

**MASARYKOVA
UNIVERZITA**

EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

Vstup podniku na zahraniční trh

Diplomová práce

BC. KATEŘINA BURDOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Ladislava Kuchynková, Ph.D.

Obor Podniková ekonomika a management

Brno 2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Akademický rok: 2019/2020

| | |
|-------------------------------------|---|
| Studentka: | Bc. Kateřina Burdová |
| Program: | Ekonomika a management |
| Obor: | Podniková ekonomika a management |
| Název práce: | Vstup podniku na zahraniční trh |
| Název práce anglicky: | Foreign market entry |
| Cíl práce, postup a použité metody: | <p>Cíl práce: Cílem práce je zpracování strategie vstupu konkrétního podniku na zahraniční trh.</p> <p>Postup práce a použité metody: Literární rešerše bude věnována motivům, formám a možnostem vstupu podniku na zahraniční trhy a také metodám strategické analýzy, jež budou následně využity v části praktické k návrhu doporučené strategie, popř. strategií. Součástí strategie by měl být i rozbor problémových oblastí, diskuse a shrnutí získaných poznatků. Předpokládá se využití metod literární rešerše, analýzy, syntézy, deskripce, komparace, dedukce, dotazování a vhodných matematicko-statistických metod dle uvážení autorky.</p> |
| Rozsah grafických prací: | Podle pokynů vedoucího práce |
| Rozsah práce bez příloh: | 60 – 80 stran |
| Literatura: | <p>LUTHANS, Fred a Jonathan P. DOH. <i>International management : culture, strategy, and behavior</i>. 8th ed. New York: McGraw-Hill, 2012. xxvi, 646. ISBN 9780071086578.</p> <p>DERESKY, Helen. <i>International management : managing across borders and cultures : text and cases</i>. Ninth edition, global editio. Boston: Pearson, 2017. 500 stran. ISBN 9781292153537.</p> <p>JANATKA, František. <i>Podnikání v globalizovaném světě</i>. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 2017. 336 stran. ISBN 9788075527547.</p> <p>MORSCHETT, Dirk, Hanna SCHRAMM-KLEIN a Joachim ZENTES. <i>Strategic international management : text and cases</i>. 3rd edition. Berlin: Springer Gabler, 2015. ix, 565. ISBN 9783658078836.</p> <p>HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. <i>Strategické řízení : teorie pro praxi</i>. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck, 2017. xxii, 232. ISBN 9788074006371.</p> <p>FOTR, J. <i>Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe</i>. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.</p> |
| Vedoucí práce: | Ing. Ladislava Kuchynková, Ph.D. |
| Pracoviště vedoucího práce: | Katedra podnikového hospodářství |

Datum zadání práce: 4. 2. 2019

Termín odevzdání diplomové práce a vložení do IS je uveden v platném harmonogramu akademického roku.

V Brně dne: 10. 5. 2020

Bibliografický záznam

| | |
|--------------------------|---|
| Autor: | Bc. Kateřina Burdová Ekonomicko-správní fakulta Masarykova univerzita Katedra podnikového hospodářství |
| Název práce: | Vstup podniku na zahraniční trh |
| Studijní program: | Ekonomika a management |
| Studijní obor: | Podniková ekonomika a management |
| Vedoucí práce: | Ing. Ladislava Kuchynková, Ph.D. |
| Rok: | 2020 |
| Počet stran: | 100 |
| Klíčová slova: | Formy, modely a strategie internacionalizace, PESTLE, Porterův model, Rakousko, Německo, analýza podnikových faktorů, SWOT matice |

Bibliographic record

Author: Bc. Kateřina Burdová
Faculty of Economics and Administration
Masaryk University
Department of Corporate Economy

Title of Thesis: Foreign market entry

Degree Programme: Economy and Management

Field of Study: Business Management

Supervisor: Ing. Ladislava Kuchynková, Ph.D.

Year: 2020

Number of Pages: 100

Keywords: Forms, models and strategies of internationalization, PESTLE, Porter's five forces, Austria, Germany, analysis of business factors, SWOT matrix

Anotace

Předmětem diplomové práce „Vstup podniku na zahraniční trh“ je zpracování strategie vstupu společnosti KRUŽÍK s.r.o. na rakouský a německý trh na základě strategické analýzy cílových trhů a vnitřního prostředí společnosti. V teoretické části jsou definovány formy, modely a strategie internacionalizace, zásadní metody strategické analýzy a vymezeny klíčové prvky SWOT matice. V empirické části je představen daný podnik a výsledky provedené strategické analýzy shrnuté do SWOT matice. V závěru empirické části jsou navrženy strategie směřující k optimálnímu průběhu internacionalizace.

Abstract

The subject of the master thesis 'Foreign market entry' is a development of strategy for an entry of KRUŽÍK s.r.o. company on Austrian and German market. The strategy is based on the analysis of target markets and the internal environment of the company. The theoretical part defines forms, models and strategies of internationalization together with fundamental methods of strategical analysis and the specification of essential elements of SWOT matrix. The empirical part involves suggested strategies designed to ensure the optimal run of the internationalization.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma **Vstup podniku na zahraniční trh** vypracovala samostatně pod vedením Ing. Ladislavy Kuchynkové, 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 10. května 2020

.....
Bc. Kateřina Burdová

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat Ing. Ladislavě Kuchynkové, Ph.D. za odborné a věcné připomínky, vstřícnost a cenné rady, jimiž přispěla k vypracování této diplomové práce. Poděkování patří také vedení společnosti KRUŽÍK s.r.o. za poskytnuté informace.

Obsah

| | |
|--|----|
| Seznam schémat..... | 12 |
| Seznam obrázků..... | 12 |
| Seznam grafů | 12 |
| Seznam tabulek..... | 13 |
| ÚVOD..... | 14 |
| TEORETICKÁ ČÁST | 15 |
| 1 Internacionalizace | 15 |
| 1.1 Formy vstupu na zahraniční trh | 16 |
| 1.1.1 Export zboží a služeb..... | 17 |
| 1.1.2 Mezinárodní pohyb know-how | 19 |
| 1.1.3 Kapitálové vstupy | 21 |
| 1.2 Modely a strategie internacionalizace..... | 23 |
| 1.2.1 Modely internacionalizace..... | 23 |
| 1.2.2 Strategie internacionalizace | 24 |
| 2 Metody strategické analýzy | 26 |
| 2.1 Analýza prostředí cílového trhu..... | 27 |
| 2.1.1 Makroprostředí – PESTLE | 27 |
| 2.1.2 Mikroprostředí – Porterův model | 29 |
| 2.2 Analýza vnitřního prostředí | 31 |
| 2.2.1 Analýza podnikových faktorů..... | 31 |
| 2.2.2 Finanční analýza | 33 |
| 2.3 SWOT matice..... | 35 |
| 3 Shrnutí teoretické části | 37 |
| EMPIRICKÁ ČÁST | 38 |
| 4 KRUŽÍK s.r.o. | 38 |
| 5 Metodika..... | 40 |
| 6 Strategická analýza vnějšího prostředí | 43 |
| 6.1 Analýza prostředí rakouského trhu | 43 |
| 6.1.1 Analýza PESTLE..... | 43 |

| | | |
|-------|---|----|
| 6.1.2 | Porterův model..... | 47 |
| 6.2 | Analýza prostředí německého trhu..... | 50 |
| 6.2.1 | Analýza PESTLE..... | 50 |
| 6.2.2 | Porterův model..... | 54 |
| 6.3 | Vyhodnocení analýzy vnějšího prostředí | 57 |
| 7 | Strategická analýza vnitřního prostředí | 59 |
| 7.1 | Analýza podnikových faktorů | 59 |
| 7.2 | Finanční analýza..... | 65 |
| 7.3 | SWOT matice..... | 77 |
| 8 | Návrhy strategií vstupu na německý trh | 78 |
| 9 | Limity provedených analýz | 84 |
| | ZÁVĚR | 85 |
| | Použité zdroje | 86 |
| | Seznam příloh | 95 |

Seznam schémat

| | |
|--|----|
| Schéma 1: Proces internacionalizace..... | 15 |
| Schéma 2: Formy vstupu na zahraniční trh | 16 |
| Schéma 3: Bezkapitálové formy - export zboží a služeb..... | 18 |
| Schéma 4: Bezkapitálové formy - pohyb know-how | 19 |
| Schéma 5: Kapitálové formy vstupu a typy jejich uspořádání | 21 |
| Schéma 6: Proces strategické analýzy | 26 |
| Schéma 7: Organizační struktura..... | 64 |

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1: Model internacionalizace Danielse a Radebaugha..... | 24 |
| Obrázek 2: Porterův model pěti sil | 29 |
| Obrázek 3: Koncept 4P..... | 32 |
| Obrázek 4: Logo společnosti KRUŽÍK s.r.o. | 38 |
| Obrázek 5: Vzory motivu potisku garážových vrat..... | 60 |
| Obrázek 6: Webové stránky Josef Steiner | 96 |
| Obrázek 7: Webové stránky Lindpointner Torsysteme | 96 |
| Obrázek 8: Webové stránky Hellmold & Nachtwey | 97 |
| Obrázek 9: Webové stránky Feldmann..... | 97 |

Seznam grafů

| | |
|--|----|
| Graf 1: Podíl odebraných produktů zahraničními partnery (2019) | 39 |
| Graf 2: Rentabilita aktiv | 70 |
| Graf 3: Rentabilita tržeb | 71 |
| Graf 4: Obrat aktiv..... | 72 |
| Graf 5: Doba obratu zásob..... | 72 |
| Graf 6: Okamžitá likvidita | 73 |
| Graf 7: Koeficient zadluženosti | 75 |

Seznam tabulek

| | |
|--|-----|
| Tabulka 1: Vzorce pro výpočet poměrových ukazatelů | 34 |
| Tabulka 2: Vzorec pro výpočet indexu důvěryhodnosti IN05 | 35 |
| Tabulka 3: Vzor SWOT matice | 36 |
| Tabulka 4: Základní údaje o společnosti | 38 |
| Tabulka 5: Bodová stupnice vícekriteriálního hodnocení | 41 |
| Tabulka 6: Hodnocení úrovně přínosu (rizika)..... | 42 |
| Tabulka 7: Makroekonomické ukazatele Rakouska (2014-2018) | 44 |
| Tabulka 8: Makroekonomické ukazatele Německa (2014-2018)..... | 51 |
| Tabulka 9: Vícekriteriální hodnocení rakouského trhu | 57 |
| Tabulka 10: Vícekriteriální hodnocení německého trhu..... | 58 |
| Tabulka 11: Průměrný počet zaměstnanců (2014-2019) | 63 |
| Tabulka 12: Silné a slabé stránky podniku | 65 |
| Tabulka 13: Vertikální analýza rozvahy | 66 |
| Tabulka 14: Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát | 67 |
| Tabulka 15: Horizontální analýza rozvahy | 68 |
| Tabulka 16: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát | 69 |
| Tabulka 17: Ukazatelé rentability | 70 |
| Tabulka 18: Ukazatelé aktivity | 71 |
| Tabulka 19: Ukazatelé likvidity..... | 73 |
| Tabulka 20: Ukazatelé zadluženosti | 74 |
| Tabulka 21: Index důvěryhodnosti IN05 | 75 |
| Tabulka 22: Silné a slabé stránky ve finanční oblasti..... | 76 |
| Tabulka 23: SWOT matice | 77 |
| Tabulka 24: Potenciální zisk dceřiné společnosti | 79 |
| Tabulka 25: Potenciální zisk exportní aliance | 81 |
| Tabulka 26: Potenciální zisk ze smlouvy o obchodním zastoupení | 82 |
| Tabulka 27: Úroveň přínosu příležitostí | 99 |
| Tabulka 28: Úroveň rizika hrozeb | 99 |
| Tabulka 29: Párové srovnání silných stránek | 100 |
| Tabulka 30: Párové srovnání slabých stránek..... | 100 |

ÚVOD

„Nikdy nepřekonáš oceán, když se budeš bát,
že ztratíš břeh z dohledu.“

Kryštof Kolumbus

Odvaha vzdát se na chvíli svých jistot a rychle se přizpůsobit měnícím se podmínkám trhu představuje klíč k podnikatelskému úspěchu v globalizovaném světě. Rozvoj komunikačních technologií, infrastruktury a logistiky, spolu s odstraňováním překážek mezinárodního obchodu otevírá „hřiště“ jednotlivých ekonomik a umožňuje čím dál větší míru propojování jejich subjektů a procesů. Jedním z hlavních vývojových trendů je tak rozšiřování podnikatelských aktivit za hranice daných států.

Motivem pro takové strategické rozhodnutí může být podle Machkové (2015) např. růstový potenciál zahraničního trhu, levná pracovní síla nebo suroviny, úspory z rozsahu, finanční pobídky investorům, výhodný daňový systém. Berndt, Fantapié Altobelli a Sander (2007) přidávají technologický nebo informační náskok před zahraniční konkurencí jako ofenzivní motiv, či vysoké stavy zásob nebo klesající atraktivnost domácího trhu reprezentující motiv defenzivní. Na druhé straně však existují také bariéry, které Hagemeister (2019) rozděluje na infrastrukturní (přístup k dopravě, telekomunikaci a energiím) a administrativní (daňová správa, získávání povolení a licencí, celní a obchodní regulace).

Warren Buffett varuje, že *„riziko se objevuje vždy, když nevíte, co děláte“*, proto je nezbytné vycházet při definování strategie vstupu podniku na zahraniční trh z rozpoznání příležitostí a hrozeb prostředí, stejně jako z analýzy jeho silných a slabých stránek. Tato diplomová práce, jejímž cílem je zpracování strategie vstupu společnosti KRUŽÍK s.r.o. na rakouský a německý trh, je rozdělena na dvě části. Předmětem první – teoretické části je identifikace základních teoretických východisek a nástrojů strategické analýzy s využitím rešerše literatury, komparace a syntézy uvedených poznatků.

Druhá je část empirická, v níž jsou formulovány dvě výzkumné otázky, na základě identifikovaných nástrojů zkoumáno vnější prostředí cílových trhů, za pomoci polostrukturovaného rozhovoru a rešerše výročních zpráv analyzováno vnitřní prostředí podniku a výsledky shrnuty do SWOT matice. Z ní jsou následně generovány tři nejvhodnější varianty vstupu na cílový trh, které jsou ekonomicky vyhodnoceny prostřednictvím očekávaného zisku, a nakonec navrženy strategii internacionalizace společnosti KRUŽÍK s.r.o.

TEORETICKÁ ČÁST

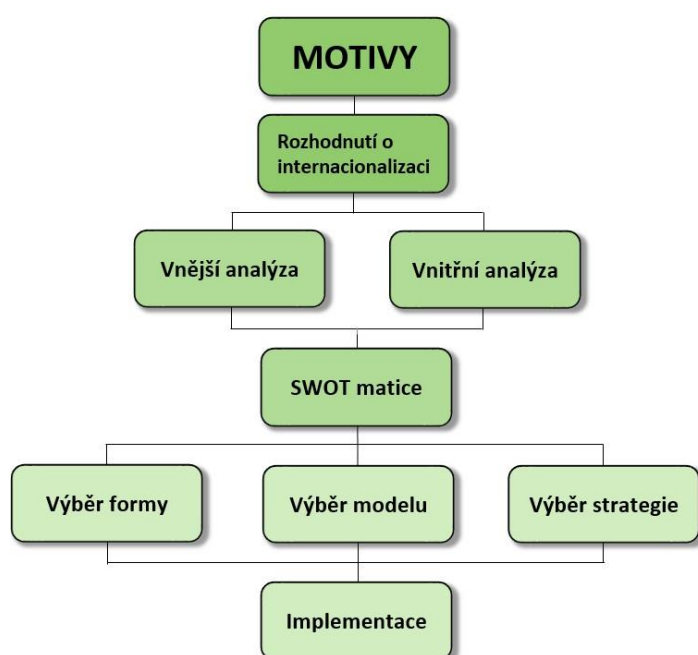
1 Internacionalizace

Internacionalizace společnosti je považována za proces, během kterého je „příležitostný vývoz nahrazen trvalou realizací cílů společnosti na mezinárodním trhu“ (Gwiazda 1992 podle Dymitrowski, 2014, s. 47), tedy proces vstupu podniku na zahraniční trh (Nývtová, Režňáková 2007), jenž představuje strategii růstu a příležitost k rozvoji i malého nebo středního podniku (Dominguez, 2018).

Internacionalizace tak podléhá principům strategického řízení, které podle Grasseové, Dubce a Řeháka (2012) vymezuje tři skupiny procesů: přípravu a identifikaci výchozího stavu (obsahující přípravu na plánování a strategickou analýzu), strategické plánování (skládající se ze stanovení strategického záměru a formulace strategie) a nakonec implementaci, monitorování a hodnocení strategie (sestavující z těchto tří prvků a následného vydání a implementace nápravných opatření).

Tato práce je zaměřena na první dvě fáze, jak reprezentuje schéma 1, kdy pomocí metod strategické analýzy (vnější analýzy cílového trhu a analýzy vnitřního prostředí) shrnuje výsledky do SWOT matice, na jejímž základě jsou následně generovány strategie, vybrána forma vstupu podniku na zahraniční trh spolu s modelem a se strategií provedení tohoto vstupu.

Schéma 1: Proces internacionalizace



Zdroj: Vlastní zpracování

Aby se internacionalizace vydařila, je třeba zabývat se i dalšími faktory, jež mají na úspěch zahraniční expanze významný vliv. Z výzkumů identifikovala rozhodující faktory např. Kubičková (2013) nebo Kuchynková (2016): znalost cílového zahraničního trhu, kvalita produktu, kvalifikace a jazyková vybavenost klíčových zaměstnanců, kvalitní marketing, flexibilita, důvěryhodnost, síla vztahu (a četnost komunikace) mezi spolupracujícími společnostmi a schopnost využít programy na podporu zahraničních aktivit.

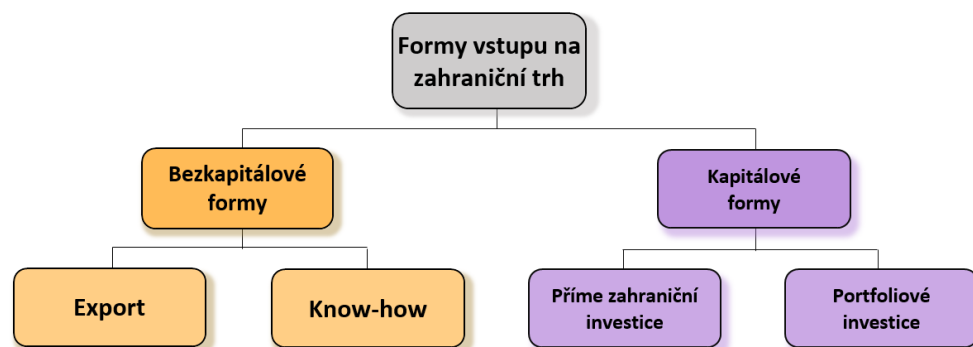
1.1 Formy vstupu na zahraniční trh

Podnik, jenž se strategicky rozhodne pro vstup na zahraniční trh, má možnost volit z několika forem takového vstupu. Vybírá přitom tu formu, která s ohledem na podmínky vybraného trhu nejlépe podpoří stanovený cíl nebo cíle, tedy naplní podstatné motivy, jež management k tomuto strategickému rozhodnutí vedly.

Formy vstupu podniků na zahraniční trhy je možné členit z několika hledisek, přičemž se ve své podstatě jedná o aspekty, které výběr formy vstupu determinují. Herrmann a Datta (2002) uvádí dělení podle úrovně vlastnictví a kontroly, ve kterém identifikují plnou a sdílenou kontrolu. Huang a Sternquist (2007) rozlišují kromě úrovně vlastnické kontroly zahraničních operací ještě úroveň resource commitment¹. Klug (2006) přidává členění podle celého seznamu aspektů: riziko vstupu na trh, transakční náklady, potenciální výnosy, časový horizont nebo doba trvání do připravenosti trhu (hodnocené podle dosahované úrovně na škále: nízká, střední, vysoká).

Podle kapitálové náročnosti, jež je nejčastěji používaným hlediskem, rozděluje Janatka (2017), Huang a Sternquist (2007) i Klug (2006) formy vstupu na zahraniční trh na bezkapitálové a kapitálové. Morschett (2015), stejně jako další autoři (např. Buchta, 2008, a Paliwoda, Thomas, 2001), v kategorii bezkapitálových forem dále vymezuje přímý a nepřímý export (a import) a mezinárodní pohyb know-how uskutečňovaný prostřednictvím smluvních režimů.

Schéma 2: Formy vstupu na zahraniční trh



Zdroj: Vlastní zpracování

¹ Ochota poskytnout potřebné materiály (manažerské nebo finanční) a podporu k dosažení stanovených cílů firmy.

1.1.1 Export zboží a služeb

Přímý i nepřímý export a import zboží a služeb (zachycený na schématu 3), jak již bylo zmíněno, je považován za nejjednodušší, na vlastní zdroje podniku nejméně náročnou, nejméně rizikovou, a tedy většinou první formu internacionalizace podniku.

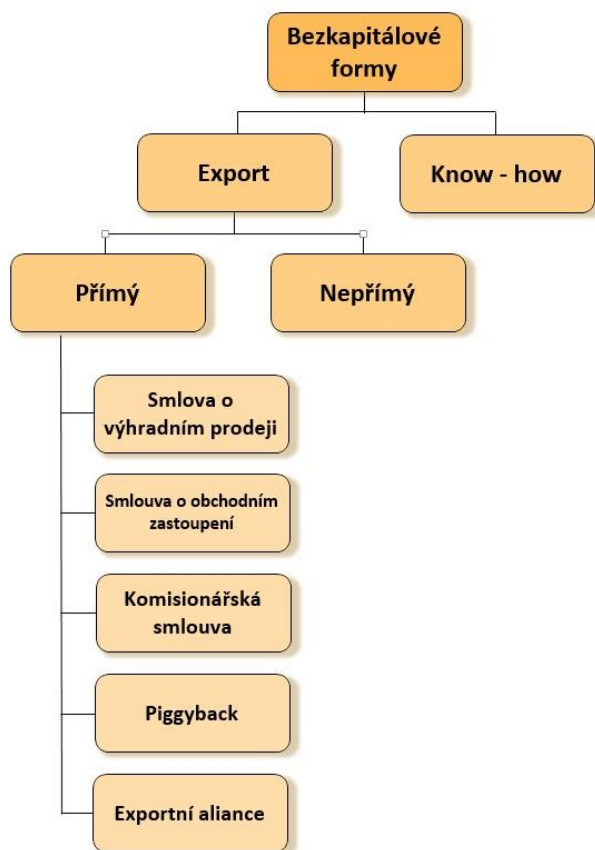
Přímý export

Přímý export je charakteristický tím, že pro svou realizaci využívá distribuční kanály nezávislých zahraničních subjektů na základě uzavřených smluv – Buchta (2008) stejně jako Machková a kol. (2014) představuje pět nejčastějších:

- Smlouva o výhradním prodeji (distribuci) – dodavatel se podle Mendelsohna a Roseho (2002) zavazuje dodávat produkty na určitém území nebo pro určitou skupinu zákazníků pouze jednomu prodejci (tedy výhradnímu distributorovi s vyloučením dalších potenciálních prodejců). Machková a kol. (2014) rozšiřuje definici o výhody spojené s tímto druhem exportu: rychlost vstupu na zahraniční trh, relativně nízké náklady a riziko vstupu, zabezpečení služeb výhradním distributorem, což umožňuje ověření tržního potenciálu. Autorka však zmiňuje i nevýhody v podobě možné nesprávné volby společnosti - výhradního prodejce, a ztrátu bezprostředního kontaktu s trhem.
- Smlouva o obchodním zastoupení – obchodní zástupce (výhradní, či nevýhradní) sjednává podmínky pro uzavírání smluv, které tak zprostředkovává zastupovanému podniku, nebo vyjednané smlouvy přímo, jménem zastupovaného podniku a na jeho účet uzavírá (Albaric, Dickstein, 2017).
- Komisionářská smlouva – občanský zákoník ji definuje jako smlouvu, kterou „se komisionář zavazuje obstarat pro komitenta na jeho účet vlastním jménem určitou záležitost, a komitent se zavazuje zaplatit mu odměnu. Z právního jednání učiněného komisionářem vůči třetí osobě nevznikají práva ani povinnosti komitentovi, nýbrž komisionáři samotnému.“ (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, §2455 a 2456). Komisionářská smlouva je využívána zejm. pro obchodní operace na finančních trzích.
- Piggyback – nejčastěji se jedná o spolupráci jedné velké, známé společnosti a několika menších společností, které působí ve stejném oboru podnikání, přičemž velká společnost těm malým za úplatu poskytuje své distribuční kanály v zahraničí (Buchta, 2008). Albaum a Duerr (2008) uvádí, že některé společnosti považují piggyback za způsob rozšíření produktové řady na kompletní sortiment pro své zákazníky. Hollensen (2007) přidává výhody pro ridery, jež kromě marketingových a logistických služeb zužitkují i zkušenosti svého exportního partnera.
- Exportní aliance – jsou sdružením malých a středních vývozců z příbuzného oboru podnikání, jejichž výrobky nebo služby se vhodně doplňují, jak shodně vysvětlují Machková a kol. (2014) a Buchta (2008). Exportní aliance obvykle převezme funkci vývozního oddělení a zastupuje její členy v zahraničí. V České republice se jí dostává

podpory od organizace CzechTrade. Hlavní výhody autoři spatřují ve zmenšení exportních rizik, úspoře nákladů, využívání image aliance a zlepšení vyjednávací pozice, což může vést ke zvýšení marží. Buchta (2008) však doplňuje nevýhody v podobě ztráty určité míry samostatnosti a nevyváženost vztahů či nerovnoprávnost mezi členy sdružení.

Schéma 3: Bezkapitálové formy - export zboží a služeb



Zdroj: Vlastní zpracování

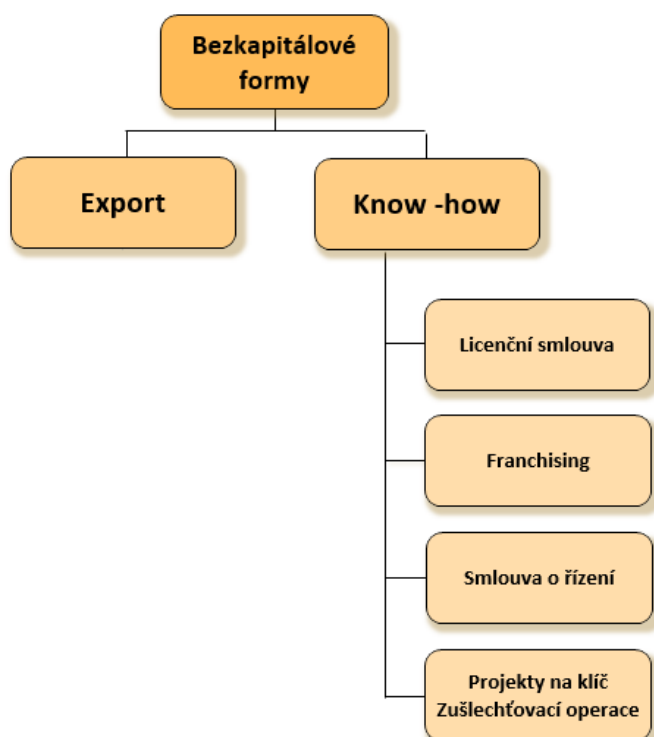
Nepřímý export

Glowik (2010) definuje nepřímý export jako transakci, při které podnik dodává své výrobky nebo služby domácí vývozní společnosti nebo domácí pobočce zahraničního dovozce. Prostředník zajišťuje přepravu nákladu konečnému zákazníkovi v zahraničí. Dodavatelská společnost přitom není zapojena do přeshraničních aktivit, nemusí se tedy zabývat sociokulturními otázkami, vyjednávací etiketou nebo jazykovou bariérou. Podobně nepřímý export vnímají Albaum a Duerr (2008), kteří jej doporučují podnikům, jež nemají zkušenost s mezinárodním obchodem. Zároveň však to, že se tyto podniky v rámci exportování aktivně nepodílejí na mezinárodních operacích (neboť je za ně obstarávají mezinárodní marketingové organizace nebo družstva), považují za nevýhodu.

1.1.2 Mezinárodní pohyb know-how

Druhá z bezkapitálových forem vstupu na zahraniční trh – mezinárodní pohyb know-how – je pro svou povahu některými autory nazývána také jako smluvní režimy. Z definic těchto režimů uváděných v literatuře se jeví jako komplexní a jednoznačné vysvětlení Panibratova (2017, s. 19), že: „jsou dlouhodobými vztahy mezi společnostmi z domovských a hostitelských zemí, jež zahrnují přenos technologií nebo lidských dovedností“. Na základě tohoto vymezení zařazuje mezi nejčastější formy smluvních režimů licenční smlouvu, franchising a další smluvní ujednání, jakými jsou zejm. smlouvy o řízení a projekty na klíč. Na tom se shodují i další autoři jako Sharan (2011) nebo Cavusgil, Ghauri a Agarwal (2002), kteří doplňují, že se v rámci kategorie projekt na klíč nemusí vždy jednat o celý projekt, ale např. pouze o zušlechťovací operace (ať už smluvně výrobní nebo subdodávkové), jak demonstruje schéma 4.

Schéma 4: Bezkapitálové formy - pohyb know-how



Zdroj: Vlastní zpracování

Licenční smlouva

Vzhledem ke značné shodě autorů je možné licenční smlouvu považovat za dokument, jenž jedné smluvní straně přiznává právo na užívání určitých předmětů průmyslového vlastnictví stanoveným způsobem výměnou za platbu dlužné straně, jak je vnímán Welchem, Benitem a Petersenem (2007). Toto pojetí sdílí Vochozka, Mulač a kol. (2012), když specifikují předměty průmyslového vlastnictví, jimiž mohou být patenty, průmyslové vzory (vzhled produktu), užité vzory (technické řešení produktu), ochranná označení (ochranná známka, obchodní jméno společnosti) nebo know-how. Souhlasný pohled má na problematiku i Deresky

(2017), jenž představuje situace, ve kterých je pro podnik vhodné zvolit právě tuto formu vstupu na zahraniční trh: zralá fáze životního cyklu výrobku, podniky s rychle se měnícími technologiemi nebo podniky, které investují vysoká procenta zisků do výzkumu a vývoje, a samozřejmě společnosti, jež nemají dostatek zdrojů pro přímé zahraniční investice.

Franchising

Franchising je podle Luthanse (2012) obchodním ujednáním (úzce souvisejícím s licenční smlouvou), na základě kterého jedna strana (franšízor) umožňuje druhé (franšízantovi) prodávat stejnou produktovou řadu s použitím své ochranné známky, loga a provozních postupů obvykle za předem zaplacený poplatek (koupě franšízy) a následné odvody určitého procenta výnosů. Cavusgil, Ghauri a Agarwal (2002) přidávají prvek důležitý pro dlouhodobé fungování franšízy (byť jej také neuvádějí v základní charakteristice franchisingu) - podporu ze strany franšízora zahrnující dodávky vybavení, nástrojů, poskytnutí kontaktů na dodavatele surovin a další subdodavatele, školení zaměstnanců a pomoc s řízením podniku. Další autoři vymezují franchising velmi podobně, Hesselink a kol. (2006) navíc identifikuje tři typy franšízových smluv: průmyslovou (vyrábí produkty dle pokynů franšízora), distribuční (prodává zboží v obchodě nesoucím název a logo franšízora) a franšízu služeb.

Smlouva o řízení

Zvláštním smluvním typem jsou smlouvy o řízení, které se od ostatních forem mezinárodního pohybu know-how liší tím, že podle Paliwody a Thomase (2001) často zahrnují i nějakou jinou formu vstupu (např. franchising, strategické aliance, společné podniky). Panibratov (2017) vysvětluje, že smlouvu o řízení uzavírá domácí podnik, jenž poskytuje manažerskou výpomoc, technické zkušenosti nebo specifické služby společnosti v zahraničí, a to po dohodnutou dobu a za stanovenou finanční odměnu. Poptávka po tomto „balíčku“ školení středního a vrcholového managementu na systémy řízení a kontroly podniku je významná zejm. v odvětvích, ve kterých se očekává kvalita, pozornost a servis, nebo ve státech, kde vláda zakázala vlastnictví podniků zahraničními subjekty (Paliwoda, Thomas, 2001).

Projekty na klíč a zušlechťovací operace

Podstatou projektů na klíč je závazek podniku, že v cizí zemi např. zkonstruuje celý výrobní závod a uvede jej do provozu, a to podle specifikací objednatele, za což se mu dostane sjednaného (fixní nebo *cost-plus price*²) plnění (Sharan, 2011). Tato forma se opět využívá v zemích, v nichž vláda zakázala v cílovém odvětví přímé zahraniční investice.

Zušlechťovací operace reprezentují podle Machkové (2015) zpracování surovin nebo polotovarů ve větším než obvyklém rozsahu (do vyššího stupně finality), a to na základě instrukcí zahraničního objednatele. Svatoš (2009) dodává, že hlavním důvodem realizace těchto

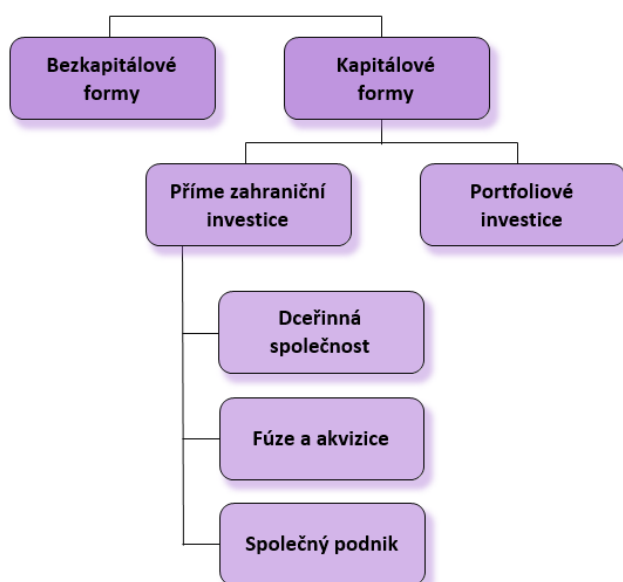
² Nákladově orientovaná tvorba ceny.

operací je využití volných pracovních kapacit, nižší cena pracovní síly, příp. méně přísná pracovněprávní nebo environmentální legislativa.

1.1.3 Kapitálové vstupy

Kapitálově náročné formy vstupu na zahraniční trhy představují nejvyšší stupeň internacionalizace. Jak již z názvu vyplývá, jsou charakteristické vysokou investiční náročností, což je také důvodem, proč je většinou realizují velké a kapitálově silné podniky. Kapitálové vstupy se podle Janatky (2017) dělí na dva hlavní druhy investic: přímé zahraniční a portfoliové (viz schéma 5). Stejně kategorie vymezují i další autoři jako Goldstein a Razin (2006) nebo Wu, Li a Selover (2012).

Schéma 5: Kapitálové formy vstupu a typy jejich uspořádání



Zdroj: Vlastní zpracování

Přímé zahraniční investice

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD, 2008, s. 7) definuje přímé zahraniční investice jako „*druh investice, jež odráží cíl domácího podniku (přímého investora) jedné ekonomiky zřídit trvalý zájem v podniku, který je rezidentem jiné ekonomiky*“. Trvalý zájem přitom znamená existenci dlouhodobého vztahu mezi přímým investorem a zahraničním podnikem, a významnou míru vlivu investora na řízení tohoto podniku, jež je realizována prostřednictvím min. 10% podílu na hlasovacích právech. Peng (2011) stejně jako Janatka (2017) a další řadí k přímým zahraničním investicím následující typy uspořádání:

- Dceřinná společnost – může být založena dvěma způsoby: postavením nového podniku v zahraničí (investice „na zelené louce“), nebo získáním zahraničního objektu (investice „na hnědé louce“), přičemž se v obou případech jedná o operaci trvalé povahy, jelikož narozdíl od bezkapitálových operací není snadné se z cílového trhu „přes noc“ stáhnout

(Chiappini, 2013). Důvodem výběru této formy kapitálového vstupu je dle Luthanse (2012) zejm. plné ovládní společnosti a víra, že efektivita manažerských aktivit bude vyšší bez vnějších partnerů. Buchta (2008) zmiňuje výhody těchto investic pro hostitelskou zemi: přínos kapitálu, moderních technologií, tvorba pracovních míst; díky kterým jsou investoři lákáni své podniky budovat.

- Fúze a akvizice – fúzí Vochozka, Mulač a kol. (2012) rozumí sloučení nebo splynutí podniků, jež probíhá na dobrovolné a většinou oboustranně výhodné bázi. Akvizici autoři popisují jako převzetí podniku (na základě koupě), které může mít přátelský, ale i nepřátelský charakter, z hlediska vzájemného vztahu mezi podniky pak charakter horizontální, vertikální nebo konglomerátní. Teoretici mezinárodního obchodu dále zkoumají, zda jsou tyto dvě mezinárodní operace ziskové. Důkazem platnosti teorie internacionalizace je výzkum Francœura (2005), jehož výsledky ukazují, že podniky, které takovou operaci provedly, dosahují synergického efektu a vytváří dlouhodobou hodnotu (zejm. pak ty, jež vlastní značný intelektuální kapitál). Paliwoda a Thomas (2001) však tuto strategii nepovažují za optimální, jelikož společnosti vhodné k převzetí se takovými stanou obvykle kvůli vysokému zadlužení, špatné výkonnosti nebo nedostatečnému směřování top managementu.
- Společný podnik (Joint venture) – představuje podle Glowika (2010) spojení dvou a více organizací za účelem společného podnikání a dosažení dohodnutých cílů tak, že vytvoří novou samostatnou právnickou osobu (podnik), do které přispějí vlastním kapitálem a budou se dělit o náklady i výnosy. Joint venture opět může být horizontální, vertikální i konglomerátní. Oortwijn (2011) přidává příčiny úspěchu sdílených podniků: pobídky hostitelské země, snadnější sdílení nákladů a rizik, znalosti místního partnera. Na druhou stranu však varuje před potenciálními nevýhodami, jako je ztráta hierarchické kontroly, finančně i časově náročnější nastavení, nižší flexibilita, dodatečné náklady spojené se společnou správou, koordinací a rozhodováním.

Portfoliové investice

Portfoliové investice definuje Nývltová a Režňáková (2007, s. 51) jako „*nákupy dlouhodobých zahraničních majetkových cenných papírů (zejména akcií) či dluhových instrumentů (dluhopisů, hypotečních listů atd.), na základě kterých jejich investor nekontroluje, neovládá ani neřídí podnik v zahraničí a ze zahraničí mu plynou pouze výnosy z kapitálu.*“ Právě výnosů z kapitálu se ve své charakteristice portfoliových investic drží Janatka (2017), když uvádí, že jsou nástrojem krátkodobého zhodnocení likvidních prostředků v zahraničí. Mandel a Durčáková (2016) tuto myšlenku podporují vyjádřením, že hlavním cílem těchto investic je vytvořit optimální strukturu aktiv, a to na základě tří kritérií: výkonnosti, rizikovosti a likvidity.

1.2 Modely a strategie internacionalizace

Výběr formy vstupu na zahraniční trh úzce souvisí se strategií, jež podnik pro svou internacionalizaci zvolí. Empirici mezinárodního podnikání se snaží nalézt a zobecnit ideální postupy v této oblasti. Pozorují přitom (např. podle Janatky, 2017), že se z podniku globálně působící nadnárodní společnost zpravidla nestane „přes noc“, ale jedná se o postupný vývoj, sled promyšlených a uspořádaných kroků.

1.2.1 Modely internacionalizace

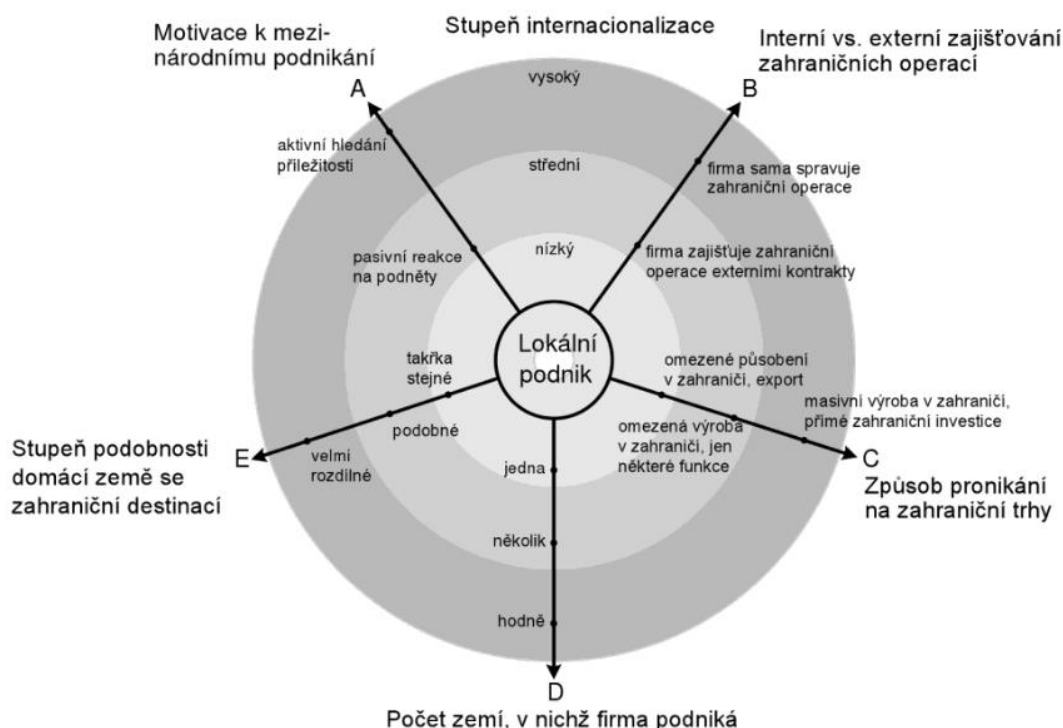
První krok k vytvoření schématu fází úspěšné zahraniční expanze učinili v roce 1972 **Stopford a Wells**. Jejich model internacionalizace interpretuje Clegg (2012) jako představu, že společnosti vstupují na zahraniční trh postupně tak, že nejprve volí bezkapitálové a až později kapitálově náročné formy. V první fázi tedy podle Štracha (2009) zjišťují výhodnost a potenciál cílového trhu prostřednictvím exportních aktivit, následně zvažují lokální produkci a oslovují kupce vlastní licence. Třetí fáze je dle autora charakteristická snahou znovu získat (částečně ztracenou přímou) kontrolu nad výrobou a marketingem pomocí založení společného podniku. Posledním stádiem je zakládání samostatných (plně vlastněných) dceřiných společností (nebo poboček), které, jak dodává Kotabe a Helsen (2017), obvykle zpočátku uplatňují funkční specializaci v geografických divizích, při rozšíření portfolia přechází na předmětnou specializaci dle globálních produktových řad a nakonec inklinují k maticové struktuře. Ve výzkumu Stopforda a Wellse se však ukázalo, že některé podniky začaly svou internacionalizaci na vyšším vývojovém stupni, jiné (tzv. born-global) byly dokonce globální již od vzniku (Štrach, 2009).

Vnímaný empirický nedostatek Stopford-Wellsova modelu vedl teoretiky k jiným přístupům zkoumání fází vstupu společností na zahraniční trhy. Tak přišel Johanson a Vahlne s dalším, tzv. **Uppsala modelem internacionalizace**. Autoři tvrdí, že „*evoluční charakter mají spíše zahraniční aktivity podniku jako celku, nikoliv jeho aktivity na jednotlivých trzích*“ (Janatka, 2017, s. 277), přičemž základními kritérii pro výběr cílového zahraničního trhu je znalost tohoto trhu a úsilí o něj. Cacciolatti a Lee (2015) a Dymitrowski (2014) se shodují na vysvětlení, že podniky (dle tohoto modelu) získávají prostřednictvím internacionalizace znalosti a dílčími kroky zvětšují míru zapojení na zahraničních trzích, na kterých v dané době působí. Tento proces učení vede až ke zvýšení mezinárodní angažovanosti – vstupu společnosti na nový trh, za což vděčí především postupnému zmenšení duševní (psychické) vzdálenosti (psychic distance), přičemž Dymitrowski (2014) definuje duševní vzdálenost jako soubor překážek bránících toku informací mezi trhem a podnikem, stejně jako Cacciolatti a Lee (2015) do něj řadí jazykové bariéry, rozdílné obchodní praktiky, úrovně vzdělání nebo ekonomického rozvoje a odlišné politické systémy.

Daniels a Radebaugh sloučili uvedená teoretická východiska do jediného modelu, vymezují tak pět charakteristik, podle jejichž míry naplnění následně určí stupeň internacionalizace – nízký, střední, vysoký, nebo příslušné analogie (Janatka, 2017). Obrázek 1 zachycuje zkoumané charakteristiky (Štrach, 2009, s. 40, 41):

- Aktivní vs. pasivní využívání internacionalizace
- Interní vs. externí řízení zahraničních operací
- Stupeň podobnosti zahraničního a domácího trhu
- Počet zemí, v nichž firma působí
- Způsob fungování

Obrázek 1: Model internacionalizace Danielse a Radebaugha



Zdroj: Daniels a Radebaugh (1998) podle Štrach (2009, s. 41)

Spojitosť modelu Danielse a Radebaugha s Uppsala modelem je možné nalézt zejména ve stupni podobnosti domácího a zahraničního trhu a počtu zemí, jenž odkazuje na kritérium znalosti trhu (duševní vzdálenost). Využívání příležitostí internacionalizace lze připodobnit k úsilí o zahraniční trh. Způsob fungování přímo odpovídá Stopford-Wellsově modelu, neboť společnosti směřují od exportu k přímým zahraničním investicím.

1.2.2 Strategie internacionalizace

Dalším krokem k úspěšnému vstupu podniku na zahraniční trh je po výběru jeho formy také volba strategie internacionalizace. Ve své podstatě se jedná o dlouhodobý přístup k realizaci konkrétních kroků internacionalizace (dle ideálního modelu) a vztah k mezinárodnímu trhu

jako takovému. Strategie by měla zahrnovat časový plán se zohledněním aktuální situace na daném trhu a míry averze k riziku.

Z hlediska rozvoje rozlišuje Veber a kol. (2014) reaktivní a proaktivní (kreativní) strategii, dle agresivity pak strategie ofenzivní, neutrální a defenzivní. Segal-Horn a Faulkner (1997) tuto kategorizaci rozšiřují, když vymezují dva rozměry – konkurenční prostředí a konkurenční postoj. Konkurenční prostředí je klasifikováno na škále od vlastního domácího trhu, přes neutrální trhy, po domácí trh konkurence a závisí na obranyschopnosti domácího trhu, stupni rivality mezi konkurenty a vybavenosti zdroji. Konkurenční postoj je hodnocen jako defenzivní nebo agresivní a určován načasováním investic, úrovní přijatelného rizika a technologickou nebo diferenciací výhodou.

Podle dimenzí konkurenčního prostředí a postoje následně Štrach (2009) charakterizuje jednotlivé strategie:

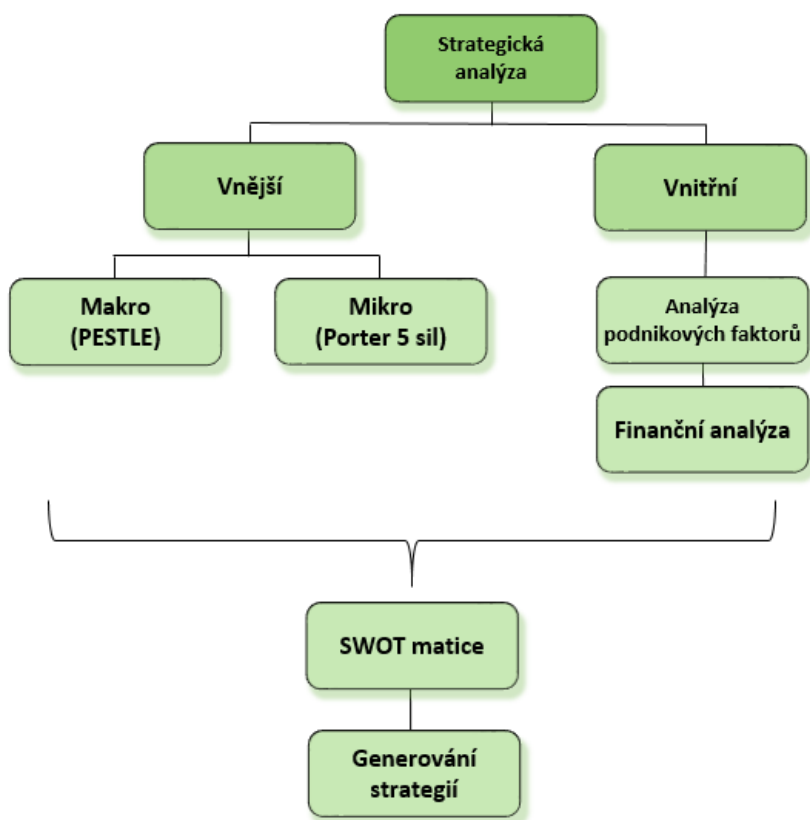
- Partyzánská válka – občasné útoky menšího rozsahu cílené na různé segmenty trhu konkurenta, kterými mohou menší podniky vůči velkým získat krátkodobou výhodu (Sekhar, 2010). Vzhledem k dlouhodobé nákladnosti je využívána spíše born-global společnostmi k etablování se v zahraničí a následnému dobytí domácího trhu díky získanému renomé.
- Strážení hranic – obranná strategie, jež vyvíjí snahu zachovat status quo na rozparcelovaném trhu a dodržovat jeho nepsaná pravidla. Wheeler (2011) však varuje, že hrozby nepřichází jen z vně hranic, které je navíc stále těžší správně vymezit.
- Obranný val – nutnost silné obrany domácího trhu, jež je ovšem vzhledem k velké náchylnosti (větší pokud podnik obhospodařuje většinu trhu) k útokům zřídka kdy dlouhodobě úspěšnou strategií (Segal-Horn, Faulkner, 1997).
- Frontální útok – jeden podnik přímo útočí na jinou společnost, což vyžaduje velké množství zdrojů, schopností a pečlivé načasování, neboť útočící podnik napadá druhou entitu ve všech aspektech čtyř nástrojů marketingového mixu (Sekhar, 2010).
- Obklíčení – je také agresivní strategií, ovšem jemnější než frontální útok, protože se odehrává na neutrálním nebo méně důležitém trhu, aby na sebe útočník nepřilákal pozornost příliš rychle a snížil šanci na odvetné opatření (Segal-Horn, Faulkner, 1997).
- Prachárna – demonstrována snaha o obranu domácího trhu za použití agresivních prostředků (vyhladovění konkurentů) může být úspěšná, pokud podnik vlastní silnou domácí značku, diferencované portfolio (a strategii uplatní na jeho určitém úseku) a efektivní způsob obsluhy domácího trhu.

2 Metody strategické analýzy

Úspěšným se podnik může stát ve chvíli, kdy zná důležitost strategické analýzy, jak je přesvědčen Hiriyappy (2018). Autor dále uvádí, že srdcem strategické analýzy je SWOT analýza, proces pečlivého zkoumání podniku a jeho prostředí z hlediska čtyř dimenzí (jež budou specifikovány později). Strategickou analýzu považuje spolu se Zanonim (2012) za analýzu zaměřenou na vnější a vnitřní prostředí podniku, které je posuzováno pomocí specifických analytických nástrojů, a stává se tak předmětem systematického kognitivního procesu. Kachru (2009) doplňuje studium nejistoty prostředí, díky němuž strategická analýza připravuje organizaci na nevyhnutelné změny.

Vnější a vnitřní prostředí (v případě analýzy pro strategii vstupu podniku na zahraniční trh se jedná o prostředí cílového trhu a vnitřní prostředí samotného podniku) je možné zkoumat prostřednictvím dílčích analýz a metod (viz schéma 6). Výběr konkrétních metod z širokého spektra uváděných v literatuře představuje oblast sporu. Množství autorů, např. Henry (2018) nebo Warner (2010) se však shoduje na vhodnosti použití analýzy PEST (příp. PESTLE), Porterova modelu pěti sil a analýzy podnikových faktorů.

Schéma 6: Proces strategické analýzy



Zdroj: Vlastní zpracování

2.1 Analýza prostředí cílového trhu

Analýza zahraničního trhu - tedy prostředí cílového trhu - je procesem, jenž má dle Svatoše (2009) za cíl na základě dostupných informací co nejpřesněji popsat povahu tohoto trhu. Autoři Sedláčková a Buchta (2006) nebo Henry (2018) v rámci této analýzy vymezují makroprostředí (obecné okolí podniku) a mikroprostředí (oborové, odvětvové okolí). Svatoš (2009) jejich postoj sdílí, když specifikuje, že makroprostředí obsahuje poznatky o politických, ekonomických, sociokulturních i technologických podmínkách, zatímco mikroprostředí sumarizuje znalosti o chování zákazníků, potenciálních konkurentech, velikosti a růstových trendech trhu.

2.1.1 Makroprostředí – PESTLE

Makroprostředí se skládá z proměnných, jež nejsou pod kontrolou podniku, a přesto jej nutí v tomto proměnlivém obchodním prostředí upravit podnikovou strategii (Cooper, 2015). Model PESTLE je akronymem pro politické, ekonomické, sociokulturní, technologické, legislativní a environmentální (ekologické) faktory, existují však i další varianty (PEST, STEEPLE, STEER apod.). Jak upřesňuje Johnson, Scholes, Whittington (2008), analýza PESTLE slouží k identifikaci budoucích trendů uvedených faktorů, které mohou mít vliv na organizaci a stát se klíčovými činiteli změn. Výsledkem vnější analýzy makroprostředí je seznam příležitostí a hrozeb, zanesený do SWOT matice (Fotr a kol., 2012).

Politické faktory

Luthans (2012) a Perera (2017) se shodují, že politický systém nebo samotné zahraniční vlády výrazně ovlivňují způsob, jakým lidé podnikají. Politické prostředí, zahrnující zejm. politickou a vládní stabilitu a státní podporu průmyslu a organizací, determinuje riziko země a operační riziko. Vláda dále reguluje obchodní činnost prostřednictvím vládních politik, jakými je měnová, fiskální, kurzová nebo zahraničněobchodní politika. Uvedená opatření jsou zaměřena především na klíčová odvětví dané země, zahraniční podnik však může vyvinout snahu minimalizovat možné negativní důsledky (např. pomocí lobování nebo spoluprací s dobře zavedeným místním podnikem, jenž má podporu domácí vlády).

Ekonomické faktory

Problematika současného i budoucího stavu ekonomiky souvisí se dvěma rovinami: výkonnost hospodářství má vliv na poptávku zákazníků i na nabídku, cenu a další aspekty výrobních faktorů. Ekonomické faktory tak mají nejviditelnější dopad na ziskovost podniků a celkovou přitažlivost trhu (Cooper, 2015). Řadí se mezi ně růst HDP na obyvatele, míra inflace, úrokové sazby bank, fluktuace směnných kurzů. Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017) uvádějí ještě fázi hospodářského cyklu, situaci na kapitálovém trhu a hospodářskou politiku vlády (která byla uvedena již v politických faktorech). Některá odvětví dokonce navzájem vykazují pozitivní

korelace mezi výkony, je tedy podle Coopera (2015) potřeba je pozorovat souběžně. Cadle, Paul a Turner (2010) upozorňují, že s neustálým růstem celosvětového obchodu mají potíže domácích ekonomik tendenci vykazovat celosvětový dopad.

Sociokulturní faktory

Sociokulturní oblast zahrnuje podle Warnera (2010) změny demografické struktury společnosti, jejích hodnot, postojů a přesvědčení. Na hodnoty a postoje navazuje Morschett (2015, s. 203) ve svém popisu kultury jako souboru několika prvků: „*hodnot, myšlenek, postojů a symbolů, jež formují lidské chování*“. Autor za kulturní faktory považuje artefakty a výtvoř, hodnoty a ideologie, základní domněnky a předpoklady. Cooper (2015) souhlasí a přidává sociální faktory: demografické faktory, spotřebitelské nákupní chování, vliv marketingové komunikace, životní styl, rasové a etnické vlivy.

Technologické faktory

Technologie jsou v současné době klíčovou součástí každého podniku, jelikož většina operací probíhá za pomoci aktualizovaných softwarů, nejnovějších hardwarů a internetového připojení. Perera (2017) představuje konkrétní využití inovací, jako je zlepšení efektivity přijímaných manažerských rozhodnutí, online marketingové nástroje (direct marketing, sociální média apod.) a rozšíření portfolia produktů (zařazením vynálezů). Přes značný význam a aplikovatelnost výsledků technologického rozvoje je investování do výzkumu a vývoje velmi rizikové a nezaručuje úspěšné zakončení, natož návratnost vynaložených prostředků v podobě akceptování novinky spotřebiteli (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017).

Legislativní faktory

Organizace musí neustále zajišťovat soulad svých činností se zákony nebo předpisy, které se jich týkají, což je navíc ztěžováno růstem počtu a hloubky právních předpisů a tím, že v mezinárodním prostředí může být (za určitých podmínek) uplatněno i právo jiné země, než ve které podnik sídlí (Cadle, Paul, Turner, 2010). Legislativní faktory v analýze PESTLE tak vyplývají ze změn zákonů. Luthans (2012) pokládá mezinárodní právo za méně soudržné (v porovnání s domácím), neboť sestává nejen z pramenů jednotlivých zemí, ale také z úmluv a z všeobecných, mnohostranných a bilaterálních smluv.

Environmentální (ekologické) faktory

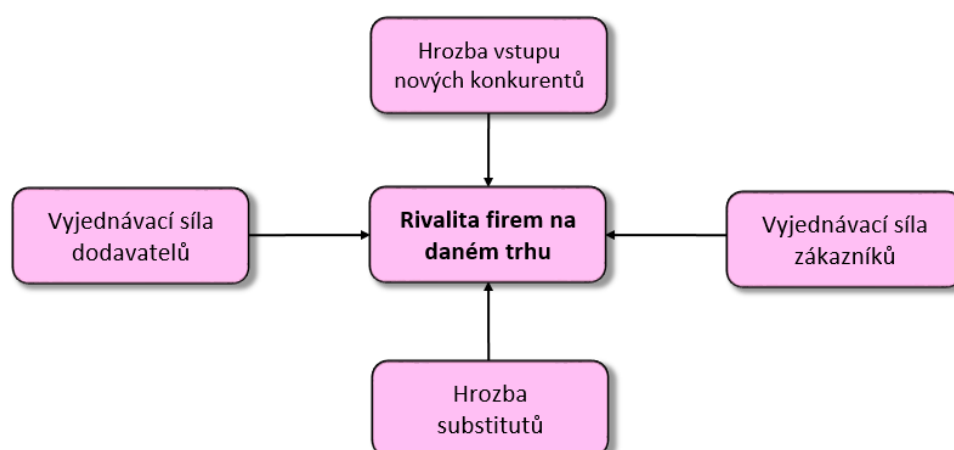
Tlaky na řešení environmentálních a ekologických otázek v podnikání nabírají na významu kvůli zhoršujícím se dopadům globálního oteplování a dalších negativních jevů (způsobených lidskou činností) na životní prostředí a obavám o udržitelnost (Perera, 2017). „*Znalosti ekologických trendů se lze vyhnout konfliktům s místními zvyky a regulací,*“ radí Fotr a kol. (2012, s. 306) a mezi zkoumané faktory zařazují ochranu životního prostředí a vliv

ekologických iniciativ, důraz na recyklaci a využití obnovitelných zdrojů, míru kontaminace vodních zdrojů.

2.1.2 Mikroprostředí – Porterův model

Mikroprostředí neboli oborové okolí představuje konkurenční prostředí podniku, a proto je k jeho analýze využíván Porterův model pěti sil (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017). Tato metoda se podle Cadle, Paul a Turner (2010) zabývá odvětvím, v němž podnik působí, a identifikuje obchodní síly, které mohou daný podnik ovlivňovat, proto byla původně vyvinuta jako způsob hodnocení atraktivity odvětví, jak zmiňuje Johnson, Scholes a Whittington (2009). Autoři se shodují na jednotlivých analyzovaných prvcích tohoto modelu, uvedených na obrázku 2: vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů, rivalita firem působících na daném trhu. Výsledkem vnější analýzy mikroprostředí jsou opět příležitosti a hrozby ve SWOT matici (Fotr a kol., 2012).

Obrázek 2: Porterův model pěti sil



Zdroj: Vlastní zpracování podle Čížinská, Marinič (2010)

Vyjednávací síla zákazníků

Sám autor modelu Porter (2008) definuje vyjednávací sílu zákazníků jako schopnost donutit podnik ke snížení cen, úspěšně vyžadovat lepší kvalitu nebo více služeb. Ahlstrom a Bruton (2009) dodávají, že je důležité zjistit, kdo je opravdu zákazníkem, pro komplexní pohled je nutné zvážit sílu maloobchodníků, stejně jako jejich koncových zákazníků, ale i zákazníků na B2B trhu. K charakteristikám určujícím sílu zákazníků patří koncentrace kupujících, snadnost změny dodavatele, dopady kvality zboží na vlastní produkci (B2B trhy). Kurtz, MacKenzie a Snow (2009) doplňují internet jako faktor, jenž zákazníkům poskytuje informace o alternativách a srovnání cen.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů reflektuje stejnou problematiku jako vyjednávací síla zákazníků – tentokrát je však podnik zákazníkem svému dodavateli. Kurtz, MacKenzie a Snow (2009) považují za nejvýznamnější faktor počet a vzdálenost dostupných dodavatelů. Warner (2010) rozšiřuje výčet o elasticitu poptávky zákazníků, míru diferencovanosti dodávaných produktů, příp. schopnost zákazníka vyrobit si je svépomocí.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Potenciální konkurenti jsou podniky, jež v daném odvětví zatím nekonkurují, ale byly by schopné tak učinit (Hill, Jones, 2010). Podle Johnson, Scholes a Whittington (2009) jsou hrozbou pro ziskovost zavedených společností, které se je proto snaží odradit vyšším stupněm konkurence a vstupními bariérami. Porter (2008) vytváří seznam sedmi hlavních bariér:

- Úspory z rozsahu na straně nabídky
- Výhody z rozsahu na straně poptávky
- Náklady přestupu zákazníka
- Kapitálové požadavky
- Výhody spočívající v zavedenosti na trhu
- Nerovný přístup k distribučním kanálům
- Restriktivní vládní politika

Hrozba substitutů

Hrozba substitutů nepochází pouze od přímých substitutů předmětného výrobku, ale může být potenciálně způsobena i nepřímými substituty, znovupoužitím dříve zakoupeného výrobku nebo vlastní výrobou, jak varuje Porter (2008). Hrozba substitutů omezuje ziskový potenciál trhu nejen stanovením cenového stropu, ale i snižováním míry růstu poptávky v obdobích prosperity. Podle Hanzelkové, Keřkovského a Vykypěla (2017) snižuje hrozbu substitutů splnění některé z podmínek:

- Substituty jsou vyráběny s vyššími náklady nebo jejich nabídka není příliš zvyšována.
- Náklady na přestup zákazníků jsou vysoké.
- Cena předmětného výrobku je pro zákazníky lákavá.

Rivalita firem působících na daném trhu

Hlavními determinanty intenzity rivality firem působících na daném trhu jsou podle Hilla a Jonese (2010) tržní poptávka, náklady a výstupní bariéry. Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017) seznam rozšiřují a uvádí, že rivalita na trhu může být vysoká, pokud se jedná o málo rostoucí nebo zmenšující se trh, anebo budoucí lukrativní odvětví, podniky maximálně využívají výrobní kapacity, ziskovost je malá nebo výrobky málo diferencované.

2.2 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí zahrnuje zdroje, procesy, znalosti a zkušenosti, jež jsou podniku vlastní. Analýza vnitřního prostředí podniku se podle Dereského (2017) zaměřuje na nalezení klíčových faktorů a jejich hodnocení z hlediska schopnosti pomoci podniku využít příležitosti (cílového zahraničního) trhu. Výsledkem vnitřní analýzy je seznam silných a slabých stránek podniku, zanesený do SWOT matice (Fotr a kol., 2012).

2.2.1 Analýza podnikových faktorů

Přestože existuje mnoho dalších metod (jako např. VRIO, McKinseyho model 7S, analýza hodnotového řetězce), k pojetí Dereského se připojují autoři Gopal (2009) nebo Shaik (2015), když za komplexní metodu považují analýzu faktorů vědecko-technického rozvoje, výroby a jejího řízení, podnikových a pracovních zdrojů, marketingových a distribučních, finančních a rozpočtových faktorů. S tím souhlasí i Collis a Montgomery (1995, podle Kraja, Osmani, 2015), již se proti metodě VRIO vymezují argumenty, že konkurenční výhoda podniku je funkcí nejen hodnoty, vzácnosti, nenapodobitelnosti a uspořádání jeho zdrojů, ale také jejich odolnosti (trvanlivosti) a převahy.

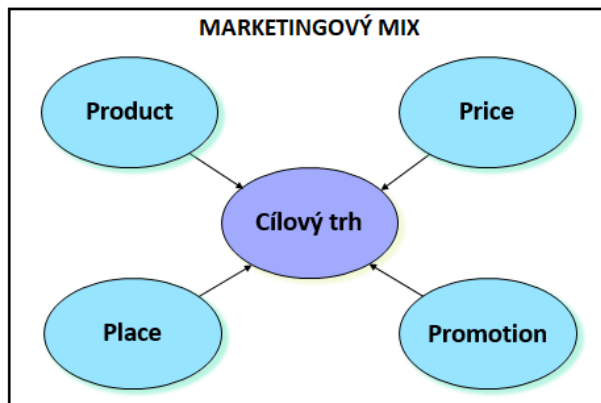
Faktory vědecko-technického rozvoje

Každý podnik by měl mít podle Hanzelkové, Keřkovského a Vykypěla (2017) kapacity, které mu umožní zlepšovat stávající produkty nebo vytvářet nové, inovovat výrobní procesy a využít výsledky vědecko-technického rozvoje v jeho strategii (minimalizace nákladů, zvyšování kvality, produktivity apod.). Hitt, Ireland, Hoskisson (2017) doplňují oblasti, jež mohou být předmětem analýzy: dostupnost zdrojů souvisejících s technologiemi (patenty, ochranné známky, autorská práva), vědecké schopnosti (výzkum a vývoj výrobků, vybavenost laboratoří, užití nových materiálů) a schopnost inovovat (schopnost předpovídat vývoj a reagovat na požadavky zákazníků, pracovní prostředí podporující inovace, řízený proces).

Marketingové a distribuční faktory

Marketing je jedinou funkční oblastí, která propojuje produkty podniku s jeho zákazníky. Pro dosažení konkurenční výhody, vyššího podílu na trhu a maximalizace zisku je proto velmi důležité, aby koncept produktů odrážel představy těchto zákazníků (Hove, Tarisai, 2013, Singh, 2012). Toho je možné dosáhnout správnou segmentací trhu a přesnou kombinací všech prvků tzv. marketingového mixu. Kotler (2009) vymezuje hospodárnost, účinnost a kvalitu jako kritéria pro analýzu původního konceptu marketingového mixu – 4P (viz obrázek 3):

Obrázek 3: Koncept 4P



Zdroj: Vlastní zpracování

- Product (produktu) – design, obal, image značky, záruka, servis, fáze životního cyklu, šíře sortimentu
- Price (ceny) – cenová strategie, platební (příp. úvěrové) podmínky
- Place (umístění) – doprava, distribuční kanály, dosah, vybavení prodejny
- Promotion (propagace) – průzkum trhu, vztahy se zákazníky, komunikační mix (reklama, podpora prodeje, osobní prodej, přímý marketing)

Faktory výroby a řízení výroby

Výrobní proces je podle Hova a Tarisaiho (2013) technicky efektivní, pokud produkuje s daným množstvím vstupů co nejvíce výrobků nebo s minimálním množstvím vstupů dané množství výstupu. Na dosažení toho stavu má vliv mnoho faktorů, mezi které Mallya (2007) řadí míru automatizace, velikost a umístění pracovišť, dostupnost surovin a technologií, kapacitu ve vztahu k tržní poptávce, hospodárnost, účinnost, kvalitu a flexibilitu všech fází procesu a jeho celkovou konkurenceschopnost.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Za podnikové a pracovní zdroje považují shodně Gopal (2009) i Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017) zaměstnance, organizační strukturu, organizační kulturu a management společnosti. Grant (2016) identifikuje zejm. faktory samotných lidských zdrojů, jako jsou odborné dovednosti, znalosti a další vzdělávání, sdílené hodnoty, přístup k práci, psychologické a sociální schopnosti. Organizační struktura by dle autorů měla být účinná, efektivní, a ne příliš složitá. Dále doporučují, aby pracovní klima a kultura podniku byly otevřené, podporující progresivní nápady a kreativitu a v neposlední řadě v souladu s firemní strategií. Budoucí expanzi podniku podporuje optimistický a podnikavý management, jenž je zkušený, motivovaný a schopný řídit pracovní týmy, stejně jako nastavit účinnou personální politiku.

Finanční a rozpočtové faktory

Posouzení finančního zdraví prostřednictvím analýzy celkových finančních zdrojů a výsledků činnosti podniku je předmětem finanční analýzy, které je pro její metodickou propracovanost a rozsáhlost věnována samostatná (následující) podkapitola.

2.2.2 Finanční analýza

Klíčoví manažeři s pravomocí rozhodnout o budoucím směřování společnosti spoléhají podle Akdenize (2014) na analýzu finančních výkazů jako na numerické vykreslení finančního zdraví. Autor stejně jako Sedláčková a Buchta (2006), Needles, Powers a Crosson (2011) a další uvádí čtyři zásadní součásti finanční analýzy: vertikální analýzu, horizontální analýzu, analýzu poměrových ukazatelů a analýzu soustav ukazatelů.

Vertikální analýza

Vertikální analýza rozvahy si klade za cíl vyjádřit jednotlivé majetkové složky a zdroje jako podíly na bilanční sumě, vertikální analýza výsledovky zobrazuje jednotlivé výnosy a náklady jako podíl na zisku před zdaněním (Kislingerová, 2010). Kromě pomoci pochopit majetkovou a kapitálovou strukturu společnosti přidává Sinha (2012) další výhody této metody: usnadňuje mezipodnikové srovnání, a to bez ohledu na velikost předmětných subjektů nebo měnu, ve které operují.

Horizontální analýza

Předmětem horizontální analýzy je porovnání jednotlivých položek výkazů v čase tak, že procentuální vyjádření představuje meziroční nárůst nebo pokles dané položky (Veber a kol., 2014, Needles, Powers, Crosson, 2011). Pro horizontální i vertikální analýzu je přitom podstatné zdůraznit ty položky, jež jsou nejdůležitějšími indikátory budoucího vývoje výkonu podniku (Spencer, Stradling, 2005).

Poměrové ukazatele

Jak již název napovídá, poměrové ukazatele charakterizují vztah mezi dvěma vzájemně souvisejícími položkami výkazů. Kislingerová (2010) a Veber a kol. (2014) se stejně jako většina autorů shodují na pěti základních skupinách ukazatelů (které jsou následně porovnávány s odvětvovými průměry, vzorce pro jejich výpočet znázorňuje tabulka 1):

- Rentability – výnosnosti, návratnosti – poměrují dosažený zisk (EBIT³) s dalšími veličinami za účelem hodnocení úspěšnosti dosahování cílů podniku a zhodnocování

³ Zisk před zdaněním (EBIT – Earnings Before Interest and Taxes) používá ve svých výpočtech rentabilit i Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (2019), a tak jeho použití umožňuje lepší mezipodnikové srovnávání v daném odvětví.

vložených prostředků. Poměřovanými veličinami mohou být aktiva (ROA⁴), vlastní kapitál (ROE⁴), investovaný kapitál (ROCE⁴), tržby (ROS⁴) a další.

- Aktivity – informují, zda podnik disponuje rozsáhlými kapacitami a zda je efektivně využívá, nebo naopak hrozí nezvládnutí růstu v důsledku nedostatku produktivních aktiv. Typickými představiteli je obrat aktiv, obrat zásob a jeho převrácená hodnota – doba obratu zásob (potřeba najít optimální velikost zásob) nebo rozdíl mezi dobou splatnosti pohledávek a krátkodobých závazků (vyjadřující počet dnů, jenž je nutné profinancovat).

Tabulka 1: Vzorce pro výpočet poměrových ukazatelů

| | |
|--|---|
| $ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$ | $\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$ |
| $ROE = \frac{EBIT}{\text{vlastní kapitál}}$ | $\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$ |
| $ROCE = \frac{EBIT}{(\text{celková pasiva} - \text{krátkodobé závazky})}$ | $\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{(\text{tržby}/360)}$ |
| $ROS = \frac{EBIT}{\text{tržby}}$ | |
| $\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$ | $\text{koeficient zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$ |
| $\text{pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}}$ | $\text{ukazatel úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$ |
| $\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$ | $\text{míra celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$ |

Zdroj: Vlastní zpracování

- Likvidity – vyjadřuje „schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt včas, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny splatné závazky“ (Kislingerová, 2010, s. 103). Management je postaven před problematiku nalezení rovnováhy mezi likviditou a rentabilitou spravovaných aktiv. Jsou rozlišovány tři stupně likvidity: okamžitá (peněžní, s doporučenou hodnotou 0,2), pohotová (při průměrné strategii s hodnotou 0,7-1,0) a běžná (při průměrné strategii s hodnotou 1,6-2,5).
- Zadluženosti – zobrazují finanční samostatnost podniku, výši podstupovaného rizika při dané struktuře vlastního a cizího kapitálu, stejně jako schopnost znásobit zisk využitím cizích zdrojů. Mezi tyto ukazatele patří míra celkové zadluženosti (ukazatel věřitelského

⁴ Return on Assets (rentabilita aktiv), Return on Equity (rentabilita vlastního kapitálu), Return on Capital Employed (rentabilita investovaného kapitálu), Return on Sales (rentabilita tržeb).

rizika), koeficient zadluženosti a ukazatel úrokového krytí (Růčková, 2019, Lee A., Lee J., Lee C., 2009).

- Kapitálového trhu – tento ukazatel bude vzhledem k právní formě zvoleného podniku vynechán.

Analýza soustav ukazatelů

Analýza soustav ukazatelů poskytuje komplexnější a sofistikovanější pohled na finanční situaci společnosti než samostatné poměrové ukazatele, jejichž vypovídající hodnota je do jisté míry omezena. Jeden z bankrotních a bonitních modelů vznikl také na základě reálných dat českých firem, čímž se stal v českém prostředí velmi oblíbeným nástrojem – jedná se o index důvěryhodnosti IN05 manželů Neumaierových (2005). Každému ze čtyř poměrových ukazatelů (rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti) je v modelu přiřazena váha odpovídající vážené průměrné hodnotě daného ukazatele v odvětví, jak zachycuje tabulka 2 (Růčková, 2019).

Tabulka 2: Vzorec pro výpočet indexu důvěryhodnosti IN05

$$IN05 = V1 \cdot \frac{A}{CZ} + V2 \cdot \frac{EBIT}{U} + V3 \cdot \frac{EBIT}{A} + V4 \cdot \frac{VYN}{A} + V5 \cdot \frac{OA}{(KZ + KBU)}$$

| | | | |
|-----|-----------------|-----|---------------------------|
| A | aktiva | OA | oběžná aktiva |
| CZ | cizí zdroje | KZ | krátkodobé závazky |
| Ú | nákladové úroky | KBÚ | krátkodobé bankovní úvěry |
| VÝN | výnosy | V | váha (daného odvětví) |

Zdroj: Vlastní zpracování

2.3 SWOT matice

Podstatou strategické analýzy, jak uvádí Hiriyappy (2018), je důkladné prozkoumání podniku a jeho prostředí z hlediska čtyř dimenzí. Výsledky tohoto zkoumání jsou následně zaneseny do matice, která díky své přehlednosti slouží jako podklad pro generování strategií. Akronym čtyř dimenzí dal název nejen matici, ale i celé analýze – jedná se o silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) společně tvořící SWOT analýzu.

Silné a slabé stránky podniku je možné identifikovat prostřednictvím dílčí analýzy jeho vnitřního prostředí (analýzou podnikových faktorů a finanční analýzou, viz kap. 2.2). Silné a slabé stránky představují charakteristiky, jež může společnost ovlivňovat a má nad nimi do určité míry kontrolu (Sarsby, 2016). Silné stránky podniku umožňují dobře fungovat a zlepšovat jeho výkon, slabé stránky pokrok naopak ztěžují. Ve SWOT matici je jejich využitelnost (nebo škodlivost) hodnocena metodou párového srovnávání, kdy je na základě

vzájemného vztahu přidělena číselná hodnota všem dvojicím stránek na škále 0 (nepreferovaná) – 1 (stejně preferované) – 2 (preferovaná) (Grasseová, Mašlej, Brechta, 2010).

Příležitosti a hrozby vycházejí z vnějšího okolí podniku a lze je predikovat za pomoci analýzy PESTLE a Porterova modelu pěti sil (viz kap. 2.1). Na rozdíl od silných a slabých stránek jsou příležitosti a hrozby faktory, které společnost podle Pahla a Richtera (2009) ovlivnit nedokáže, může se pouze pokusit zmírnit jejich účinky (v případě hrozeb) nebo je využít pro své strategické cíle (v případě příležitostí). Ve SWOT matici je jejich pořadí určeno součinem hodnot získaných ve dvou kritériích (na pětibodové škále): míry závažnosti (atraktivity) dopadu a pravděpodobnosti, s níž nastanou (Murray-Webster, 2010).

Seřazené silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby je možné zanést do SWOT matice zobrazené v tabulce 3, ze které vyplývají čtyři základní strategie (Rao A., Rao P., Sivaramakrishna, 2009).

Tabulka 3: Vzor SWOT matice

| | Příležitosti(O) | Hrozby (T) |
|-------------------|-----------------|------------|
| | 1. | 1. |
| | 2. | 2. |
| | ... | ... |
| Silné stránky (S) | SO | ST |
| 1. | | |
| 2. | | |
| ... | | |
| Slabé stránky (W) | WO | WT |
| 1. | | |
| 2. | | |
| ... | | |

Zdroj: Vlastní zpracování

Základní strategie generované ze SWOT matice jsou:

- SO – využití silných stránek ke zhodnocení příležitostí
- ST – využití silných stránek k vyhnutí se hrozbám
- WO – překonání slabých stránek využitím příležitostí
- WT – minimalizace slabých stránek a vyhnutí se hrozbám

3 Shrnutí teoretické části

Růst a rozvoj podniku je možné realizovat vstupem podniku na zahraniční trh. Internacionalizace, jak je tento proces nazýván, se skládá ze tří fází: přípravy a identifikace výchozího stavu, strategického plánování a implementace (vč. monitorování a hodnocení strategie). První dvě fáze, na které je zaměřena tato diplomová práce, jsou charakterizovány provedením strategické analýzy a výběrem konkrétní formy, modelu a strategie (provedení) vstupu podniku na zahraniční trh.

Úkolem vedení podniku je vybrat ze tří kategorií forem takovou, která nejefektivněji umožní dosažení stanoveného strategického cíle. Jedná se o export přímý (smlouva o výhradním prodeji, smlouva o obchodním zastoupení, komisionářská smlouva, piggyback, exportní aliance) a nepřímý, mezinárodní pohyb know-how (licenční smlouva, franchising, smlouva o řízení, projekty na klíč a zušlechťovací operace) a kapitálově náročné formy vstupu (přímé zahraniční investice: dceřiná společnost, fúze a akvizice, joint venture; portfoliové zahraniční investice).

Pokud je strategickým cílem podniku stát se globálně působícím hráčem, zpravidla se mu to nepodaří „ze dne na den“, ale je potřeba postupovat řadou promyšlených a uspořádaných kroků. Samotný vztah k mezinárodnímu trhu, způsob a přístup k realizaci naplánovaných kroků (s časovým plánem) lze považovat za strategii internacionalizace.

Klíčem k úspěšné implementaci internacionalizace je validní strategický plán vycházející ze strategické analýzy a zanesení jejích výsledků do matice SWOT. Strategická analýza je složena z vnější analýzy prostředí cílového trhu opírající se o analýzu makroprostředí (PESTLE: politické, ekonomické, sociokulturní, technologické, legislativní a environmentální podmínky) a analýzu mikroprostředí (Porterův model pěti sil: zákazníci, dodavatelé, noví konkurenti, substituty, rivalita), a z vnitřní analýzy samotného podniku (analýza podnikových faktorů: faktory vědecko-technického rozvoje, výroby a jejího řízení, podnikové a pracovní zdroje, marketingové a distribuční, finanční a rozpočtové faktory).

Zjištění vnější strategické analýzy tvoří ve SWOT matici příležitosti a hrozby, jejich pořadí je stanoveno na základě míry závažnosti dopadu a pravděpodobnosti realizace. Výsledky vnitřní analýzy představují silné a slabé stránky, seřazené metodou párového srovnávání. Vzniklá matice poskytuje přehledné shrnutí výstupů strategické analýzy a umožňuje tak daty podložené generování strategií.

EMPIRICKÁ ČÁST

4 KRUŽÍK s.r.o.

Společnost KRUŽÍK s.r.o. se sídlem v Kroměříži byla založena roku 1994. Jedná se o rodinnou firmu, od roku 2004 společnost s ručením omezeným vlastněnou jediným společníkem – Antonínem Kružíkem, která je zaměřena na vývoj, výrobu, částečně dodávku a instalaci garážových a průmyslových vrat a bran.

Obrázek 4: Logo společnosti KRUŽÍK s.r.o.



Zdroj: Kruzik.cz (2020)

Společnost působí na B2B (Business to Business) i B2C (Business to Customer) trhu, na obou nabízí produkty přesně na míru, díky čemu je schopna precizně vyplnit stavební otvor téměř libovolného tvaru a rozměru. KRUŽÍK s.r.o. si zakládá na vysoké inovativnosti a jakosti svých výrobků, bezpečnosti provozu a ochraně zdraví při práci, stejně jako na souladu s evropskými standardy. Prostřednictvím týmu vyškolených odborných pracovníků dbá nejen na individuální přístup, ale i na vysokou flexibilitu. Benefitem je i poskytování dlouhé záruční doby.

Tabulka 4: Základní údaje o společnosti

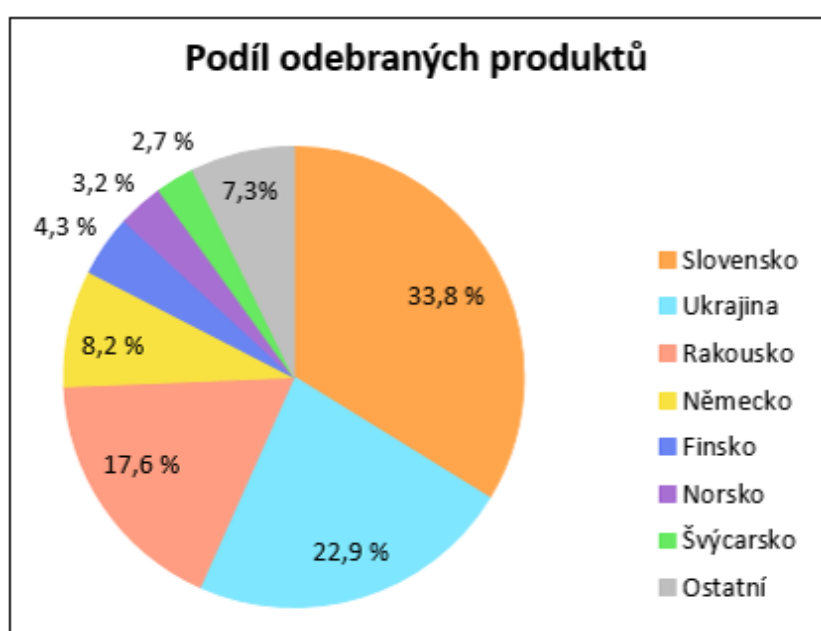
| | |
|------------------------------|--|
| Obchodní firma | KRUŽÍK s.r.o. |
| Datum vzniku a zápisu | 26.10.2004 |
| Sídlo | Veleslavínova 2357/7, Kroměříž |
| IČO | 26943115 |
| Předmět podnikání | zámečnictví, nástrojářství zednictví výroba, obchod a služby (neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona) výroba elektřiny |
| Jednatelé | tři jednatelé za společnost jedná každý samostatně |
| Základní kapitál | 15 000 000 Kč splaceno 100 % |
| Počet zaměstnanců | 86,5* |

* průměrný počet zaměstnanců za účetní období 1. 4. 2018 - 31. 3. 2019

Zdroj: Vlastní zpracování podle Obchodní rejstřík (2020)

Podnik obchoduje výrobky na B2C trhu v blízkém okolí svého sídla, tedy v okruhu cca 30 km od města Kroměříže. Většinu produktů (92 % prodaných) však odebírají partnerské firmy (zprostředkovatelé) ve všech krajích České republiky a v sedmi zahraničních zemích (podíl jimi odebraných produktů na tržbách zobrazuje graf 1). Z nich největším zastoupením importérů disponuje Slovensko – partneři se opět nacházejí v každém kraji, dále se jedná o Rakousko, Německo, Finsko, Norsko, Švýcarsko a příležitostně další země. Partnerské společnosti zaopatřují dopravu, montáž a následný servis pro koncové zákazníky. Na Ukrajině podnik spolupracuje s partnerskou společností KRUZIK–UKRAJINE vlastněnou stejným společníkem, které dodává komplementy pro vlastní kompletaci vrat.

Graf 1: Podíl odebraných produktů zahraničními partnery (2019)



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je zachyceno na grafu 1, rakouští a němečtí spotřebitelé zaujímají nezanedbatelné procento (17,6 a 8,2 %) produktů společnosti odebraných zahraničními partnery, zároveň však představují růstový potenciál výnosů z těchto trhů. Manažerským motivem podniku pro postup do další fáze internacionalizace je nejen tento pozorovaný potenciál a velikost předmětných zahraničních trhů, ale i snaha zhodnotit novou patentovanou technologii velkoplošného potisku vrat na perspektivnějších západních trzích.

5 Metodika

Cílem empirické části této diplomové práce je zpracování strategie vstupu společnosti KRUŽÍK s.r.o. na rakouský a německý trh. Trhy byly vybrány pro své umístění na třetím a čtvrtém místě zahraničních trhů s největším podílem odebíraných výrobků společnosti a na základě preferencí vedení společnosti. K naplnění cíle práce je nezbytné specifikovat a splnit dílčí cíle:

- provedení analýzy prostředí cílových trhů s využitím identifikovaných nástrojů strategické analýzy
- vyhodnocení analyzovaných trhů pomocí bodovací metody vícekriteriálního rozhodování
- provedení analýzy vnitřního prostředí podniku s využitím identifikovaných nástrojů strategické analýzy
- shrnutí výsledků analýz do SWOT matice a identifikace klíčových parametrů pro hodnocení vhodnosti forem vstupu
- odhad očekávaného zisku tří nejvhodnějších variant vstupu na cílový trh (odhad očekávaných výnosů na základě statistik bytové výstavby a dalších určujících faktorů a průměrné ceny produktů podniku, odhad očekávaných nákladů dle vnitropodnikových informací a tržních cen)

K objektivní identifikaci klíčových aspektů optimální strategie je možné formulovat následující dvě výzkumné otázky, které budou dále operacionalizovány specifickými výzkumnými otázkami:

VO1: Která ze dvou preferovaných zemí je pro postup do další fáze internacionalizace podniku perspektivnější?

SVO 1.1: Jaké příležitosti a hrozby existují na rakouském trhu?

SVO 1.2: Jaké příležitosti a hrozby existují na německém trhu?

VO2: Jaká je optimální strategie vstupu podniku na cílové trhy?

SVO 2.1: Jaké má podnik silné a slabé stránky?

SVO 2.2: Jakou výši zisku lze predikovat u tří nejvhodnějších variant vstupu na cílový trh?

Vyhodnocení analýzy makroprostředí a mikroprostředí cílových trhů bude provedeno s využitím metody vícekriteriálního hodnocení, která umožňuje posuzovat varianty na základě rozsáhlého souboru kritérií. Významnost kritérií identifikovaných v teoretické části práce, představovaná jejich váhou, byla stanovena pomocí bodovací metody (Grasseová, Mašlej, Brechta, 2010) následovně:

- 1 bod – zanedbatelné kritérium
- 2 body – málo významné kritérium
- 3 body – významné kritérium
- 4 body – velmi významné kritérium
- 5 bodů – značně významné kritérium

Body byly znormovány na výslednou váhu kritéria, jež tak odráží jejich vzájemnou relaci (jejich součet dává hodnotu 1). Pro ohodnocení naplnění jednotlivých kritérií v daných státech byla zvolena bodová stupnice a její interpretace zobrazená v tabulce 5.

Tabulka 5: Bodová stupnice vícekritériálního hodnocení

| Počet bodů | Atraktivita dopadu příležitosti (Závažnost dopadu hrozby) |
|------------|--|
| 1 | značně nepříznivé |
| 2 | velmi nepříznivé |
| 3 | nepříznivé |
| 4 | mírně nepříznivé |
| 5 | neutrální (ani příznivé, ani nepříznivé) |
| 6 | mírně příznivé |
| 7 | příznivé |
| 8 | velmi příznivé |
| 9 | značně příznivé |

Zdroj: Vlastní zpracování

Za trh perspektivnější pro postup do další fáze internacionalizace podniku bude určen ten, jenž ve vícekritériálním hodnocení provedených analýz dosáhne vyššího počtu bodů.

Před shrnutím výsledků analýz do SWOT matice bude stanoveno pořadí identifikovaných klíčových parametrů pro hodnocení vhodnosti forem vstupu.

Silné a slabé stránky podniku (identifikované prostřednictvím analýzy podnikových faktorů a finanční analýzy, viz kap. 7) budou hodnoceny metodou párového srovnávání – na základě vzájemného vztahu bude přidělena číselná hodnota všem dvojicím stránek na škále:

- 0 – nepreferovaná stránka
- 1 – obě stránky stejně preferované
- 2 – preferovaná stránka

Příležitosti a hrozby cílového trhu (predikované za pomoci analýzy PESTLE a Porterova modelu pěti sil, viz kap. 6) budou seřazeny podle úrovně přínosu (rizika) hodnocené na základě součinu hodnot získaných ve dvou kritériích podle tabulky 6.

Tabulka 6: Hodnocení úrovně přínosu (rizika)

| Počet bodů | Atraktivita dopadu příležitosti (Závažnost dopadu hrozby) | Počet bodů | Pravděpodobnost výskytu příležitosti (Pravděpodobnost výskytu hrozby) |
|------------|--|------------|--|
| 1 | zanedbatelná | 1 | téměř nemožná (1 až 20 %) |
| 2 | málo významná | 2 | výjimečně možná (21 až 40 %) |
| 3 | významná | 3 | běžně možná (41 až 60 %) |
| 4 | velmi významná | 4 | vysoce pravděpodobná (61 až 80 %) |
| 5 | zásadně významná (nepřijatelná - ohrožené poslání) | 5 | hraničící s jistotou (81 až 100 %) |

Zdroj: Vlastní zpracování podle Grasseová, Dubec, Řehák (2012)

Jednotlivé klíčové aspekty budou seřazeny od nevyššího počtu dosažených hodnot a ve SWOT matici se pak objeví vždy 5-6 nejdůležitějších z nich. Ze SWOT matice poté vyplynou čtyři základní strategie, jež povedou k identifikaci tří nejvhodnějších variant vstupu na cílový trh.

Za optimální strategii bude považován ten model internacionalizace, který nejlépe využije potenciál nynějšího stavu cílových trhů a vnitropodnikových zdrojů a zároveň co nejvíce eliminuje hrozby a slabé stránky podniku, za současné implementace té formy vstupu, jež dle výzkumu přinese největší očekávaný zisk.

Informace o společnosti KRUŽÍK, s.r.o. uvedené v kapitole 4, 7 a 8 byly získány studiem interních dokumentů, polostrukturovaným rozhovorem s vedením společnosti (viz příloha 3), studiem profilu a výročních zpráv společnosti v Obchodním rejstříku a webových stránkách společnosti.

6 Strategická analýza vnějšího prostředí

Makroprostředí a mikroprostředí rakouského a německého trhu je popsáno z hlediska identifikovaných klíčových faktorů za účelem nalezení jejich příležitostí a hrozeb.

6.1 Analýza prostředí rakouského trhu

Rakouská republika je demokratickou federací devíti spolkových zemí, jež má necelých devět milionů obyvatel a sousedí s osmi evropskými státy vč. České republiky. Patří k nejvíce prosperujícím a inovativním zemím Evropy a nabízí řadu podnikatelských příležitostí, s jejichž hledáním pomáhá několik agentur jako CzechTrade, Rakouská hospodářská komora nebo Austrian Business Agency.

6.1.1 Analýza PESTLE

Politické faktory

Zákonodárná moc je svěřena do rukou dvoukomorového parlamentu, jenž se skládá z Národní rady a Spolkové rady, vládu tvoří spolkový kancléř, vícekancléři a ministři jmenovaní na pět let, prezident je volen přímou volbou na šest let. Rakousko je od roku 1995 členem Evropské unie a od roku 1997 i Schengenského prostoru, dosud však není členem NATO. (AdvantageAustria, 2020)

Zahraničním společenstvem – investorům pomáhá se vstupem na rakouský trh „v první linii“ místní Austrian Business Agency (ABA). Tato agentura Federálního ministerstva pro digitální a hospodářské záležitosti poskytuje bezplatné profesionální poradenství ve všech otázkách ohledně zahájení podnikání v Rakousku, zejm. ohledně správného výběru lokality. Důvodů, proč investovat právě v této zemi, uvádí agentura hned několik, z těch politických např. moderní a efektivní veřejnou správu, vynikající infrastrukturu, politickou stabilitu, spolehlivý právní systém, nízkou sazbu daně z příjmu (která je ovšem 25 % oproti českým 19 %), žádnou solidární ani milionářskou daň, atraktivní pobídky pro podporu výzkumu a vzdělání zaměřené na podnikání. (ABA, 2020)

Politickou stabilitu je však možné rozporovat, ani Rakousku se totiž nevyhnou velké politické kauzy a skandály, jeden významný lze zmínit za květen 2019. Důsledkem zveřejnění kompromitujícího videa vícekancléře byl pád koaliční vlády a předčasné volby do dolní komory parlamentu na podzim téhož roku (ČT24, 2019b). Tato loňská aféra „nevrhá dobré světlo“ a rozhodně snižuje důvěru ve stabilitu vládního aparátu.

Fiskální i monetární politika je zaměřena na stabilitu a udržitelnost. Rakousko je členem hospodářské a měnové unie a v roce 2002 přijalo euro za svou měnu. Týkají se ho tak opatření pro fiskální politiku jako je Pakt stability a růstu, monetární politiku ovládá Evropský systém

centrálních bank, jehož hlavním cílem je udržovat cenovou stabilitu cílením inflace pod dvěma procenty, ale blízko jim. (Euroskop.cz, 2020)

Ekonomické faktory

Rakousko se řadí mezi země s největším reálným HDP na obyvatele v Evropě, proto i životní úroveň měřená tímto ukazatelem podle parity kupní síly patří dlouhodobě k nejvyšším v EU (Eurostat, 2020). Tato skutečnost umožňuje společnosti prodávat za vyšší ceny, neboť vysoká životní úroveň indikuje větší kupní sílu a větší spotřebu vysoce kvalitních produktů. Pokud se k tomu přidá příznivý trend dalších makroekonomických ukazatelů zobrazených v tabulce 7, je možné daný stát označit za velmi vhodný pro internacionalizaci.

Tabulka 7: Makroekonomické ukazatele Rakouska (2014-2018)

| Makroekonomický ukazatel | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| HDP [mld. EUR] | 333,1 | 344,2 | 357,3 | 370,3 | 385,7 |
| Růst reál. HDP na obyv. [%] | -0,1 | 0,0 | 0,8 | 1,8 | 1,9 |
| Saldo státního rozpočtu [% HDP] | -2,7 | -1,0 | -1,5 | -0,7 | 0,2 |
| Míra inflace [%] | 1,5 | 0,8 | 1,0 | 2,2 | 2,1 |
| Míra nezaměstnanosti [%] | 5,6 | 5,7 | 6,0 | 5,5 | 4,9 |
| Průměrná mzda* [EUR] | 2 547 | 2 596 | 2 783 | 2 824 | 2 876 |

*průměrná měsíční mzda jednotlivce, jenž žije s partnerkou/rem a dvěma dětmi

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Eurostat (2020)

Od daňové reformy z roku 2016 a dalších vládních opatření se očekávalo snížení vysoké nezaměstnanosti a růst ekonomiky. Na datech lze pozorovat, že meziroční pokles míry nezaměstnanosti (-0,6 %) a hospodářský růst (1,9 %) měl spolu s nízkými úrokovými sazbami za následek první přebytek rakouského státního rozpočtu od roku 1974 ve výši 762,6 mil. EUR. (BusinessInfo.cz, 2019)

Pro rozhodování mezi bezkapitálovými a kapitálově náročnými formami vstupu na zahraniční trh je pro podnik důležitým ukazatelem kromě monetární politiky také míra korupce, ve světovém žebříčku indexu vnímání korupce (Transparency International, 2020) Rakousko obsadilo 12. místo (v r. 2019, ČR 44. místo), a míra konkurenceschopnosti, kterou každoročně sestavují nezisková organizace Světové ekonomické fórum (World Economic Forum, 2019), kde Rakousko se 76,6 % dosáhlo na 21. místo (v r. 2019, ČR 32. místo).

Inflace se v posledních dvou sledovaných obdobích blíží optimální hodnotě podle Phillipsovy křivky, kde 2% inflace předpokládá 2% růst produktivity práce a odpovídá 2,5% míře nezaměstnanosti (Phillips, 1958). V roce 2019 ale Rakousko čelí dezinflaci (1,5 %), zatímco míra nezaměstnanosti podle Eurostatu (2020) nadále klesá (4,5 %), což spolu s růstem mezd představuje hrozbu pro společnosti snažící se najmout a udržet si kvalifikované zaměstnance

(nižší míra nezaměstnanosti tuto snahu ztěžuje, růst mezd zvyšuje největší nákladovou položku).

Sociokulturní faktory

Počet obyvatel Rakouské republiky je 8 858 775 (k 1. 1. 2019), z nichž 73 % je ekonomicky aktivních. Podíl dětí (do 19 let) ještě těsně převyšuje podíl penzistů (od 65 let), ale stárnutí populace stále prohlubuje demografickou krizi, jež může vést k nedostatku pracovní síly. Národnostnímu složení dominují Rakušané s 83,8% podílem na celkovém obyvatelstvu. Hlavní menšiny tvoří Němci (13,4 %), Srbové, Turci a Rumuni (všichni kolem 8 %). Výhradním úředním jazykem je němčina, obyvatelé Rakouska však mají také obecně velmi dobrou úroveň angličtiny. Většina je věřící, nejvíce stoupenci disponuje římsko-katolická církev s 57,9 % příznivců. (BusinessInfo.cz, 2019)

Hospodářský model Rakouska se zakládá na harmonii zaměstnavatelských organizací s organizacemi zaměstnaneckými, jež je dosažena spoluprací politických stran a součinných zájmových svazů. Základem pro dostatek členů těchto organizací a kvalifikované pracovní síly jsou střední odborné školy, které navštěvují dvě třetiny studentů. Sociální partnerství dokládá také nízká míra stávek a vysoká úroveň sociálního klidu. (AdvantageAustria, 2020)

V otázce mentality jsou Rakušané považováni za bezstarostné a méně spěchající než jejich němečtí sousedé, což ovlivňuje i obchodní chování. Rakouští podnikatelé jsou zaměřeni spíše na budování vztahů (založených na důvěře) než na sjednání obchodu samotného. Zakládají si na dochvilnosti a korektním oslovení za použití titulů i pozic, jež se objevují také na vizitkách. Pro obchodní jednání jsou typické rozhovory o počasí, kultuře či sportu, businessu se obchodní partneři obvykle věnují až u dezertu. Rakušané jsou velmi diskrétní, neprojevují svůj názor příliš napřímo, stejně jako často nejsou upřímní v negativních postojích, proto je potřeba „číst mezi řádky“. (ABA, 2020)

Technologické faktory

Rakousko je jedním z nejinnovativnějších států Evropy, zájem vlády na udržení tohoto statusu dokládá existence ministerstva školství, vědy a výzkumu, ministerstva pro dopravu, inovace a technologie a jejich výdaje na výzkum a vývoj přesahující ročně 3 % HDP (MZV, 2019). Ministerstvo dokonce ve spolupráci s vídeňskou technickou univerzitou a dalšími partnery vytvořilo iniciativu, jež poskytuje informace o vyvíjených technologiích a experimentálním prostředí pro prototypy nových výrobků (Pilotfabrik, 2020).

Technologické faktory úzce souvisí s faktory politickými (např. moderní veřejná správa, infrastruktura, výdaje na terciární vzdělání), legislativními (povinnost a způsob zveřejňování výročních zpráv či volných pracovních pozic) i sociokulturními (míra averze spotřebitelů k inovacím). Vzhledem k zaměření Rakouska na čisté technologie a energie lze s technologickými faktory spojovat i níže rozebrané environmentální faktory.

Legislativní faktory

Zahraniční společnost může podnikat v Rakousku prostřednictvím pobočky v užším slova smyslu (tedy zastoupení bez právní subjektivity) – své organizační složky podle § 12 obchodního zákoníku (Unternehmensgesetzbuch, UGB). Druhou variantou je zastoupení s vlastní právní subjektivitou – tedy založení dceřiné společnosti podle Nařízení Rady č. 2157/2001 o statutu evropské společnosti, které je ještě specifikováno rakouským zákonem č. 67/2004 BGBl., o statutu Evropské společnosti (Gesetz über das Statut der Europäischen Gesellschaft, SEG).

Vznik pracovněprávního vztahu je vymezen ve všeobecném zákoníku občanském (Allgemeines bürgerliches Gesetzbuch für die gesammten Deutschen Erbländer der Österreichischen Monarchie, ABGB), který stanoví i sjednání mzdy (§§ 860 a 1152), způsob jejího vyplácení (vč. příplatků nebo náhradního volna za práci ve ztížených podmínkách, přesčas či ve svátek a o víkendu) pak §§ 9-14 zákona o pracovním klidu (Arbeitsruhegesetz, ARG). Pracovní dobu upravuje Arbeitszeitgesetz (AZG), významný je také zákon o ochraně zaměstnanců (ArbeitnehmerInnenschutzgesetz, ASchG). Zaměstnavatel je dále povinen odvést za zaměstnance z hrubé mzdy stanovená procenta na zdravotní pojištění (3,78 %), penzijní pojištění (12,55 %), státní politiku zaměstnanosti (3 %), a další sociální účely a příspěvky (8,48 %), celkem tedy 27,81 % (BusinessInfo.cz, 2019).

Rakouské účetní standardy se řídí zákonem o účetnictví a výkaznictví (Rechnungslegungsgesetz, RLG). Roční účetní závěrka musí být sestavena každý rok a obsahovat „věrný a poctivý obraz“ rozvahy, výkazu zisků a ztrát (a přílohy). Daň z příjmu právnických osob činí 25 % ze zisku, přičemž existuje její minimální výše odpovídající 5 % zákonné minimální výše základního kapitálu (v případě evropské společnosti tedy 6 000 EUR). (MZV, 2018)

Společnost podléhá také Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 305/2011 ze dne 9. března 2011, kterým se stanoví harmonizované podmínky pro uvádění stavebních výrobků na trh, a zákonu o ochraně spotřebitele (Konsumentenschutzgesetz, KSchG).

Environmentální faktory

Rakouské firmy využívají tzv. „zelené technologie“ již více než sto let, patří k nim Kaplanova turbína, solární termické systémy i recyklační technologie. Za účelem ochrany životního prostředí (zachování čistoty ovzduší, vody apod.) se podniky v současné době snaží optimalizovat procesy recyklace a oběhového hospodářství nad rámec zákonných předpisů, které se týkají nakládání s odpady. (AdvantageAustria, 2020)

S cílem zlepšit kvalitu ovzduší a snížit obsah oxidů dusíku a škodlivých pevných částic zavedlo Rakousko v roce 2015 šest ekologických zón, do kterých je vjezd automobilů tříd N1 – N3 povolen pouze tehdy, pokud vlastní ekologickou plaketu Pickerl (Green-zones.eu, 2020). Jedná

se o regiony, jež vytvořily rozvojový plán s vymezením oblastí revitalizace. Kabinet kancléře chce v této environmentální strategii pokračovat dosažením uhlíkové neutrality do roku 2040, což plánuje podnitit snížením korporátní daně na 21 % pro ekologické provozy neprodukující CO₂ (iRozhlas, 2020).

6.1.2 Porterův model

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníky na rakouském trhu představují partnerské firmy (B2B trh). Přestože KRUŽÍK s.r.o. není pro všechny rakouské odběratele výhradním dodavatelem, jejich vyjednávací sílu lze prozatím označit za malou, neboť tito nemají schopnost po podniku úspěšně vyžadovat více služeb (dopravu do svého skladu i dopravu a montáž koncovým zákazníkům musí zajišťovat vlastními prostředky). Podnik navíc může s pomocí agentury CzechTrade, Austrian Business Agency nebo Rakouské hospodářské komory hledat obchodních partnery či zástupce.

V další fázi internacionalizace se může tento stav změnit a podíl koncových zákazníků (B2C trhu) přiblížit tomu v České republice. Poté by mohlo být vyjednáno zahrnutí dopravy a montáže do nabízených produktů (jak je tomu v okolí města Kroměříže). Zároveň již nyní reprezentují cílovou skupinou, ale ani oni nemají s individuálními poptávkami, jež způsobují nízkou mírou koncentrace, u dodavatelů velkou vyjednávací sílu.

S ohledem na povahu odvětví, v němž se jedná o zakázkovou, individuální a nestandardizovanou výrobu, není běžné, že by zákazníci měli možnost vyjednat množstevní slevu nebo jinou cenovou úlevu. Takovou výhodu je možné získat při výstavbě panelových nebo garážových domů, které však nepředstavují významné procento poptávky.

Snadnost změny dodavatele je omezena malým množstvím stálých odběratelů, rivalitou firem působících na daném trhu (viz níže v této kapitole) a tzv. transakčními náklady, které jsou v případě tohoto druhu ekonomické činnosti a nabízených produktů snižovány možnostmi internetu pouze zanedbatelně (srovnávače cen a podobné portály se na tento druh nabízených výrobků nespécializují).

Vyjednávací síla dodavatelů

Globalizace umožňuje příležitosti a hrozby vyplývající z analýzy této síly Porterova modelu považovat za stejné pro rakouský i německý trh. Vzhledem k sousedství Rakouska s Českou republikou a jeho geografické vzdálenosti od hlavních dodavatelů je totiž pro další fáze internacionalizace možné zachovat stejné dodavatelské řetězce.

Jedním z klíčových vstupních materiálů jsou sandwichové panely, jež podniku dodává belgická společnost Etco a italská firma Metecno. Malý počet producentů na evropském trhu je důvodem poměrně velké vyjednávací síly těchto dodavatelů, která je ještě umocňována

rozhodnutím jednoho z předních výrobců panelů – společnosti Hörmann stát se taktéž prodejcem garážových vrat, a tedy konkurentem analyzovaného podniku.

Na trhu pantů a dalších hardwarových komponentů je více dostupných producentů, KRUŽÍK s.r.o. však čelí velmi neelastické poptávce, neboť změna dodavatele by byla komplikovaná a nákladná (součástky jednoho výrobce zpravidla nejsou kompatibilní se součástkami jiného výrobce, proto by změna jednoho komponentu vedle ke změně všech). Z tohoto důvodu má dodavatel Flexiforce také značnou vyjednávací sílu. Nepříznivou situaci na těchto trzích hlavních výrobních vstupů se podnik může pokusit zmírnit vyhledáním nových lokálních dodavatelů za pomoci zmíněných agentur CzechTrade, Austrian Business Agency nebo Rakouské obchodní komory.

Současná nabídka dodavatelů na silně konkurenčních trzích s příslušenstvím, jako jsou rolovací systémy (ALUKON), pohony (Somfy) a dálkové ovladače (Marantec), je velmi diferencovaná a široká ve všech potřebných oblastech, proto jejich vyjednávací síla nepředstavuje pro odběratelský podnik hrozbu.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh je poměrně malá z důvodu významných bariér vstupu do předmětného odvětví. Jedná se zejm. o technologickou náročnost výroby doplněnou požadavky na plnění norem. Podnik potřebuje dostatečně prostorné výrobní haly a nemalý počet strojů a zařízení, tedy velkou kapitálovou vybavenost pro počáteční investice.

Výhodou firem již působících na daném trhu je jeho nasycenost a známost značek, které také snižují pravděpodobnost vzniku nové velké společnosti s výrazně podobným portfoliem. Riziko tak představují spíše silné koncerny, u nichž by rozšiřování produktového portfolia vedlo k logickému přidání garážových vrat (např. výrobci oken a vchodových dveří).

Ačkoliv není možné vyloučit vstup nových kapitálově silných podniků, kvůli fenoménu globalizace bude toto riziko téměř totožné pro všechny obhospodařované trhy (vč. domácího). Rozhodnutí o tom, zda je pro postup do další fáze internacionalizace vhodné vybrat rakouský nebo německý trh, tak téměř není hrozbou vstupu nových konkurentů a jeho mírou závažnosti dopadu ani pravděpodobností ovlivněno.

Hrozba substitutů

Efektem globalizace je opět možnost získat téměř všechny preferované a poptávané produkty kdekoliv (na světě nebo alespoň) v rámci daného kontinentu. Substituty jsou proto stejnou hrozbou na českém, rakouském i německém trhu.

Teorie uvádí, že se kromě přímých substitutů může jednat také o substituty nepřímé, znovupoužití dříve zakoupeného výrobku nebo vlastní výrobu, tyto varianty jsou v případě garážových a průmyslových vrat velmi nepravděpodobné, a proto nejsou dále uvažovány.

Přímé substituty existují ve dvou formách. První by mohl být produkt, který by plnil stejnou funkci – vyplnil stavební otvor pevnou, teplo izolující a zároveň pohyblivou konstrukcí – taková forma, významně odlišná od vrat, ovšem neexistuje. Druhou formou je považování jednotlivých typů vrat (podrobněji v kap. 7.1) za vzájemné substituty. V takovém případě záleží na preferencích spotřebitelů a proveditelnosti vzhledem k rozměrům stavebního objektu, společnost však eliminuje tuto hrozbu výrobou všech známých druhů garážových vrat.

Substitutem k jednoduchým vratům s nízkou pořizovací cenou jsou vrata kvalitní a technicky náročná a zejm. vrata designová. Tento typ substituce podnik pokrývá patentovanou technologií DURA PRINT, která poskytuje kvalitní digitální potisk vratových panelů libovolným motivem dle přání zákazníka.

Rivalita firem působících na daném trhu

V posledních dvou letech zaznamenává rakouské stavebnictví dynamický vývoj (růst obrátu o 8 %), z něhož profituje i strojírenské odvětví s uplatněním v tomto segmentu. Podle vládních statistik se počet stavebních povolení pro obytné budovy v roce 2019 zvýšil o 2,9 %. Nadále roste význam nových technologií při výrobě stavebních prvků, oblast Smart Home, která propojuje stavebnictví s oborem elektroniky a automatizace, by dle prognóz měla zvýšit obrátu dokonce o 19,3 % (do r. 2023). Tento růst poptávky zmenšuje rivalitu firem působících na trhu, protože se zaměřují zejm. na její kvalitní uspokojení. (MZV, 2019).

Dva největší čeští konkurenti – TRIDO s.r.o. a LOMAX & Co s.r.o. – exportují také na rakouský trh, na nějž své pobočky umístil i největší evropský konkurent – společnost Hörmann. Vzhledem k faktu, že všechny tři podniky působí také na německém trhu, není analýza jejich rivality pro rozhodování o internacionalizaci KRUŽÍK s.r.o. podstatná.

Pro analýzu rivality firem působících na rakouském trhu byli identifikováni dva významní lokální konkurenti. Jedná se o společnost Lindpointner Torsysteme a společnost Josef Steiner. Základní podnikové informace, výroční zprávy apod. nejsou v Rakousku snadno dostupné, neboť obchodní rejstřík (Firmenbuch) je poskytuje na vyžádání a za úplatu. Konkurenční podniky je samozřejmě nedostatečné hodnotit a srovnávat pouze podle kvality jejich webových stránek, pro přesnější analýzu by však byly potřeba finanční prostředky a hlubší znalosti podstatných aspektů produktů i odvětví. Tato analýza je dostačující pro rychlé posouzení jedné z možných konkurenčních výhod – webových stránek fungujících jako efektivní marketingový nástroj.

Lindpointner Torsysteme je společnost existující od r. 1948, jejíž misí je konzistentní výroba kvalitních produktů, přičemž kvalita je dána dlouhověkostí, funkčností a spolehlivostí. Podnik disponuje webovými stránkami v moderním a přehledném designu (viz příloha 1), na kterých lze využít interaktivní mapu prodejních partnerů a konfigurátor vrat, objevit novinky, veletrhy a reference zákazníků a nalézt kromě přímého telefonického a e-mailového kontaktu také

kontaktní formulář a přímé odkazy na sociální sítě společnosti nebo se přihlásit k newsletteru (odebírání novinek). Horní lišta odkazuje na pět hlavních kategorií, z garážových vrat je možné dále zvolit sekční, posuvná, dvoukřídlá a garážová vrata s dveřmi. (Lindpointer.com, 2020)

Společnost **Josef Steiner** byla založena roku 1976, o jejích záměrech se však zákazníci dozvídají až u konkrétních produktů, webové stránky (viz příloha 1) mají zároveň více katalogový design a podobu, jež se projevuje dvěma rušivými bočními lištami, které obsahují pobídky netýkající se vyhledaných produktů. Méně přehledné zápatí webu obsahuje čtyři sloupce různých (občas se opakujících) odkazů, ve kterých lze najít kalkulačku cen, přímý telefonický a e-mailový kontakt nebo fotografie zaměstnanců. Horní lišta odkazuje na třináct kategorií, z garážových vrat je možné dále zvolit sekční, vyklápěcí, rolovací a dvoukřídlá. Výhodou jsou samostatné stránky pro každou zemi, ve které má společnost pobočky. (JosefSteiner.at, 2020)

Závěrem lze zhodnotit, že Lindpointner Torsysteme používá na svých webových stránkách podobné vizuální prvky ke komunikování přibližně stejného obsahu jako KRUŽÍK s.r.o., produktové portfolio je velmi podobné, návaznosti jsou pak mírně propracovanější u rakouské společnosti. Web podniku Josef Steiner působí méně profesionálním dojmem a poskytuje menší množství méně přehledně tříděných informací, což může zhoršovat výsledný pohled na celou společnost. Produktový mix tohoto konkurenta je širší, průmyslová a garážová vrata nepředstavují jediné produktové řady.

6.2 Analýza prostředí německého trhu

Spolková republika Německo je demokratickou federací šestnácti spolkových zemí, jež má 83 milionů obyvatel a sousedí s devíti evropskými státy vč. České republiky. Jako člen skupiny G7 (Group of Seven) patří k hospodářsky nejvyspělejším zemím světa. Stejně jako jeho rakouský soused nabízí širokou pomoc při hledání podnikatelských příležitostí a to prostřednictvím agentury Germany Trade & Invest, portálu Existenzgründer a iXPOS Business Finder, Sdružení německých zahraničně-obchodních komor a dalších.

6.2.1 Analýza PESTLE

Politické faktory

Zákonodárnou moc vykonává Německý spolkový sněm (parlament) a Spolková rada. Vláda je tvořena kancléřem a spolkovými ministry, kteří jsou jmenováni na čtyři roky, prezident je volen nepřímo – Spolkovým shromážděním – na období pěti let. Německo je zakládajícím členem Evropské unie (1958), členem Schengenského prostoru (1995) a na rozdíl od Rakouska také od roku 1955 členem NATO. (Die Bundesregierung, 2020)

Pro podporu rozvoje podnikání a hospodářství slouží Sdružení německých zahraničně-obchodních komor (AHK) a Sněm německých průmyslových a obchodních komor, s nimiž spolupracuje agentura Germany Trade & Invest (GTI). Výběr vhodného obchodního partnera, zástupce či distributora umožňuje prostřednictvím obchodního portálu iXPOS. Agentura uvádí mnoho důvodů, proč investovat právě v této zemi, z těch politických např. vyspělou energetickou a komunikační infrastrukturu, vynikající dopravní síť, politickou stabilitu, profesionální státní instituce, spolehlivý právní systém, snižování zdanění příjmů právnických osob (kterých se však týká solidární a živnostenská daň), atraktivní programy pro podporu všech fází investičního procesu a odborné vzdělávání. (Germanyorks, 2020)

Významné skandály představitelů německé vlády se v médiích v posledním roce neobjevily. K pádu vlády nakonec nevedlo ani napětí uvnitř koalice způsobené hlubokou krizí v klubu sociálních demokratů (SPD), jež vyústilo v rezignaci předsedkyně strany Andrey Nahlesové v červnu 2019. Vládní koalice v současné době čelí dalšímu ohrožení v podobě rozkolu v křesťansko-demokratické unii (CDU) kvůli vztahu k Alternativě pro Německo (AfD), která je mnohými považována za stranu extrémistickou. (ČT24, 2019a; 2020b)

Německo je stejně jako Rakousko od dokončení procesu přijetí eura v roce 2002 členem hospodářské a měnové unie, v jejímž rámci země koordinují své fiskální politiky. Jednotná monetární politika je prováděna Evropskou centrální bankou cílením inflace těsně pod dvěma procenty. Tak má být dosaženo stability a udržitelnosti Německa. (Euroskop.cz, 2020)

Ekonomické faktory

Německo se v rámci žebříčku evropských zemí podle životní úrovně (měřeno reálným HDP na obyvatele podle parit kupní síly) řadí hned za Rakousko (Eurostat, 2020). Skutečnost, že životní úroveň patří k nejvyšším v EU, indikuje větší kupní sílu a větší spotřebu kvalitních produktů, a tak umožňuje podnikům působícím v Německu prodávat za vyšší ceny. Spolu s příznivým trendem, který je možné pozorovat v dalších makroekonomických ukazatelích zachycených v tabulce 8, lze daný stát označit za velmi vhodný pro internacionalizaci.

Tabulka 8: Makroekonomické ukazatele Německa (2014-2018)

| Makroekonomický ukazatel | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| HDP [mld. EUR] | 2 927,4 | 3 030,1 | 3 134,1 | 3 245,0 | 3 344,4 |
| Růst reál. HDP na obyv. [%] | 1,8 | 0,9 | 1,4 | 2,1 | 1,2 |
| Saldo státního rozpočtu [% HDP] | 0,6 | 0,9 | 1,2 | 1,2 | 1,9 |
| Míra inflace [%] | 0,8 | 0,7 | 0,4 | 1,7 | 1,9 |
| Míra nezaměstnanosti [%] | 5,0 | 4,6 | 4,1 | 3,8 | 3,4 |
| Průměrná mzda* [EUR] | 2 530 | 2 588 | 2 647 | 2 691 | 2 777 |

*průměrná měsíční mzda jednotlivce, jenž žije s partnerkou/rem a dvěma dětmi

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Eurostat (2020)

I přes pokles tempa růstu ekonomiky v posledních dvou letech (o 0,9 % v r. 2018 a taktéž dle odhadu pro r. 2019) Německo zaznamenalo desátý po sobě jdoucí rok hospodářského růstu, což je nejdelší období od jeho znovusjednocení v roce 1990 (ČT24, 2020a). Na datech je možné pozorovat, že meziroční pokles míry nezaměstnanosti (-0,4 %), který je trendem celého sledovaného období a v posledním roce o 1,5 % nižší než v Rakousku, má spolu s růstem reálného HDP (1,9 %) za následek největší přebytek státního rozpočtu od roku 2014 (1,9 % HDP, 48,1 mld. EUR).

Jak již bylo zmíněno, pro rozhodování mezi bezkapitálovými a kapitálově náročnými formami vstupu na zahraniční trh je pro společnost podstatným ukazatelem také míra korupce, ve světovém žebříčku indexu vnímání korupce (Transparency International, 2020) se Německo v roce 2019 umístilo o 3 místa výše než Rakousko (tedy na 9. místě), a míra konkurenceschopnosti (World Economic Forum, 2019), kde Německo s 81,8 % předstihlo Rakousko o celých 14 míst, obsadilo tedy 7. místo.

Po hluboké desinflaci v letech 2014 – 2016 způsobené propadem světových cen ropy (Bureš, 2017) se inflace opět blíží optimální hodnotě podle Phillipsovy křivky a dle cílení Rady guvernérů Evropské centrální banky. V roce 2019 čelí Německo podle Eurostatu (2020) znovu desinflaci (1,4 %), zatímco míra nezaměstnanosti nadále klesá (3,2 %), což spolu s růstem mezd (jejichž průměrná hodnota je však o 99 EUR měsíčně nižší než v sousedním Rakousku) hrozbu pro společnosti snažící se najmout a udržet si kvalifikované zaměstnance.

Sociokulturní faktory

Počet obyvatel Spolkové republiky Německo je 83 019 000 (k 31. 12. 2018), z nichž 78,6 % je ekonomicky aktivních. Podíl penzistů (od 65 let) je o více než 4 % větší než podíl dětí (do 18 let, o 1,7 % víc než podíl mladistvých do 20 let), stárnutí populace je tedy v pokročilejší fázi než v Rakousku. Národnostnímu složení dominují Němci, jenž zaujímají 86,8% podíl na celkovém obyvatelstvu země. Hlavní menšiny tvoří Turci (13,5 %), Poláci (7,9 %) a Syřané (6,8 %). Výhradním úředním jazykem je němčina, která je také preferovaným jazykem při obchodních jednáních, většina vyšších manažerů je však schopna konverzovat v angličtině. Téměř dvě třetiny Němců jsou věřící (63 %), nejvíce stoupenci disponuje římsko-katolická církev (28 %) v těsném závěsu s církví evangelickou (26 %). (Statista, 2020)

Podnikatelský model Německa se zakládá na členství podniků v průmyslové a obchodní komoře spolkové země, v níž sídlí, a dalších profesních komorách (např. komora řemesel), čímž je dosaženo součinnosti podnikové a politické sféry. Předpokladem dostatku kvalifikované pracovní síly je kvalitní vzdělávací systém, který potvrzuje bodový zisk v mezinárodním hodnocení studentů (v oblasti čtenářské gramotnosti, matematiky a vědy, OECD, 2020) převyšující průměr zemí OECD a 87% zastoupení dospělých s dokončeným středoškolským vzděláním (s maturitou) v ekonomicky aktivním obyvatelstvu. (OECD BLI, 2020)

Obchodní komory či němečtí zástupci jsou hojně využíváni, neboť kontakty jsou v Německu zásadní. Němci se vyznačují velkou formálností, ctí používání titulů, výměnu vizitek při prvním setkání a striktně dodržují firemní hierarchii s jasně definovanými pravomocemi a zodpovědnostmi jednotlivých pracovních pozic. Stejně jako Rakušané si zakládají na dochvilnosti. Pro obchodní jednání jsou také typické rozhovory o umění či mezinárodních událostech u sklenky vína nebo piva, dále se na něm odráží záliba v analytickém myšlení, preferovány jsou racionální výklady podložené výzkumy, grafy a statistikami. Němci jsou známí svou přímostí a otevřeností, nepřetvařují se a odmítají povrchní a plytké rozhovory. (Businessculture.org, 2020)

Technologické faktory

Německo je podle Bloombergova indexu nejinnovativnější zemí světa (Rakousko dosáhlo 11. místa; Jamrisko, Lu, 2020). Pro udržení této pozice vláda plánuje navýšení výdajů na výzkum a vývoj (reprezentovaných zejm. rozpočtem ministerstva pro vzdělávání a výzkum a ministerstva dopravy a digitální infrastruktury) až na 3,5 % HDP. Spolková vláda podporuje a aktivně řídí rozvoj digitální energetické infrastruktury vytvářením inteligentních sítí a moderního řízení budov pomocí energeticky účinných technologií. (Bischoff a kol., 2018)

Technologické faktory úzce souvisí s faktory politickými (např. moderní veřejná správa s vyspělou komunikační infrastrukturou, dopravní síť, podpora všech fází investičního procesu), legislativními (povinnost a způsob zveřejňování výročních zpráv či volných pracovních pozic) i sociokulturními (míra averze spotřebitelů k inovacím).

Legislativní faktory

Zahraniční společnost může podnikat v Německu prostřednictvím své organizační složky podle § 13 obchodního zákoníku (Handelsgesetzbuch, HGB). Druhou variantou je založení dceřiné společnosti podle Nařízení Rady č. 2157/2001 o statutu evropské společnosti, které je dále specifikováno německým zákonem o provedení tohoto nařízení (SE-Ausführungsgesetz, SEAG) a zákonem o účasti zaměstnanců v evropské společnosti (SE-Beteiligungsgesetz, SEBG).

Vznik pracovněprávního vztahu je vymezen v občanském zákoníku (Bürgerliches Gesetzbuch, BGB), sjednání mzdy stanoví zákon o vyplácení odměny za práci (Entgeltfortzahlungsgesetz, EntgFG) a významný je také zákon o bezpečnosti a ochraně zdraví zaměstnanců při práci (Arbeitsschutzgesetz, ArbSchG). Pracovní dobu upravuje Arbeitszeitgesetz (ArbZG), příplatky ke mzdě nebo náhradní volna za výkon nebezpečné práce či ve svátek a o víkendu pak §§ 8 a 11 tohoto zákona. Zaměstnavatel je dále povinen odvést za zaměstnance z hrubé mzdy stanovená procenta na zdravotní pojištění (7,3 %), důchodové pojištění (9,35 %), státní politiku zaměstnanosti (1,3 %) a pojištění pro případ péče (0,775-1,275 %), celkem tedy 18,725-19,225 %. (Úřad práce ČR, 2020).

Německé účetní standardy se řídí obchodním zákoníkem (Handelsgesetzbuch, HGB). Roční účetní závěrka musí být sestavena každý rok (s výjimkou malých kapitálových společností) a obsahovat „věrný a poctivý obraz“ rozvahy, výkazu zisků a ztrát (a přílohy). Daň z příjmu právnických osob činí 15 % ze zisku, ke kterým je nutné přičíst solidární příspěvek (5,5 % daně) a živnostenskou daň stanovenou obcí, v níž má sídlo (14-17 %). (Your Europe, 2019)

Společnost podléhá také Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 305/2011 ze dne 9. března 2011, kterým se stanoví harmonizované podmínky pro uvádění stavebních výrobků na trh. V německé legislativě se nevyskytuje žádný zákon o ochraně spotřebitele, ale některá nařízení jsou součástí občanského zákoníku (Bürgerliches Gesetzbuch, BGB).

Environmentální faktory

Německá vláda se v rámci environmentálních otázek zaměřuje na snižování emisí CO₂, což je předmětem Klimatického akčního programu 2030. Hlavním tématem je zmírňování změny klimatu a jeho provedení ekonomicky udržitelným a sociálně spravedlivým způsobem. Vláda vytvoří pobídky pro technologická řešení a reformu daně z vozidel, která bude ve výpočtu více zohledňovat emise CO₂/km. Plán zahrnuje také postupné vyřazování uhelných elektráren a 65% podíl elektrické energie z obnovitelných zdrojů na celkové spotřebě. (Die Bundesregierung, 2019)

S cílem snížit zatížení ovzduší měst a obcí škodlivými pevnými částicemi zavedlo Německo v roce 2007 ekologické zóny, do kterých je vjezd vozidel tříd N1 – N3 a M1 – M3 (navíc oproti rakouskému nařízení) povolen pouze pokud vlastní zelenou plaketu EURO 4 nebo vyšší. V současné době existuje 55 zón, jež jsou rozmístěny především v okolí Stuttgartu, Frankfurtu nad Mohanem a v oblasti mezi Düsseldorfem a Dortmundem. Od roku 2019 jsou zřizovány tzv. modré zóny, do kterých je z důvodu stoupajících emisí oxidů dusíku (ve vybraných časových úsecích) zakázán vjezd starších dieselových vozidel, jež nedosahují třídy EURO5. (Green-zones.eu, 2020)

6.2.2 Porterův model

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníky na německém trhu představují stejně jako na trhu rakouském partnerské firmy (B2B trh). Tito zákazníci nemají schopnost po podniku úspěšně vyžadovat více služeb ani vyjednat cenovou úlevu. Snadnost změny dodavatele je navíc omezena malým množstvím stálých odběratelů, rivalitou firem působících na daném trhu a tzv. transakčními náklady, které jsou možnostmi internetu snižovány zanedbatelně. Koncoví zákazníci (cílová skupina), jejichž podíl vykazuje růstový potenciál v případě dalších fází internacionalizace, nemají u dodavatelů velkou vyjednávací sílu s ohledem na individuální poptávky.

Vyjednávací sílu zákazníků lze z výše uvedených důvodů obecně označit za malou. Významnější rozdíl mezi vyjednávací silou zákazníků na rakouském a německém trhu nepředstavuje ani podíl odebíraných výrobků. Společnost se může pokusit tento podíl změnit hledáním obchodních partnerů či zástupců prostřednictvím zmíněných agentur, avšak v současné době působí na německém trhu menší počet partnerských firem, které odebírají menší podíl celkových výrobků, a proto je jejich vyjednávací síla srovnatelná s vyjednávací silou jejich rakouských protějšků.

Vyjednávací síla dodavatelů

Globalizace umožňuje příležitosti a hrozby vyplývající z analýzy vyjednávací síly dodavatelů považovat za stejné pro rakouský i německý trh. Vzhledem k sousedství obou zemí s Českou republikou je totiž pro další fáze internacionalizace možné zachovat stejné dodavatelské řetězce. Na základě umístění potenciálního výhradního zástupce, pobočky apod. by mohly být z hlediska nákladů na dopravu ve výhodě některé německé subjekty při dodávkách od belgické firmy Etno, v případě dodávek italské společnosti Metecno zase subjekty rakouské. Vzhledem ke geografickým polohám aktérů a rozlohám cílových trhů to však nelze považovat za pravidlo.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů je vzhledem k povaze výroby a nasycenosti trhu velmi malá. Riziko vstupu kapitálově silného podniku se souvisejícím produktovým portfoliem na německý trh by mohlo být kvůli velikosti tohoto trhu potenciálně větší než u rakouského trhu, díky globalizačním tendencím je však tento aspekt zanedbatelný.

Hrozba substitutů

Substituty jsou opět díky ekonomické globalizaci⁵, která umožňuje získat téměř všechny preferované a poptávané produkty kdekoliv (na světě nebo alespoň) v rámci daného kontinentu, hrozbou na českém, rakouském i německém trhu. Hrozbu přímých substitutů technické povahy analyzovaný podnik eliminuje výrobou všech známých druhů garážových vrat, v oblasti designu „získává náskok“ před potenciálními substituty patentovanou technologií pro libovolný digitální potisk vrat (DURA PRINT).

Rivalita firem působících na daném trhu

Německé stavebnictví zaznamenává vysokou poptávku po obytných budovách díky růstu populace a příznivému ekonomickému prostředí. Podle vládních statistik (Deutschland.de, 2020) se počet stavebních povolení v roce 2019 zvýšil o 4 % (povolení na projekty rodinných domů vzrostla o 1,2 až 2,6 %) a představoval druhý nejvyšší počet povolení udělených od přelomu století. Očekává se, že příjmy vzrostou o 8,5 %, z čehož bude profitovat i německé

⁵ Ekonomická globalizace je proces zvyšující se ekonomické integrace mezi státy (růst zahraničního pohybu technologií, zboží a služeb, snižování regulací, atd.), což vede k vytvoření jednotného světového trhu (Joshi, 2009).

strojírenství uplatnitelné v tomto segmentu. Tento růst poptávky zároveň zmenšuje rivalitu společností působících na trhu, které se zaměřují zejm. na její kvalitní uspokojení.

Dva největší čeští a největší evropský konkurent (TRIDO s.r.o, LOMAX & Co s.r.o., Hörmann) působí také na rakouském trhu a analýza jejich rivality tak není pro rozhodování o internacionalizaci KRUŽÍK s.r.o. podstatná. Pro analýzu byli identifikováni dva významní lokální konkurenti. Jedná se o podnik Hellmold & Nachtwey a firmu Feldmann.

Společnost **Hellmold & Nachtwey** existuje více než 40 let, o její vizi ani misi se zákazník bohužel nic nedozví. Webové stránky (viz příloha 2) mají klasický desing (ani katalogový, ale ani moderní), při zobrazení konkrétních produktů se objeví jejich detailní popisy a vysvětlení, boční lišta s odkazy na většinu obsahu stránek a také zápatí představující ve své podstatě mapu stránek. Tímto se web stává mírně nepřehledným, na druhou stranu nabízí i interaktivní položky – konfigurator vrat a videa o měření rozměrů pro účely objednávek, o montáži a další tipy a triky. Kromě přímého telefonického a e-mailového kontaktu lze na stránkách nalézt také kontaktní formulář. Horní lišta odkazuje na pět hlavních kategorií, z garážových vrat je možné dále zvolit sekční a rolovací. (Garagentorverkauf.de, 2020)

Rodinný podnik **Feldmann** byl založen před více než 40 lety, jeho hodnoty je možné nalézt na webových stránkách provedených v moderních a přehledném designu (viz příloha 2). Konfigurator vrat, videa o hradlových systémech nebo referencích zákazníků, přímý telefonický a e-mailový kontakt, ale také kontaktní formulář a přímé odkazy na sociální síť a možnost přihlásit se k newsletteru (odebírání novinek), to vše jsou součástí webových stránek společnosti. Horní lišta odkazuje na čtyři hlavní kategorie, z garážových vrat je možné dále zvolit sekční nebo rolovací. (Feldmann-garagentore.de, 2020)

Závěrem lze zhodnotit, že společnost Feldmann využívá více módních nástrojů online marketingu, jako jsou videorecenze zákazníků a sociální síť. Výhodu získává také díky přehlednějším webovým stránkám, na kterých navíc uvádí krátké představení sebe sama (vč. vlastníků podniku). Obecně je možné konstatovat, že rozdíly v prezentacích a produktových mixech obou analyzovaných podniků jsou menší než u dvou identifikovaných lokálních konkurentů na rakouském trhu. Podobnost s obsahem webu KRUŽÍK s.r.o. je taktéž velká, německé firmy však „mají navrch“ v oblasti video materiálů.

6.3 Vyhodnocení analýzy vnějšího prostředí

Na základě stanovené metodiky byly vyhodnoceny provedené analýzy rakouského a německého trhu vzhledem k souboru 23 kritérií (bodového ohodnocení 1-6, vah v intervalu <0;1>), jak zobrazuje tabulka 9 a 10.

Tabulka 9: Vícekriteriální hodnocení rakouského trhu

| Kritérium | Bodové ohodnocení | Váha kritéria | Bodový zisk |
|--|-------------------|---------------|--------------|
| Politická a vládní stabilita | 8 | 0,053 | 0,427 |
| Státní podpora průmyslu a organizací | 9 | 0,040 | 0,360 |
| Monetární a fiskální politika | 9 | 0,040 | 0,360 |
| Míra růstu HDP na obyvatele | 7 | 0,053 | 0,373 |
| Míra inflace | 8 | 0,067 | 0,533 |
| Saldo státního rozpočtu (% HDP) | 6 | 0,040 | 0,240 |
| Míra nezaměstnanosti | 9 | 0,053 | 0,480 |
| Průměrná mzda | 7 | 0,067 | 0,467 |
| Míra korupce | 8 | 0,040 | 0,320 |
| Míra konkurenceschopnosti | 8 | 0,067 | 0,533 |
| Demografické faktory | 8 | 0,040 | 0,320 |
| Kulturní faktory podnikatelského prostředí | 7 | 0,027 | 0,187 |
| Technologické faktory | 7 | 0,040 | 0,280 |
| Právní prostředí | 7 | 0,040 | 0,280 |
| Odvody za zaměstnance | 7 | 0,067 | 0,467 |
| Daňová zátěž | 9 | 0,067 | 0,600 |
| Ekonomická náročnost environmentálních požadavků | 8 | 0,040 | 0,320 |
| Vyjednávací síla zákazníků | 8 | 0,040 | 0,320 |
| Vyjednávací síla dodavatelů | 4 | 0,013 | 0,053 |
| Hrozba vstupu nových konkurentů | 8 | 0,013 | 0,107 |
| Hrozba substitutů | 9 | 0,013 | 0,120 |
| Stavebnictví (výstavba domů) | 7 | 0,053 | 0,373 |
| Kvalita webových stránek domácích podniků | 8 | 0,027 | 0,213 |
| Celkem | | 1,000 | 7,733 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10: Vícekriteriální hodnocení německého trhu

| Kritérium | Bodové ohodnocení | Váha kritéria | Bodový zisk |
|--|-------------------|---------------|--------------|
| Politická a vládní stabilita | 9 | 0,053 | 0,480 |
| Státní podpora průmyslu a organizací | 9 | 0,040 | 0,360 |
| Monetární a fiskální politika | 9 | 0,040 | 0,360 |
| Míra růstu HDP na obyvatele | 9 | 0,053 | 0,480 |
| Míra inflace | 8 | 0,067 | 0,533 |
| Saldo státního rozpočtu (% HDP) | 9 | 0,040 | 0,360 |
| Míra nezaměstnanosti | 8 | 0,053 | 0,427 |
| Průměrná mzda | 8 | 0,067 | 0,533 |
| Míra korupce | 9 | 0,040 | 0,360 |
| Míra konkurenceschopnosti | 9 | 0,067 | 0,600 |
| Demografické faktory | 8 | 0,040 | 0,320 |
| Kulturní faktory podnikatelského prostředí | 8 | 0,027 | 0,213 |
| Technologické faktory | 9 | 0,040 | 0,360 |
| Právní prostředí | 8 | 0,040 | 0,320 |
| Odvody za zaměstnance | 9 | 0,067 | 0,600 |
| Daňová zátěž | 8 | 0,067 | 0,533 |
| Ekonomická náročnost environmentálních požadavků | 6 | 0,040 | 0,240 |
| Vyjednávací síla zákazníků | 8 | 0,040 | 0,320 |
| Vyjednávací síla dodavatelů | 4 | 0,013 | 0,053 |
| Hrozba vstupu nových konkurentů | 7 | 0,013 | 0,093 |
| Hrozba substitutů | 9 | 0,013 | 0,120 |
| Stavebnictví (výstavba domů) | 8 | 0,053 | 0,427 |
| Kvalita webových stránek domácích podniků | 6 | 0,027 | 0,160 |
| Celkem | | 1,000 | 8,253 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Větší sumy bodového zisku dosáhl německý trh se ziskem 8,253 bodů, což je o 0,52 bodů (5,78 % maximálního počtu) více než trh rakouský. Tímto byla zodpovězena první výzkumná otázka (VO1): **Ze dvou preferovaných zemí je pro postup do další fáze internacionalizace perspektivnější Spolková republika Německo.**

7 Strategická analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí KRUŽÍK s.r.o. je popsáno z hlediska identifikovaných klíčových faktorů za účelem nalezení jeho silných a slabých stránek.

7.1 Analýza podnikových faktorů

V rámci analýzy vnitřního prostředí podniku jsou zkoumány faktory vědecko-technického rozvoje, výroby a jejího řízení, marketingové a distribuční faktory, faktory podnikových a pracovních zdrojů. Finančním a rozpočtovým faktorům je s ohledem na jejich metodické zpracování a rozsáhlost věnována samostatná podkapitola.

Faktory vědecko-technického rozvoje

Společnost každoročně investuje vytvořené zisky do dalšího rozvoje formou výstavby nebo modernizace výrobních hal, vývoje a pořízování nových strojů a zařízení, výzkumu nových materiálů, inovací výrobních procesů a rozšiřování portfolia výrobků. Tyto kapacity a schopnosti následně umožňují využít výsledky vědecko-technického rozvoje v dlouhodobé strategii – misi podniku, kterou představuje maximalizace užítku zákazníka – výroba kvalitních vrat na míru zákazníkovi, podle jeho preferencí a „za rozumnou cenu“. Kvalitu nabízených produktů determinují vlastnosti jako funkčnost, jednoduchá ovladatelnost, spolehlivost a trvanlivost, kvalita provedení designu.

V roce 2016 bylo postaveno moderní výzkumné centrum a výrobní hala, jež umožnila navýšení výrobních kapacit zejm. hliníkových systémů. Společnost kromě běžných technologií využívá pro zajištění funkčnosti také **technologie, které sama vyvíjí** (např. vrata s tažnými pružinami nebo kování pro otvory s minimálním nadpražím) a kterými se tak odlišuje od domácí konkurence. Spolehlivost výrobků je dána nejen jejich vysokou kvalitou, ale také deklarována jedenáctiletou zárukou. Jednoduchou ovladatelnost při otvírání a zavírání garážových vrat zabezpečuje jejich dálkové ovládání. Snaha o zvýšení efektivity výroby vedla v letech 2017 – 2019 k **automatizaci některých procesů a instalaci CNC robotických zařízení** pro finální zpracování panelů.

Ve výzkumném centru jsou testovány nejen alternativní komponenty, ale i materiál při každé změně (nebo změně dodavatele materiálu), čímž je zabezpečena jejich funkčnost, trvanlivost a účelnost. Poslední zmíněný determinant kvality – provedení designu – od roku 2018 zajišťuje speciální velkoplošná tiskárna, která využívá podnikem vyvinutou **technologie digitálního tisku DURA PRINT**. Tato technologie představuje patent společnosti KRUŽÍK s.r.o., jenž umožňuje potisk vratových panelů libovolným motivem dle přání zákazníka.

Výroba a prodej kvalitních garážových a průmyslových vrat, jako mise podniku, může být díky výše uvedeným faktorům technologicko-vědeckého rozvoje naplňována. Strategie vysokého standardu kvality je dále podpořena systémem řízení jakosti, které odpovídá **normě ISO 9001:2015, a vlastněním certifikátů od institutu TÜV nebo CSI** (bezpečnostní požadavky dle evropské normy EN 13241–1, protokoly o zkoušce vrat, certifikát rolovacích vrat Novarol, certifikát tepelné propustnosti vrat).

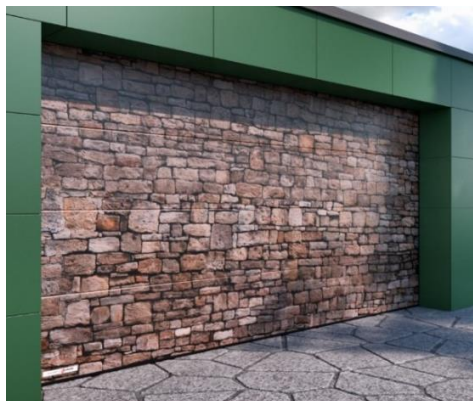
S maximalizací užitku zákazníků souvisí i zrychlení a zjednodušení nákupního procesu, při němž jsou technologie nápomocny v podobě webových stránek společnosti, na kterých lze vybrat samotný produkt a jeho design v elektronickém katalogu a najít nejbližšího dodavatele prostřednictvím interaktivní mapy.

Marketingové a distribuční faktory

KRUŽÍK s.r.o. vlastní na svou značku ochrannou známku, díky čemuž alespoň legislativně vylučuje možnost napodobování. **Image značky** reflektuje dlouholetou tradici české rodinné firmy, její stabilitu, produkty standardně vysoké kvality, a je tak v očích spotřebitelů velmi pozitivní. Dlouhodobou strategií podniku, jak již bylo uvedeno, je maximalizace užitku zákazníka. Tento cíl se snaží naplnit **velkou šířkou portfolia** výrobků pro oba druhy zákazníků (B2B i B2C trhy), velkým výběrem designového provedení produktů (hloubka) a jeho kvalitou, stejně jako prodlouženou jedenáctiletou záruční dobou.

Podnik nabízí vrata a brány, vchodové a garážové dveře, venkovní žaluzie a rolety, pohony vrat a bran. Garážová vrata, z nichž společnost vyrábí sekční, posuvná, rolovací i dvoukřídlá, tvoří 90 % jejich celkových tržeb. Užitná hodnota pro zákazníka sestává z praktických vlastností a příslušenství vrat, jež byly rozvedeny ve faktorech vědecko-technického rozvoje, specifických rozměrů uzpůsobených potřebám zákazníka a provedení designu dle jeho preferencí. Díky patentované technologii tisku DURA PRINT je možné si vybrat ze sedmi katalogových řad motivů (např. imitace dřev, rustikální styl) nebo zvolit motiv vlastní (ukázka na obrázku 5).

Obrázek 5: Vzory motivu potisku garážových vrat



Zdroj: Kruzik.cz (2020)

Pro distribuci svých výrobků podnik využívá **přímé i nepřímé distribuční kanály**. Přímou distribuci realizuje v okolí sídla (cca 30 km od Kroměříže) pro prodej koncovým zákazníkům (B2C trh). Těmto zákazníkům je tedy k dispozici centrála společnosti, kde si mohou prohlédnout vystavené produkty. Nepřímá distribuce se uskutečňuje prostřednictvím partnerských firem (zprostředkovatelů) nejen v ostatních krajích České republiky, ale i v dalších evropských zemích formou nepřímého exportu.

Cena produktů je stanovena nákladovou metodou, tzn., že do ní vstupují jak náklady přímé (jednicové a režijní výrobní náklady), tak náklady nepřímé stanovené na základě vnitropodnikového účetnictví. K nepřímým nákladům se řadí administrativa, doprava (nároky sníženy většinovým prodejem na B2B trhu, tj. podnik platí přepravné pouze do skladu v Praze), montáž a servis (pouze u B2C trhu). Cenová strategie zahrnuje i občasně promoční akce.

Za cílovou skupinu považuje KRUŽÍK s.r.o. koncové zákazníky (jelikož partnerské firmy nabízejí vrata i konkurenčních podniků), a proto se v rámci propagace snaží zejm. o budování pozitivní image značky. Z nástrojů komunikačního mixu v současné době nejvíce využívá **online marketing** (80 % celkových výdajů): platí umístění banneru na bočních lištách webových stránek, SEO (search engine optimization) při vyhledávání klíčových slov na Googlu a Seznamu a dále videoreklamu před přehráním videa na YouTube. Dalším reklamním médiem, kde se společnost propaguje pomocí spotů namluvených Patrikem Hezuckým, je rádio. Druhým uplatňovaným nástrojem je **podpora prodeje** – podnik se pravidelně účastní významných stavebních a technologických veletrhů po celé Evropě (např. Stavební veletrh Brno, veletrh R+T ve Stuttgartu). Komunikování základních informací zajišťují webové stránky <https://www.kruzik.cz/> a zástupci obchodního oddělení, kteří pravidelně navštěvují partnerské firmy. Společnost přispívá k udržitelnému rozvoji (CSR aktivity – společenská odpovědnost firem) tím, že zajišťuje zpětný odběr odpadů druhotných surovin a jejich využití odpovědnými společnostmi a správnou likvidaci nebezpečných odpadů.

Faktory výroby a řízení výroby

K hmotným zdrojům společnosti KRUŽÍK s.r.o. patří především dlouhodobý hmotný majetek, zásoby a materiál. Zdrojem s největší peněžní hodnotou jsou hmotné movité věci a jejich soubory (47 mil. Kč), jež zahrnují stroje, přístroje, zpracovatelská zařízení, CNC roboty a velkoplošnou tiskárnu na potisk vratových panelů. Tato hmotná aktiva spolu s dlouhodobými nehmotnými aktivy (ocenitelnými právy) přináší společnosti největší hodnotu, neboť jsou přímo využívána při hlavní podnikatelské činnosti, a zároveň představují částečně vzácný zdroj, což z nich dohromady vytváří nositele konkurenční výhody. Druhým nejhodnotnějším hmotným aktivem jsou pozemky a stavby (42,5 mil. Kč). Sídlo společnosti je situováno v Kroměříži, areál sestává z výzkumného centra, výrobní haly, několika dalších budov, výstavních a parkovacích ploch.

Ve výrobním procesu garážových vrat je možné identifikovat několik fází, a zhodnotit tak dostupnost technologií a **míru automatizace**. Nejprve je upraven tzv. sandwichový panel, když je mezi jednotlivé části (povrchově upravené a tvarované) ocele na pěnící lince nalita polyuretanová směs, jež slouží jako izolace. Následně je ze sandwichových panelů, mezi které se vkládá polyetylenové těsnění zabraňující úniku tepla, vyrobeno vratové křídlo. Při finálním zpracování panelů je využíváno CNC robotických zařízení. Panely mohou být potaženy některou z nabízených fólií (na kaširovací lince) nebo potisknuty vybraným motivem (k čemuž slouží tiskárna DURA PRINT). Nakonec je vratové křídlo doplněno kováním vhodným pro parametry zákazníka objektu a dalším příslušenstvím dle jeho přání. Cílem automatizace některých procesů bylo během modernizace výroby v letech 2017 – 2019 mj. **navýšení kapacity** výroby – produkce, v důsledku pozorovaného nárůstu poptávky.

Dostupnost surovin si podnik zajišťuje opakovaným hledáním dodavatelů, při jejichž výběru se zaměřuje na spolehlivost a vysokou kvalitu dodávaného materiálu nebo komponentů. Nejsložitější situace panuje na trhu panelů, kde mají producenti poměrně velkou vyjednávací sílu (způsobenou jejich malým počtem na evropském trhu a umocněnou faktem, že jeden z nich je sám výrobcem garážových vrat, tedy konkurentem analyzovaného podniku). Faktorem omezujícím výrobu je také cena vstupního materiálu, jak demonstruje např. nárůst ceny kování a panelů v roce 2017 zapříčiněný růstem poptávky na trhu železa.

Na účinnost výroby má vliv také způsob nakládání s odpady druhotných surovin (zpětný odběr a využití odpovědnými společnostmi) a další nepřímé náklady, jako jsou náklady na přepravu úspěšně snižované prodejem na B2B trhu (odebírání ve skladech), personální náklady (mzdové náklady a náklady na zaškolování) a náklady na výzkum a vývoj (zisky investované do nových technologií, které zefektivňují výrobu). **Kvalita a flexibilita** všech fází výrobního procesu je umožněna a zajištěna samotnou výrobou produktů zákazníkovi na míru, automatizací, dodržováním standardů podle získaných certifikátů a ustavením odpovědné pozice manažera kvality a technického ředitele.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Průměrný počet zaměstnanců v letech 2014 – 2019 zobrazuje tabulka 11. Největší růst počtu zaměstnanců lze zachytit mezi hospodářskými roky 2014-15 a 2015-16 (11,33 %), po kterých pokračuje trend růstu počtu zaměstnanců v řádu procent až do roku 2018-19, kdy meziročně dochází k poklesu o 2,26 %. Podle výroční zprávy měla KRUŽÍK s.r.o. v roce 2018-19 průměrně 86,5 zaměstnanců, přestože meziročně poklesl průměrný počet o 2 zaměstnance, **mzdové náklady vzrostly** o 1,8 mil. Kč, ostatní osobní náklady o 118 tis. Kč.

Tabulka 11: Průměrný počet zaměstnanců (2014-2019)

| | 2014-15 | 2015-16 | 2016-17 | 2017-18 | 2018-19 |
|----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Průměrný počet zaměstnanců | 75 | 83,5 | 87 | 88,5 | 86,5 |

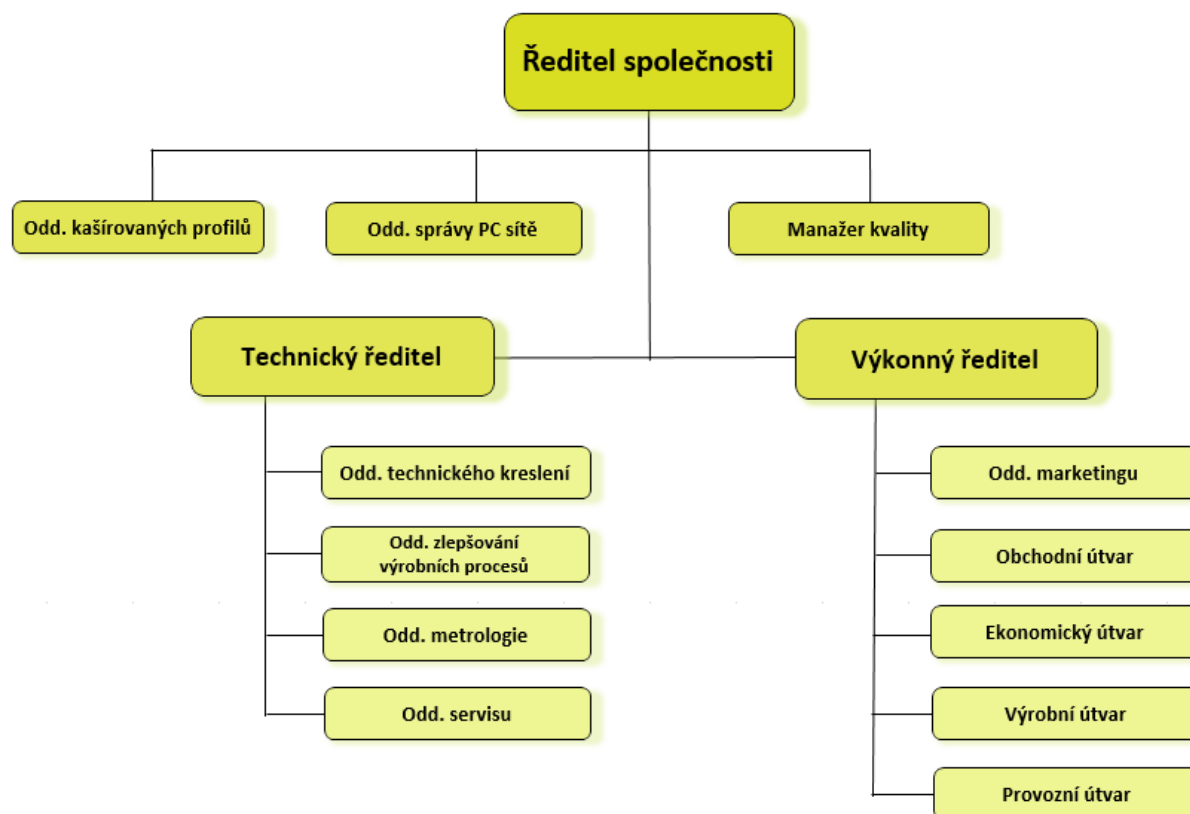
Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv

Nárůst mzdových požadavků je spolu s vysokou fluktuací zaměstnanců v odvětví odrazem trendu snižování míry nezaměstnanosti, která je v současné době⁶ na jedné z historicky nejnižších úrovní. Podniky, které čelí nedostatku nebo hrozbě ztráty kvalifikovaných pracovníků, jsou „nuceny“ zapojit se do konkurenčního boje, jenž se odehrává na poli **firemních benefitů**. KRUŽÍK s.r.o. svým zaměstnancům i uchazečům nabízí příspěvek na stravování a penzijní připojištění, odměnu při pracovních jubileích či odchodu do důchodu a odměnu za plnou docházku. Jako další požitky nad rámec zákonné povinnosti hradí zaměstnavatel sportovní aktivity, rekreace a rehabilitace.

I přes postupující modernizaci, automatizaci a inovace jsou zaměstnanci jednou z nejdůležitějších součástí podniku. Kromě široké nabídky firemních benefitů společnost pro udržení stávajících kvalifikovaných pracovníků zlepšuje **pracovní podmínky** a vytváří otevřené, inovativní pracovní prostředí, které podporuje kreativní a progresivní nápady. Spokojenost zaměstnanců a jejich následnou loajalitu se snaží zajistit také účinnou a jednoduchou organizační strukturou (viz schéma 7) v čele s odborným a zkušeným managementem, jenž uplatňuje **participativní a delegující styl vedení** (tedy deleguje odpovědnost a rozšiřuje kompetence, čímž posiluje motivaci zaměstnanců).

⁶ Míra nezaměstnanosti se kvůli aktuální pandemické situaci pravděpodobně zvýší, neboť některé podniky „nepřežijí“ restriktivní opatření, ke kterým přistupuje vláda ČR (i vlády většiny evropských států). To by však mohlo pomoci ostatním společnostem konečně zaměstnat dostatečný počet preferovaných pracovníků.

Schéma 7: Organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost nevytvořila žádný etický kodex, jenž by obsahoval základní zásady, hodnoty nebo pravidla chování a upravoval tak směřování její kultury. Zdá se, že vytvoření takového kodexu není nutné díky **přírozeně silné kultuře**, ve které se spojují přátelské vztahy, sdílené hodnoty a vnímaná sounáležitost, jež se projevuje snahou být Kroměříží a jejímu okolí aktivním partnerem, a proto pokrývat téměř celý regionální trh. Společnost usiluje o to, aby se zaměstnanci cítili jako nezbytná součást společnosti, a kulturu podporuje i společně trávenými chvílemi při kolektivních sportovních aktivitách a na vánočních večírcích.

Shrnutí analýzy podnikových faktorů

Pravidelné investice do výzkumu a vývoje, které vedly k výstavbě výzkumného centra a vývoji vlastních technologií (velkoplošná tiskárna, vrata s tažnými pružinami, kování pro otvory s minimálním nadpražím), představují silnou stránku společnosti stejně jako certifikáty deklarující vysoký standard kvality a uživatelsky přívětivé rozhraní webových stránek.

Image stabilní české rodinné firmy, šířka a hloubka portfolia (praktické vlastnosti, v podstatě neomezené možnosti designu, všechny existující druhy garážových vrat), způsob aplikace nástrojů přímého i online marketingu jsou dalšími silnými stránkami. Podnik však své produkty distribuuje přímo pouze v okolí 30 km, v zahraničí jen formou nepřímého exportu. Slabou stránkou je také absence profilu na sociálních sítích.

Část hmotných movitých věcí a jejich souborů spolu s ocenitelnými právy přináší podniku konkurenční výhodu. Automatizace většiny výrobních procesů (mj. díky instalaci CNC robotických zařízení), flexibilita a dostatečné kapacity výroby reprezentují silné stránky. Společnost ohrožuje slabina v podobě komplikací při zajišťování základních surovin.

Efektivní motivační systém, dostatek kvalifikovaných a loajálních zaměstnanců na klíčových pozicích a silná organizační kultura podporující strategii podniku, to jsou faktory, jež lze považovat za silné stránky. Naopak k slabým stránkám patří růst osobních nákladů.

Tabulka 12: Silné a slabé stránky podniku

| Silné stránky | Slabé stránky |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • vlastní technologie • certifikáty • image podniku • šířka a hloubka portfolia • přímý a online marketing • automatizace, flexibilita a kapacity výroby • motivační systém • kvalifikovaní zaměstnanci • silná organizační kultura | <ul style="list-style-type: none"> • přímá distribuce • absence sociálních sítí • způsob zajišťování surovin • růst osobních nákladů |

Zdroj: Vlastní zpracování

7.2 Finanční analýza

Předmětem numerického vykreslení finančního zdraví společnosti jsou čtyři zásadní součásti: vertikální a horizontální analýza, analýza poměrových ukazatelů a soustav ukazatelů. Data pro tyto analýzy byla získána z výročních zpráv obsahujících účetní závěrky (rozvahu a výkaz zisku a ztrát) za příslušná účetní období.

Podnik uplatňuje místo účetního období hospodářský rok, který začíná 1. 4. a končí 31. 3. následujícího roku. Finanční analýza je s ohledem na tuto skutečnost zaměřena na pět po sobě jdoucích hospodářských roků – 2014-15 až 2018-19, tedy na období od 1. 4. 2014 až 31. 3. 2019. Vybrané ukazatele jsou porovnávány s odvětvovým průměrem, jenž pravidelně zveřejňuje Ministerstvo průmyslu a obchodu.

Vertikální analýza

Za sledované hospodářské období je provedena vertikální analýza rozvahy (tabulka 13) a výkazu zisku a ztrát (tabulka 14). Pro obě analýzy jsou použity finanční výkazy ve zkrácené formě s vybranými položkami.

Tabulka 13: Vertikální analýza rozvahy

| Vertikální analýza rozvahy [%] | 2014-15 | 2015-16 | 2016-17 | 2017-18 | 2018-19 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| AKTIVA CELKEM | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| Dlouhodobý majetek | 39,03 | 38,96 | 47,95 | 50,40 | 53,41 |
| Ocenitelná práva | 0,00 | 0,10 | 0,11 | 0,37 | 0,29 |
| Stavby | 18,63 | 15,94 | 24,43 | 24,34 | 21,80 |
| Hmotné movité věci a jejich soubory | 17,77 | 13,54 | 12,89 | 20,49 | 25,67 |
| Oběžná aktiva | 59,97 | 60,25 | 51,31 | 48,98 | 46,20 |
| Zásoby | 32,31 | 27,58 | 24,37 | 24,62 | 22,45 |
| Pohledávky | 20,09 | 16,83 | 17,09 | 17,88 | 20,48 |
| Peněžní prostředky | 7,58 | 15,83 | 9,85 | 6,48 | 3,27 |
| PASIVA CELKEM | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| Vlastní kapitál | 83,25 | 78,55 | 75,43 | 81,47 | 79,96 |
| Základní kapitál | 10,87 | 9,61 | 8,66 | 9,02 | 8,19 |
| Výsledek hospodaření minulých let | 63,38 | 63,00 | 61,77 | 69,50 | 65,83 |
| Výsledek hospodaření běžného účetního období | 7,91 | 4,98 | 4,13 | 2,95 | 5,95 |
| Cizí zdroje | 16,75 | 21,45 | 24,57 | 18,53 | 19,95 |
| Rezervy | 0,00 | 0,01 | 0,04 | 0,03 | 0,03 |
| Závazky | 16,75 | 21,43 | 24,53 | 18,50 | 19,92 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv

Z této analýzy je zřejmá změna podílu dlouhodobého majetku (z 39,03 na 53,41 %) a oběžného majetku (z 59,97 na 46,20 %) na celkových aktivech, která je dána především výstavbou výzkumného centra a nové výrobní haly v roce 2016 (projevuje se i v dílčí položce stavby) a modernizací strojů a automatizací v letech 2017 – 2019 (představuje růst podílu položky hmotné movité věci a jejich soubory). Na straně oběžných aktiv lze analogicky pozorovat pokles zásob a (kromě roku 2015-16) pokles peněžních prostředků kompenzovaný mírným nárůstem pohledávek.

V kapitálové struktuře společnosti je možné zachytit pokles podílu poměru vlastního kapitálu a cizích zdrojů, jenž se tak pomalu, ovšem stále velmi pomalu, blíží v literatuře doporučovaným hodnotám (nejblíže optimálnímu stavu se nacházel v roce 2016-17, kdy byl poměr díky půjčce na zmiňovanou výstavbu 75,43:24,57). Podíl výsledku hospodaření běžného účetního období na bilanční sumě (s výjimkou posledního roku) klesá v závislosti na snižování své absolutní hodnoty.

Tabulka 14: Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát

| Vertikální analýza VZZ [%] | 2014-15 | 2015-16 | 2016-17 | 2017-18 | 2018-19 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb | 98,54 | 99,10 | 98,71 | 99,12 | 97,74 |
| Tržby z prodeje zboží | 0,06 | 0,01 | 0,05 | 0,00 | 0,00 |
| Výkonová spotřeba | 70,19 | 71,65 | 70,10 | 68,89 | 66,80 |
| Osobní náklady | 16,88 | 18,20 | 19,93 | 21,30 | 20,50 |
| Úpravy hodnot v provozní oblasti | 4,05 | 4,01 | 3,77 | 5,13 | 4,74 |
| Ostatní provozní výnosy | 0,39 | 0,68 | 1,12 | 0,37 | 1,89 |
| Ostatní provozní náklady | 0,77 | 0,78 | 1,47 | 0,78 | 1,29 |
| Provozní výsledek hospodaření | 7,27 | 5,20 | 4,88 | 3,47 | 6,32 |
| Finanční výsledek hospodaření | 0,03 | -0,24 | -0,18 | -0,40 | -0,08 |
| Výsledek hospodaření před zdaněním | 7,30 | 4,96 | 4,69 | 3,07 | 6,23 |
| Výsledek hospodaření za účetní období | 5,90 | 4,00 | 3,80 | 2,50 | 5,03 |
| Čistý obrat za účetní období | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv

Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát zobrazuje, že tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb představují největší podíl na čistém obratu po celé sledované období přes 97 %. Jak již bylo zmíněno v analýze faktorů pracovních zdrojů, osobní náklady vykazují rostoucí trend (a to jak v absolutních hodnotách, tak v podílu na čistém obratu). Ostatní provozní náklady převyšují ostatní provozní výnosy ve všech letech s výjimkou posledního hospodářského roku, finanční výsledek hospodaření ztělesňuje drobnou ztrátu během celého období s výjimkou prvního sledovaného roku. Podíl výsledku hospodaření před zdaněním (EBIT) kromě roku 2018-19 klesá opět kvůli snižování své absolutní hodnoty.

Horizontální analýza

Za sledované hospodářské období (1. 4. 2014 – 31. 3. 2019) je provedena také horizontální analýza rozvahy (tabulka 15) a výkazu zisku a ztrát (tabulka 16). V obou finančních výkazech jsou pro tuto analýzu obsaženy jen položky vykazující zajímavé hodnoty.

Tabulka 15: Horizontální analýza rozvahy

| Horizontální analýza rozvahy [%] | 2014-15 | 2015-16 | 2016-17 | 2017-18 | 2018-19 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| AKTIVA CELKEM | 6,17 | 13,09 | 10,94 | -3,93 | 10,06 |
| Dlouhodobý majetek | 5,54 | 12,90 | 36,54 | 0,98 | 16,64 |
| Ocenitelná práva | - | - | 25,17 | 221,69 | -12,01 |
| Stavby | 1,51 | -3,24 | 70,08 | -4,28 | -1,42 |
| Hmotné movité věci a jejich soubory | 22,68 | -13,78 | 5,58 | 52,68 | 37,92 |
| Oběžná aktiva | 5,70 | 13,61 | -5,51 | -8,30 | 3,81 |
| Zásoby | 10,25 | -3,44 | -1,97 | -2,96 | 0,36 |
| Pohledávky | 4,94 | -5,25 | 12,67 | 0,47 | 26,06 |
| Peněžní prostředky | -8,63 | 136,35 | -31,01 | -36,76 | -44,46 |
| PASIVA CELKEM | 6,17 | 13,09 | 10,94 | -3,93 | 10,06 |
| Vlastní kapitál | 10,16 | 6,72 | 6,52 | 3,76 | 8,03 |
| Základní kapitál | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Výsledek hospodaření minulých let | 14,31 | 12,41 | 8,77 | 8,09 | 4,25 |
| Výsledek hospodaření běžného účetního období | -3,11 | -28,78 | -8,00 | -31,32 | 121,60 |
| Cizí zdroje | -10,05 | 44,77 | 27,09 | -27,54 | 18,51 |
| Rezervy | - | - | 250,00 | -37,66 | 18,75 |
| Závazky | -10,05 | 44,67 | 26,94 | -27,52 | 18,51 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv

Ve stálých aktivech lze opět zaznamenat významnou investici do staveb v roce 2016, kdy je meziroční nárůst 70 % oproti ostatním obdobím, ve kterých se jedná o pokles (nebo pouhý 1,5% nárůst v roce 2014-15). Horizontální analýza dále odkazuje na automatizaci a modernizaci hmotných movitých věcí a jejich souborů v letech 2017 – 2019, jež se projevuje v meziroční nárůst o 52,68 a 37,92 %, stejně jako v růstu ocenitelných práv o více než 220 % (v roce 2017-18). Oběžná aktiva vykazují ve všech položkách velmi proměnlivý trend.

Základní kapitál zůstává během celého období na své absolutní hodnotě 15 mil. Kč, jeho podíl na celkových pasivech se mění na základě jejich nárůstu (a poklesu v roce 2017-18). Tempo růstu výsledku hospodaření minulých let se snižuje v důsledku záporné meziroční procentuální změny výsledku hospodaření běžného účetního období. Cizí zdroje představují položku s nekonzistentním meziročním trendem. Rezervy vykazují proměnlivé hodnoty, v absolutním vyjádření však tvoří marginální část celkových pasiv (méně než 1 %).

Tabulka 16: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

| Horizontální analýza VZZ [%] | 2014-15 | 2015-16 | 2016-17 | 2017-18 | 2018-19 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb | 20,13 | 5,50 | -3,44 | 4,97 | 8,53 |
| Tržby z prodeje zboží | 2200,00 | -76,52 | 240,74 | -100,00 | - |
| Výkonová spotřeba | 24,14 | 7,07 | -5,15 | 2,74 | 6,72 |
| Osobní náklady | 15,49 | 13,09 | 6,18 | 11,72 | 5,90 |
| Úpravy hodnot v provozní oblasti | 38,21 | 3,96 | -8,97 | 42,31 | 1,80 |
| Ostatní provozní výnosy | 111,21 | 83,80 | 60,49 | -65,39 | 459,92 |
| Ostatní provozní náklady | -38,01 | 7,33 | 81,55 | -44,48 | 81,95 |
| Provozní výsledek hospodaření | 0,08 | -24,99 | -9,07 | -25,54 | 100,26 |
| Finanční výsledek hospodaření | -90,54 | -970,37 | 26,60 | -130,72 | 76,88 |
| Výsledek hospodaření před zdaněním | -3,61 | -28,77 | -8,22 | -31,64 | 123,62 |
| Výsledek hospodaření za účetní období | -3,11 | -28,78 | -8,00 | -31,32 | 121,60 |
| Čistý obrat za účetní období | 19,56 | 4,90 | -3,06 | 4,53 | 10,06 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv

Meziroční procentuální změny tržeb z prodeje zboží představují vysoké hodnoty jako 2200 nebo 240 %, které jsou však v absolutních číslech zanedbatelné (méně než 1 % čistého obratu). Podobný efekt lze pozorovat u položky ostatní provozní výnosy (méně než 2 %) nebo u alarmujícího poklesu finančního výsledku hospodaření o 970,37 % (opět méně než 1% podíl na čistém obratu). Tempo růstu osobních nákladů je proměnlivé. Tempo růstu výkonové spotřeby se nejprve snižovalo, po meziročním poklesu v roce 2016-17 dochází k jeho pozvolnému zvyšování. U výsledku hospodaření za účetní období je opět patrný meziroční pokles, jenž se na růst mění až v roce 2018-19.

Poměrové ukazatele

Pro sledované období byla také provedena analýza poměrových ukazatelů: rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Vybrané ukazatele jsou následně dle hlavní ekonomické činnosti CZ-NACE (25.12 Výroba kovových dveří a oken) porovnávány s odvětvovými průměry MPO ČR.

Ukazatelé rentability

Ve všech uvedených ukazatelích rentability se odráží trend klesajícího výsledku hospodaření (viz tabulka 17), jenž se začíná zvyšovat až v posledním sledovaném hospodářském roce (2018-19).

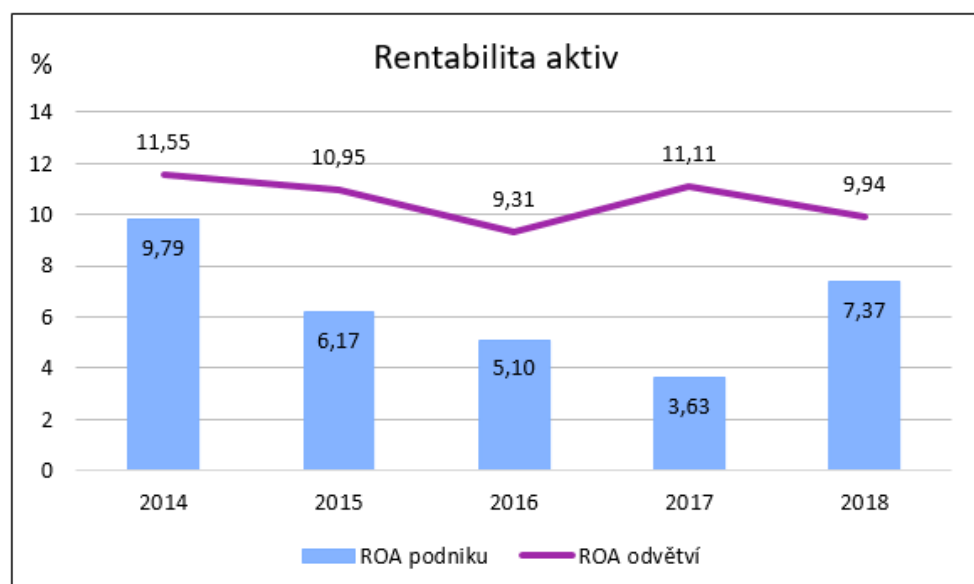
Tabulka 17: Ukazatelé rentability

| Ukazatelé rentability | 2014-15 | 2015-16 | 2016-17 | 2017-18 | 2018-19 |
|-----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| ROA | 9,79 % | 6,17 % | 5,10 % | 3,63 % | 7,37 % |
| ROE | 11,76 % | 7,85 % | 6,76 % | 4,46 % | 9,22 % |
| ROCE | 11,28 % | 7,30 % | 5,87 % | 4,08 % | 8,47 % |
| ROS | 7,40 % | 5,00 % | 4,75 % | 3,10 % | 6,38 % |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv

Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE) je v daném období o 0,5 – 1 % nižší než rentabilita vlastního kapitálu (ROE), neboť dlouhodobé závazky tvoří pouze malou část celkových pasiv podniku (v řádu procent). Na grafu 2 je zobrazena rentabilita aktiv (ROA) v porovnání s odvětvovým průměrem, jenž je ve všech letech výrazně vyšší.

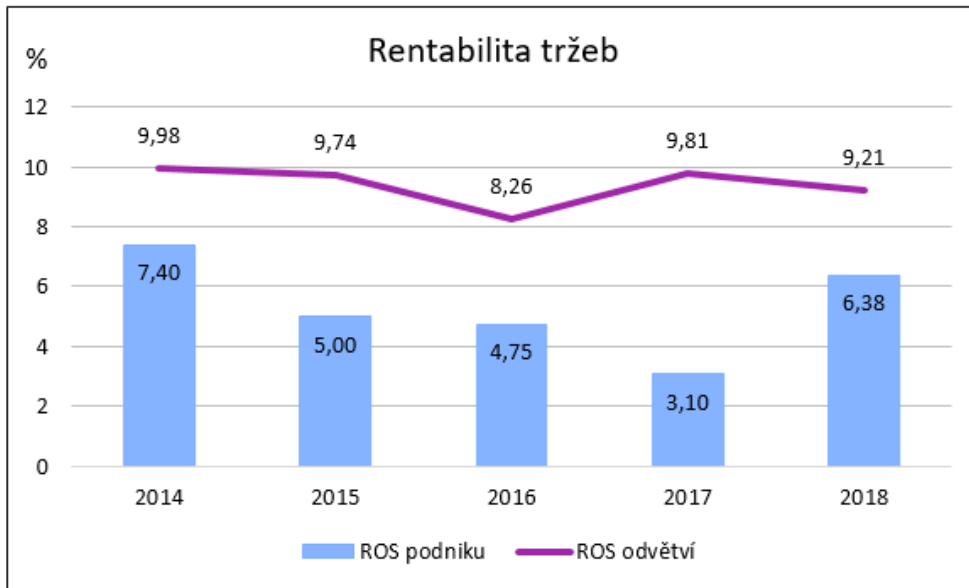
Graf 2: Rentabilita aktiv



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv a MPO

Podnikové hodnoty ROA se odvětvovým blíží v roce 2014 a 2018 díky výsledku hospodaření před zdaněním (EBIT) přesahujícímu 13 mil. Kč. Grafické vyjádření jednoznačně reprezentuje fakt, že výnosnost aktiv není optimální. Porovnání rentability tržeb (ROS) společnosti s odvětvovým průměrem zachycuje graf 3. Hodnoty společnosti jsou opět hluboko pod průměrem odvětví, což značí, že podnik pravděpodobně čelí vyšším nákladům než jeho konkurenti, a dosahuje tedy u prodaných produktů nižších marží.

Graf 3: Rentabilita tržeb



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv a MPO

Ukazatelé aktivity

Obrat aktiv, obrat zásob stejně jako jeho převrácená hodnota – doba obratu zásob a rozdíl mezi dobou splatnosti pohledávek a závazků jsou odkryty v tabulce 18. Obrat aktiv a doba obratu zásob jsou následně (v grafu 4 a 5) porovnány s odvětvovými průměry.

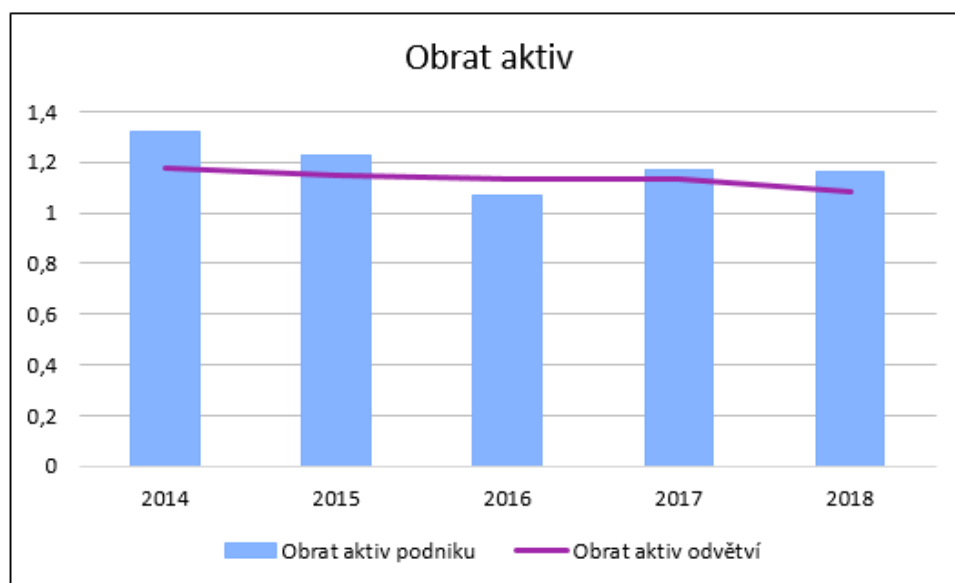
Tabulka 18: Ukazatelé aktivity

| Ukazatelé aktivity | 2014-15 | 2015-16 | 2016-17 | 2017-18 | 2018-19 |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| Obrat aktiv | 1,32 | 1,23 | 1,07 | 1,17 | 1,16 |
| Obrat zásob | 4,09 | 4,47 | 4,40 | 4,76 | 5,15 |
| Doba obratu zásob | 87,95 | 80,53 | 81,73 | 75,59 | 69,90 |
| Rozdíl doby splatnosti pohledávek a závazků | 18,75 | 3,48 | 12,66 | 20,53 | 23,44 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv

Doba splatnosti (obratu) pohledávek je každoročně vyšší než doba splatnosti (obratu) krátkodobých závazků, což znamená, že společnost má lepší platební morálku než její stakeholderi. Důsledkem toho je potřeba průměrně 16 dní profinancovat.

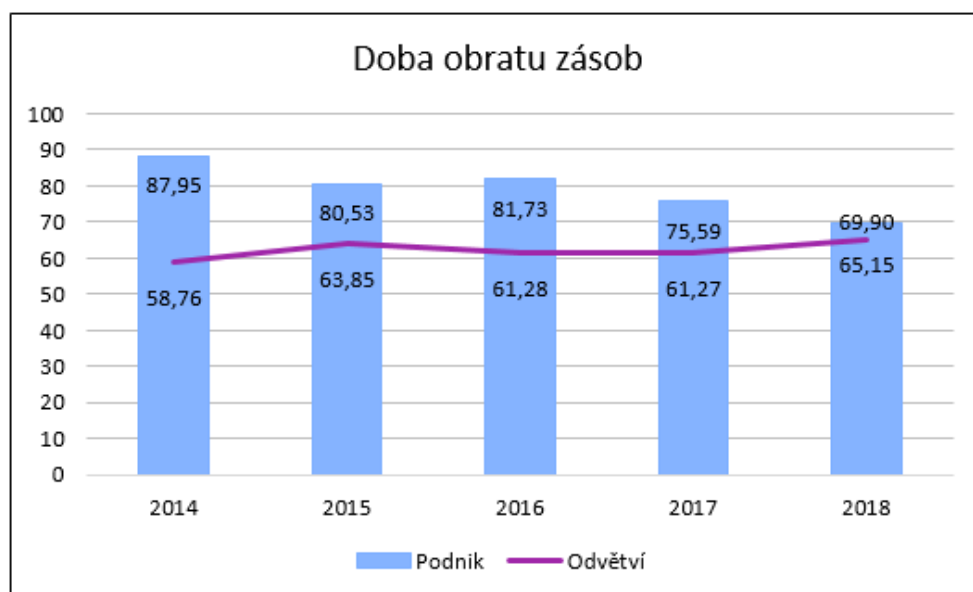
Graf 4: Obrat aktiv



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv a MPO

Obrat aktiv lze hodnotit pozitivně, neboť jeho hodnota je během celého sledovaného období vyšší než 1, což je možné interpretovat tak, že zvýšení celkových aktiv o 1 Kč zvýší tržby o 1,07-1,32 Kč (v závislosti na konkrétním roce). Při srovnání s odvětvím lze pozorovat, že podnik v průběhu celého období (kromě roku 2016) jeho průměrný obrat aktiv převyšuje, což znamená, že doba přeměny aktiv na tržby je kratší a podnik využívá své majetkové složky efektivněji.

Graf 5: Doba obratu zásob



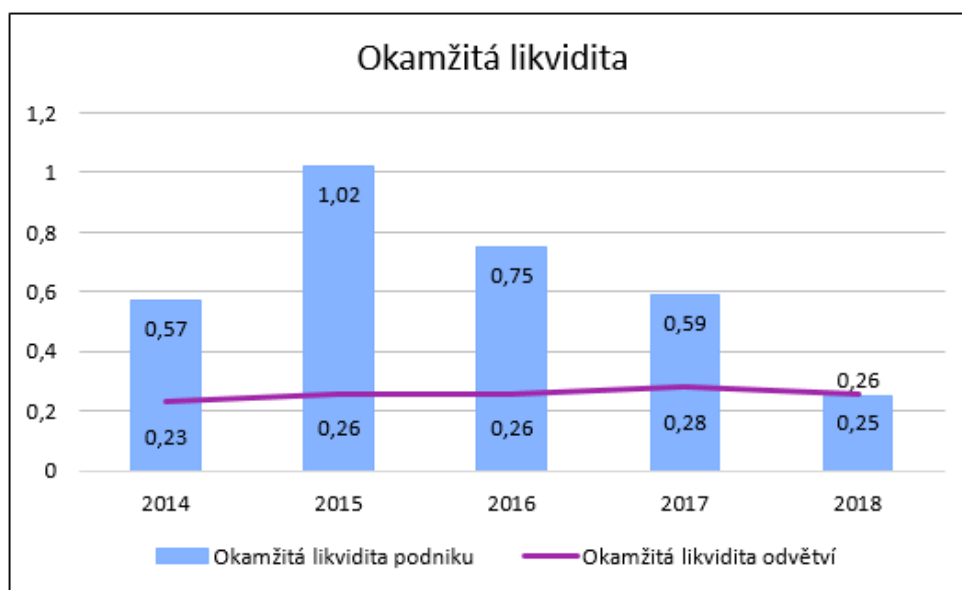
Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv a MPO

Hodnoty převyšující průměr odvětví vykazuje každoročně doba obratu zásob. Tento fakt je způsoben tvorbou velkého množství zásob, jež (konkrétně materiál) tvoří klíčový vstup výrobního procesu společnosti. V posledních letech se však obě křivky grafu značně přibližují k hodnotě 68 dnů.

Ukazatelé likvidity

Míru okamžité, pohotové a běžné likvidity podniku představuje tabulka 19. Okamžitá neboli peněžní likvidita je porovnána s průměrem odvětví, což znázorňuje graf 6.

Graf 6: Okamžitá likvidita



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv a MPO

Hodnoty okamžité (peněžní) likvidity převyšují doporučenou hodnotu 0,2, které se blíží i odvětvový průměr. Tento stav může představovat problém především v roce 2015-16 (a 2016-17), kdy podnik drží dostatečné množství peněžních prostředků pro splacení všech krátkodobých závazků. Tato platební strategie může značit zbytečně velké vázání kapitálu. Optimální hodnoty podnik dosahuje pouze v roce 2018-19.

Tabulka 19: Ukazatelé likvidity

| Ukazatelé likvidity | 2014-15 | 2015-16 | 2016-17 | 2017-18 | 2018-19 |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Okamžitá likvidita | 0,57 | 1,02 | 0,75 | 0,59 | 0,25 |
| Pohotová likvidita | 2,10 | 2,11 | 2,05 | 2,21 | 1,84 |
| Běžná likvidita | 4,54 | 3,88 | 3,90 | 4,44 | 3,58 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv

S hodnotami nad 2,05 neodpovídá pohotová likvidita společnosti ani velmi konzervativní strategii (zásadně ji převyšuje). Zlepšení lze pozorovat v posledním roce, kdy pohotová

likvidita klesá na úroveň 1,84 a vzhledem k nastavené peněžní politice se dá očekávat, že pokles bude pokračovat až k hodnotám doporučovaným pro mírně konzervativní, nebo dokonce průměrnou strategii.

Již bylo zmíněno, že hodnoty okamžité likvidity odpovídají spíše doporučením pro pohotovou, hodnoty pohotové doporučením pro běžnou a tak není překvapivé, že i hodnoty běžné likvidity jsou vysoko nad optimem pro průměrnou strategii. Podnik tedy neváže zbytečně velké množství kapitálu, který by jinak mohl být zhodnocován, pouze v peněžních prostředcích, ale i v zásobách a tedy oběžných aktivech jako celku. Cenou za vysokou míru likvidity (všech stupňů) je nízká rentabilita aktiv, jak bylo pozorováno v grafu 2 (s. 70).

Ukazatelé zadluženosti

Finanční samostatnost podniku a výši podstupovaného rizika při dané struktuře vlastního a cizího kapitálu zobrazují ukazatelé zadluženosti v tabulce 20, koeficient zadluženosti je spolu s průměrem odvětví znázorněn v grafu 7.

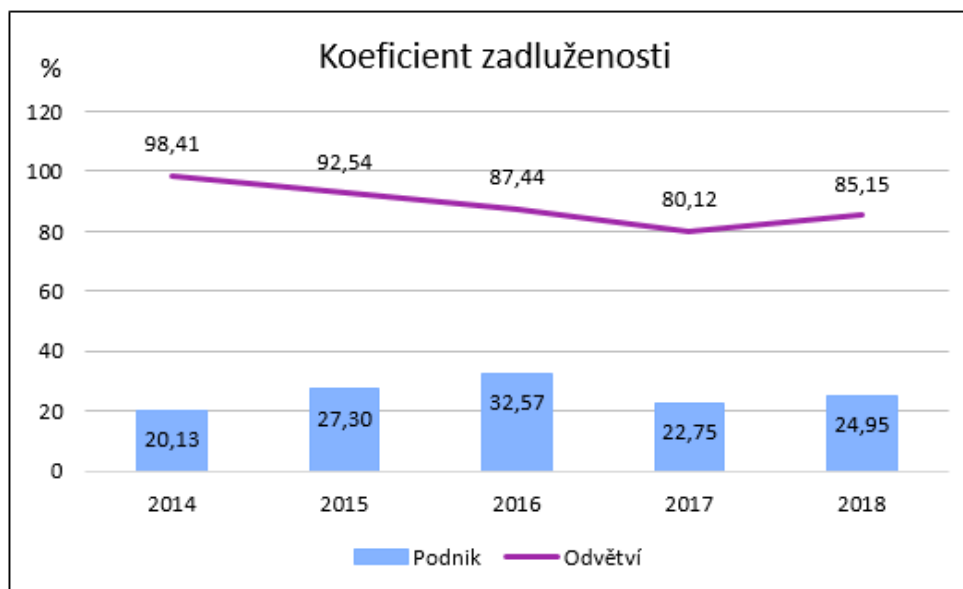
Tabulka 20: Ukazatelé zadluženosti

| Ukazatelé zadluženosti | 2014-15 | 2015-16 | 2016-17 | 2017-18 | 2018-19 |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Míra celkové zadluženosti | 16,75 % | 21,45 % | 24,57 % | 18,53 % | 19,95 % |
| Koeficient zadluženosti | 20,13 % | 27,30 % | 32,57 % | 22,75 % | 24,95 % |
| Úrokové krytí | 49,86 | 54,68 | 28,31 | 19,35 | 43,14 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv

Míra celkové zadluženosti byla analyzována již ve vertikální struktuře rozvahy, jak bylo zmíněno, její hodnota se velmi pomalu blíží doporučením autorů, kteří se v současné době přiklánějí k úrovni 40 % (konzervativnější zůstávají u 50 %). Věřitelské riziko je tak velmi malé, bohužel stejně jako schopnost společnosti znásobit zisk využitím cizích zdrojů. Ukazatel úrokového krytí demonstruje schopnost podniku mnohonásobně pokrýt své nákladové úroky.

Graf 7: Koeficient zadluženosti



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv a MPO

Koeficient zadluženosti vykazuje hodnoty menší než 100 %, což znamená, že jsou cizí zdroje plně kryty vlastním kapitálem. Analyzovaný podnik se pohybuje velmi hluboko pod úrovní odvětvového průměru, ovšem i ze samotných hodnot vyplývá, že podnik pro své fungování příliš nevyužívá cizích zdrojů, což vede k nízké rentabilitě vlastního kapitálu (viz tabulka 17, s. 70).

Analýza soustav ukazatelů

Index důvěryhodnosti, bankrotní a bonitní model vzniklý na základě reálných dat českých podniků, přiřazuje váhy pěti poměrovým ukazatelům. Komplexní pohled na finanční situaci společnosti tak umožňují vypočítané hodnoty v tabulce 21.

Tabulka 21: Index důvěryhodnosti IN05

| IN05 | 2014-15 | 2015-16 | 2016-17 | 2017-18 | 2018-19 |
|----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Index důvěryhodnosti | 2,21 | 1,82 | 1,67 | 1,85 | 1,87 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv a Neumaierová, Naumaier (2005)

Pro společnost s hodnotami indexu, které převýší hranici 1,60, platí, že s 92% pravděpodobností nebankrotují a s 95% pravděpodobností budou vytvářet tržní hodnotu (Růčková, 2019). Je tek možné s 81% úspěšností (předpovědi modelu je u středních podniků) označit analyzovaný podnik za finančně zdravý.

Shrnutí finanční analýzy

Z vertikální analýzy finančních výkazů vyplývá, že ve sledovaném období došlo k zásadní změně podílu dlouhodobého majetku (z 39,03 na 53,41 %) a zásob (analogicky z 59,97 na

46,20 %) na celkových aktivech podniku. Odpovědi na otázku, zda je tento nový stav pro společnost přínosnější, poskytují analýzy poměrových ukazatelů. Doba obratu zásob značně převyšovala odvětvový průměr, všechny tři druhy likvidit zase optimální hodnoty (při jakékoli míře agresivity strategie), obě veličiny se však v průběhu pěti let zlepšovaly, což ukazuje na správnost změny předmětného podílu.

Likvidity přesto představují slabou stránku podniku, protože i přes vylepšení hodnot stále velmi „pokulhávají“ za doporučeními, čímž snižují rentabilitu aktiv. Další slabou stránku objevenou při vertikální analýze reprezentuje poměr vlastního kapitálu k cizím zdrojům, který je velmi vzdálen doporučeným hodnotám (o 20,04 % v roce 2018-19). Schopnost společnosti znásobit zisk využitím cizích zdrojů je tak velmi malá, což má za následek nízkou rentabilitu vlastního kapitálu. Problém rentabilit (ROA, ROE i ROS) souvisí i s klesajícím výsledkem hospodaření, tento trend se ovšem v posledním analyzovaném roce změnil (na rostoucí), navíc během celého období nebyl nikdy záporný, takže se v budoucnu může stát silnou stránkou podniku.

Další z ukazatelů aktivity – obrat aktiv – vykazuje pozitivní hodnoty a převyšuje průměr odvětví, lze tedy označit za silnou stránku. Naopak rozdíl doby splatnosti pohledávek a krátkodobých závazků je jednoznačně slabou stránkou, když společnost musí průměrně 16 dní profinancovat.

Tabulka 22: Silné a slabé stránky ve finanční oblasti

| Silné stránky | Slabé stránky |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • obrat aktiv | <ul style="list-style-type: none"> • obrat zásob • likvidita • rentabilita • splatnost pohledávek |

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel úrokového krytí demonstruje schopnost podniku mnohonásobně pokrýt své nákladové úroky, ani ten ale není možné považovat za významnou silnou stránku, neboť nákladové úroky představují položku pouze v řádu stovek tisíc Kč (313 000 v roce 2018-19). Podle indexu důvěryhodnosti se dá společnost označit za zdravou, vzhledem k výše uvedeným „výhradám“ jednotlivých analýz nelze vypočtené hodnoty tohoto indexu striktně považovat za silnou stránku, byť podniku velmi pravděpodobně nehrozí bankrot.

7.3 SWOT matice

Matice SWOT představuje přehledné znázornění výsledků strategické analýzy – zkoumání podniku a jeho prostředí z hlediska čtyř dimenzí: silných a slabých stránek, jejichž pořadí dle významnosti bylo stanoveno metodou párového srovnávání (viz příloha 5), a příležitostí a hrozeb, které byly seřazeny podle úrovně přínosu (rizika) hodnocené na základě součinu hodnot atraktivity (závažnosti) dopadu a pravděpodobnosti vzniku (viz příloha 4). Pro zobrazení SWOT matice jako tabulky 23 bylo vybráno 5-6 nejdůležitějších klíčových aspektů z každé kategorie.

Tabulka 23: SWOT matice

| SWOT matice | | Silné stránky (S) | | Slabé stránky (W) | |
|------------------|---|-----------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|----------------------------|
| | | 1 | vlastní technologie | 1 | rentabilita |
| | | 2 | šířka a hloubka portfolia | 2 | způsob zajišťování surovin |
| | | 3 | obrat aktiv | 3 | likvidita |
| | | 4 | automat., flexibil. a kapac. výroby | 4 | obrat zásob |
| | | 5 | kvalifikovaní zaměstnanci | 5 | splatnost pohledávek |
| Příležitosti (O) | 1 | růst poptávky bytové výstavby | SO strategie využití | WO strategie hledání | |
| | 2 | st. podpora průmyslu a organizací | | | |
| | 3 | nízká míra korupce | | | |
| | 4 | vysoká životní úroveň | | | |
| | 5 | státní podpora výzkumu a vývoje | | | |
| | 6 | vyjednávací síla zákazníků | | | |
| Hrozby (T) | 1 | růst průměrné mzdy | ST strategie konfrontace | WT strategie vyhýbání | |
| | 2 | vysoká DPPO | | | |
| | 3 | environmentální požadavky | | | |
| | 4 | vyjednávací síla dodavatelů | | | |
| | 5 | pokles míry nezaměstnanosti | | | |

Zdroj: Vlastní zpracování

Matice slouží jako podklad pro generování čtyř základních strategií (SO, ST, WO a WT), které vedou k identifikaci tří nejvhodnějších forem vstupu analyzovaného podniku na německý trh, a proto budou společně (jak strategie generované ze SWOT matice, tak zvolené formy vstupu) popsány a ekonomicky vyhodnoceny v následující kapitole za účelem určení optimální strategie internacionalizace.

8 Návrhy strategií vstupu na německý trh

Na základě generování čtyř základních strategií SWOT matice jsou v této kapitole formulovány tři nejvhodnější formy vstupu analyzované společnosti na německý trh.

1. Strategie využití – dceřiná společnost

Společnost díky pravidelným investicím do výzkumu a vývoje disponuje vlastními technologiemi výroby, vyvinula dokonce patentovou technologii digitálního potisku vrat a zkoumá nové materiály. Investice do rozvoje formou výstavby a modernizace výrobních hal, vývoje a pořízování nových strojů a zařízení a inovací výrobních procesů se promítají v míře automatizace a v kapacitě výroby. Velká šířka a hloubka portfolia stejně jako flexibilita výrobního procesu je zajištěna samotnou výrobou produktů dle specifických rozměrů na míru zákazníkovi, který si může vybrat z množství designového provedení a příslušenství vrat. Tyto silné stránky může podnik využít k zhodnocení příležitosti státní podpory průmyslu a organizací (prováděné prostřednictvím průmyslových a obchodních komor a dalších agentur), která je ještě znásobena nízkou mírou korupce a státní podporou výzkumu a vývoje (programy pro podporu investic a pobídky pro technologická řešení v environmentální oblasti, vysoké výdaje přes 3 % HDP, vyzpělá digitální infrastruktura apod.)

Životní úroveň patřící k nejvyšším v EU indikuje velkou kupní sílu a spotřebu kvalitních produktů, data ukazují deset let trvající růst reálného HDP a v současné době také růstu poptávky bytové výstavby. Tento růst je reprezentován druhým největším počtem udělených stavebních povolení od roku 2000 (nárůst o 4 % v roce 2019, růst příjmů je očekáván ve výši 8,5 %). Obě příležitosti lze zhodnotit využitím popsané velké šířky a hloubky produktového portfolia (čtyři kategorie garážových vrat, množství příslušenství, sedm řad motivů, individuální rozměry), jež představuje silnou stránku společnosti.

Uvedené strategie vygenerované ze SWOT matice odkazují na přímou zahraniční investici, tedy na kapitálovou formu vstupu. Z kapitálových forem vstupu se nejvhodnější jeví **dceřiná společnost** vymezená proti fúzi a akvizici, jež ztělesňuje převzetí podniku, který je k tomu však obvykle vhodný kvůli vysokému zadlužení či špatné výkonnosti. Takto nezdravá společnost není pro strategii využití uvedených silných stránek k zhodnocení příležitostí příliš výhodná, ani vhodná. Druhou formou, jež pro své vlastnosti zamýšlené strategii nevyhovuje, je joint venture z důvodu složitosti založení, způsobu řízení a cíle společného podnikání. Navrženou formou vstupu (dceřinou společností) může podnik efektivně a s plným ovládním realizovat strategii využití. Potenciální přínosy a náklady této varianty představuje tabulka 24⁷.

⁷ Tabulky potenciálních zisků jsou po dohodě s vedením podniku v rozsahu výroční zprávy (způsob výpočtu je uveden v textu).

Tabulka 24: Potenciální zisk dceřiné společnosti

| Položka | Nárůst | tis. Kč |
|------------------------------|--------|-----------------|
| Objem prodejů | 800 % | 51 873,0 |
| Cena | 55 % | 80 403,1 |
| Provize | 0 % | 0,0 |
| Výnosy celkem | | 80 403,1 |
| Spotřeba materiálu a energie | | 32,7 |
| Služby | | 63,8 |
| Mzdové náklady | | 1 588,1 |
| Odvody za zaměstnance | | 158,8 |
| Ostatní náklady | | 9,7 |
| Náklady formy vstupu | | 1 853,1 |
| Náklady celkem | | 59 595,9 |
| EBIT | | 20 807,3 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě analýz a výročních zpráv

Potenciální nárůst výnosů při zvolení dceřiné společnosti jako formy pro postup do další fáze internacionalizace se skládá z navýšení objemu prodaných výrobků na německém trhu o 800 % tržeb a navýšení ceny o průměrnou paritu kupní síly (Eurostat, 2020), neboť německá dceřiná společnost může prodávat za německé ceny (v přepočtu tedy v rámci stejné cenové politiky). Do odhadu nárůstu objemu prodejů vstoupily faktory jako významný patriotismus německých spotřebitelů, dosavadní obslužnost území podnikem (téměř výhradně české příhraničí zaujímající přibližně pětinu celého území), dosavadní podíl na trhu menší než 0,4 %, který by při nárůstu prodejů o 800 % společnost zvýšila na pouhých 0,35 %, což by konkurenční firmy ohrozilo zanedbatelně, i vzhledem k předpokládanému růstu samotného trhu o 4 %. Dalším uvažovaným faktorem bylo porovnání objemu prodejů s objemy na rakouském trhu, jež jsou vzhledem ke kupní síle obou zemí 18x větší. Odhadovaný objem prodaných výrobků dceřinou společností navíc představuje 18,2 % současné celkové produkce podniku, zatímco ukrajinská partnerská („dceřiná“) společnost na trhu s polovičním počtem obyvatel a téměř šestkrát nižší kupní silou jednotlivce realizuje v přepočtu 31 % prodejů KRUŽÍK s.r.o.

Nárůst nákladů z důvodu této formy vstupu byl vypočítán na základě cen energií v Německu, zvýšení položky ostatní služby a ostatní osobní náklady dle parity kupní síly, navýšení mzdových nákladů dle podílu průměrných mezd a dle ekvivalentu nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Náklady celkem zahrnují celkové náklady dceřiné společnosti při 800% objemu produktů.

Potenciální zisk před zdaněním (EBIT) je tedy **20 807 300 Kč**, od kterých je však potřeba odečíst počáteční náklady zřízení (nebo jejich poměrnou část pro účely výpočtu doby

návratnosti), k nimž patří zákonné náklady spojené se založením evropské společnosti, pořízení výrobních a reprezentativních budov (zde záleží na strategii – výstavba na zelené vs. hnědé louce, koupě, a tedy daň z nemovitosti vs. nájemné), pořízení strojů a zařízení (opět existuje několik strategií – možnost přesunutí části strojů z českého závodu a příp. navýšení počtu směn vs. koupě nových; a několik aspektů – počet, druh, technická vyspělost a kvalita tohoto hmotného movitého majetku), zaváděcí marketingová kampaň. Na druhé straně je možné tyto počáteční náklady snížit prostřednictvím státních investičních pobídek (dotace, různé programy, nižší úroky investiční banky), stále však budou důvodem zvýšené rizikovosti této formy vstupu (jak předesílají teoretická východiska). Podnik do současné doby zastával velmi konzervativní politiku, což je možné pozorovat mj. na hodnotách likvidity a míry zadluženosti, k zhodnocení nové patentované technologie však lze jednoznačně navrhnout tuto formu vstupu, která odpovídá střední averzi vůči riziku.

2. Strategie konfrontace – exportní aliance

Strategicky vhodným přístupem podniku je každoroční investování vytvořených zisků do vývoje vlastních technologií, výzkumu alternativních komponentů a materiálů, inovací výrobních procesů nebo nákupu modernějšího vybavení, jež zvyšuje míru automatizace a kapacity výroby. Tento přístup následně umožňuje využít výsledky vědecko-technického rozvoje nejen pro naplnění mise společnosti, ale i k odvrácení hrozby zpřísnujících se environmentálních požadavků, přičemž primárním cílem německé vlády je snižování emisí CO₂, růst podílu elektrické energie z obnovitelných zdrojů a snižování zatížení ovzduší měst a obcí pevnými částicemi.

Společnost disponuje dostatkem kvalifikovaných a loajálních zaměstnanců, které si udržuje systémem firemních benefitů, příznivými pracovními podmínkami a uplatňováním delegujícího a participativního stylu vedení. Touto silnou stránkou může podnik v případě přímého exportu jako bezkapitálové formy vstupu minimalizovat úroveň rizika hrozby růstu průměrné mzdy (o 3,2 % v roce 2019, k čemuž je nutné přičíst ještě stejné procentuální navýšení odvodů za zaměstnance) a poklesu míry nezaměstnanosti (o 0,4 % v roce 2019) na německém trhu.

Tyto strategie vyplývající ze SWOT matice odkazují na přímý export, tedy na bezkapitálovou formu vstupu. Z této kategorie forem vstupu se jeví nejvhodnější exportní aliance, neboť ostatní formy dostatečně nepodporují úspěšnou realizaci strategie konfrontace. Smlouvu o výhradním prodeji není optimální realizovat vzhledem k aktuální síti partnerských firem na německém trhu, smlouva o obchodním zastoupení bude lépe využitelná pro strategii hledání, komisionářská smlouva je vhodná spíše pro jiný typ podnikání. Prostřednictvím vybrané formy vstupu (exportní aliancí) je podnik schopen „z pohodlí“ domácího trhu a s menšími riziky využít své silné stránky k odvrácení hrozeb cílového trhu. Potenciální přínosy a náklady této varianty zobrazuje tabulka 25.

Tabulka 25: Potenciální zisk exportní aliance

| Položka | Nárůst | tis. Kč |
|------------------------------|--------|-----------------|
| Objem prodeje | 150 % | 9 726,2 |
| Cena | 25 % | 12 157,7 |
| Provize | 7 % | 851,0 |
| Výnosy celkem | | 11 306,7 |
| Spotřeba materiálu a energie | | 0,0 |
| Služby | | 0,0 |
| Mzdové náklady | | 0,0 |
| Odvody za zaměstnance | | 0,0 |
| Ostatní náklady | | 0,0 |
| Náklady formy vstupu | | 0,0 |
| Náklady celkem | | 8 863,3 |
| EBIT | | 2 443,4 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě analýz a výročních zpráv

Potenciální nárůst výnosů při výběru exportní aliance jako formy další fáze internacionalizace sestává z navýšení objemu prodaných produktů na německém trhu o 150 % tržeb (do odhadu vstupujícími faktory byla zejm. dosavadní obslužnost území a výhoda v podobě komplexního doplňujícího se portfolia výrobků) a navýšení ceny o 25 % (neboť formy přímého exportu umožňují pozměnit současnou cenovou strategii – prodej do všech zemí za stejné české ceny, přičemž zahraniční partnerské firmy dosahují provize 20-100 % – a tedy v případě exportní aliance poskytující komplexní portfolio navýšit ceny o 25 %), avšak následuje snížení o 7% provizi sdružení za účelem financování jeho funkcí. Nárůst dílčích nákladů z důvodu této formy vstupu se nepředpokládá, náklady celkem představují celkové náklady výroby pro exportní alianci při 150% objemu produktů.

Potenciální zisk před zdaněním (EBIT) je tedy **2 433 400 Kč**. Ani tento nárůst zisku však není „zadarmo“, společnost musí vybrat vhodné partnery a dohodnout se s nimi, byť k tomu může využít poradenství agentury CzechTrade, bude dále čelit ztrátě určité míry samostatnosti a potenciální nevyváženosti vztahů mezi jednotlivými členy aliance. Tato forma tak s sebou přináší určitou míru rizika, která je ovšem výrazně nižší než v případě dceřiné společnosti.

3. Strategie hledání – smlouva o obchodním zastoupení

Německo patří k členům EU s nejvyšší životní úrovní, což indikuje velkou kupní sílu a spotřebu kvalitních produktů. Data zachycují deset let trvající růst reálného HDP a v současné době také 4% růst poptávky bytové výstavby, který je reprezentován druhým největším počtem udělených stavebních povolení od přelomu století. Obě příležitosti je možné využít k zmírnění nízké rentability aktiv a vlastního kapitálu, jež je s hodnotami hluboko pod odvětvovým průměrem

slabou stránkou společnosti. Vysoká životní úroveň a s ní spojená příležitost dosáhnout vyšších marží může překonat nízkou rentabilitu tržeb. Růst poptávky bytové výstavby zmírní slabou stránku představovanou obratem zásob, pokud podnik zachová současnou strategii doplňování zásob.

Doba splatnosti (obratu) pohledávek, která je každoročně vyšší než doba splatnosti (obratu) krátkodobých závazků, (což vyjadřuje lepší platební morálku společnosti v komparaci s jejími stakeholdery a způsobuje potřebu průměrně 16 dní profinancovat), byla identifikována jako významná slabá stránka společnosti. Možnost jejího odstranění reprezentuje malá vyjednávací síla zákazníků. Tato příležitost je způsobena neschopností partnerských firem vyžadovat více služeb nebo cenové výhody, složitostí změny dodavatele, vyjednávací silou koncových zákazníků i na celkových tržbách nevýznamným podílem odebíraných produktů.

Uvedené strategie vygenerované z matice SWOT odkazují opět na přímý export, tedy na bezkapitálovou formu vstupu. Z těchto forem vstupu na zahraniční trh se jeví nejvhodnější smlouva o obchodním zastoupení. Smlouva o výhradním prodeji vedoucí ke snížení počtu partnerských firem by pravděpodobně nezvýšila množství odebíraných produktů. Komisionářská smlouva, jak již bylo zmíněno, není vhodná pro povahu podnikatelských činností, na které se zaměřuje. Piggyback a exportní aliance vyhovují spíše principům strategie konfrontace. Zvolenou formou vstupu (smlouvou o obchodním zastoupení) může podnik uzavíráním dalších smluv s upravenými podmínkami uskutečnit strategii hledání. Potenciální přínosy a náklady této varianty zachycuje tabulka 26.

Tabulka 26: Potenciální zisk ze smlouvy o obchodním zastoupení

| Položka | Nárůst | tis. Kč |
|------------------------------|--------|----------------|
| Objem prodejů | 100 % | 6 484,1 |
| Cena | 20 % | 7 780,9 |
| Provize | 15 % | 1 167,1 |
| Výnosy celkem | | 6 613,8 |
| Spotřeba materiálu a energie | | 0,0 |
| Služby | | 45,6 |
| Mzdové náklady | | 0,0 |
| Odvody za zaměstnance | | 0,0 |
| Ostatní náklady | | 0,0 |
| Náklady formy vstupu | | 45,6 |
| Náklady celkem | | 5 954,4 |
| EBIT | | 659,4 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě analýz a výročních zpráv

Potenciální nárůst výnosů navrhované smlouvy o obchodním zastoupení jako formy pro postup do další fáze internacionalizace je složen z navýšení objemu prodaných výrobků na německém trhu o 100 % (do odhadu vstoupil faktor vytíženosti současných pracovníků obchodního oddělení, výhody německého obchodního zástupce spočívající ve znalosti prostředí, rodném jazyce apod., částečně také dosavadní obslužnost území) a navýšení ceny o 20 % (opět se jedná o cenovou strategii navrhovanou pro přímé exporty, konkrétní procento nárůstu odpovídá nejnižší úrovni marží dosahovaných zahraničními partnerskými firmami), přičemž následuje snížení o 15% provizi obchodnímu zástupci. Nárůst nákladů této formy vstupu byl stanoven jako 50% zvýšení nákladů na distribuci, navýšení ostatních dílčích položek se nepředpokládá. Náklady celkem zahrnují celkové náklady výroby 100% objemu produktů pro zákazníky sjednané smluvním obchodním zástupcem. Potenciální zisk před zdaněním (EBIT) je tedy **659 400 Kč**. Smlouva o obchodním zastoupení patří dle teorie k nejméně rizikovým formám přímého exportu a vstupu na zahraniční trhy obecně.

Strategie generované z matice SWOT vedly k identifikaci tří nejvhodnějších forem vstupu společnosti na německý trh, jež vykázaly tři rozdílné hodnoty potenciálního zisku. Na základě charakteristik těchto navržených forem v souvislosti s provedenými analýzami a jejich ekonomického vyhodnocení je možné při střední averzi vůči riziku považovat za optimální dceřinou společnost (v případě velmi silné averze vůči riziku pak exportní alianci). Podnik postupuje dle klasických modelů internacionalizace od zemí s krátkou duševní vzdáleností (téměř žádné jazykové bariéry, rozdílné obchodní praktiky, úroveň vzdělání nebo politické systémy) jakou je Slovensko (33,8 %), později Rakousko (17,6 %), Německo (8,2 %), další evropské země, a od bezkapitálových forem vstupu (nepřímý export). Odpovědí na druhou výzkumnou otázku (VO2) je tedy **vstup podniku na německý trh formou dceřiné společnosti, v další fázi vlastní správa zahraničních operací také na ostatních obsluhovaných trzích a nakonec aktivní hledání příležitostí a pronikání na další méně podobné zahraniční trhy.**

9 Limity provedených analýz

Pro finanční analýzu společnosti byla použita data ze zveřejněných výročních zpráv, která ovšem podléhají účetnímu období daného podniku, a jsou proto uvedena vždy za hospodářský rok od 1. dubna do 1. března následujícího roku, narozdíl od odvětvových průměrů MPO nebo statistických údajů Eurostatu, jež jsou zpravidla uváděny za rok kalendářní. Tento nesoulad může představovat menší omezení této diplomové práce stejně jako použitý vzorec pro výpočet indexu důvěryhodnosti, jenž se dočkal své aktualizace na základě reálných dat českých podniků naposledy v roce 2005.

V rámci Porterova modelu pěti sil byli pro zhodnocení rivality firem působících na rakouském a německém trhu identifikováni dva významní lokální konkurenti pro srovnání kvality webových stránek fungujících jako efektivní marketingový nástroj. Identifikace byla provedena pomocí vyhledání klíčových slov (zejm. garagentore) na Googlu, kde by se (po placených umístěních a mapě) měly objevit webové stránky nejvýznamnějších společností, z nichž byly zvoleny ty, které jsou výrobci (ne pouze prodejci) a zároveň původem z předmětného státu. Tento výběr byl stejně jako v případě českých konkurentů ještě konzultován s vedením společnosti (viz příloha 3), ovšem ani tak není zaručeno, že plně odráží reálnou významnost těchto subjektů.

Dalším limitem práce je skutečnost, že nereflektuje současnou pandemickou situaci viru COVID-19, jež bude mít vliv na všechny ekonomiky (a jejich ukazatele). Vzhledem k tomu, že postihne všechna tři předmětná hospodářství (české, rakouské i německé) a především z důvodu zatím nejistého průběhu, konce, a tedy i celkových dopadů, byla pandemie z analýz této diplomové práce vynechána, stejně jako aktuální, netrendové události (rekordní pokles ceny ropy apod.).

ZÁVĚR

Internacionalizaci neboli proces vstupu podniku na zahraniční trh lze bezesporu považovat za jeden ze způsobů růstu a rozvoje podniku. Manažeři seznámení s principy strategického řízení postupují v rámci tří fází tohoto procesu: přípravy a identifikace výchozího stavu, strategického plánování a implementace. Motivem vstupu společnosti KRUŽÍK s.r.o. je pozorovaný potenciál a velikost cílových trhů, stejně jako snaha zhodnotit novou patentovanou technologii velkoplošného potisku vrat na perspektivnějších západních trzích.

Pro účely naplnění první fáze procesu slouží nástroje strategické analýzy, z nichž byla v souladu s cílem této diplomové práce využita metoda PESTLE a Porterův model pěti sil pro vnější analýzy rakouského a německého trhu a vnitřní analýza podnikových faktorů spolu s finanční analýzou.

Na základě provedeného empirického výzkumu je možné sestavit validní strategický plán, jenž představuje druhou fázi internacionalizačního procesu. Analýzy makroprostředí a mikroprostředí zahraničních trhů byly vyhodnoceny pomocí bodovací metody vícekritériálního rozhodování, což přineslo odpověď na první stanovenou výzkumnou otázku: **Ze dvou preferovaných zemí je pro postup do další fáze internacionalizace perspektivnější Spolková republika Německo.**

Nejdůležitější identifikované příležitosti a hrozby německého trhu, jejichž pořadí bylo stanoveno dle úrovně přínosu (rizika), a silné a slabé stránky podniku, hodnocené metodou párového srovnávání, byly zaneseny do matice SWOT. Vzniklá matice poskytla přehledné shrnutí výstupů strategické analýzy a umožnila daty podložené generování strategií, jež vedly k identifikaci tří nejvhodnějších forem vstupu společnosti na německý trh.

Ze tří kategorií způsobů vstupu (přímý a nepřímý export, mezinárodní pohyb know-how a kapitálově náročné formy vstupu) byl jako kritérium pro výběr té formy, která nejefektivněji umožní dosažení stanoveného strategického cíle, zvolen největší očekávaný zisk. Charakteristiky navržených způsobů vstupu v souvislosti s provedenými analýzami a jejich ekonomické vyhodnocení (odhad výše potenciálních zisků) přinesly odpověď na druhou stanovenou výzkumnou otázku: **Při střední averzi vůči riziku je možné považovat za optimální formu vstupu dceřinou společnost.**

K naplnění cíle diplomové práce byla dále navržena celková strategie internacionalizace společnosti KRUŽÍK s.r.o., která kromě zmíněného vstupu na německý trh formou dceřiné společnosti zahrnuje **v další fázi vlastní správu zahraničních operací také na ostatních obsluhovaných trzích, a nakonec aktivní hledání příležitostí a pronikání na další méně podobné zahraniční trhy.** Stanovený cíl práce byl tedy v rámci uvedených limitů naplněn.

Použité zdroje

- [1] AHLSTROM, David, BRUTON, Garry D. *International management: strategy and culture in the emerging world*. 1. vyd. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning, 2010. ISBN 978-0-324-40631-3.
- [2] AKDENIZ, Can. *Financial Statement Analysis Explained*. 1. vyd. Bad Bodendorf, 2014. ISBN 978-1503315815.
- [3] ALBARIC, Cristelle, DICKSTEIN, Marianne. *International commercial agency and distribution agreements: case law and contract clauses*. 2. vyd. Alphen aan den Rijn: Kluwer Law International B. V., 2017. ISBN 9789041169167.
- [4] ALBAUM, Gerald, DUERR, Edwin. *International marketing and export management*. 6. vyd.. New York: Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-273-71387-6.
- [5] BERNDT, Ralph, FANTAPIÉ ALTOBELLI, Claudia, SANDER, Matthias. *Mezinárodní marketingový management: globalizace a světové trhy, marketingové plánování a controlling, potenciál a lidské zdroje*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1641-8.
- [6] BISCHOFF, Matthias, a kol. *Facts about Germany*. 1. vyd. Dillingen: Frankfurter Allgemeine Buch, 2018. ISBN 978-3-96251-032-9.
- [7] BUCHTA, Miroslav. *Mezinárodní management a marketing: pro kombinovanou formu studia*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. ISBN 978-80-7395-109-2.
- [8] BUREŠ, Jan. Německá inflace zaznamenala nejprudší skok v novodobé historii. In: *FinExpert.cz* [online]. 04. 01. 2017 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://finexpert.e15.cz/nemecka-inflace-zaznamenala-nejprudsi-skok-v-novodobе-historii>
- [9] Business meeting etiquette. In: *Businessculture.org* [online]. [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <https://businessculture.org/western-europe/business-culture-in-germany/meeting-etiquette-in-germany/>
- [10] CACCIOLATTI, Luca. *Entrepreneurial marketing for SMEs*. 2. vyd. New York: Palgrave Macmillan, 2016. ISBN 978-1-137-53256-5.
- [11] CADLE, James, Debra PAUL, TURNER Paul. *Business analysis techniques: 72 essential tools for success*. 1. vyd. Londýn: British Computer Society, 2010. ISBN 978-1-906124-23-6.
- [12] CAVUSGIL, S. Tamer, GHOURI, Pervez N., AGARWAL, Milind R.. *Doing business in emerging markets: entry and negotiation strategies*. 1. vyd. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002. ISBN 0-7619-1374-2.
- [13] Centrální portál pro veškeré evropské ekologické zóny. In: *Green-zones.eu* [online]. [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <https://www.green-zones.eu/>
- [14] CHIAPPINI, Raphaël. Investissement direct à l'étranger et performance à l'exportation. *Revue française d'économie* [online]. 2013, vol. 28, no. 3 [cit. 2019-11-08]. ISSN 0769-0479. Dostupné z: <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-economie-2013-3-page-119.html>

- [15] CLEGG, Stewart R. Management, global models. In George Ritzer. *The Wiley-Blackwell Encyclopedia of Globalization*. Chichester: John Wiley & Sons, 2012. ISBN 9780470670590.
- [16] Climate Action Programme 2030. In: *Die Bundesregierung* [online]. 20. 09. 2019 [cit. 2020-04-05]. Dostupné z: <https://www.bundesregierung.de/breg-en/issues/climate-action/klimaschutzprogramm-2030-1674080>
- [17] Company tax in the EU – Germany. In: *Your Europe* [online]. 24. 10. 2019 [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: https://europa.eu/youreurope/business/taxation/business-tax/company-tax-eu/germany/index_en.htm
- [18] Construction permits on the rise. In: *Deutschland.de* [online]. 17. 03. 2020 [cit. 2020-04-07]. Dostupné z: <https://www.deutschland.de/en/news/construction-permits-on-the-rise>
- [19] COOPER, Cary L., *Wiley Encyclopedia of Management*. Chichester: John Wiley & Sons, 2015. ISBN 9781118785317.
- [20] Corruption Perceptions Index 2019. In: *Transparency International* [online]. [cit. 2020-03-13]. Dostupné z: <https://www.transparency.org/cpi2019>
- [21] CzechTrade, MZV. Rakousko: Souhrnná teritoriální informace. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 15. 12. 2019 [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/rakousko-souhrnna-teritorialni-informace/>
- [22] ČIŽINSKÁ, Romana, MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [23] ČTK. Rakouská vláda chce dosáhnout uhlíkové neutrality do roku 2040. Sníží lidem daně. In: *iRozhlas* [online]. 02. 01. 2020 [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-svet/rakousko-uhlikova-neutralita-kurz-lidovci-zeleni_2001022233_pj
- [24] DERESKY, Helen. *International management: managing across borders and cultures: text and cases*. 9. vyd. Boston: Pearson, 2017. ISBN 978-1-292-15353-7.
- [25] DOMINGUEZ, Noémie. *SME Internationalization Strategies: Innovation to Conquer New Markets*. 1. vyd. Hoboken: John Wiley & Sons, 2018. ISBN 978-1-119-51646-0.
- [26] DYMITROWSKI, Adam. *The Role of Innovations Created in the Internationalization Process for Company Performance*. 1. vyd. Varšava: Wydawnictwo Naukowe PWN SA, 2014. ISBN 978-83-01-17954-0.
- [27] Ekonomika Německa loni vzrostla o 0,6 procenta, nejméně od roku 2013. In: *ČT24* [online]. 15. 01. 2020a [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/3030146-ekonomika-nemecka-loni-vzrostla-o-06-procenta-nejmene-od-roku-2013>
- [28] FOTR, Jiří, a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

- [29] FRANCŔEUR, Claude. Les opérations de fusions et acquisitions internationales sont-elles rentables? *Gestion* [online]. 2005, vol. 30, no. 3 [cit. 2019-11-12]. ISSN 0701-0028. Dostupné z: <https://www.cairn.info/revue-gestion-2005-3-page-97.html>
- [30] Germany as a Top Business Location. In: *Germanyworks* [online]. [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <https://germanyworks.com/germany/>
- [31] Global Competitiveness Index 4.0. In: World Economic Forum [online]. 2019 [cit. 2020-03-13]. Dostupné z: http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2019/competitiveness-rankings/?doing_wp_cron=1585948156.2230648994445800781250
- [32] GLOWIK, Mario. *Market Entry Strategies: Internationalization Theories, Network Concepts and Cases of Asian firms: LG Electronics, Panasonic, Samsung, Sharp, Sony and TCL China*. 1. vyd. Mnichov: Walter de Gruyter, 2010. ISBN 978-3-486-59976-3.
- [33] GOLDSTEIN, Itay, RAZIN, Assaf. An information-based trade off between foreign direct investment and foreign portfolio investment. *Journal of International Economics* [online]. 2006, vol. 70, no. 1 [cit. 2019-11-15]. ISSN 0022-1996. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022199606000134?via%3Dihub>
- [34] GOPAL, Namita. *Business environment*. 2.vyd. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education, 2009. ISBN 978-0-07-008324-0.
- [35] GRANT, Robert M. *Contemporary strategy analysis: text and cases*. 9. vyd. Chichester: Wiley, 2016. ISBN 9781119120841.
- [36] GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek, ŘEHÁK, David. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [37] GRASSEOVÁ, Monika, MAŠLEJ, Miroslav, BRECHTA, Bohumil. *Manažerské rozhodování: teoretická východiska a praktické příklady*. 1. vyd. Brno: Univerzita obrany, 2010. ISBN 978-80-7231-730-1.
- [38] HAGEMMEISTER, Maren. *The Impact of Sub-National Institutions on Foreign Firms' Market Entry: An Empirical Analysis of the Russian Regions*. 1. vyd. Heroldsbach: Springer Nature, 2019. ISBN 978-3-658-27826-7.
- [39] HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ Miloslav, VYKYPĚL Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vyd. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.
- [40] HENRY, Anthony. *Understanding strategic management*. 3. vyd. Oxford: Oxford University Press, 2018. ISBN 9780199662470.
- [41] HERRMANN, Pol, DATTA, Deepak K. CEO Successor Characteristics and the Choice of Foreign Market Entry Mode: An Empirical Study. *Journal of International Business Studies* [online]. 2002, vol. 33, no. 3 [cit. 2019-11-05]. ISSN 0047-2506. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1057%2Fpalgrave.jibs.8491031>

- [42] HESSELINK, Martin W., a kol. *Commercial Agency, Franchise and Distribution Contracts*. 1. vyd. Mnichov: Walter de Gruyter, 2009. ISBN 978-3-86653-707-1.
- [43] HILL, Charles W. L, JONES, Gareth R.. *Strategic management theory: an integrated approach*. 9. vyd. Mason: South-Western Cengage Learning, 2010. ISBN 978-0-538-75107-0.
- [44] HIRIYAPPA, B. *Strategic Analysis of Business*. PublishDrive, 2018. ISBN 978-1973263296.
- [45] HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. *Strategic management: Competitiveness & globalization*. 12 vyd. Boston: Cengage Learning, 2017. ISBN 978-1-305-50214-7.
- [46] HOLLENSSEN, Svend. *Global Marketing: A Decision-oriented Approach*. 4. vyd. Harlow: Pearson Education, 2007. ISBN 978-0-273-70678-6.
- [47] HOVE, Progress, TARISAI Chikungwa. Internal Factors Affecting the Successful Growth and Survival of Small and Micro Agri-business Firms in Alice Communal Area. *Journal of Economics* [online]. 2017, vol 4, no. 1 [cit. 2020-12-18]. ISSN 0976-5239. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09765239.2013.11884965>
- [48] HUANG, Ying, STERNQUIST, Brenda. Retailers' foreign market entry decisions: An institutional perspective. *International Business Review* [online]. 2007, vol. 16, no. 5 [cit. 2019-11-15]. ISSN 0969-5931. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969593107001023?via%3Dihub>
- [49] Informační portál odboru komunikace o evropských záležitostech (OEZ) Úřadu vlády České republiky. In: *Euroskop.cz* [online]. [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/>
- [50] Invest in Austria – the national investment promotion agency of the Austrian Business Agency. In: *ABA* [online]. [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: <https://investinaustria.at/en/>
- [51] JAMRISKO, Michelle, LU, Wei. Bloomberg Innovation Index: Germany Breaks Korea's Six-Year Streak as Most Innovative Nation. In: *Bloomberg* [online]. 18. 01. 2020 [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-01-18/germany-breaks-korea-s-six-year-streak-as-most-innovative-nation>
- [52] JANATKA, František. *Podnikání v globalizovaném světě*. 1. vyd.. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-754-7.
- [53] JOHNSON, Gerry, SCHOLES, Kevan, WHITTINGTON, Richard. *Exploring Corporate Strategy*. 8. vyd. Harlow: Pearson Education, 2008. ISBN 978-0-273-71191-9.
- [54] JOHNSON, Gerry, SCHOLES, Kevan, WHITTINGTON, Richard. *Fundamentals of strategy*. 1. vyd. Harlow: Pearson Education 2009. ISBN 978-0-273-71310-4.
- [55] JOSHI, Rakesh Mohan. *International Business*. 4. vyd. New Dehli: Oxford University Press, 2009. ISBN 978-0-19-568909-9.
- [56] KACHRU, Upendra. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Dotisk. New Delhi: Excel Books India, 2009. ISBN 9788174464248.

- [57] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9
- [58] KLUG, Michael. *Market Entry Strategies in Eastern Europe in the Context of the European Union: An Empirical Research into German Firms Entering the Polish Market*. 1. vyd. Berlín: Springer Science & Business Media, 2007. ISBN 978-3-8350-9334-8.
- [59] KOTABE, Masaaki, HELSEN, Kristiaan. *Global marketing management*. 7. vyd. Hoboken: Wiley, 2017. ISBN 9781119298847.
- [60] KOTLER, Philip. *Marketing management*. New York: Prentice Hall, 2009. ISBN 978-0-273-71856-7.
- [61] KRAJA, Ylvije Borici, OSMANI, Elez. Importance Of External And Internal Environment In Creation Of Competitive Advantage To SMEs. (Case Of SMEs, In The Northern Region Of Albania). *European Scientific Journal*, 2015, vol. 11, no. 3. ISSN 1857- 7431.
- [62] Krize v německé CDU: slova o předčasných volbách i nutnosti vyjasnění vztahu k AfD. In: *ČT24* [online]. 10. 02. 2020b [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/svet/3045751-konec-nadeji-na-kreslo-kanclerky-krampova-karrenbauerova-nepovede-cdu-do-voleb>
- [63] KUBÍČKOVÁ, Lea. Faktory úspěchu v internacionalizačním procesu MSP podnikajících v oblasti ICT. *Acta academica karviniensia* [online]. 2013, vol. 13, no. 3 [cit 2019-10-30]. ISSN 1212-415X. Dostupné z: http://aak.slu.cz/artkey/aak-201303-0011_faktory-uspechu-v-internacionalizacnim-procesu-msp-podnikajicich-v-oblasti-ict.php
- [64] KUČYŇKOVÁ, Ladislava. The Influence of Globalization on Small and Medium-Sized Enterprises. In Tomas Kliestik. *Globalization and its socio-economics consequences*. Slovensko: ZU - UNIVERSITY OF ZILINA, 2016. s. 1110 - 1019. ISBN 978-8081-54-1.
- [65] KURTZ, David L., MACKENZIE, H. F., SNOW, Kim. *Contemporary Marketing*. 2. vyd. Toronto: Cengage Learning, 2009. ISBN 978-0-17-650003-0.
- [66] LEE, Alice C., LEE, John C., LEE Cheng F. *Financial analysis, planning & forecasting: theory and application*. 2. vyd. New Jersey: World Scientific, 2009. ISBN 978-981-270-608-9.
- [67] LUTHANS, Fred, DOH, Jonathan P. *International management: culture, strategy, and behavior*. 8. vyd. New York: McGraw-Hill, 2012. ISBN 978-0-07-108657-8.
- [68] MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5366-9.
- [69] MACHKOVÁ, Hana, a kol. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0.
- [70] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

- [71] MANDEL, Martin, DURČÁKOVÁ, Jaroslava. *Mezinárodní finance a devizový trh*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-287-1.
- [72] MENDELSON, Martin, ROSE, Stephen. *Guide to the EC block exemption for vertical agreements*. 1. vyd. New York: Kluwer Law International, 2002. ISBN 978-90-411-9813-6.
- [73] Ministerstvo průmyslu a obchodu. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2018. In: *MPO* [online]. 09. 2019 [cit. 2020-01-03]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2019/9/FA4Q2018.pdf>
- [74] Ministerstvo zahraničních věcí. Mapa globálních oborových příležitostí 2018/2019. In: *MZV* [online]. 11. 1. 2019 [cit. 2020-01-20]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/file/3184591/MOP2019_web.pdf
- [75] Ministerstvo zahraničních věcí. Podnikání v Rakousku. In: *MZV* [online]. 04. 2018 [cit. 2020-03-19]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/file/2949710/Podnikani_v_Rakousku_2018.pdf
- [76] MORSCHEIT, Dirk, SCHRAMM-KLEIN, Hanna, ZENTES, Joachim. *Strategic international management: text and cases*. 3. vyd. Berlín: Springer Gabler, 2015. ISBN 978-3-658-07883-6.
- [77] MURRAY-WEBSTER, Ruth. *Management of Risk: Guidance for Practitioners*. 1. vyd. Londýn: The Stationery Office, 2010. ISBN 9780113312740.
- [78] NEEDLES, Belverd E., POWERS Marian, CROSSON Susan V. *Principles of accounting*. 11. vyd. Mason: Cengage Learning, 2011. ISBN 978-1-4390-3774-4.
- [79] Německá sociální demokracie zatím z vlády neodejde. Stranu povede trojice místopředsedů. In: *ČT24* [online]. 03. 06. 2019a [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/svet/2832086-nemeckou-spd-povede-trojice-mistopredsedu-ve-strane-sili-volani-po-odchodu-z-vlady>
- [80] Německo životní a pracovní podmínky. In: *Úřad práce ČR* [online]. 09. 01. 2020 [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/nemecko-1#o3>
- [81] Neumaierová, Inka, Neumaier, Ivan. Index IN05. In: Viktória Čejková. *Evropské finanční systémy: sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2005. s. 143 – 148. ISBN 80-210-3753-9.
- [82] NÝVLTOVÁ, Romana, REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Mezinárodní kapitálové trhy: zdroj financování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1922-1.
- [83] Obchodní rejstřík – subjekt s IČO: 26943115. In: *Justice.cz* [online]. [cit. 2020-02-16]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?ico=26943115](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?ico=26943115)
- [84] OECD Better Life Index: Germany. In: *OECD BLI* [online]. [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/germany/>
- [85] OECD. Glossary Of Foreign Direct Investment Terms And Definitions. In: *OECD* [online]. 2008 [cit. 2019-11-08]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/daf/inv/investment-policy/2487495.pdf>

- [86] Oficiální portál rakouského hospodářství v zahraničí. In: *AdvantageAustria* [online]. [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: <https://www.advantageaustria.org/international/zentral/business-guide-oesterreich/zahlen-und-fakten/oesterreich-auf-einen-blick.cs.html>
- [87] Oficiální webová stránka společnosti Feldmann GmbH & Co. KG. In: *Feldmann-garagentore.de* [online]. [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://feldmann-garagentore.de/de>
- [88] Oficiální webová stránka společnosti H. & J. Steiner GmbH. In: *JosefSteiner.at* [online]. [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.josefsteiner.at/>
- [89] Oficiální webová stránka společnosti Hellmold & Nachtwey GmbH. In: *Garagentorverkauf.de* [online]. [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://garagentorverkauf.de/>
- [90] Oficiální webová stránka společnosti LINDPOINTNER Torsysteme GmbH. In: *Lindpointer.com* [online]. [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.lindpointner.com/>
- [91] Oficiální webová stránka společnosti KRUŽÍK s.r.o. In: *Kruzik.cz* [online]. [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://www.kruzik.cz/>
- [92] OORTWIJN, Maud. *Foreign entry commitment as a human choice*. 1. vyd. Amsterdam: Lulu.com, 2012. ISBN 978-1-4709-1692-3.
- [93] PAHL, Nadine, RICHTER Anne. *SWOT Analysis - Idea, Methodology and a Practical Approach*. 1. vyd. Norderstedt: GRIN Verlag, 2009. ISBN 978-364-030303-8.
- [94] PALIWODA, Stanley J., THOMAS, Michael J. *International marketing*. 3. vyd. Oxford: Butterworth Heinemann, 2001. ISBN 0-7506-2241-5.
- [95] PANIBRATOV, Andrei. *International Strategy of Emerging Market Firms: Absorbing Global Knowledge and Building Competitive Advantage*. 1. vyd. New York: Taylor & Francis, 2017. ISBN 978-1-317-44748-1.
- [96] PENG, Mike W. *Global business*. 2. vyd. Mason: South Western Cengage Learning, 2011. ISBN 978-1-4390-4224-3.
- [97] PERERA, Rashain. *The PESTLE Analysis*. 1. vyd. Nerdynaut, 2017. ISBN 9781549790546.
- [98] PHILLIPS, A. W. The Relation Between Unemployment and the Rate of Change of Money Wage Rates in the United Kingdom, 1861-1957. *Economica* [online]. 1958, vol. 25, no. 100 [cit. 2020-03-14]. ISSN 0013-0427. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/2550759?origin=crossref>
- [99] PORTER, Michael E. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 2008, vol. 86, no. 1. ISSN 0017-8012.
- [100] Rakouští lidovci podle předběžných výsledků posílili. Kurz bude pověřen sestavením vlády. In: *ČT24* [online]. 29. 09. 2019b [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/svet/2937011-v-rakousku-zacaly-predcasne-parlamentni-volby-nejvetsi-sance-maji-lidovci-exkanclere>
- [101] RAO, C. Appa, RAO, B. Parvathiswara, SIVARAMAKRISHNA, K. *Strategic Management and Business Policy*. 1. vyd. New Delhi: Excel Books India, 2009. ISBN 978-81-7446-668-6.

- [102] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.
- [103] SARSBY, Alan. *SWOT Analysis*. 1. vyd. Anglie: Leadership Library, 2016. ISBN 978-0-9932504-2-2.
- [104] SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- [105] SEGAL-HORN, Susan, FAULKNER, David. *Principles of international strategy*. 1. vyd. Londýn: International Thomson Business Press, 1997. ISBN 978-186152-015-9.
- [106] SEKHAR, G. V. Satya. *Business Policy and Strategic Management*. New Delhi: I. K. International Pvt Ltd, 2009. ISBN 978-81-907770-7-0.
- [107] SHAIKH, Saleem. *Business environment*. 3. vyd. New Delhi: Pearson Education India, 2015. ISBN: 978-81-7758-350-2.
- [108] SHARAN, Vyuptakesh. *International Business: Concept, Environment and Strategy*. 3. vyd. New Delhi: Pearson Education India, 2013. ISBN 978-81-317-3251-9.
- [109] SINGH, Meera. Marketing Mix of 4P'S for Competitive Advantage. *Journal of Business and Management* [online]. 2012, vol. 3, no. 6 [cit. 2019-12-18]. ISSN: 2278-487X. Dostupné z: <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/vol3-issue6/G0364045.pdf>
- [110] SINHA, Gokul. *Financial Statement Analysis*. 2. vyd. New Delhi: PHI Learning, 2012. ISBN 978-81-203-4660-4.
- [111] SPENCER, Tudor, STRADLING, Bob. *Financial Analysis*. Beaconsfield: Select Knowledge Limited, 2005. ISBN 9780744600596.
- [112] Statistický úřad Evropské unie. In: *Eurostat* [online]. [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/>
- [113] Statistiken und Daten zu Demographie. In: *Statista* [online]. [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: <https://de.statista.com/statistik/kategorien/kategorie/8/themen/63/branche/demographie/>
- [114] Structure and tasks of The Federal Government. In: *Die Bundesregierung* [online]. [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <https://www.bundesregierung.de/breg-en/federal-government/structure-and-tasks-470508>
- [115] SVATOŠ, Miroslav. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2708-0.
- [116] ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.
- [117] The Pilot Factory Of The Vienna University Of Technology. In: *Pilotfabrik* [online]. [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <http://pilotfabrik.tuwien.ac.at/en/>

[118] VEBER, Jaromír, a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press s.r.o., 2014. ISBN 978-80-7261-274-1.

[119] VOCHOZKA, Marek, MULAČ, Petr. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

[120] WARNER, Alfred G. *Strategic Analysis and Choice: A Structured Approach*. 1. vyd. New York: Business Expert Press, 2010. ISBN 978-160649-175-1.

[121] WELCH, Lawrence S., BENITO, Gabriel R. G., PETERSEN, Bent. *Foreign Operation Methods: Theory, Analysis, Strategy*. 1. vyd. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2008. ISBN 9781847208873.

[122] WHEELER, Evan. *Security Risk Management: Building an Information Security Risk Management Program from the Ground Up*. 1. vyd. Waltham: Elsevier, 2011. ISBN 978-159749-615-5.

[123] WU, Jun, LI, Shaomin, SELOVER, David D. Foreign Direct Investment vs. Foreign Portfolio Investment. *Management International Review* [online]. 2012, vol. 52, no. 5 [cit. 2019-12-04]. ISSN 0938-8249. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11575-011-0121-0>

[124] Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. §2455 a §2456.

[125] ZANONI, Andrea Beretta. *Strategic Analysis: Processes and Tools*. 1. vyd. New York: Routledge, 2012. ISBN 978-0-415-88063-3.

Interní dokumenty

[126] Mzdový řád

[127] Organizační řád

[128] Účetní dokumenty

Seznam příloh

Příloha 1 – webové stránky rakouských konkurentů

Příloha 2 – webové stránky německých konkurentů

Příloha 3 – vzor polostrukturovaného rozhovoru

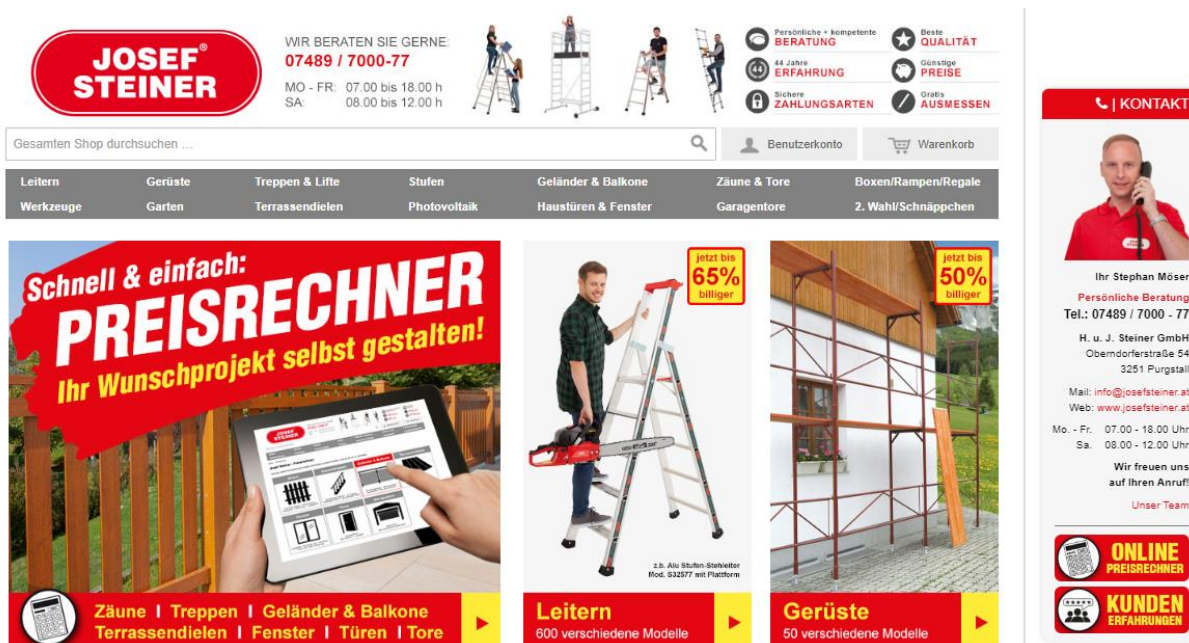
Příloha 4 – pořadí příležitostí a hrozeb německého trhu

Příloha 5 – pořadí silných a slabých stránek podniku

Příloha 1 – webové stránky rakouských konkurentů

Pro ilustraci popsaných parametrů webových stránek rakouských konkurentů jsou na obrázcích níže zachyceny úvodní strany webových stránek společnosti Josef Steiner (obr. 6) a Lindpointner Torsysteme (obr. 7).

Obrázek 6: Webové stránky Josef Steiner



Zdroj: JosefSteiner.at (2020)

Obrázek 7: Webové stránky Lindpointner Torsysteme



Zdroj: Lindpointer.com (2020)

Příloha 2 – webové stránky německých konkurentů

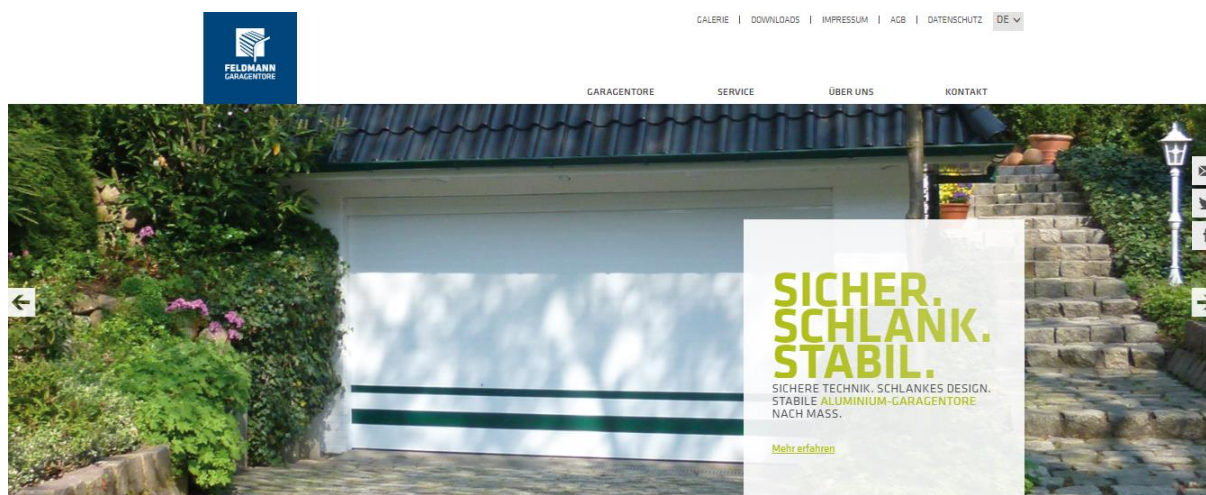
Pro ilustraci popsanych parametrů webových stránek německých konkurentů jsou na obrázcích níže zobrazeny úvodní strany webových stránek společnosti Hellmold & Nachtwey (obr. 8) a Feldmann (obr. 9).

Obrázek 8: Webové stránky Hellmold & Nachtwey



Zdroj: *Garagentorverkauf.de*

Obrázek 9: Webové stránky Feldmann



ALUMINIUM-GARAGENTORE NACH MASS.
RICHTIG GUT. EINFACH SCHÖN.

Zdroj: *Feldmann-garagentore.de*

Příloha 3 – vzor polostrukturovaného rozhovoru

Polostrukturované rozhovory s vedením podniku probíhaly v několika etapách, vždy dle postupu v empirické části této diplomové práce a vycházely (v daných kategoriích) z následujících otázek:

Představení podniku

Do kterých zahraničních zemí jsou vyváženy produkty a jakou formou? (Má společnost s obchodními partnery uzavřený nějaký druh exportní smlouvy?)

Jaký je podíl odebraných produktů na tržbách zahraničními partnery (za jednotlivé země)?

Na které další trhy byste chtěli vstoupit? Znáte své hlavní konkurenty na těchto trzích?

Faktory vědecko-technického rozvoje a řízení výroby

Věnuje se společnost nějaké formě výzkumu a vývoje?

Jakými dodavatelskými řetězci společnost disponuje?

Popište prosím výrobní proces vč. používaných moderních zařízení a technologií.

Marketingové a distribuční faktory

Které marketingové nástroje a v jaké míře jsou využívány?

Popište prosím distribuční kanály společnosti.

Na čem je založena cenotvorba?

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Je organizační struktura z r. 2013 stále platná, nebo se něco na zobrazené úrovni podrobnosti změnilo?

Které zaměstnanecké výhody společnost nabízí svým zaměstnancům?

Popište prosím atmosféru a vztahy na pracovišti, organizační kulturu.

Jsou vedoucí pracovníci proškoleni v oblasti uplatňování diferencovaných stylů vedení?

Finanční a rozpočtové faktory

Jaká je průměrná cena a náklady (přímé výrobní náklady, správní a odbytová režie) produktu pro německého zákazníka?

Je poskytována nějaká provize partnerským firmám?

Příloha 4 – pořadí příležitostí a hrozeb německého trhu

Ze stanovených 23 obecných kritérií pro posouzení a výběr perspektivnější země (viz tab. 10, s. 58) bylo vybráno nebo úžeji specifikováno deset příležitostí a osm hrozeb německého trhu tak, jak vyplývají z analýzy PESTLE a Porterova modelu pěti sil (viz kap. 6.2). Do stanovení pořadí, které zachycuje tabulka 27 a 28, nebyla zahrnuta kritéria s neutrálním dopadem.

Tabulka 27: Úroveň přínosu příležitostí

| příležitosti | atraktivita dopadu | pravděpodobnost vzniku | úroveň přínosu | pořadí |
|--------------------------------------|--------------------|------------------------|----------------|--------|
| státní podpora průmyslu a organizací | 5 | 4 | 20 | 2.-3. |
| vyspělá infrastruktura | 3 | 4 | 12 | 7.-9. |
| vysoká životní úroveň | 4 | 4 | 16 | 4.-6. |
| míra inflace | 3 | 3 | 9 | 10. |
| míra korupce | 4 | 5 | 20 | 2.-3. |
| kvalitní vzdělávací systém | 3 | 4 | 12 | 7.-9. |
| státní podpora výzkumu a vývoje | 4 | 4 | 16 | 4.-6. |
| odvody za zaměstnance | 4 | 3 | 12 | 7.-9. |
| vyjednávací síla zákazníků | 4 | 4 | 16 | 4.-6. |
| růst poptávky bytové výstavby | 5 | 5 | 25 | 1. |

Zdroj: Vlastní zpracování

Předmětná pořadí byla stanovena podle úrovně přínosu (rizika) hodnocené na základě součinu hodnot získaných ve dvou kritériích podle tabulky 5 (viz kap. 5).

Tabulka 28: Úroveň rizika hrozeb

| hrozby | závažnost dopadu | pravděpodobnost vzniku | úroveň rizika | pořadí |
|-----------------------------|------------------|------------------------|---------------|--------|
| růst průměrné mzdy | 5 | 4 | 20 | 1.-2. |
| pokles míry nezaměstnanosti | 4 | 3 | 12 | 5. |
| stárnutí populace | 2 | 5 | 10 | 6.-7. |
| složitý právní systém | 2 | 5 | 10 | 6.-7. |
| vysoká DPPO | 5 | 4 | 20 | 1.-2. |
| environmentální požadavky | 4 | 4 | 16 | 3.-4. |
| vyjednávací síla dodavatelů | 4 | 4 | 16 | 3.-4. |
| vyspělá konkurence | 3 | 3 | 9 | 8. |

Zdroj: Vlastní zpracování

Uvedené pořadí příležitostí a hrozeb cílového trhu bylo následně použito jako vstup při sestavování matice SWOT.

Příloha 5 – pořadí silných a slabých stránek podniku

Silné a slabé stránky podniku získané prostřednictvím analýzy podnikových faktorů a finanční analýzy (viz kap. 7) zobrazuje tabulka 29 a 30.

Tabulka 29: Párové srovnání silných stránek

| silné stránky | | S1 | S2 | S3 | S4 | S5 | S6 | S7 | S8 | S9 | S10 | celkem | pořadí |
|---|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|--------|--------|
| vlastní technologie | S1 | | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 14 | 1.-3. |
| certifikáty | S2 | 0 | | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 4 | 9.-10. |
| image podniku | S3 | 0 | 1 | | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 4 | 9.-10. |
| šířka a hloubka portfolia | S4 | 1 | 2 | 2 | | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 14 | 1.-3. |
| přímý a online marketing | S5 | 0 | 1 | 1 | 0 | | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 5 | 6.-8. |
| automat., flexibilita a kapacity výroby | S6 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | | 2 | 1 | 2 | 1 | 13 | 4. |
| motivační systém | S7 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | | 1 | 1 | 0 | 5 | 6.-8. |
| kvalifikovaní zaměstnanci | S8 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 12 | 5. |
| silná organizační kultura | S9 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | | 0 | 5 | 6.-8. |
| obrat aktiv | S10 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | | 14 | 1.-3. |

Zdroj: Vlastní zpracování

Předmětné stránky byly pro účely stanovení pořadí hodnoceny metodou párového srovnávání na základě vzájemného vztahu všech dvojic.

Tabulka 30: Párové srovnání slabých stránek

| slabé stránky | | W1 | W2 | W3 | W4 | W5 | W6 | W7 | W8 | celkem | pořadí |
|----------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--------|--------|
| přímá distribuce | W1 | | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 6.-7. |
| absence sociálních sítí | W2 | 1 | | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 8. |
| způsob zajišťování surovin | W3 | 2 | 2 | | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 10 | 2.-3. |
| růst osobních nákladů | W4 | 1 | 1 | 0 | | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | 6.-7. |
| obrat zásob | W5 | 2 | 2 | 1 | 2 | | 1 | 0 | 1 | 9 | 4. |
| likvidita | W6 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | | 1 | 1 | 10 | 2.-3. |
| rentabilita | W7 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | | 2 | 11 | 1. |
| splatnost pohledávek | W8 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | | 8 | 5. |

Zdroj: Vlastní zpracování

Uvedené pořadí silných a slabých stránek analyzovaného podniku bylo následně využito při sestavování SWOT matice.