_online.pdf?v=636015170542057165

12. Koruna byla vůči euru nejslabší od ukončení intervencí | E15.cz. Politika, ekonomika, byznys, události - Zprávy | E15.cz [online]. Copyright © 2001 [cit. 01.04.2017]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/intervence-cnb/koruna-byla-vuci-euru-nejslabsi-od-ukonceni-intervenci-1331379>
13. Möbel - WKO.at. WKO.at das Portal der Wirtschaftskammern - Service - WKO.at [online]. Copyright © 2017 WKO [cit. 01.04.2017]. Dostupné z: <https://www.wko.at/branchen/industrie/holzindustrie/Moebel.html>
14. Österreichische Möbelindustrie: Ist auf Wachstumskurs - MÖBELMARKT. Nachrichten & Informationen aus der Möbelbranche - MÖBELMARKT [online]. Copyright © 2016 Verlag Matthias Ritthammer GmbH [cit. 01.04.2017]. Dostupné z: <http://www.moebelmarkt.de/beitrag/oesterreichische-moebelindustrie-ist-auf-wachstumskurs>
15. POLITICKÝ SYSTÉM [online]. Opernring 3 A-1010 Vienna: ABA – Invest in Austria, 2016 [cit. 01.04.2017]. Dostupné z: <http://www.advantageaustria.org/international/zentral/business-guide-oesterreich/zahlen-und-fakten/auf-einen-blick/politisches-system.cs.html>
16. Rakousko: Mapa oborových příležitostí - perspektivní položky českého exportu | BusinessInfo.cz. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. Copyright © Zastupitelský úřad ČR ve Vídni [cit. 01.04.2017]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rakousko-mapa-oborovych-prilezitosti-perspektivni-19141.html#sec4>
17. Rakousko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled | BusinessInfo.cz. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. Copyright © Zastupitelský úřad ČR ve Vídni [cit. 01.04.2017]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rakousko-zakladni-charakteristika-teritoria-19137.html>
18. Rakousko: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu | BusinessInfo.cz. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. Copyright © Zastupitelský úřad ČR ve Vídni [cit. 01.04.2017]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rakousko-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-19142.html>
19. Science and Research. [Http://www.austria.org](http://www.austria.org): Austrian Press & Information Service in the United States Embassy of Austria [online]. 3524 International Court, NW

- Washington, DC. 2008 USA [cit. 01.04.2017]. Dostupné z:
<http://www.austria.org/science-and-research/>
20. Study Offers Snapshot of Global English-Language-Learner Trends - Learning the Language - Education Week. [online]. Copyright © 2017 Editorial Projects in Education [cit. 01.04.2017]. Dostupné z: http://blogs.edweek.org/edweek/learning-the-language/2015/11/a_global_look_at_english-langu.html
21. Vývoj rovnovážného měnového kurzu CZK/EUR - Česká národní banka. [online]. Copyright © Česká národní banka, 2003 [cit. 01.04.2017]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2015/2015_III/boxy_a_prilohy/zoi_2015_III_box_2.html
22. Weekly tips for setting up a company in Austria | Invest in Austria. investinaustria.at- Austrian Business Agency Österreichische Industrieansiedlungs- und WirtschaftswerbungsgmbH [online]. Copyright © 2017 by ABA [cit. 01.04.2017]. Dostupné z: <https://investinaustria.at/en/starting-business/tips-overview.php>

Seznam grafů

Graf č. 1 - Nominální rovnovážný kurz CZK/EUR.....	30
Graf č. 2 – Provozní výsledek hospodaření.....	40
Graf č. 3 – Vývoj tržeb a nákladů.....	40

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Ekonomické ukazatele	29
Tabulka č. 2 - Vývoj poměrových ukazatelů.....	29
Tabulka č. 3. - SWOT matice.....	10

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Stopfordův model internacionalizace.....	9
Obrázek č. 2 – Uppsala model.....	10
Obrázek č. 3 - Model Danielse a Radebaugha.....	11
Obrázek č. 4 – Formy vstupu na zahraniční trh.....	12
Obrázek č. 5 – Porterův model pěti sil.....	18
Obrázek č. 6 – SWOT matice.....	24

Seznam příloh

Příloha A - Struktura rozhovoru s jednatelem společnosti ACER WOODWAY, s.r.o.

Příloha B - Rozvaha společnosti ACER WOODWAY, s.r.o.

Příloha C - Výkaz zisků a ztrát společnosti ACER WOODWAY, s.r.o.

Příloha A - Struktura rozhovoru s jednatelem společnosti ACER WOODWAY, s.r.o.

O společnosti:

Jaké jsou Vaše priority a hodnoty? Jak vnímáte svoje silné a slabé stránky? Potýkáte se v současnosti s nějakými problémy? Jaké máte zkušenosti se zahraničními trhy? Jaké jsou Vaše plány do budoucna?

Analýza vnějšího okolí společnosti

Zákazníci: Kdo jsou Vaši zákazníci? Jaké je poměrové rozložení těchto zákazníků? Existují pro Vás zákazníci, pro které jste nuceni upravovat podmínky prodeje?

Konkurence: Které společnosti pro Vás představuje hlavní konkurenci? Probíhá ve Vašem odvětví silný konkurenční boj?

Dodavatelé: Kdo jsou Vaši dodavatelé a subdodavatelé? Ze kterých zemí pocházejí? V jakém jste s nimi vztahu ?

Analýza vnitřního prostředí společnosti

Jakým způsobem navazujete nové obchodní vztahy? Jakou využíváte reklamu a jaká je její účinnost? Přicházejí Vám časté reklamace?

Jak máte rozdělenou výrobu? Využíváte naplno výrobní kapacity? Jaká je dostupnost surovin a výrobních zařízení? Jsou výrobní zařízení spolehlivá a stabilní?

Kolik máte zaměstnanců? Jaká je jejich kvalifikace? Umí vaši zaměstnanci anglicky/německy? Jak jsou utužovány kolektivní vztahy?

Příloha B - Rozvaha společnosti ACER WOODWAY, s.r.o.

v tis. Kč	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Aktiva celkem	1 826	5 565	4 004	3 838	7 065	6 483
Pohledávky za upsaný kapitál	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	249	147	299	259	412	402
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	249	147	299	259	412	402
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	1 577	5 370	3 705	3 579	6 653	6 081
Zásoby	918	438	324	545	125	1 153
Pohledávky	819	4 626	3 046	2 697	5 830	2 874
Krátkodobý finanční majetek	-160	306	335	337	698	2 054
Časové rozlišení	0	48	0	0	0	0
Pasiva celkem	1826	5 565	4 004	3 838	7 065	6 483
Vlastní kapitál	-1 884	-1 518	-1 097	-562	1 858	1 910
Základní kapitál	102	102	102	102	102	102
Kapitálové fondy	143	143	143	143	143	143
Rezervní fondy	-2 172	-2 129	-1 763	-1 342	-807	1 614
Výsledek hospodaření běžného období	43	366	421	535	2 422	51
Cizí zdroje	3 423	6 845	4 739	4 155	4 990	4 330
Rezervy	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	3 423	6 845	4 739	4 155	4 990	4 330
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0	0
Časové rozlišení	287	238	362	245	215	243

Příloha C - Výkaz zisku a ztrát společnosti ACER WOODWAY, s.r.o.

v tis. Kč	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby z prodeje výrobků, zboží a služeb	17 499	20 113	25 151	20 560	31 308	27 320
Náklady prodeje	17 375	19 628	24 590	19 935	28 242	27 201
Hrubý zisk nebo ztráta	124	485	561	625	3 066	119
Odbytové náklady	0	0	0	0	0	0
Správní režie	0	0	0	0	0	0
Jiné provozní výnosy	47	148	20	101	32	20
Jiné provozní náklady	61	113	24	32	62	-5
Provozní výsledek hospodaření	110	520	557	694	3 036	144
Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0
Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0
Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0
Náklady z finančního majetku	0	0	0	0	0	0
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0	0
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblast	0	0	0	0	0	0
Výnosové úroky	0	0	0	0	0	0
Nákladové úroky	0	0	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	0	0	0	2	0	0
Ostatní finanční náklady	43	43	30	31	34	93
Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0	0
Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0	0
Finanční výsledek hospodaření	-43	-43	-30	-29	-34	-93

Daň z příjmů za běžnou činnost	24	111	106	130	580	0
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	43	366	421	535	2 422	51
Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	0	0	0	0
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0	0
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období	43	366	421	535	2 422	51
Výsledek hospodaření před zdaněním	67	477	527	665	3 002	51