

Vysoká škola podnikání a práva

Obor: Podnikání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

STRATEGIE VSTUPU PODNIKU NA ZAHRANIČNÍ TRH

FOREING MARKET ENTRY STRATEGY

Vypracovala: Bc. Michaela Filková

Vedoucí práce: Ing. Michal Červinka, Ph.D.

2021



Vysoká škola
podnikání a práva

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Studentka: **Bc. Michaela Filková**
ID studentky: 27057
Studijní program: Ekonomika a management
Obor: Podnikání
Forma studia: kombinovaná
Katedra: Katedra marketingu
Studijní středisko: Ostrava

Název: **Strategie vstupu podniku na zahraniční trh**
Název anglicky: **Foreign market entry strategy**

Základní cíle práce:

Hlavním cílem práce je vypracování návrhu strategie vstupu na vybraný zahraniční trh v oblasti ekologického vytápění.

Díličními cíly práce jsou:

1. Zpracování literární rešerše podchycující současný stav řešení problematiky mezinárodního obchodu.
2. Analýza vybraného zahraničního trhu.
3. V závěrečné části na základě analýzy firemních procesů zpracovat návrhy a doporučení pro další rozvoj podniku pro expanzi na zahraniční trhy.

Hlavním přínosem práce bude na základě teoretických poznatků získaných studiem vysoké školy a vlastních praktických zkušeností studentky z příslušného oboru zpracování reálné strategie vstupu na zahraniční trh s ohledem na zdroje a strukturu podniku.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Teoretická východiska pro obchodování na zahraničních trzích
3. Použitá metodologie
4. Analytická část
 - charakteristika vybraného zahraničního trhu
 - vnější a vnitřní analýza zkoumaného podniku
5. Návrhy a doporučení pro další rozvoj podniku pro expanzi na zahraniční trhy
6. Závěr

Seznam odborné literatury:

1. ČERNOHLÁVKOVÁ, E. – MACHKOVÁ, H. – SATO, A. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada, 2014. 256 s. ISBN 978-80-247-4874-0.
2. KOTLER, P. – KELLER, K L. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
3. MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing. Strategické trendy a příklady z praxe*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5366-9.
4. SVATOŠ, M. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2009. 367 s. ISBN 978-80-247-2708-0.
5. ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.

Prohlášení:

Potvrzuji správnost uvedených údajů. Zavazuji se, že při zpracování magisterské práce se budu řídit směrnicemi ke zpracování magisterské práce, Procesním manuálem VŠPP ke zpracování magisterské práce a pokyny vedoucího práce.

Podpisem souhlasím se zveřejněním své magisterské práce v zákonném rozsahu dle platné zákonné normy.

Datum zadání diplomové práce:

listopad 2020

L. S.

Bc. Michaela Filková
Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 11. 1. 2021
Ing. Michal Červinka, Ph.D.
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 15. 1. 2021
Ing. Vladimír Vavrečka, CSc.
Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 15. 1. 2021
doc. Ing. Aleksandr Ključnikov, Ph.D.
Rektor VŠPP

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci na téma *Strategie vstupu podniku na zahraniční trh* napsala samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů. Současně potvrzuji identickou shodu mezi tištěnou a elektronickou verzí práce.

Brno 5. 4. 2021

.....
Bc. Michaela Filková

Tímto bych chtěl poděkovat svému vedoucímu diplomové práce Ing. Michalu Červinkovi, Ph.D., za odborné vedení při vypracování této diplomové práce.

Název práce: Strategie vstupu podniku na zahraniční trh

Autor: Bc. Michaela Filková

Vedoucí práce: Ing. Michal Červinka, Ph.D

Abstrakt: Diplomová práce se zabývá problematikou strategie vstupu firmy na zahraniční trh. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a analytickou. V teoretické části jsou definovány motivy vstupu na zahraniční trhy, formy a modely internacionalizace. Analytická část je zaměřena na analýzu rakouského trhu, interní a externí analýzu konkrétní firmy. Získané poznatky z předešlých analýz jsou sumarizovány pomocí matice SWOT. Popis vstupu na zahraniční trh je sestaven na základě metody SMART. V rámci návrhu jsou uvedeny motivy vedoucí firmu ke vstupu na rakouský trh, vývoj výběru strategie, důvody pro rozfázování vstupu. Závěrem jsou popsány hlediska fungování firmy v zahraničí, přínosy a doporučení pro aplikaci strategie v praxi.

Klíčová slova: Strategie vstupu firmy na zahraniční trh, export, tepelné čerpadlo, analýza trhu.

Title: The strategy of the company's entry into the foreign market

Author: Bc. Michaela Filková

Supervisor: Ing. Michal Červinka, Ph.D

Abstract: The diploma thesis deals with the issue of the company's entry strategy into the foreign market. The work is divided into two parts, theoretical and analytical. The theoretical part defines the motives for entering foreign markets, forms, and models of internationalization. The analytical part is focused on the analysis of the Austrian market, internal and external analysis of a specific company. The findings obtained from previous analyzes are summarized using a SWOT matrix. The description of entering the foreign market is compiled based on the SMART method. The proposal sets out the motives leading the company to enter the Austrian market, the development of the choice of strategy, the reasons for the phasing out of entry. Finally, aspects of the company's operation abroad, benefits, and recommendations for the application of the strategy in practice are described.

Keywords: Company entry strategy on foreign market, export, heat pump, market analysis.

OBSAH

ÚVOD	9
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO OBCHODOVÁNÍ NA ZAHRANIČNÍCH TRZÍCH.....	10
1.1 MOTIVY VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRHY	11
1.2 FORMY VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRH	12
1.2.1 Vývoz a dovoz zboží a služeb.....	12
1.2.2 Formy vstupu nenáročné na kapitálové investice.....	15
1.2.3 Formy vstupu náročné na kapitálové investice	17
1.3 MEZINÁRODNÍ STRATEGIE	20
1.3.1 Metodika tvorby strategie	21
1.4 MODELÝ INTERNACIONALIZACE	22
1.4.1 Stopfordův model.....	23
1.4.2 Uppsala model.....	23
1.4.3 Přístup Danielse a Radebaugha	24
1.4.4 EPRG model.....	25
1.5 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU	26
1.5.1 Analýza vnějšího prostředí podniku.....	27
1.5.2 Analýza oborového okolí podniku	33
1.5.3 Porterův model konkurenčního prostředí	37
1.5.4 Analýza vnitřního prostředí podniku.....	38
1.5.5 SWOT.....	39
1.6 FORMULACE STRATEGIE	41
1.7 MEZINÁRODNÍ MARKETING.....	44
2 METODOLOGIE	47
3 ANALYTICKÁ ČÁST	48
3.1 CHARAKTERISTIKA ZAHRANIČNÍHO TRHU.....	48
3.1.1 Rakouská republika	48
3.2 PŘEDSTAVENÍ FIRMY ICE ENERGY S.R.O.	55
3.2.1 Vnitřní analýza firmy	57
3.2.2 Vnější analýza firmy	60
3.2.3 SWOT analýza.....	69
3.2.4 Strategické cíle vstupu na rakouský trh podle SMART.....	71
4 NÁVRH STRATEGIE VSTUPU NA RAKOUSKÝ TRH	73
ZÁVĚR.....	77
LITERATURA	78

SEZNAM TABULEK	81
SEZNAM OBRÁZKŮ	81

Úvod

Pro svoji práci jsem si zvolila téma „Strategie vstupu podniku na zahraniční trh“. Inspirací pro toto téma mi byl můj manžel vlastníci malou, ale úspěšnou firmu na prodej a montáž topných a chladicích systémů. Firma provádí instalace po celé České republice a začala uvažovat, zda by bylo reálné vstoupit na blízké zahraniční trhy, což by mohlo přispět k jejímu rozvoji a zvýšení ziskovosti.

Cílem práce je provést základní rešerši podchycující současný stav problematiky zahraničního obchodu. Na základě zjištěných faktů provést analýzu zvoleného zahraničního trhu a podnikového okolí. Výsledkem práce bude návrh strategie vstupu pro konkrétní firmu.

Práce je rozdělena na dvě části. První část objasňuje základní motivy vstupu firem na zahraniční trhy, formy a modely internacionalizace. Analytická část je věnována analýze zvoleného zahraničního trhu, následně vnitřní a vnější analýze prostředí konkrétní firmy. Získané znalosti jsou sumarizovány pomocí SWOT matice. Závěrem jsou popsány hlediska fungování firmy v zahraničí, přínosy a doporučení pro aplikaci strategie v praxi.

1 Teoretická východiska pro obchodování na zahraničních trzích

Globalizace v posledních letech značně ovlivnila chápání zahraničního obchodu. Výsledkem je změna charakteru světové ekonomiky. Došlo i ke změnám ve firemních strategiích. Díky liberalizaci zahraničního obchodu, je možné přenášet výrobní aktivity i služby na území států, které mají vhodné podmínky. Dochází ke zvýšení dynamiky mezinárodního obchodu, investičních aktivit firem v zahraničí a transferu technologií. Transfer technologií můžeme pozorovat ve výrobě, kdy je možné jednotlivé části výrobku vyrábět v různých zemích světa v rámci globálních hodnotových řetězců, aniž by to pro podnik znamenalo nějaké komplikace. Takto organizovaná výroba má vliv na přetváření obchodních vztahů mezi zeměmi a stírání ekonomických hranic. Vztahy mezi národními ekonomikami jsou otevřenější a dochází k růstu celosvětové konkurence (Machková, Černošlávková, Sato, 2014, s. 14).

Globalizace značně přispěla v posledních dekáдах na tom, že zahraniční obchod roste rychlejším tempem než celková ekonomická výkonnost. Přispívá k velké mobilitě základních obchodovatelných komodit, jako je zboží, půda a práce. K rozvoji zahraničního obchodu vedly i jisté společenské předpoklady dle Štracha (2009), kterými jsou:

- Vznik obchodních organizací a společenství, které přispěly ke snížení obchodních bariér a vytvořily podmínky pro volnější pohyb osob, zboží a kapitálu;
- ustálení ekonomického a politického rámce;
- pokroky v oblasti vědy a techniky;
- větší přístupnost zahraničního obchodu pro malé a střední firmy, díky snížení nákladů na jednotku práce.

Česká republika disponuje malým vnitřním trhem, nedostatečnými přírodními zdroji, relativně vysokým stupněm specializace průmyslu, proto je pro místní podniky v podstatě nezbytností, aby se zapojily do mezinárodního obchodu. Podniky mohou mít pro internacionalizaci různé důvody, kterými jsou hledání nových tržních příležitostí, úspory

rozsahu, možnosti přístupu ke špičkovým technologiím, akvizice, nižší náklady, atd. (Machková, 2015, s. 14).

Machková (2015) se domnívá, že pokud se firma rozhodne ať už z jakéhokoliv důvodu vstoupit na zahraniční trhy, je třeba mít dobře promyšlenou strategii, která povede k zlepšení ekonomické situace podniku a zvýšení jeho konkurenceschopnosti.

1.1 Motivy vstupu na zahraniční trhy

Rozhodnutí o vstupu na zahraniční trh je nezbytné důsledně zvážit. Důvody pro vstup mohou být různé. Hlavním důvodem je z pravidla navýšení zisku, avšak rozhodování bývá ovlivněno i dalšími faktory. Motivací pro firmy může být vidina nižších nákladů. Některé země disponují levnou pracovní silou, případně levnějšími surovinami či logistikou, proto přesun výroby do těchto zemí se může vést ke snížení nákladů. Následujícím motivem může být vyrovnanější kvalita, nižší daně, přístup k novým technologiím díky využívání společných kapacit (Kislingerová, 2005, s. 17).

Rostoucí náklady na pracovní sílu, energie, suroviny již v minulosti motivovaly společnosti k přesunu výroby do zahraničí. Významnou roli může hrát také nižší daňové zatížení. Umožňující společnostem prodávat výrobky levněji, případně dosahovat vyššího zisku.

Dalším motivem pro vstup na zahraniční trhy může být výjimečnost zboží či služby, znamená to, že tyto produkty nejsou na trhu dostupné. Jedinečný produkt, služba či technologie mohou vytvářet konkurenční výhodu pro zahraniční trh. Nicméně je nezbytné, aby firma brala v úvahu, že konkurenční výhoda nemusí mít dlouhého trvání (Tielmann, 2010, s. 3).

Životní cyklus výrobku může být motivem pro internacionalizaci. Je-li produkt ve fázi úpadku na domácím trhu, možností pro prodloužení životnosti je rozšířit jej na jiné zahraniční trhy. V minulosti se tento způsob udržení životnosti výrobku osvědčil, spíše než snaha o návrat do životního cyklu. Rozvojové země často nejsou schopny některé produkty vyrobit, protože nedosahují takového technologického vybavení, jako vyspělejší země. Proto produkty s klesající poptávkou v jedné zemi, mohou vést k růstu poptávky v zemi jiné (Hollensen, 2007, s. 46).

Firmy často na začátku pro své exportní aktivity využívají trhy, které jsou jím blízké buď fyzicky, nebo duševně. Například evropské firmy zprvu obchodují se sousedními státy, neboť jsou jim trhy kulturně blízké. Jedná se o častý motiv, který využívají převážně malé a střední podniky, nemající takové kapitálové zdroje, aby mohly expandovat i na jiné kontinenty.

Mnoho malých a středních firem začíná své exportní aktivity na základě poptávky ze zahraničí. Zahraniční odběratel si firmu vytipuje na základě odborných článků, výstav, konferencí či recenzí na internetu a poptá její produkty. Jedná se podle Hollensena (2007, s. 47) o nevyžádanou zahraniční objednávku, může to být pro firmu dobrý začátek internacionalizace.

1.2 Formy vstupu na zahraniční trh

Pokud se firma rozhodne podnikat na zahraničních trzích, nabízejí se tři základní možnosti vstupu do mezinárodního prostředí. První a základní možností vstupu je vývoz a dovoz zboží a služeb, druhou je vstup, který nevyžaduje příliš vysoké kapitálové investice, třetí možností jsou naopak kapitálově náročné vstupy (Machková, Černošlávková, Sato, 2014, s. 26, 27).

1.2.1 Vývoz a dovoz zboží a služeb

Vývoz a dovoz je považován za nejjednodušší formu internacionalizace. Tato forma vstupu je hojně využívána i českými podniky. Ačkoliv se tento způsob jeví jako ekonomicky nenáročný, opak může být pravdou. Pokud chce firma začít vyvážet své produkty do zahraničí, musí zvolit kvalitní marketingovou strategii. Základem takové strategie je kvalitní průzkum trhu, který firmě poskytne dostatečné informace o vybraném trhu. Zpravidla je dobré využít služby agentur, zabývajících se marketingovým průzkumem trhu, což může být finančně náročné, ale zároveň nezbytné. Kvalitně zpracovaný průzkum trhu zjednoduší podniku adaptovat své produkty pro daný trh (Machková, Černošlávková, Sato, 2014, s. 27).

Při počátečních expanzích na zahraniční trhy, je vhodné využít spolupráce obchodních partnerů, pokud podnik nechce využít přímého exportu. Obchodní partneři by se na mezinárodních trzích měli dobře orientovat, a tím pomoci podniku eliminovat rizika

spojená s expanzí. Základní smluvní vztahy při internacionalizaci definovali autoři Machková, Černošlávková a Sato (2014) takto:

Prostřednické vztahy

Prostředníky lze definovat jako subjekty obchodující vlastním jménem, na vlastní účet a riziko. Jejich funkce spočívá v nákupu zboží na základě běžné kupní smlouvy, které pak prodá dalším odběratelům či konečným zákazníkům. Jeho odměnou je rozdíl mezi kupný a prodejní cenou. Tento model je výhodný pro malé a střední podniky, pro které je zahraniční obchod okrajovou záležitostí. Nevyžaduje příliš velké investice, umožňuje eliminaci rizik spojených se zahraničním obchodováním. Zároveň umožňuje obchodování s trhy, na které by bylo příliš finančně náročné vstoupit přímým vývozem.

Metoda má samozřejmě i své nevýhody. Neumožňuje přímý kontakt se zákazníkem, a také kontrola nad další distribucí produktů a jejich cenami je v podstatě nemožná.

Smlouvy o výhradní distribuci

V rámci smlouvy o výhradní distribuci se jedná o vztah s dodavatelem na tuzemském trhu a odběratelem působícím na trhu zahraničním. Smlouva zavazuje dodavatele, že bude své produkty pouze konkrétnímu odběrateli

(tj. distributorovi), se kterým je ve smluvním vztahu. Smlouva slouží výhradně k určení rámce spolupráce. Dodávky zboží jsou realizovány na základě samostatných kupních smluv.

Součástí rámcové smlouvy musí být vymezeno území distribuce a zboží, které zde bude prodáváno. Obsahuje také povinnosti distributora jako je konkurenční doložka, dodací a platební podmínky, určení maximální výše prodejní ceny, skladovací podmínky, poprodejní servis a další služby související s prodejem výrobku.

I tento způsob průniku na zahraniční trhy má své výhody a nevýhody. Výhodou může být díky výhradnímu distributorovi rychlý vstup na zahraniční trh, bezproblémová distribuce produktu. Smlouva o výhradní distribuci umožňuje vstup na velmi vzdálené trhy, případně na trhy, kde se nepředpokládá příliš vysoký obrát, ale podnik na nich chce být přítomen. I riziko platební neschopnosti je omezeno na minimum z důvodu, že distributor nakupuje zboží na vlastní účet.

I tento obchodní vztah může skýtat nevýhody. Pokud by distributor přecenil své síly a nedokázal by zajistit širokou distribuci produktu, kdy následkem může být blokáce vstupu na zahraniční trh, protože nikdo jiný, než výhradní distributor nemůže zboží na trh dovážet. Nevýhodou, která může komplikovat tento způsob distribuce je ztráta kontaktu s cílovým trhem a velká volnost výhradního distributora.

Obchodní zastoupení

Obchodní zastoupení je činnost, která pomáhá podniku k sjednávání a uzavírání kontraktů na zahraničních trzích. Tyto aktivity jsou prováděny jménem zastoupeného a na jeho účet. Obchodní zástupci mají za úkol vyhledávat příležitosti pro uzavření obchodů, jejich odměnou je provize. Spolupráce je většinou dlouhodobého charakteru a týká se určitých druhů obchodů.

V případě obchodního zastoupení lze pozorovat jistou podobnost s prostřednickými vztahy, kdy se jedná například o výhradní distribuci. Rozdíl spočívá v tom, že zástupci vyhledávají obchodní příležitosti, které jsou uskutečňovány na účet zastoupeného, kdežto distributoři produkty nakupují na vlastní účet a dále je prodávají svým obchodním partnerům.

Komisionářská smlouva

Komisionářská smlouva upravuje vztah mezi komisionářem a komitentem. Komisionář se zavazuje uskutečnit určitou činnosti pro komitenta za předem smluvenou odměnu. Za předpokladu, že se komitent rozhodne uskutečnit obchod prostřednictvím komisionáře, zůstává zboží v jeho vlastnictví až do okamžiku prodeje. Komisionář zde slouží pouze jako sprostředkovatel obchodu.

Piggybacking

Piggybacking je způsobem odlišným od předešlých forem. Jedná se o spolupráci několika firem ve stejném oboru. Průniku spočívá ve využití distribučních sítě velké firmy k prodeji vlastních produktů. Obvykle se jedná o sdružení firem, u kterých se produkty či služby navzájem doplňují a jejich cílem je společné působení na zahraničních trzích.

Výhodou takového uskupení je značná úspora nákladů, možnost omezení exportních rizik, možnosti ucházet se o větší obchodní zakázky, lepší vyjednávací pozice a další.

V České republice agentura CzechTrade nabízí těmto aliancím podporu ve formě asistenčních služeb, možnosti prezentace na jejích webových stránkách, případně slouží jako podpora při zakládání těchto seskupení (Štrach, 2009, s. 39).

Přímý export

Pokud se podnik rozhodne pro přímý export, musí počítat se svojí přímou účastí na zahraničním trhu, a to z důvodu nutnosti poskytování odborných služeb spojených s distribuovaným výrobkem. Z pravidla se jedná o výrobky průmyslové, výrobní zařízení a investiční celky

Podmínkou přímého vývozu jsou dokonalé znalosti technické i obchodní problematiky. Podnik má absolutní kontrolu nad výrobkem, cenami, marketingovou strategií a možnost navazovat přímé obchodní vztahy, což může být velmi výhodné. Přímá export má i své nevýhody. Jedním z nich je větší rizikovitost způsobená nutností vyšší vstupní investice a specializovaných pracovníků působících na zahraničním trhu. Negativním faktorem může být i jazyková bariéra, celní a daňová omezení, nedostatečná znalost místních podmínek.

1.2.2 Formy vstupu nenáročné na kapitálové investice

Pokud se podnik rozhodne pro své působení na mezinárodních trzích, ale nechce toho docílit vývozními operacemi, může využít jiné formy vstupu, které nejsou tak finančně náročné. Nejčastěji využívanými formami jsou licence, franchising a smlouvy o řízení. Za předpokladu, že by podnik měl zájem o spolupráci v oblasti výroby, může využít formy zušlechťovacích operací, případně výrobních korporací (Machková, Černošlávková, Sato, 2014, s. 64).

Licenční smlouva

Licenci lze definovat jako speciální povolení nebo oprávnění ke konkrétní činnosti. Umožňuje využití určitého chráněného, utajovaného či neveřejného technického řešení nebo práva na označení, jako je například ochranná známka. Využití licence je možné v případě uzavření smluvního vztahu s majitelem a uhrazení určitého poplatku. „*Licenční smlouva je svolením pro majitele průmyslového k využití nehmotného majetku třetí osobou*“ (Příručka InMP, 2007, s. 8).

Licence umožňuje využití pouze nehmotného statku, avšak jejím účelem není vytvoření statku hmotného, pouze určuje pravidla pro jeho šíření. Častým důvodem pro využití licenční smlouvy na zahraničním trhu je to, že podnik nemá dostatečné prostředky k rozvoji výzkumu a vývoje, ale zároveň na určitém zahraničním trhu je poptávka po jeho výrobcích. Další důvodem může být zahraniční patentová ochrana, která je tak dokonalá, že vlastní řešení nedosahuje takové kvality. Případně může podnik uvažovat o exportu svých produktů, kdy jejich součástí jsou v určitých zemích chráněny patentem (Machková, Černošlávková, Sato, 2014, s. 98).

Franchising

Franchising lze definovat jako způsob, díky kterému může podnikatel otevřít vlastní podnik pod zavedenou značkou. Franchising je něco jako licenční smlouva uzavřená mezi dvěma podnikateli, kdy podnikatel vlastnící know-how je nazýván franchisorem a zájemce o licenční smlouvu franchisantem. Německý franchisový svaz definuje franchising takto: “*Franchising je vertikálně – kooperativně definovaný odbytový systém právně samostatných podnikatelů na bázi smluvních dlouhodobých závazků*“ (Řezníčková, 2009, s. 5). Franchiser je obvykle úspěšnou firmou ve svém oboru. Má dokonale zpracovanou marketingovou strategii, kterou je schopen využívat mnoha zemích světa. Nabízí svoji image. Podnik nese obchodní jméno pro obchodní činnost nebo služby, které franchisant oprávněněn využívat. Při uzavření smluvního vztahu je povinností franchisora pomáhat franchisantovi při podnikání, provádění marketingu a propagace, školení. Franchiser smí provádět kontrolu činnosti franchisanta (Řezníčková, 2009, s. 6).

Hlavním důvodem pro využití formy franchisingu je oboustranná výhodnost obchodu. Umožňuje malým firmám využívat know-how velké firmy, náklady jsou nižší než při samostatném podnikání a zároveň dochází k minimalizaci rizika. Daní za tyto výhody je dodržování jednotné obchodní politiky. Přesto však nabyvatel franchisy podniká na vlastní účet, jeho ekonomické výsledky záleží pouze na něm samotném (Machková, Černošlávková, Sato, 2014, s. 106).

Za předpokladu, že by franchisant nedodržel smluvní podmínky, jako je například dodržování kvality služeb, je to důvod pro odstoupení od smlouvy. Je třeba dodržet jednotný standard pořádku, vzhledu, balení, což neumožňuje využití vlastní iniciativy.

Stejně tak může dojít k tomu, že standardy nemusí respektovat kulturní zvyklosti (Vojtík, 2010, s. 275).

Mezi nejznámější světové franchisy patří rychlé občerstvení McDonald, KFC, kosmetická společnost Yves Rocher, také kanceláře Century 21, Benzina, Shell a další. V České republice mezi nejoblíbenější obory podnikání tímto způsobem patří gastronomie. Vědci Rosenberg International Franchise Center sestavili index, který seřazuje 131 zemí podle jejich atraktivity pro mezinárodní franchising, Česká republika v rámci tohoto indexu obsadila 16. místo celosvětově a mezi státy Evropy jí patří 10. místo atraktivity pro franchisovou expanzi (RIFC, 2020).

1.2.3 Formy vstupu náročné na kapitálové investice

Kapitálových vstupů na zahraniční trh využívají z pravidla velké firmy, jelikož jsou investičně velmi náročné. Jedná se o nejvyšší stupeň internacionalizace firemních aktivit na mezinárodních trzích. Většinou se jedná o přímé investice do zpracovatelského průmyslu a do vybraných odvětví služeb. Přímé vstupy přinášejí kapitál nezbytný pro modernizaci a restrukturalizaci podniků, vytváří nová pracovní místa, usnadňují transfer podnikatelského know-how, díky zvýšení exportních aktivit, přispívají ke zlepšení obchodní bilance (Machková, Černošlávková, Sato, 2014, s. 117).

Firma rozhodující se pro formu vstup na zahraniční trh musí zhodnotit faktory, které budou mít na její působení vliv. Jedná se o čtyři základní faktory:

Tabulka 1 Faktory ovlivňující kapitálové investice.

Marketingové faktory	<ul style="list-style-type: none">• Velikost zahraničního trhu• Růstový potenciál zahraničního trhu• Snaha o udržení podílu na trhu• Snaha o podporu exportu mateřské firmy• Nutnost užšího kontaktu se zákazníky• Nespokojenost s dosavadní strategií mezinárodního marketingu• Základna pro vývozní aktivity• Větší ziskovost
-----------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Obchodně-politické faktory	<ul style="list-style-type: none"> • Obchodní bariéry • Preference tuzemských výrobců
Nákladové faktory	<ul style="list-style-type: none"> • Snaha o přiblížení se surovinovým zdrojům • Kvalifikovaná pracovní síla • Dostupnost kapitálu/technologií • Levné suroviny • Levná pracovní síla • Nízké výrobní náklady • Nízké přepravní náklady • Finanční a další pobídky pro investory • Celkové nižší náklady
Investiční klima	<ul style="list-style-type: none"> • Pozitivní vztah k zahraničním investorům • Politická stabilita • Omezení výše kapitálového vkladu, nemožnost 100% vlastnictví • Omezení v devizové oblasti • Stabilita zahraniční měny • Daňový systém • Znalost místního trhu

Zdroj: BusinessInfo.cz

Mezi nejčastější formy vstupů pro velké podniky patří portfoliové investice (nákup akcií a jiných cenných papírů) a přímé zahraniční investice. Nejčastěji využívanou formou přímých investic na zahraničních trzích bývají fúze, akvizice a tzv. investice na zelené louce a join ventures.

Přímé zahraniční investice

Podle Machkové (2015, s. 308) přímé investice mohou nabývat různých forem, a to kapitálových vkladů, kdy se jedná o hmotné a nehmotné investice, nebo vnitřní půjčky či reinvestovaný zisk. Účelem těchto investic je založení, získání nebo rozšíření mezinárodních vztahů mezi investorem z jedné země a podnikem sídlícím v jiné zemi.

Fúze

Forma sloučení dvou obchodních společností v jeden právní subjekt, kdy původní dva subjekty zaniknou. Při tomto zániku nedochází k likvidaci aktiv ani pasiv, jelikož pasiva a aktiva přecházejí na novou společnost. Fúze je možné třemi způsoby. Prvním je fúze horizontální, kdy dochází ke spojení dvou subjektů ze stejného oboru podnikání. Fúze může probíhat horizontálně, kdy je cílem posílení kontroly nad dodavateli či odběrateli. Konglomerátní forma umožňuje spojení firem z různých oborů, kdy dochází k diversifikaci obchodních aktivit a rozložení rizik (Machková, 2015, s. 315, 316).

Akvizice

Akvizici lze definovat jako převzetí fungujícího podniku případně jeho části. Převzetí může proběhnout přátelským způsobem, kdy je cílem posílení pozice firmy na trhu. Nepřátelský způsob naopak má za cíl likvidaci konkurence. Častější převzetí je přátelské (Machková, 2015, s. 312).

Investice na zelené louce

Investice na zelené louce jsou podniky nově vznikající v hostitelské zemi, jež přinášejí více kapitálu, pracovní místa, moderní technologie, zvyšují konkurenci. Podnik se rozhoduje pro tyto investice z důvodu zvýšení výrobních kapacit či prodejních kapacit na zahraničních trzích. Nejčastěji pro tento vstup jsou zajímavé méně vyspělé země, kde není příliš příležitostí pro akvizice. Navíc akvizice a fúze nejsou tolik přínosné pro ekonomiku zvoleného státu, jako investice na zelené louce. Fúze ani akvizice nenavýšují výrobních kapacit a ve velké většině ani zaměstnanost (Machková, 2015, s. 312).

Joint venture

Joint venture je dohodou mezi dvěma či více entitami o společném podnikání. Podniky se dohodnou na společné výrobě produktu případně služby, oba se podílí na vlastnictví a řízení. Z pravidla se jedná o spojení nadnárodní společností s firmou na lokálním trhu s cílem vytvořit dceřinou společnost. Joint venture slouží k rychlé expanzi na nové trhy pomocí lokální firmy, disponující vlastní distribuční a odběratelskou sítí (Štrach, 2009, s. 37).

1.3 Mezinárodní strategie

Strategie vyjadřuje představu firmy, jakou cestou bude dosahovat stanovených cílů. Jonson a Scholes (1993, s. 4-5) tvrdí, že:

- Strategie směřuje do budoucnosti.
- Strategie by měla vést firmu ke konkurenční výhodě.
- Strategie určuje skladbu nabídky výrobků, parametry podnikání, trhy, atd.
- Strategie určuje, jaké budou způsoby zajištění zdrojů potřebných pro její realizaci.

„Každá strategie by měla být zformulována na základě reálných faktů, zjištěných v průběhu analýz zaměřených na podstatné jevy ovlivňující strategická rozhodování“ (Keřkovský a spol, 2006, s. 40).

Firemní strategie má rovněž vliv na podnikatelské záměry, odvětví, zemi, ve které bude působit, řízení i alokaci kapitálových zdrojů (Keřkovský a spol., 2006, s. 23). Strategie není jen tvorba konkurenční výhody, je to i kreativní destrukce výhody konkurenta. Jedná se o široce založený koncept určující konkurenční schopnost firmy, jaká bude potřebná politika pro dosažení stanovených cílů (Fotr a kol, 2020, s. 29).

Strategie dle Kotlera (2013, s. 83) představuje postup, jak dosáhnout stanovených cílů. Každá podnikatelská jednotka musí vytvořit strategii skládající se z marketingové strategie a s ní spojených strategií technologie a nákupu.

Expanze na mezinárodní trhy znamená podnikat mimo vlastní zemi. Každá společnost, která se rozhodne vstoupit na mezinárodní trhy, musí vyřešit tři základní otázky: na jaké trhy chce vstoupit, jakou strategii vstupu využije, a v jakém objemu chce expandovat.

Pro volbu vhodné mezinárodní strategie je třeba vyhodnotit následující faktory: investiční náročnost vstupu na zahraniční trh, zdroje, které má podnik k dispozici, potenciál cílového trhu, možnost kontroly mezinárodních podnikatelských aktivit, rizikovost podnikání a celkovou konkurenceschopnost (Machková, 2009, s. 13).

V současném světě je několik stovek zemí na různých kontinentech. Každá z nich má své zvláštnosti podnikání, mentalitu, tradice. Společnost musí provést důkladnou analýzu zemí, do kterých by potenciálně chtěla expandovat, a na finále by měla zvolit tu, ve

kteřé existuje reálná vyhlídka na dlouhodobý zisk. Potencionální atraktivita je ovlivňována zejména politickými a ekonomickými faktory.

Ve chvíli, kdy se společnost rozhodne, které trhy jsou pro její průnik vhodné, musí určit dobu, kdy na ně vstoupí. Včasné určení průniku zapříčiní, že se společnost objeví na trhu dříve než její konkurenti s nabídkou, která je pro místní zákazníky zajímavá.

Následujícím stěžejním úkolem při volbě strategie, je určit správný způsob vstupu na zahraniční trhy. Malé a střední podniky často volí cestu dovozních a vývozních operací. Velké firmy dávají přednost kombinaci forem, podle zvolené strategie pro cílový zahraniční trh (Machková, Černošlávková, Sato, 2014, s. 15).

Volba optimální strategie vstupu na zahraniční trh je relativně náročný proces, ovšem pokud management důkladně analyzuje veškeré faktory, které mohou mít vliv na podnik v zahraničním prostředí, zvolí správnou formu a čas vstupu, může uspět.

1.3.1 Metodika tvorby strategie

Strategii lze chápat jako instrukce pro rozhodování v neurčitých podmínkách. Jedná se o rozsáhlé spektrum hypotéz určující konkurenceschopnost firmy a schopnost naplnění budoucích cílů. Fotr a kol. (2020, s. 31) zastává názor, že moderní strategie by neměla být závislá pouze na cílech, ani by se neměla zaměřovat pouze na řešení konkurenceschopnosti podniku. Při definování strategie by měl být hlavním bodem zákazník. Udržet podniku dlouhodobou a udržitelnou úspěšnost, mohou pomoci právě vztahy se zákazníky. Pokud má být strategie úspěšná, musí být pojata komplexně. Rozlišujeme tři základní fáze strategického managementu. Formulaci strategie, implementaci strategie, hodnocení strategie.

Nastupující průmysl 4.0 – Společnost 4.0 nabízí možnost rozšíření základního modelu ze tří fází na fáze čtyři, kdy je pozornost věnována generování scénářů, které jsou posuzovány, a na jejich základě je vytvořen strategický plán (Fotr a kol., 2020, s. 34). Tato moderní metoda je vhodná spíše pro větší průmyslové společnosti, proto následující text bude věnován metodice tvorby základní strategie, využitelné pro podniky všech velikostí a zaměření.

Formulace strategie

Pro formulaci strategie je nezbytné analyzovat okolí podniku, které nám definuje hrozby a příležitosti obecného a oborového okolí. Následuje analýza vnitřního prostředí podniku definující silné a slabé stránky. Pro sumarizaci zjištěných dat je využívána nejčastěji metoda SWOT.

Po dokončení analytického procesu může podnik přejít na formulaci strategie. Strategie by měla být postavena na vizi a poslání podniku, od nichž jsou odvozeny podnikové cíle. Cíle by měly být vymezeny tak, aby byly SMART. Jednotlivá písmena jsou akronymem požadovaných vlastností cílů (Keřkovský, 2006, s. 127):

- S (specific) – cíle musí být specifické a srozumitelné.
- M (measurable) – cíle je možné měřit.
- A (acceptable) – cíle jsou akceptovatelné.
- R (realistic) – cíle jsou reálné.
- T (timed) – cíle jsou určeny v čase.

Výstupem pro tuto fázi je strategický záměr formulující vizi pro plánované období.

Implementace strategie

V procesu implementace je formulovaná strategie uváděna do života. Implementovaná strategie by měla být podle Mallya (2007, s. 136) založena na tom, jak je vedení společnosti schopné vytvořit prostředí podporující změny. Změny by měly být přijímány jako příležitosti k dalšímu rozvoji podniku. V této fázi dochází ke kontrole správnosti zvolených cílů, strategie a taktiky.

Hodnocení strategie

Hodnocení strategie probíhá v celém průběhu strategického řízení. Důvodem tohoto faktu je, že postupy, které podnik aplikuje, nemohou být neměnné, neboť i okolí podniku se neustále mění. Hodnocení přispívá k růstu kompetencí podniku a získané znalosti se kladně uplatňují při znalostním rozvoji (Fotr a kol., 2020, s. 36).

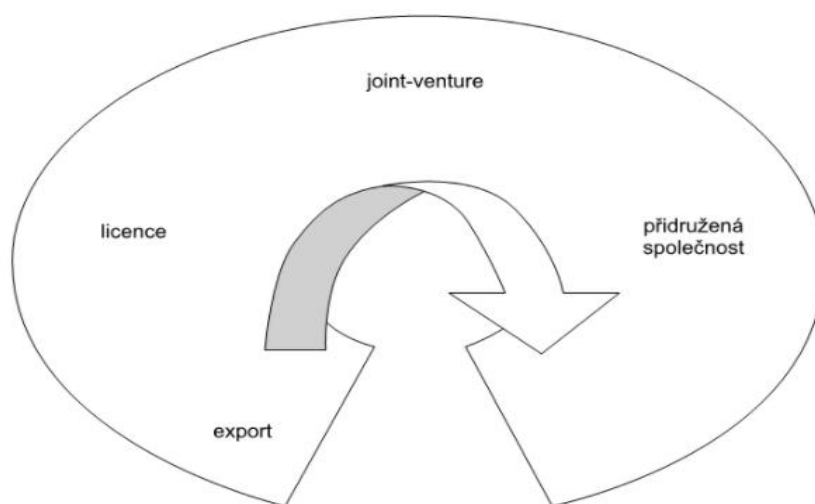
1.4 Modely internacionalizace

Podniky, které se rozhodnou pro rozšíření svých aktivit na zahraniční trhy, mohou využít několika modelů. Modely jsou z pravidla kombinací forem vstupu v předešlé kapitole.

Důvodem, proč firmy využívají kombinaci forem, je jejich postupný růst a tudíž je vhodné formu uzpůsobit dané situaci v mezinárodním prostředí.

1.4.1 Stopfordův model

Stopfordův model je založen na teorii, že firmy vstupují na trhy postupně. V první fázi zjišťují výhodnost a zájem o potencionální distribuci jejich produktu pomocí prostředníka, který na zahraničním trhu již působí. Díky této spolupráci podnikatel zjistí, jak si jeho produkt na zvoleném trhu vede. Může začít zvažovat možnost lokální produkce a zažádat si o udělení licence pro zahraniční trh. Avšak licence časem může vést ke ztrátě kontroly nad zahraničním trhem, proto se podnikatel může rozhodnout zatlačit na svého obchodního partnera v zahraničí, aby spolu namísto licence založili společný podnik (joint venture). V případě uskutečnění dohody mají oba společníci kontrolu nad produkcí, dojde ke snížení rizik. Vrcholem internacionalizace je poté zřízení plně vlastněné dceřiné společnosti. Model je využíván firmami, které chtějí začít s exportem a až později vytvářet lokální pobočky. Není to však pravidlem, některé převážně větší firmy začínají internacionalizaci na vyšším vývojovém stupni (Štrach, 2009, s. 39).



Obrázek 1 Stopfordův model.

Zdroj: Štrach, 2009, s. 39.

1.4.2 Uppsala model

Uppsala model se shoduje s modelem Stopforda, staví na faktu, že podniky vstupují na zahraniční trhy postupně. Model Uppsala rozlišuje dvě dimenze pro vstup, a to znalosti trhu a úsilí o trh. S rostoucí znalostí trhu, roste doba působení na tomto trhu, roste i šance

pro internacionalizaci pomocí kapitálu. Dimenze úsilí o trh spočívá v množství firem, které se o trh zajímají. Čím větší je zájem o trh, tím spíše chce firma vstoupit pomocí kapitálu (Štrach, 2009, s. 40).

Je zřejmé, že tento model směřuje k využívání kapitálových vstupů firem. Jedná se o přístup vhodný pro větší společnosti, plánující vytvoření dceřiných společností na prověřených trzích.

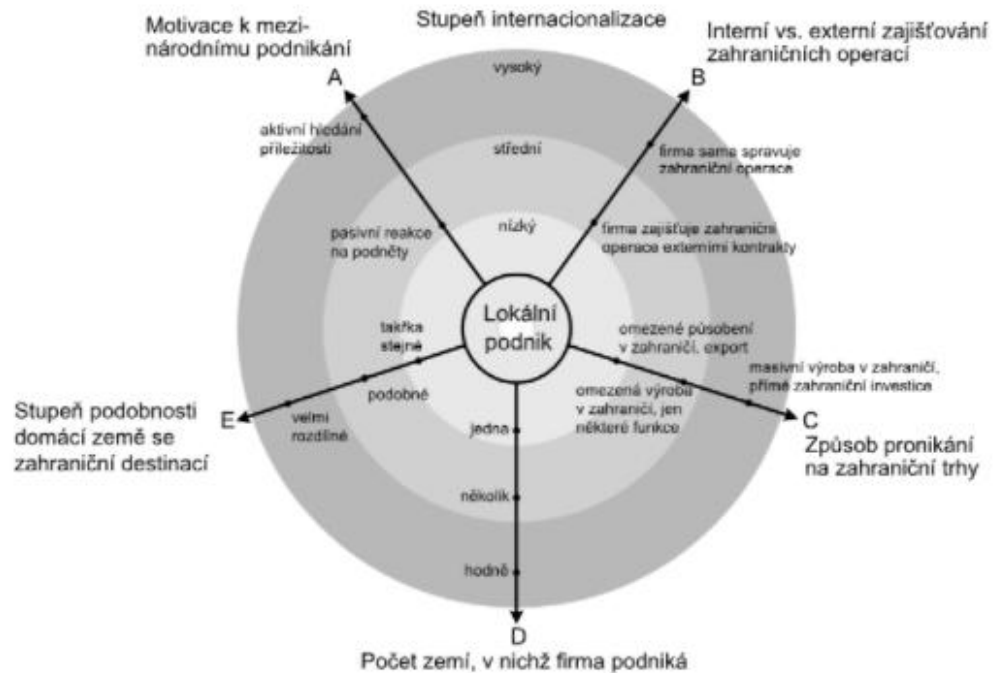
1.4.3 Přístup Danielse a Radebaugha

Tento syntetický model, který uvádí Štrach (2009, s. 40) ve své publikaci rozlišuje pět dimenzí:

- Aktivní vs. pasivní využívání příležitostí internacionalizace – začátek internacionalizace z pohledu firmy probíhá pasivním způsobem, firma příliš nereaguje na konkurenční, nákladové a další podněty, které vytváří tlak na přesun aktivit do zahraničí. Časem firmy svoji pasivitu začne měnit v aktivitu a začne se zajímat o nové lokality.
- Interní vs. externí řízení zahraničních operací – při prvním vstupu na zahraniční trh jsou firmy opatrnější, proto využívají služeb externích subjektů. Zde lze pozorovat shodu se Stopfordovým modelem, kdy jsou první vstupy velmi opatrné a jsou praktikovány přes prostředníky. Prostředníci vybraný trh znají, působí na něm, a tím eliminují veškerá rizika. Později však přichází firma na fakt, že kontrola zahraničních operací je nutná pro další rozvoj, a proto začnou zahraniční aktivity řídit samy.
- Stupeň podobnosti zahraničního a domácího trhu – na začátku internacionalizace firmy vstupují na trhy podobné jejich domácímu trhu. Je to pro ně méně rizikové. Blízké trhy se podobají například velikostí, kulturou, ... S postupem času firmy přestávají bát a začínají vstupovat na více vzdálené trhy.
- Počet zemí, v nichž působí – z pravidla firma začíná proces internacionalizace na jednom trhu, ale s postupem času své aktivity rozšiřuje mezi více trhů.
- Způsob fungování – zde je přímo využít Stopfordův model, kdy firmy začínají exportem a směřují až k vlastním pobočkám v zahraničí.

Přístup Danielse a Radebaugha je jakýmsi průnikem modelu Uppsala rozlišujícím jednotlivé dimenze vstupu. Propojení lze pozorovat v dimenzi podobnosti domácího

a zahraničního trhu a počtu lokalit. Úsilí o zahraniční trh má jisté znaky Danielsovy a Radebaughovy dimenze aktivity a pasivity, kde firmy postupně zvyšují svoji aktivitu a vliv na to může mít i zvyšování zájmu o konkrétní trh ostatními konkurenčními subjekty.



Obrázek 2 Model internacionalizace.
Zdroj: Štrach (2009, s. 41).

1.4.4 EPRG model

Model Howarda Pelmuttera tvrdí, že rozhodování o internacionalizaci firemních aktivit záleží také na firemní kultuře. Rozlišuje čtyři manažerské styly (Machková, 2015, s. 64–66):

- Etnocentrický – etnocentrické firmy zaměřují své aktivity primárně na tuzemský trh, až v případě úspěchu rozšiřují svoji působnost na trhy zahraniční. Při počáteční internacionalizaci firma vstupuje na trhy, které jsou jí kulturně blízké, kde není nutné příliš měnit firemní strategii. Za předpokladu, že se rozhodne vytvořit dceřinou společnost na zahraničním trhu, je její management v rukou manažerů z mateřské společnosti, nejsou využiti manažeři místní, a to z důvodu transferu firemní kultury, jednotné image a využití know-how.

Etnocentrický přístup byl převážně využíván firmami působící na velkých vnitřních trzích, jako je americký, japonský, francouzský. V současné době se k přístupu přiklánějí spíše malé a střední podniky realizující na trzích malou část svého obratu.

- Polycentrický – polycentrický přístup se na rozdíl od etnocentrického snaží, co nejvíce přizpůsobit vybranému zahraničnímu trhu. Dceřiné společnosti působí samostatně, využívají vlastní strategii, mají velké rozhodovací pravomoce. Personální management působí tak, aby se co nejvíce přizpůsobil kulturním a sociálním odlišnostem trhu vybrané země. Polycentrický přístup je využíván spíše středními podniky s menším množstvím poboček v zahraničí.
- Regiocentrický – firmy se zaměřují na určité socio – kulturní zóny, pro které vypracovává specifické strategie. Firmy vytvářejí své strategie dle vybraného zahraničního trhu. Regiocentrický přístup je využíván převážně velkými firmami, působící na globálních trzích.
- Geocentrický – značné množství velkých firem působících globálně. Aplikují globální marketing, snaží se o řízení firmy, kdy nejsou akceptovány jednostranně zájmy mateřské společnosti. Jejich cílem je globální integrace. „*Geocentrická firma věnuje stejnou pozornost ziskovosti i přizpůsobení a akceptování firmy místním trhům. Vytvořené zisky se redistribuují do těch míst, která znamenají pro firmu jako celek perspektivně větší příležitosti*“ (Pražská, Jindra, 2002, s. 249).

EPRG model na rozdíl od předešlých modelů je spíše přístupem pro fungování na zahraničních trzích než formou vstupu. Rozlišuje čtyři základní dimenze. Každá z dimenzí je vhodná pro firmy určitých velikostí, žádná z nich není univerzální. Zatím co, geocentrický přístup je vhodný pro velké mezinárodní firmy, které chtějí provádět business v globálním měřítku, polycentrický přístup se zaměřuje na menší množství trhů se snahou se jim přizpůsobit.

1.5 Analýza okolí podniku

Před vstupem na zahraniční trhy je nezbytné, aby firmy provedla řadu analýz, které budou tvořit základ pro budoucí strategii. Pomohou vyhodnotit rizika bezprostředně související s mezinárodním prostředím (Machková, 2015, s. 85).

Analýzy by měly být uskutečňovány v následujícím pořadí. V první fázi by měla být analyzována data z vnějšího prostředí a následně analýza vnitřního prostředí, nesoucí odpovědi, zda je firma schopna fungování v těchto podmínkách. Faktory, které působí v podnikatelském prostředí, mohou vytvářet jednak nové podnikatelské příležitosti, ale i nést hrozby pro existenci firmy. Vzhledem k tomuto faktu je třeba okolí firmy důkladně monitorovat a analyzovat, protože hlavní příčiny růstu, poklesu a dalších změn ve fungování firmy jsou způsobeny především působením vnějších faktorů a následně až vnitřním stavem (Keřkovský a spol., 2006, s. 40).

1.5.1 Analýza vnějšího prostředí podniku

Dle autorky Machkové (2015, s. 85) je analýza mezinárodního prostředí nezbytnou podmínkou pro volbu marketingové strategie a pro zhodnocení rizik, které souvisí s působením ať už na místních trzích, tak na mezinárodních. Analýza vnějšího okolí by měla dle Keřkovského (2006, s. 40) odhalit vývojové trendy působící na vnějším trhu. Zahraniční okolí je více konkurenční, heterogenní a komplexnější než okolí podniku v rámci ekonomiky našeho trhu. Důvodem může být rozdílná kultura, vzdělávání, právo, politické a ekonomické faktory.

PEST analýza

Základní analýzou makroprostředí podniku je analýza PEST, skládající ze čtyř faktorů, které nejčastěji působí na firmu. Jedná se o faktor politický a právní, ekonomický, sociálně-kulturní a technologický. Přeskupením písmen a přidáním dalších, můžeme analýzy rozšířit o další vlivy. Příkladem takového přeskupení je nejčastěji PESTE(L), SLEPT(E). Přidané písmeno E zahrnuje ekologické a přírodní faktory a písmeno L faktory legislativní (Kozel a spol., 2011, s. 163).

Účelem PEST analýzy je nalézt odpovědi na 3 otázky: Které z faktorů mají vliv na podnik? Jaké jsou možné účinky těchto faktorů? Které z nich jsou v blízké budoucnosti pro podnik nejdůležitější? Lze tedy říci, že pomáhá zjišťovat statistická data, ale i trendy, které pomohou posloužit k určení budoucího vývoje (Kozel a spol., 2011, s. 168).

PEST analýza se skládá ze čtyř základních bodů, a to:

1. **Ekonomické faktory** – výzkum ekonomického prostředí je stěžejní pro tvorbu strategie podniku. Jsou sledovány makroekonomické trendy. Míra ekonomického růstu

ovlivňuje úspěšnost podniku. S růstem mohou přijít jak příležitosti, tak hrozby. A proto je třeba analyzovat:

- Zda existuje silná centrální banka, jaký je bankovní stav.
- Jak vysoké je daňové zatížení.
- Zda jsou překážky při exportu a importu.
- Jaká je úroková míra.
- Jaká je inflace.
- Jak se vyvíjejí příjmy a náklady práce.

Mezi nejdůležitější ekonomické faktory, které musí podnik sledovat a analyzovat patří hospodářské cykly v naší i světové ekonomice, spolu s mírou inflace. Za další důležité faktory je možné označit vývoj HDP, úrokové sazby, míru nezaměstnanosti, kdy s rostoucí nezaměstnaností klesá koupěschopná poptávka (Kozel a spol., 2011, s. 99).

Potřebné informace je nutné získávat a zkoumat vždy podle konkrétního podniku. To, co jeden podnik může ohrozit, na jiný vliv mít nemusí. Je však pravděpodobné, že hospodářské cykly a míra inflace mají vliv na každý podnikatelský subjekt (pozitivní nebo negativní). Změna určitých faktorů může pro jeden podnik znamenat příležitost, a naopak pro druhý hrozbu, vždy záleží na jeho strategických cílech (Keřkovský a spol., 2006, s. 44).

Pokud firma zkoumá ekonomické faktory, které působí na zahraničním trhu, měla by být analyzována zahraničně obchodní politika státu. Soubor aktivit, kterými daná země působí na zahraniční obchod. Zahraničně obchodní politika v méně vyspělých zemích mívá často protekcionistický charakter, kdy se vláda dané země snaží o ochranu vlastního trhu před zahraniční konkurencí. Vyspělé země naopak volí liberálnější přístup (Machková, 2015, s. 97).

2. Politické faktory – analyzovaná oblast souvisí s politickou situací v dané zemi. Politické faktory mohou mít velký význam pro tvorbu strategie. Rozhodující může být stabilita vlády a politického prostředí, fiskální a monetární politika státu, podpora importu a exportu, případně zda je země účastníkem obchodních dohod, jako je EU, NAFTA, ASEAN a dalších. Stát je tvůrcem zákonů, čímž ovlivňuje ekonomiku. Taktéž patří mezi největší zaměstnavatele a zároveň největší spotřebitele, jelikož musí nakupovat ze soukromého sektoru produkty pro chod státní správy a státních podniků. Státní orgány ovlivňují ekonomiku kontrolními orgány, jakými jsou Úřad pro ochranu hospodářské

soutěže, Úřad na ochranu spotřebitele nebo Český telekomunikační úřad. Další funkcí státu je tvorba hospodářské politiky podporující malé podniky, export nebo výzkum (Mallya, 2007, s. 47).

Analýzy politického a ekonomického prostředí dle Machkové (2015, s. 97) jsou z pravidla snadno dostupné. Jsou prováděny jak veřejnými, tak soukromými institucemi. V současné době je možné dohledat i informace o mezinárodní konkurenceschopnosti zemí. Za předpokladu, že má firma tento údaj, může se snáze rozhodnout, na který trh vstoupí. Podle světového ekonomického fóra je možné země členit podle stádií jejich ekonomického vývoje. Jsou rozlišeny tři fáze vývoje.

Tabulka 2 Zařazení zemí dle stadia ekonomického rozvoje.

Stadium 1 (factor – driven)	Přechodná fáze	Stadium 2 (efficiency - driven)	Přechodná fáze	Stadium 3 (innovation - driven)
Indie	Bhútán	Albánie	Argentina	Rakousko
Ghana	Venezuela	Brazílie	Chile	Česká Republika
Keňa	Vietnam	Egypt	Oman	Německo
Nepál	Ukrajina	Mexiko	Panama	Řecko
Etiopie	Kazachstán	Peru	Polsko	Island
Libérie	Ázerbájdžán	Čína	Slovenská republika	Italie
Pákistán	Honduras	Maroko	Turecko	Malta

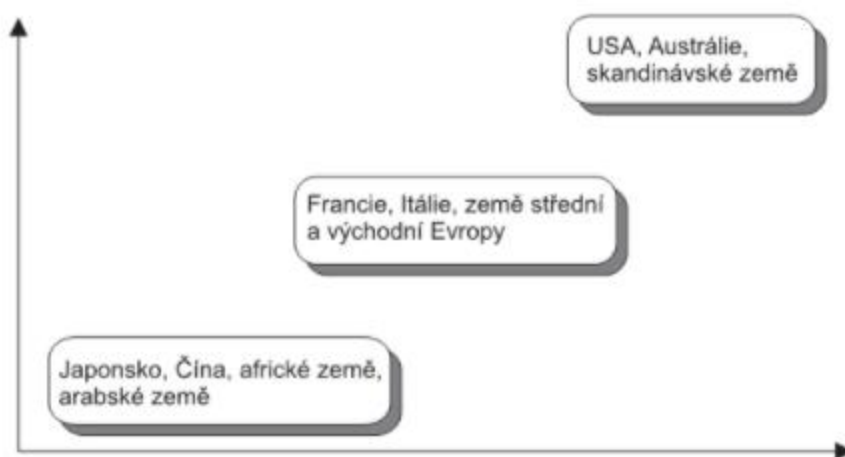
Zdroj: The Global Competitiveness Report 2017-2018.

Tabulka prezentuje výčet pouze několika zemí. V prvním stadiu jsou země, jež se vyznačují levnou pracovní silou. Podniky zde konkurují nízkými cenami a prodávají jednoduché výrobky. V následujícím stadiu vývoje jsou řazeny země, kde probíhá snaha o zefektivnění výrobních procesů a zvýšení kvality produkce. Konkurenceschopnost je podporována investicemi do školství a programů celoživotního vzdělávání, efektivně funguje tržní prostředí a zároveň jsou dostupné vyspělé technologie. Nejvyšší stadium je založeno na inovacích. Země v daném stadiu jsou schopné vyvíjet nové výrobky a jsou schopny se odlišit od výrobků konkurence.

3. Sociálně-kulturní faktory – při zkoumání těchto faktorů, je nutné si odpovědět na otázky související s demografickým vývojem, věkovým profilem, vzděláním a také s úrovní zdraví a poskytované zdravotní péče. Konkrétně se jedná o tyto faktory:

- Pohled obyvatel na svět.
- Životní styl a úroveň obyvatelstva vybrané země.
- Zda je dostatek pracovních sil a jaký je stav vzdělání.
- Mobilita pracovní síly.
- Sociální trendy – využívání IT a přenosných komunikačních nástrojů, virtuální nákup, ...
- Jaký je pohled obyvatelstva na zahraniční produkty nebo služby.
- Demografické změny.
- Kvalifikační struktura obyvatelstva.

Při analýze faktorů sociálně – kulturních je nezbytné brát ohled i na kulturu dané země. „Kulturu můžeme definovat jako identitu lidí, která vytváří vzor vztahů a chování ve společnosti“ (Machková, 2015, s. 101). Jednotlivci jsou často nakloněni přijímat to, co jim kultura říká. Kulturní vlivy se projevují v chování spotřebitelů, zda upřednostňují verbální či neverbální komunikaci, vliv může mít též míra otevřenosti společnosti, hodnotová orientace. (Machková, 2015, s. 31).



Obrázek 3 Míra otevřenosti ve společnosti.

Zdroj: Machková, 2015, s. 33

Zjednodušeně je možné říct, že tyto činitele souvisí s lidským faktorem v okolí podniku. Jelikož se však jedná o obecné (vnější) prostředí, souvisí sociálně-kulturní faktory

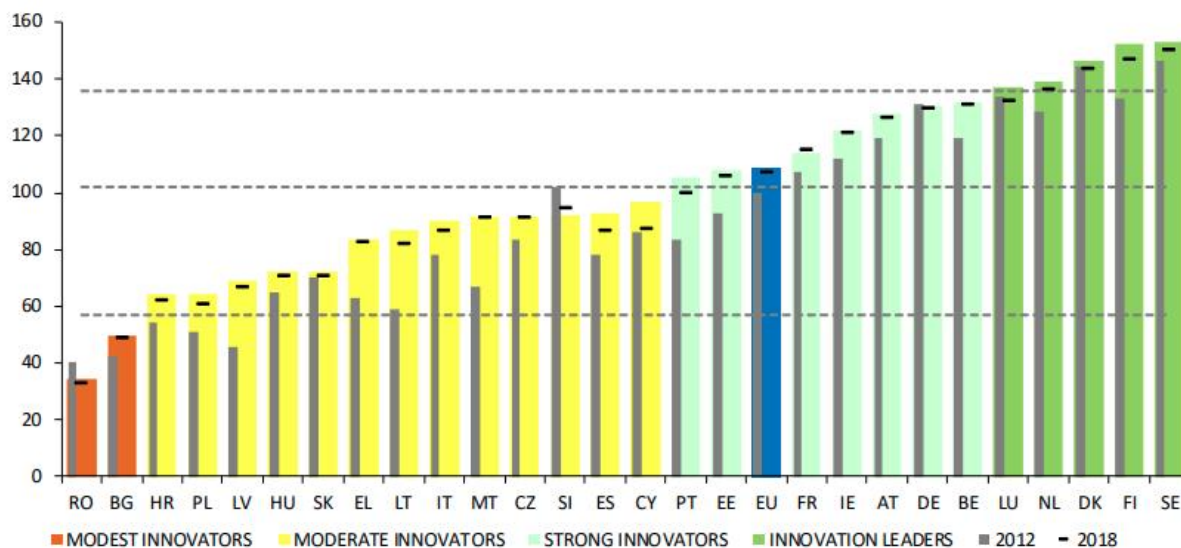
především s lidmi, kteří nemají přímý vliv na podnik. Sociální faktory mohou ovlivňovat jednak poptávku po zboží a službách, ale i nabídku. Pokud má podnik dispozici relevantní data, může získat lepší pracovní sílu, větší odbyt nebo může dojít k celkovému zlepšení pohledu lidí na podnik (Mallya, 2007, s. 42).

4. Technologické faktory - zkoumají technologické podmínky pro fungování na daném trhu, jako jsou náklady na výzkum a vývoj, implementaci nových technologií, vybaveností konkurence, možnost získání nových technologií konkurencí, rychlost technologického přenosu atd. Je tedy třeba zkoumat:

- Tempo změny technologie v daném prostředí.
- finanční prostředky věnované na vědu a výzkum.
- Substituty produktů naší firmy.
- Náklady na přírodní zdroje.
- Technologické možnosti vyrábět levné a kvalitní produkty nebo služby.

Technologický pokrok je důležitým faktorem pro úspěšné podnikání. Technologický pokrok vede k růstu životní úroveň lidí, zjednodušují se práce a život celkově. Mezi zlomové lidské vynálezy je možné zařadit elektřinu a její využití, parní stroj, spalovací motor a v posledních desetiletích i informační technologie. Pokud nějaký podnik dokáže získat výhodu technologického pokroku, má možnost ji uplatnit při zvyšování zisků. Na ochranu vynálezů slouží patenty. Bez nich by investice do inovací neměly takový smysl, jelikož by ihned po zavedení byly zkopírovány. V tu chvíli by se musela zvažovat návratnost takové investice (Mallya, 2007, s. 48).

Výzkum technologického prostředí nám umožňuje poznat technologickou vyspělost země a možnosti využívání její vědeckého výzkumu. Základními souhrnnými ukazateli při mezinárodním srovnávání jsou ukazatele hrubých domácích výdajů na výzkum a vývoj (GERD), ukazatel vyjadřující celkové výdaje na vlastní výzkum a vývoj v podnikatelském sektoru (BERD), Dalšími ukazateli mohou být výdaje na vlastní vývoj a výzkum odvětví, počet vydaných patentů, případně počty vědeckých pracovníků (Machková, 2015, s. 36).



Obrázek 4 Inovační výkonnost podniků členských zemí EU.

Zdroj: European innovation scoreboard 2020

V grafu je znázorněno, jak se státy EU vyvíjely od roku 2012 ve svých inovačních aktivitách. Barevné sloupce ukazují výkon zemí v roce 2019, přičemž používají nejnovější údaje 27 zemí EU a srovnávají je s výkonem v roce 2012. Inovační procesy v roce 2012 jsou značeny šedými sloupci. Horizontální pomlčky znázorňují výkon v roce 2018. Vodorovné přerušované čáry ukazují, jaké jsou prahové hodnoty mezi skupinami. Z grafu je zřejmé, že z hlediska inovací je Česká republika ve skupině zemí, které investují do inovací, ale méně než třeba státy severské. Nachází se pod celkovým průměrem Evropské Unie.

Za předpokladu, že firma pro volbu strategie potřebuje znát další faktory, může využít na začátku kapitoly zmíněné analýzy PESTEL nebo SLEPTE, které zahrnují faktory legislativní a ekologické.

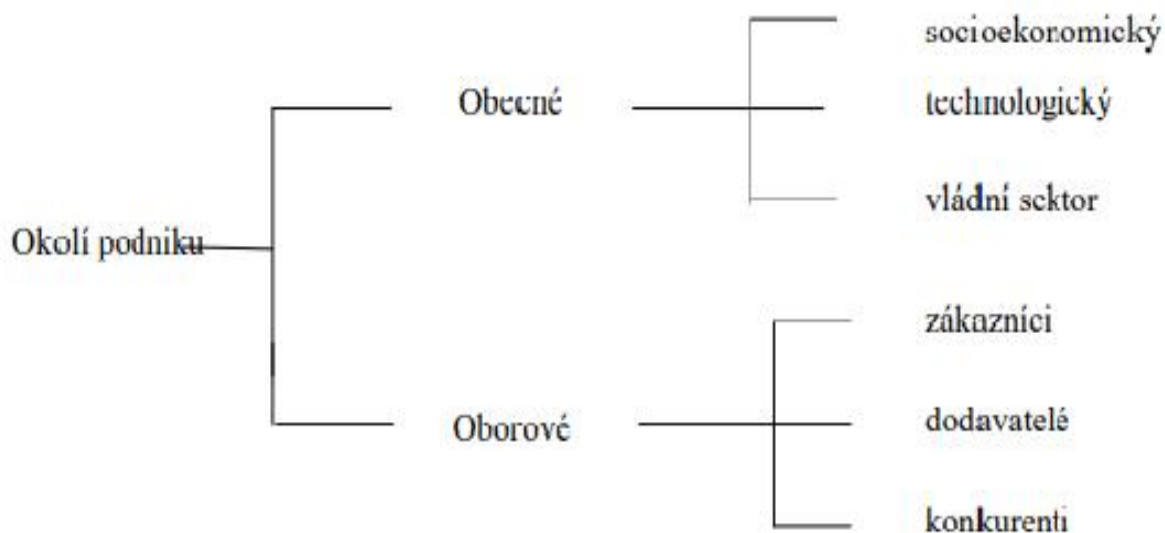
5. Legislativní faktory – legislativní faktory v metodě PEST bývají zahrnuty ve faktorech politických. Pokud firma rozhodne pro metodu PESTEL, bude věnovat větší pozornost legislativním faktorům, které jí dají jasnější informace o zákonech a normách dané země. Například v České republice k základním normám patří obchodní a občanský zákoník, zákon o živnostenském podnikání, daňové zákony, zákon o cestovních náhradách, zákoník práce, zákony o ochranných známkách, vynálezech, průmyslových vzorech, užitných vzorech a zlepšovacích návrzích. Vývozní a dovozní případně celní nařízení. Jedná se jen o hrubý výčet legislativních faktorů, kterými by se firma vstupující na trh měla zabývat (Kozel a spol., 2011, s. 101).

6. Ekologické faktory – ekologické faktory mohou mít vliv na polohu výrobního závodu, na emisní limity i společenskou odpovědnost firmy.

Metody PESTEL a SLEPTE dle Mallya (2007, s. 42) „zahrnují široký soubor vlivů okolí na organizaci. Ačkoliv lze předpovídat určitý trend, není jasné, jaký bude jeho vliv na určitou organizaci. Přínosná je v tom případě již samotná identifikace vlivů, která podniku umožňuje, aby na určité potencionální změny připravil.“

1.5.2 Analýza oborového okolí podniku

Pro rozvoj podniku je třeba zkoumat postavení podniku v podnikatelském prostředí, které si zvolil pro své působení. Pro zmapování oborového okolí je zapotřebí analyzovat především konkurenty, dodavatele a zákazníky. Strategie a cíle podniku jsou silně ovlivňovány atraktivností oboru, v němž podnik působí, a jeho strategickou situací jako celku. Jauch a Glueck vytvořili analýzu, která dělí okolí podniku na obecné a oborové. Obecné okolí je tvořeno stejnými faktory jako PEST analýza, ta ovšem neuvažuje faktory oborového okolí.



Obrázek 5 Členění okolí podniku dle Jauch a Glueck.

Zdroj: Keřkovský a spol, 2006, s. 43

Sektor zákazníků

Pro podnik je nezbytné znát, kdo jsou jeho zákazníci a jaké mají potřeby a očekávání. Stejně tak je třeba identifikovat potenciaální zákazník a základní trendy. Při analýze sektoru zákazníků je třeba se zaměřit na následující faktory (Keřkovský a spol., 2006, s. 43-45):

- Identifikaci kupujících a faktory ovlivňující jejich rozhodování nakupovat. Zpravidla podniky rozlišují tři základní třídy zákazníků, u nichž lze identifikovat rozdílné preference. Je samozřejmé, že tyto faktory mění sílu svého působení v souvislosti na druhu výrobku. Pro tvorbu podnikové strategie je zapotřebí věnovat pozornost identifikaci stávajících zákazníků a jejich požadavkům, jinak by mohlo dojít k jejich ztrátě a problémům se získáním nových zákazníků. Je nezbytné brát v úvahu, že udržet stávajícího zákazníka je levnější než získat nového.

Tabulka 3 Třídy zákazníků a jejich preference.

Třída zákazníků	Faktory ovlivňující jejich rozhodnutí nakupovat	
Spotřebitelé	dostupnost, ceny, pohodlí, kvalita, půjčky, reputace	rozmanitost, záruky
Velkoobchod, resp. maloobchod	konkurenční schopnost výrobku, dostupnost výrobku, rozmanitost, dodavatelská závislost	uznání spotřebitele, obrat výrobku, potenciaální zisk
Průmysl a instituce	náklady vs. Ziskovost, financování, cena, vyhovění normám a zákonům	informace o výrobku, provedení výrobku, technické zabezpečení a servis

Zdroj: Keřkovský a spol., 2006, s. 49.

- Faktory demografické, které jsou zároveň označovány za poptávkové faktory, hodnotí:

- Změny populace – počet lidí v populaci má značný vliv na poptávku po zboží, pokud dojde k poklesu populace v průmyslově vyspělých zemích a naopak k populační explozi, bude to mít zásadní vliv na strategie podniků.
 - Posunu ve věku populace – díky zlepšování sociálních podmínek, včetně zdravotní péče dochází ke stárnutí populace.
 - Rozložení příjmů populace – pokud podnik vstoupí na trh, kde většina příjmů je v rukou úzkého segmentu obyvatel například obyvatel se středními příjmy, potom například poptávka po automobilech nižší a střední třídy je rostoucí, naopak po automobilech luxusních klesající.
- K zjištění, kde se nacházejí potenciální zákazníci, slouží geografické faktory. Je nezbytné, aby podnik zvážil, zda na místě určeném budou jeho provozovnu zákazníci navštěvovat, zda je na místě určení i dostatečná infrastruktura.

Sektor dodavatelů

V sektoru dodavatelů je třeba identifikovat dostupnost a náklady všech vstupů potřebných k výrobě a stabilitě dodávek. Vliv na kvalitu a dostupnost zdrojů mají především vztahy mezi dodavatelem a firmou. K analýze relativní síly dodavatelů může posloužit podniku Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí.

Při analýze dodavatelů je nutno hodnotit následující aspekty dle Keřkovského (2006, s. 50):

- Dostupnost a náklady na materiál, polotovary.
- Dostupnost a náklady na energii.
- Dostupnost a náklady na pořízení peněz (kapitál).
- Dostupnost a náklady pracovní síly.

Pro dostatečné posouzení dostupnosti a nákladů je třeba uvažovat i faktor času. Za předpokladu, že dochází ke zpoždění dodávek, mohou být narušeny strategické cíle firmy.

Sektor konkurentů

Analýza sektoru konkurentů umožňuje předejít překvapením z nové strategie konkurence, identifikovat potenciální konkurenty, případně předběhnout konkurenty v klíčových strategiích (Mallya, 2007, s. 49).

Pokud přistoupíme na analýzu konkurentů, nejspíše budeme hledat odpověď na následující otázky (Keřkovský a spol., 2006, s. 51):

- Jakou zaujímá v současnosti náš podnik pozici na trhu vůči konkurentům?
- Jak se konkurence vyvíjí a mění?
- V jaké fázi životního cyklu se nacházejí rozhodující produkty našeho odvětví?
- Jaká je rentabilita v odvětví vůči jiným odvětvím?
- Hrozí vstup jiných konkurentů do odvětví? Případně dochází k opouštění odvětví?

Jestliže dochází ke vstupům a výstupům z odvětví, mají na to vliv bariéry, které charakterizoval Porter. Vstupními bariérami jsou:

- Diferenciaci výrobku – jde o vytvoření jedinečné nabídky oproti konkurenci, nicméně náklady na získání nových zákazníků bývají velmi vysoké.
- Rozsah produkce – pokud podnik se rozhodne vstoupit na konkrétní trh, je nezbytné, aby objem produkce, byl srovnatelný se stávajícími výrobci.
- Distribuční kanály - jde o způsob, jakým se produkt dostává k zákazníkovi, kde může dojít ke komplikaci, kdy se podnik na trhu neuchytí, protože se nedostane k hlavním distribučním kanálům, které ovládají stávající podniky.
- Absolutní výhody v celkových nákladech – jsou výhody například z využití vysoce kvalifikované pracovní síly, know-how, úspory z rozsahu...
- Možná reakce současných podniků na vstup nového konkurenta.

Bariéry výstupu:

- Zvyky a stereotypy řídicích pracovníků.
- Utopení peněz ve výrobních prostředcích.
- Vysoké přímé náklady na výstup.

Z pravidla dochází ke kombinaci výše uvedených faktorů, výsledkem jejich působení jsou příležitosti, případně hrozby pro strategii podniku.

Analýza pomocí modelu PEST a jeho různých variací je velmi podobná analýze, kterou prezentují Jauch a Glueck. Zahraniční okolí je více konkurenční, heterogenní a komplexnější než okolí podniku v rámci tuzemské ekonomiky, proto hodnocení oborového okolí může mít velký význam pro zjištění postavení podniku na vybraném trhu. Při vnější analýze, ať už si podnik zvolí kteroukoliv, na výstupu by měly být identifikovány příležitosti a hrozby, nikoliv silné a slabé stránky. Důvodem této

skutečnosti je fakt, že předmětem analýzy je ekonomika ne firma, která by mohla řešit slabiny ekonomiky. Musí ji brát takovou, jaká je a snažit se vypořádat s příležitostmi a i hrozbami (Keřkovský a spol., 2006, s. 60).

1.5.3 Porterův model konkurenčního prostředí

Porterův model se zabývá pouze oborovým okolím podniku. Tudíž se zaměřuje na rozdíl od modelu Jauch a Glueck pouze na určitou část vnějšího okolí podniku. Zpravidla se využívá v kombinaci s PEST analýzou. Porter se domnívá, že působení podniku na určitém trhu je ovlivňováno pěti základními činiteli (Keřkovský a kol., 2006, s. 53–56):

- Vyjednávací silou zákazníků.
- Vyjednávací silou dodavatelů.
- Hrozbou vstupů nových konkurentů.
- Hrozbou substitutů.
- Rivalitou firem působících na daném trhu.



Obrázek 6 Model konkurenčního prostředí dle Portera.

Zdroj: Fistro.cz

Je otázkou, zda Jauch a Glueck byly inspirováni při tvorbě metody pro analýzu oborového okolí podniku Porterem či naopak. Avšak oborové okolí dle Jauch a Glueck má pouze tři základní činitele shodující se s těmi profesora Portera. Jsou jimi zákazníci, dodavatelé a konkurenti. S hrozbou substitutů a rivalitou firem působících na určitém trhu nebylo uvažováno. Nutno však poznamenat, že Porter při formulování svého modelu opomenul zahrnout i komplementy, které často bývají zmiňovány v souvislosti se substituty.

Hrozba substitutů může být eliminována, pokud nejsou k dispozici blízké substituty výrobku. Pokud firmy vyrábějící substituty mají vyšší náklady, nebo substituty nenavýšují příliš nabídku, případně pokud cena produktu, který by měl být nahrazován, je pro spotřebitele zajímavá.

K vysoké rivalitě na daném trhu může vést, pokud se jedná o málo rostoucí trh s velkým počtem konkurentů. V případě, že se jedná v budoucnu o lukrativní odvětví, budou se firmy chtít udržet za každou cenu. Bariéry výstupu z odvětví mohou být též motivátorem pro firmy setrvat a bojovat s konkurencí (Keřkovský a kol., 2006. s. 55).

Výstupem metody by měla být identifikace potencionálních příležitostí, ale i hrozeb. Porter tvrdí, že je nezbytné si položit několik základních otázek při hodnocení navržené strategie:

1. Snižují uvažovaná opatření vyjednávací sílu zákazníků?
2. Snižují uvažovaná opatření vyjednávací sílu dodavatelů?
3. Zvyšují uvažovaná opatření bariéry vstupu do odvětví?
4. Snižují uvažovaná opatření hrozbu substitutů?
5. Poskytují zamýšlená opatření firmě lepší pozici oproti konkurenci?

Pokud si firma na všechny tyto strategické otázky odpoví ANO, pak by zamýšlená strategická opatření měla být realizována.

1.5.4 Analýza vnitřního prostředí podniku

Vnitřní prostředí firmy je Kotlerem řazeno do faktorů mikroprostředí. Autoři Fotr a kol. (2020), Keřkovský (2006) a Mallya (2007) rozdělují prostředí podniku na dvě části. Fotr a kol. i Mallya zahrnují do jedné části makroprostředí a mezoprostředí a do druhé mikroprostředí, tj. vnitřní prostředí podniku. Keřkovský taktéž prostředí dělí na dvě části, ovšem využívá dělení makroprostředí na obecné a oborové okolí, na které navazuje analýza vnitřního prostředí firmy. Je zjevné, že členění prostředí není jednotné, ale ve své podstatě je postaveno na stejném základě.

Analýza vnitřního prostředí slouží k identifikaci podnikových zdrojů. Směřuje k určení klíčových kompetencí podniku. Faktory vnitřní analýzy mohou být firmou přímo ovlivňovány na rozdíl od faktorů makroprostředí. Cílem analýzy vnitřního prostředí je určit schopnosti firmy vyvíjet, vyrábět, prodávat a posoudit vnitropodnikové zdroje

(Jakubíková, 2013, s. 109). Výsledkem tohoto procesu je identifikace silných a slabých stránek.

Analýza vnitřního prostředí konkrétně zkoumá podle Kozla (2011) zdroje řízení, finanční, lidské, kapacitní, inovační a informační zdroje. Keřkovský (2006) z hlediska strategického řízení používá faktory vědecko – technické, marketingové a distribuční, výroby a řízení výroby, podnikových a pracovních, finanční a rozpočtové. Lze říct, že záleží na podniku, jaké výstupy by měla analýza vnitřního prostředí přinést, pokud je podkladem pro strategické řízení, bude přístup Keřkovského vhodnější. Naopak pokud podnik bude chtít zkoumat spíše svůj potenciál je vhodnější volbou analýza dle Kozla.

Jakubíková (2013) a Fotr a kol. (2020) upřednostňují hodnocení firemního potenciálu, a to prostřednictvím VRIO analýzy, *„která konfrontuje možnosti nasazení a potenciál úspěšnosti zdrojů při plnění firemní strategie za respektování vlivů externího prostředí“* (Fotr, 2020, s. 65). VRIO je tvořeno počátečními písmeny anglických názvů. Hodnota (Value), vzácnost (Rareness), napodobitelnost (Imitability), organizace (organization).

Diplomová práce se věnuje tvorbě strategie malé firmě, proto by bylo obtížné analyzovat komplexní faktory, které uvádí Keřkovský. Pro malé firmy je vhodnější zhodnocení základních funkčních oblastí:

- Management,
- marketing,
- finance a účetnictví,
- výzkum a vývoj,
- informační systémy.

Podobně jako v případě vnější analýzy je třeba i v případě vnitřní analýzy brát v úvahu fakt, že zpracovaná data by měla být relevantní, to znamená, že by měla na výstupu poskytovat pouze informace, využitelné pro účel zpracování (Keřkovský, 2006, s. 119).

1.5.5 SWOT

Završením strategické analýzy je identifikace silných, slabých stránek, hrozeb a příležitostí, přicházejících z vnějšího prostředí. Silné a slabé stránky jsou identifikovány vnitřní analýzou firmy, která vyhodnocuje především zdroje firmy a jejich využití.

Příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí. SWOT analýza je tvořena čtyřmi kvadranty.

SILNÉ STRÁNKY (+): *----- *----- *-----	SLABÉ STRÁNKY (-): *----- *----- *-----
PŘÍLEŽITOSTI (+): *----- *----- *-----	HROZBY (-): *----- *----- *-----

Obrázek 7 Tabulka SWOT analýzy.

Zdroj: Kozel a kol., 2011, s. 46).

Kvadrant silných stránek obsahuje skutečnosti, přinášející výhody jak firmě, tak zákazníkům. Slabé stránky naopak zaznamenávají ty skutečnosti, které firma nedělá dobře, v nichž si konkurenční firmy vedou lépe. Třetí kvadrant příležitostí zaznamenává skutečnosti zvyšující poptávku, nebo lépe uspokojující zákazníky, vedoucí k úspěšné firmě. Hrozby jsou trendy, případně události snižující poptávku nebo působící nespokojenost zákazníků.

SWOT analýza nemusí být využívána jen při analyzování na strategické úrovni řízení, je možné ji využít i při analýzách problémů taktického a operativního řízení, taktéž i pro hodnocení osobnosti.

Při zpracování SWOT by měly být respektovány níže uvedené zásady (Keřkovský, 2006, s. 121):

- SWOT by měla být zpracována za konkrétním účelem a neměla by být využívána pro řešení jiného problému.
- Měla by obsahovat podstatná fakta a jevy. Při využití nadměry informací může dojít spíše ke komplikaci než k řešení problému.
- Pokud je SWOT součástí strategické analýzy, pak by měla být identifikována strategická fakta.
- SWOT by měla být objektivní, neměla by interpretovat subjektivní názor.
- Nejvýznamnější faktory by měly být v tabulce zvýrazněny, případně bodově ohodnoceny jednotlivé faktory.

Při tvorbě strategické analýzy je vhodné zařadit SWOT na úplný závěr. SWOT analýza patří k velmi cenným informačním zdrojům při formulaci strategie. Z její podstaty vzniká výchozí logika strategického návrhu (Keřkovský, 2006, s. 122).

1.6 Formulace strategie

Strategie vyjadřuje představu firmy, jakou cestou bude dosahovat stanovených cílů. Jonson a Scholes (1993, s. 4-5) tvrdí, že:

- Strategie směřuje do budoucnosti.
- Strategie by měla vést firmu ke konkurenční výhodě.
- Strategie určuje skladbu nabídky výrobků, parametry podnikání, trhy atd.
- Strategie určuje, jaké budou způsoby zajištění zdrojů potřebných pro její realizaci.

„Každá strategie by měla být zformulována na základě reálných faktů, zjištěných v průběhu analýz zaměřených na podstatné jevy ovlivňující strategická rozhodování“ (Keřkovský a kol., 2006, s. 40).

Firemní strategie ovlivňuje podnikatelské záměry, odvětví, zemi, ve které bude působit, řízení i alokaci kapitálových zdrojů. Po uskutečnění strategické analýzy firemního okolí a definování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, je možné přistoupit k formulaci strategie (Keřkovský a kol., 2006, s. 23). Strategie není jen tvorba konkurenční výhody, je to i kreativní destrukce výhody konkurenta. Jedná se o široce založený koncept určující konkurenční schopnost firmy, jaká bude potřebná politika pro dosažení stanovených cílů (Fotr a kol., 2020, s. 29). Strategie dle Kotlera (2013, s. 83) představuje postup, jak dosáhnout stanovených cílů. Každá podnikatelská jednotka musí vytvořit taktiku skládající se z marketingové strategie a s ní spojených strategií technologie a nákupu.

Strategie podle Milese a Snowa

Mile a Snow rozlišují čtyři typy společnosti (Mallya, 2007, s. 111):

- hledači (prospectors) podnikají v mnoha odlišných odvětvích, mají vyšší sklon k riskování, kterým chtějí zvýšit výkonnost podniku. Jsou ochotni začít podnikat v jakémkoliv segmentu, jenž bude dostatečně výnosný. Typickým příkladem hledače je společnost Google hledající neustále nové příležitosti, rychle roste a značně riskuje.

- analyzátoři (analysers) působí v mnoha oblastech, cílí na trhy, se kterými mají dostatečné zkušenosti. Nemá snahu působit na okolí agresivně. Snaží se vyvážit riziko a zisk a neustále vylepšovat technologické postupy. Důkladně analyzují příležitosti, než se do nich pustí. Analyzátor nemá sklony usilovat o nové příležitosti, spíše se snaží napodobit úspěšné společnosti, nejčastěji finanční služby. Firma, spadající do uvedené kategorie, je například Microsoft.
- obránci (defenders) mají pevně stanovené činnosti, odvětví občas dokonce i jednotlivé produkty. Tyto společnosti nechtějí riskovat a investují pouze za předpokladu, že mají jistotu dlouhodobého výsledku. Příležitosti využívají pouze v nutných případech. Coca-cola je společností chránící současné trhy, udržující stabilní růst s nízkými riziky.
- reaktori (reactors) jsou opakem obránců, operují v různých podnikatelských teritoriích bez plánu. Pokud se objeví příležitost, tak ji využijí. Jsou ochotni riskovat. Avšak jejich obvyklý postup je zavěšení se za své konkurenty a defenzivní reakce na problémy odvětví. Jedná se o méně efektivní strategii. Hlavní problémy jsou nejasně formulovaná strategie, reaktori nemají definovanou strukturu ani procesy, tak aby byly v souladu se strategií podniku.

Strategie (generické) dle Portera

Porter vytvořil tři strategie poskytující dobrý výchozí bod pro strategické myšlení

(Kotler, 2013, s. 83):

- Strategie nízkých nákladů (Cost – leadership). Firma má za cíl nastavit ceny pod úroveň cen konkurence a získat tržní podíl. Snaha spočívá ve snižování výrobních a distribučních nákladů. Využívají pouze minimální marketingové dovednosti. Nevýhodou této strategie je, že zpravidla se najde konkurenční firma, která dokáže dostat na nižší náklady.
- Strategie odlišnosti (Differentiation). Diferenciace umožňuje společností lepšího výkonu v oblastech, které jsou pro většinu zákazníků důležité. Cílem diference je vyrábět kvalitní výrobky a získat vedoucí postavení na daném trhu.
- Strategie zaměření (Focus). Společnost cílí na úzký okruh segmentů, má snahu je dokonale poznat a následně usiluje o získání konkurenční výhody ve formě nízkých nákladů nebo diference.

Interaktivní strategie dle Millera

Miller analyzoval čtyři strategické dimenze, kterými jsou inovace, marketingová diferenciacce, rozsah a kontrola nákladů. Každá dimenze obsahuje podstatu významu strategie podniku.

- Inovační strategie řeší, v jakém rozsahu je podnik inovativní. Do jaké míry uvádí na trh nové výrobky nebo služby. Inovační strategie znamená, že podnik významně inovuje produkty, nezabývá se pouze jednoduchými případně kosmetickými úpravami. Příkladem podniků využívající inovační strategie je Honda, Apple Computer a další.
- Strategie marketingové diferenciacce snaží se získat loajalitu zákazníka tím, že uspokojí jeho určité potřeby, ať už se jedná o výrobek modernější či kvalitnější. Organizace se snaží vytvořit akceptovatelnou pozici pomocí reklamy, segmentace trhu, případně speciální cenou.
- Strategie šíře se zaměřuje na rozlohu a vymezení velikosti trhu, na kterém bude podnik působit, tj. určení rozmanitosti zákazníků, geografické určení, počet nabízených výrobků. Příkladem takových podniků jsou pivovary.
- Strategie kontroly nákladů se soustředí na kontrolu, jak má organizace pod kontrolou své náklady. Má snahu obejít zbytečné investice do inovací, marketingu, snížit ceny výrobků. S touto strategií se ztotožňují zpravidla velké obchody, jako jsou supermarkety, hypermarkety, které chtějí prodávat levné zboží (Mallya, 2007, s. 117).

Strategie podle Kotlera

Firmy působící na trhu nemohou vždy působit na prvních příčkách, tedy v pozici lídrů. Pokud se jim chtějí přiblížit, nebo je dokonce předstihnout, mohou zvolit jednu ze tří Kotlerových strategií.

- Strategie tržních vyzyvatelů využívají podniky s cílem zaútočit na tržního vůdce a získat větší podíl na trhu. Zaútočit může pomocí diskontního zboží, novými či vylepšenými výrobky, širší nabídkou sortimentu.
- Strategie tržního následovatele je určena pro podniky neusilující o vedoucí pozice na trhu. Pronikají na trh pomocí kopírování produktů konkurence, lze říci, že parazitují na úspěchu druhých. Pokud se snaží nějakým způsobem výrobky odlišit, nazývají se napodobitelé.

- Strategie výklenkářů je alternativou ke strategii následovatelů. Strategie bývá využívána menšími firmami, které nemohou soutěžit s velkými společnostmi. Tyto firmy hledají mezeru na trhu, která není pro velké podniky příliš atraktivní (Kotler, 2013, s. 344).

Výše uvedené strategie se mohou zdát značně odlišnými, ale není tomu tak. Některé jsou postaveny na stejném základu. Strategie Millera je více rozmanitá než ostatní strategie. Rozlišuje čtyři základní dimenze, které se ovšem značně podobají konceptům Portera a Milese a Snowa. Millesova strategie marketingové diferenciacce je postavena na stejném základu jako strategií hledačů Milese a Snowa, kdy se podnik snaží získat loajalitu zákazníků a je ochoten i riskovat. Strategie kontroly se podobá Porter strategii nízkých nákladů. Snahou organizace je v obou případech náklady dostat na minimum a tím získat konkurenční výhodu. Kotlerovy strategie se od ostatních zmíněných strategií odlišují. Důvodem tohoto faktu je, že organizace využívající těchto strategií, mají za cíl získat větší podíl na trhu, na rozdíl do výše zmíněných strategií, které chtějí získat spíš konkurenční výhodu.

1.7 Mezinárodní marketing

Mezinárodní marketing můžeme chápat jako podnikovou filosofii, která se orientuje na zahraniční zákazníky, snaží se co nejlépe uspokojovat jejich potřeby a tím získávat konkurenční výhodu a zároveň posilovat loajalitu. Marketingová strategie má za cíl vytvářet maximální hodnotu pro své firemní stakeholders pomocí optimalizace firemních zdrojů a vyhledávání příležitostí na mezinárodních trzích (Machková, 2015, s. 13). Mezinárodní marketingová strategie realizuje výzkum trhů, vypracovává strategický marketingový plán a volí formu vstupu na zvolený zahraniční trh.

Mezinárodní a tuzemský marketing vychází ze stejného základu, avšak mezinárodní má svá specifika. Úkolem mezinárodního marketingu je dát firmě konkrétní podklady pro volbu příhodné strategie. Při volbě marketingové strategie musí firma věnovat pozornost následujícím faktorům (Machková, 2015, s. 13):

- Sociálně kulturní odlišnosti.
- Existenci mezinárodních podnikatelských sítí.
- Obchodně – politické podmínky.
- Legislativu upravující podnikání zahraničních subjektů.

- Problémy při výzkumu zahraničních trhů.
- Časté upřednostňování tuzemských výrobků a výrobců.
- Různý stupeň organizovanosti zahraničních trhů.
- Nutnost adaptace marketingového mixu dle zvoleného trhu.
- Jazykové bariéry.

Mezinárodní marketing rozlišuje tři základní koncepce, jedná se o vývozní marketing, globální marketing a interkulturní marketing (Machková, 2015, s. 16).

1. Vývozní marketing je volen podniky, snažící se adaptovat obchodní politiku podle podmínek jednotlivých trhů. Je realizován podniky začínajícími s mezinárodními aktivitami. Tento způsob je realizován malými a středními podniky, jejich finanční zdroje nejsou příliš velké a nemají dostatek zkušeností s mezinárodním podnikáním. Podniky volící vývozní marketingovou strategii jsou nuceny vstupovat ze začátku do malých segmentů, ne příliš obsazených. Musí adaptovat svou nabídku při každém vývozu. Důvodem jsou nedostatečné finanční prostředky, pro investice do komunikační politiky a budování distribučních cest. Podnik využívající exportní marketing volí následující postup:
 - Vytipuje si několik zahraničních trhů a provede základní výzkum.
 - Zvolí si obchodní metodu.
 - Definuje obchodní politiku a marketingový mix.
 - Vypracuje nabídku pro zvolený trh.
2. Koncept globálního marketingu je využíván pro distribuci pro jeden typ výrobku na různé zahraniční trhy. Podnik volí jednotnou marketingovou strategii. Tento postup je volen za předpokladu, že:
 - Na světovém trhu dochází k homogenizaci potřeb a chování spotřebitelů.
 - Spotřebitelé upřednostňují poměr mezi cenou a kvalitou.
 - Velkovýroba a uplatnění výrobků na světovém trhu vedou ke snížení nákladů a podnik realizuje úspory z rozsahu.

Globální koncepce na rozdíl od vývozního marketingu se zaměřuje na velké segmenty. Je uplatňována u průmyslových výrobků, spotřební elektroniky, kosmetických výrobků případně nealkoholických nápojů. Globální marketing má

i své slabiny, jednou z nich je fakt, že nebere v úvahu sociálně – kulturní odlišnosti spotřebitelů, dále pak není možná rychlá reakce na tahy konkurence.

3. Současné trendy směřují ke koncepci interkulturního marketingu. Firmy si uvědomují, že je nezbytné věnovat pozornost právě spotřebiteli. Tento fakt je díky globalizaci často opomíjen a jsou vytvářeny globální výrobky a služby. Je třeba sledovat sociální a kulturní faktory. Ukazuje se, že čím je společnost vyspělejší a bohatší, potřeby a přání spotřebitelů se více liší. Firma již ve fázi výzkumu a vývoje nových produktů, počítá s jejich využitím na světovém trhu. Trend tedy spočívá v maximalizaci snahy o využití standardizovaných postupů, které se adaptují podle vybraného trhu. Firma využívající interkulturní marketing se zaměřuje na následující oblasti.
 - Výrobová politika.
 - Značková politika, kdy jsou využívány tuzemské značky, vybírají se vhodné značky pro cílový trh.
 - Cenová politika, kdy dochází k uzpůsobení produktu pro cílový trh, pokud se jedná o trh s nízkou kupní silou, distribuují se zde výrobky například bez doplňků, aby bylo možné je prodávat za nižší cenu.
 - Distribuční politika je přizpůsobena prodejním metodám, sortimentu, přizpůsobení otvírací doby dle místních zvyklostí.
 - Komunikační politika využívá účinkování tuzemských osobností v reklamách, sponzoring, charitativní aktivity.

2 Metodologie

Diplomová práce čerpá z poznatků odborné literatury, především mezinárodního marketingu a obchodu. Teoretická východiska jsou využita pro tvorbu návrhu strategie vstupu firmy na zahraniční trh. Zdrojem teoretické části byly sekundární data z odborné literatury a internetových stránek. Na základě těchto dat, byla definována teoretická východiska pro obchodování na zahraničních trzích.

Pro analytickou část práce byl využit kvalitativní výzkum. Prvním krokem výzkumu bude sběr dat, podobě odborné literatury, týkající se mezinárodního obchodu, strategií vstupu na zahraniční trhy. Dojde tedy k identifikacím a deskripci objektů výzkumu. Vzhledem ke zvoleným cílům výzkumu, nelze provádět měření, bude se jednat o porozumění odborným textům a jejich interpretaci. Ke zkoumanému jevu bude přistupováno pomocí exogenní strategie, která je postavena na získávání poznatku z vnějšího nepřímého pozorování. Na základě získaných informací bude vytvořen návrh strategie vstupu firmy na zahraniční trh.

Pro zvolený typ a výzkumné situace, bude využita metoda analýzy, směřující k identifikaci stěžejních faktorů prostředí zvoleného zahraničního trhu, vnitřního a vnějšího okolí zvolené firmy. Konkrétně byla využita analýza PEST pro vnější okolí v kombinaci s analýzou oborového okolí podle Portera. V rámci analýzy vnitřního prostředí firmy, byly nastíněny základní firemní procesy. Získaná data byla sumarizována pomocí matice SWOT.

Technika sběru dat v rámci výzkumu vychází z nepřímého pozorování a sběru sekundárních informací ze studia odborných textů a webových stránek, zabývajících se zahraničním obchodem. Nejvhodnější technikou pro tento výzkum se jeví případová studie, kdy na základě analýz prostředí firmy, dojde k popisu vybraných problémů a stanovení základních cílů strategie pomocí metody SMART. Stanovené cíle posloužily jako stavební kámen pro návrh strategie vstupu firmy na zahraniční trh.

3 Analytická část

3.1 Charakteristika zahraničního trhu

Pro úspěšnou expanzi je nezbytné porozumět trhu, na který chce firma vstoupit. Při vstupu do mezinárodního prostředí musí firma čelit odlišnému prostředí. Diferenciace může přicházet v oblastech ekonomie, kultury, politiky a dalších. Je proto nezbytné, aby firma provedla průzkum a zhodnotila, zda je daný trh pro vstup vhodný.

Při volbě vhodného zahraničního trhu firma zvažovala blízké evropské trhy. Firma sídlí na jihu Moravy, proto z geografického hlediska volila mezi trhem Slovenské republiky a Rakouska. Nakonec si zvolila pro hlubší výzkum trh Rakouska z důvodu, že zákazníci tohoto trhu jsou více ekologicky smýšlející. Proto nabídka kompletní instalace ekologických chladících a topných systémů, by pro ně mohla být zajímavá.

3.1.1 Rakouská republika

Rakouská republika je vnitrozemský stát ležící ve střední Evropě. Skládá se z devíti spolkových zemí. Hraničí s Lichtenštejnskem, Švýcarskem na západě, Itálií na jihu, Slovinskem, Maďarskem, Slovenskem na východě a Českem a Německem na severu.

Hlavním městem je Vídeň s 1,897 miliony obyvatel. V zemi žije celkem téměř 9 milionů obyvatel. Rakouská republika se rozkládá na 83 871,1 km². Úředním jazykem je němčina a měnou euro.

Obchodní bilance

Rakousko je dlouhodobým obchodním partnerem České republiky. Zaujímá sedmé místo ve výčtu nejvýznamnějších obchodních partnerů. Podílí se 3,6 % na celkovém českém exportu. Obchodní bilance mezi těmito dvěma zeměmi je dlouhodobě kladná. Ze statistik posledních let vyplývá, že ČR je vůbec nejdůležitějším obchodním partnerem Rakouska v rámci zemí střední a východní Evropy (BusinessInfo.cz).

Tabulka 4 Podíl jednotlivých skupin na zbožové struktuře vzájemného obchodu (údaje za rok 2019)

Třída SITC	Zboží	Vývoz v %	Dovoz v %
0	Potraviny a živá zvířata	4,0	5,7
1	Nápoje a tabák	3,0	0,6
2	Suroviny nepoživatelné, bez paliv	8,0	3,0
3	Minerální paliva, maziva a příbuzné materiály	2,5	6,0
4	Živočišné a rostlinné oleje, tuky a vosky	1,0	0,4
5	Chemikálie a příbuzné výrobky	5,6	12,4
6	Tržní výrobky tříděné hlavně podle druhu materiálu	17,5	26,5
7	Stroje a dopravní prostředky	45,1	30,3
8	Průmyslové spotřební zboží	15,6	13,2
9	Komodity a předměty potřebné jinde nezatříděné	0,6	1,9

Zdroj: Bilance vzájemného obchodování. BusinessInfo.cz

Tabulka znázorňuje procentuální bilanci obchodu mezi Českou republikou a Rakouskem. Nejvíce obchodovanou komoditou v roce 2019 byly stroje a dopravní prostředky, kdy vývoz tvořil 45,1 % z celkového exportu ČR. Druhou nejvíce vyváženou komoditou do Rakouska byly tržní výrobky s 17,5 %, následovány vývozem průmyslového zboží a surovinami nepoživatelnými.

Z hlediska exportu a importu služeb má ČR s Rakouskem dlouhodobě pasivní obchodní bilanci. Největším partnerem Rakouska v oblasti služeb je Německo, kam směřuje 40 % exportovaných služeb.

Ekonomický vývoj

Tabulka 5 Makroekonomický vývoj 2015–2020.

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020
HDP	1,0	2,0	2,4	2,6	1,4	-6,8
Míra inflace (v %)	0,8	1,0	2,2	2,1	1,5	1,4
Míra nezaměstnanosti (v %)	5,7	6,0	5,5	4,9	4,5	5,4

Zdroj: Economics measures. Oesterreichische National bank, Eurostat.

Hrubý domácí produkt od roku 2015 měl rostoucí charakter až do roku 2019, kdy došlo k 1,2 % meziročnímu poklesu. Hrubý domácí produkt v roce 2020 byl značně zasažen koronavirovou krizí, což vedlo ke snížení na úroveň – 6,8 %. Jde o největší výkyv ekonomiky od roku 2008, podle Rakouské národní banky.

Míra inflace v roce 2020 klesla oproti předešlému roku o 0,6 %. Inflaci v roce 2019 ovlivňovaly zásadně rostoucí ceny bydlení, vody, energií a ubytovacích zařízení. Pozitivně hodnotu inflace měl ovlivnit lehký pokles cen pohonných hmot. Národní banka (ONB) předpokládá pokles vlivem snížení cen ropy a poklesu celkové poptávky.

Míra nezaměstnanosti má v posledních letech klesající trend, v roce 2019 se dostala na hodnotu 4,5 %, což je nejnižší hodnota za posledních 11 let. Rok 2020 je pouze prognózou růstu, stejně jak u ostatních ekonomických faktorů, bude ovlivněna koronavirovou krizí, kdy došlo k uzavření restaurací, obchodů a ubytovacích zařízení. Na konci září minulého roku bylo na úřadu práce registrováno necelých 409 000 nezaměstnaných (EUROSTAT, BusinessInfo.cz).

Daňový systém

Daňový systém v Rakousku je dle BusinessInfo.cz shodný se systémy mnoha dalších evropských zemí. Funguje zde dvou pilířový systém. V prvním pilíři je zahrnuto zdanění příjmů a zisků fyzických a právnických osob. Druhý pilíř zahrnuje zdanění různých forem transakcí, jako je daň z přidané hodnoty, živnostenská daň, daň z majetku nebo dědická, které se nevybírají.

- Daň z příjmu (Einkommensteuer) – je vypočítávána z ročního příjmu. Dani z příjmu podléhají veškeré fyzické osoby, mající na území Rakouska trvalý pobyt. Osoby, které zde nemají trvalý pobyt, jsou povinny danit svůj příjem pouze částečně. Pokud pobyt trvá déle jak 6 měsíců, je daňová povinnost neomezena.

Tabulka 6 Daň z příjmů.

Tarifní stupeň v eurech	Sazba daně rok 2016–2019
11 000 a nižší	0 %
Nad 11 000 do 18 000	25 %
Nad 18 000 do 31 000	35 %
Nad 31 000 do 60 000	42 %
Nad 60 000 do 90 000	50 %
Nad 90 000 do 1 000 000	55 %

Zdroj: Bundesministerium finanzen.

Sazba daně z příjmu do 1 mil. EUR je 55 %, tento tarif má omezené trvání do roku 2025, potom dojde k jejímu snížení na úroveň 50 %.

- Daň z příjmu právnických osob (Körperschaftsteuer) – rakouský daňový systém rozlišuje v rámci daně z příjmu PO formu podnikání. Kapitálové společnosti jsou samostatnými daňovými poplatníky na rozdíl od osobních společností, kde se daní příjem u každého společníka zvlášť. Daňová sazba u kapitálových společností činí 25 %. U akciových společností a společností s ručením omezeným existuje minimální daň z příjmů PO ve výši 5 % z minimální výše základního a kmenového kapitálu 1 750 EUR ročně pro společnosti s ručením omezeným a 3 500 EUR pro akciové společnosti.
- Daň z přidané hodnoty (Mehrwertsteuer) – je vybírána za všechny poskytované služby a dodávky. Ve většině případů je sazba stanovena na 20 %. Na potraviny, zemědělské výrobky, veřejné služby a služby cestovního ruchu se vztahuje snížená sazba 10 %. Povinnost k odvodu daně nastává v okamžiku dosažení ročního obrátu 35 000 EUR.
- Spotřební daň (Verbrauchssteuer) – podléhají jí tabákové výrobky, lihové výrobky, pivo, šumivé víno, výrobky z ropy a nové automobily (BusinessInfo.cz).

Nejperspektivnější položky pro český export

- Dopravní průmysl a infrastruktura – Rakousko je druhým největším investorem v Evropě do výstavby železnic, kdy zhruba 67 % infrastrukturních investic jde do železniční dopravy a 33 % do silniční dopravy. Vláda státu vyvíjí velký tlak na snížení emisních skleníkových plynů o 36 % v rámci dopravy. Z toho důvodu podporuje koupě elektromobilů, užitkových vozů, autobusů, kol a výstavby dobíjecích stanic.
- Elektrotechnika – zahrnuje i elektroniku a elektronické inženýrství. Jedná se o druhé největší průmyslové odvětví, které je také i vysoce inovativní. Otevírá dveře firmám z dané oblasti na základě výzkumu a vývoje.
- Energetický průmysl – energetický průmysl v kombinaci s průmyslem životního prostředí v posledních letech zaznamenal dynamický růst. Rakousko klade důraz na domácí produkci elektřiny. Do roku 2030 by ji chtěla pokrýt 100 % obnovitelnými zdroji. Do roku 2040 by se pak Rakousko chtělo stát klimaticky neutrální zemí. Ministerstvo pro ochranu životního prostředí uděluje dotace pro podporu vzniku nových fotovoltaických a solárních zařízení, budování domácích

zařízení pro ukládání energie (včetně jejich rozšíření). Dále pak jsou podporovány ekologické a nízkoenergetické výstavby.

- ICT – nová rakouská vláda klade důraz na digitalizaci s cílem se dostat mezi digitální velmoci.
- Obranný průmysl – rakouský obranný průmysl má omezené možnosti, proto se rakouské firmy angažují v hledání zahraniční průmyslové spolupráce.
- Stavební průmysl – rakouský stavební průmysl v posledních letech má rostoucí tendenci. Vliv na tento fakt má mimo jiné i podpora ekologických staveb a staveb s vysokou energetickou soběstačností.
- Strojírenský průmysl – strojírenský průmysl se podílí 14 % na výkonu rakouské ekonomiky. K nejvýznamnějším segmentům patří kolejová vozidla, zemědělské a lesnické stroje, těžební technika a kovové konstrukce.

Pokud se zahraniční firmy rozhodnou pro vstup na rakouský trh, je jim k dispozici agentura Austrian Business Agenci (ABA). Agentura uvádí jako stěžejní důvody, proč si pro investice vybrat právě její trh:

- vysokou stabilitu,
- vysokou kvalifikaci a motivaci pracovníků,
- pouze 25% korporátní daň,
- výrazné pobídky pro výzkum a vývoj.

Agentura je nápomocná firmám při hledání vhodné lokality, dále pak v otázkách pracovního a daňového práva. Napomáhá při jednání na úřadech, poradenství ohledně různých podpor a možností financování projektů.

Desatero pro obchodování s Rakouskem

BusinessInfo.cz vydalo desatero pro obchodování s Rakouskem. Jedná se o doporučení, kterého by se měl držet každý podnikatel či investor, jenž chce expandovat na tento trh.

1. Základním doporučením je, aby podnikatel důsledně zvážil, zda jeho produkt poskytuje vysokou přidanou hodnotu při zachování konkurenceschopné ceny.
2. Rakouští obchodní partneři mají přehled o cenových možnostech produktů a služeb, proto často vyvíjí tlak na cenu.
3. Propagace musí být propracována, včetně internetových stránek v němčině.
4. Jednání musí být otevřené a poctivé. Mělo by probíhat v němčině.

5. Rakouští partneři dávají předost osobnímu jednání. Schůzky je třeba sjednávat 3–4 týdny předem.
6. Jedním ze stěžejních doporučení je otevřené jednání a dodržování termínů. Případné změny je třeba zdůvodnit.
7. Působení na trhu by mělo začít průzkumem, pokračovat přes vyhledávání a oslovení potencionálních partnerů s případnou prezentací na veletrhu. Se všemi těmito kroky může pomoci pobočka CzechTrade ve Vídni.
8. Nutnost ověřit bonitu obchodního partnera, neboť každoročně několik českých firem je nuceno vymáhat pohledávky po rakouských partnerech.
9. Uzavírání by mělo probíhat za asistence právního zástupce obeznámeného s rakouským právem.
10. V Rakousku je možnost využití obchodních zástupců. Je možné angažovat zástupce specializující se na veškeré odvětví s odpovídajícím know-how. Na rakouském trhu je jich více jak 11 tis. a každoročně zprostředkovávají obchody za 22 mld. EUR.

Rakouský trh nabízí několik možností vstupu. Firma může vstoupit přímo, tedy otevřením pobočky, nebo nepřímo, to znamená prostřednictvím místního obchodního zastoupení. Rozhodující je povaha produktu či služby, kterou chce firma nabízet. Například při prodeji uhlí, železa a dalších komodit surovinového charakteru, mohou české firmy najít přímého odběratele. U ostatních produktů jsou zpravidla využíváni místní obchodní zástupci českých firem.

Svoji nabídku může firma rovněž prezentovat v informačním týdeníku Hospodářské komory Rakouska, který je distribuován předplatitelům a zároveň je zveřejněn na internetu (news.wko.at). Nabídka by měla být postavena tak, aby jejím cílem byly dodávky rakouské firmě formou kooperace. Klasické zbožové nabídky zde nejspíše neuspějí.

Pokud se česká firma rozhodne pro vstup pomocí obchodního zástupce, což se jeví jako neefektivnější varianta, má agentura wko.at připravenou smlouvu v českém jazyce, čímž je možné předejít nejasné interpretaci některých termínů v cizím jazyce. Odměnou pro zvoleného obchodního zástupce je podíl z obrátu prodeje smluvního produktu. Smlouvu si je možné prohlédnout pod odkazem.:

https://www.wko.at/branchen/handel/handelsagenten/Kurzvertrag_CZ.pdf

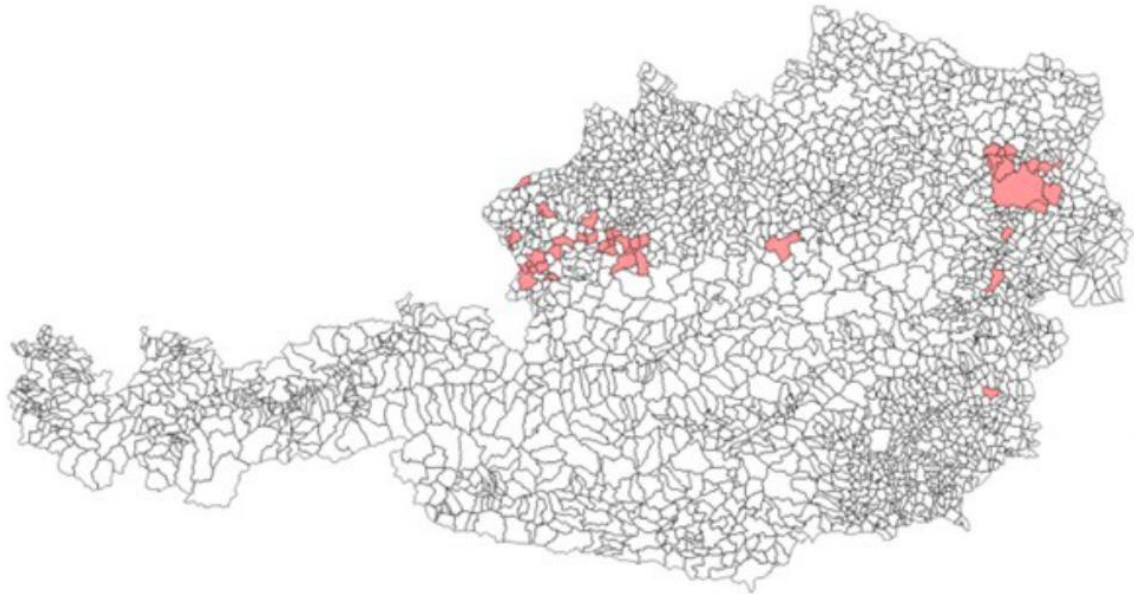
Upozornit rakouské spotřebitele na své produkty je možné také prostřednictvím výstav a veletrhů, které se každoročně konají po celém Rakousku. Všechna hlavní města spolkových zemí mají svoje výstaviště.

Postoj Rakouska k tepelným čerpadlům

Rakousko je známé svým ekologickým smýšlením. Je jedním z nejvíce se angažujícím státem, co se týče snižování emisí. O tomto faktu vypovídá ambiciózní cíl, stát se do roku 2040 klimaticky neutrální zemí.

Technologická univerzita ve Vídni v roce 2018 přišla se zprávou, že tepelná čerpadla jsou vhodnějším zdrojem energie pro dálkové vytápění, než například solární panely či větrné elektrárny. Výzkum trval 2,5 roku. Zabýval se cenovou otázkou, tedy náklady na tuto formu vytápění, zejména v souvislosti s tepelnými ztrátami, které vznikají při distribuci tepla. Původním Evropským, zejména rakouským a německým plánem, bylo fungování na energii ze slunce a větru, jež se projevila velmi nestabilními dodávkami energie, a tudíž jako nedostačující. Proto bylo nutné probudit se do reality a začít přemýšlet o náhradních zdrojích. Rakouská vláda se inspirovala ve Švýcarsku, kde má vytápění tepelnými čerpadly mnoholetou tradici.

Tepelná čerpadla rakouské vládě umožňují držet se plánů na maximální snižování emisí. Vysoký potenciál má vytápění geotermálním teplem v okolí hlavního města Vídně a Salzburku. Na mapě níže jsou znázorněny oblasti s největším potenciálem využití vytápění pomocí geotermální energie.



Obrázek 8 Oblasti Rakouska s největším potenciálem využití TČ.

Zdroj: Prebs 2018, Energy Economics group.

3.2 Představení firmy Ice Energy s.r.o.



Firma Ice Energy s.r.o. (dále také jen „Ice Energy“ nebo „firma“) působí na českém trhu od roku 2008. Navazuje na několikaleté zkušenosti z oboru tepelných čerpadel z předchozích let (od roku 2002). Nabízí komplexní služby v oblasti vytápění a chlazení pomocí tepelných čerpadel odebírajících teplo z hlubinných vrtů. Instaluje převážně tepelná čerpadla od švédského výrobce IVT.

Drtivá většina zapojených tepelných čerpadel se používá pouze na vytápění. Firma implementuje tepelné čerpadlo do systému, který vytápí, chladí a odpadním teplem vzniklým při chlazení ohřívá teplou vodu, bazén, popř. regeneruje vrty. Tyto způsoby zapojení vykazují jedny z nejnižších provozních nákladů mezi systémy, které se v současné době používají. Návratnost investic do těchto systémů se pohybuje od 5 do 8 let, a to bez jakýchkoliv dotací.

Hlavní činností firmy jsou dodávky technologických celků s tepelnými čerpadly, topné systémy a chlazení. Na tyto celky je následně instalován vlastní řídicí systém, který se

vyvíjí a zdokonaluje již 10 let. Systémy firma instaluje od rodinných domů až po velké komerční budovy a následně na těchto instalacích provádí záruční a pozáruční servis.

Dále se zabývá projekční činností týkající se topných systémů. Zpracovává na tyto technologie projekty měření a regulace. Pro vrtné práce (systém země – voda) zajišťuje kompletní legislativu na „klíč“, včetně územních souhlasů a vodoprávních povolení na tyto práce.

Od roku 2016 firma vyrábí vlastní systém chladicích sádrokartonových stropů, které jsou stále více doplňovány a využívány v kombinaci s tepelnými čerpadly. Jde o ucelený systém včetně systému řídicího, který měří rosné body a udržuje chlazení na co nejlepším možném výkonu.

Struktura firmy

Firma má tři kmenové zaměstnance a tři montážní skupiny, které pracují na základě živnostenského oprávnění. Dále několik brigádníků pracujících ve výrobě sádrokartonových chladicích desek.

Sídlo firmy

Firma sídlí v Brně v městské části Líšeň. Má zde svoji kancelář, která zároveň slouží jako skladovací prostory. Firma má v pronájmu také výrobní prostory v obci Svitávka, kde probíhá výroba a kompletace chladicích stropních desek.

Současná strategie firmy

Současná strategie firmy má za cíl udržet úspěšné a rozvíjející se podnikání v oblasti vytápění a chlazení budov. Do budoucna se chce firma zaměřit na kvalitu produkce, vedoucí k získání větší konkurenční výhody. Té by chtěla dosáhnout neustálým zlepšováním svých produktů, vytvářením nových kombinací v oblasti vytápění, budováním lepších vztahů s obchodními partnery (jsou jimi často architekti, kteří s firmou spolupracují dlouhodobě) a zaměstnanci.

3.2.1 Vnitřní analýza firmy

Účelem vnitřní analýzy je průzkum faktorů, které určí vnitřní silné a slabé stránky firmy a slouží k využití příležitostí vycházejících z vnějšího prostředí (Hillestad, Berkowitz, 1991, s. 67).

Zaměstnanci

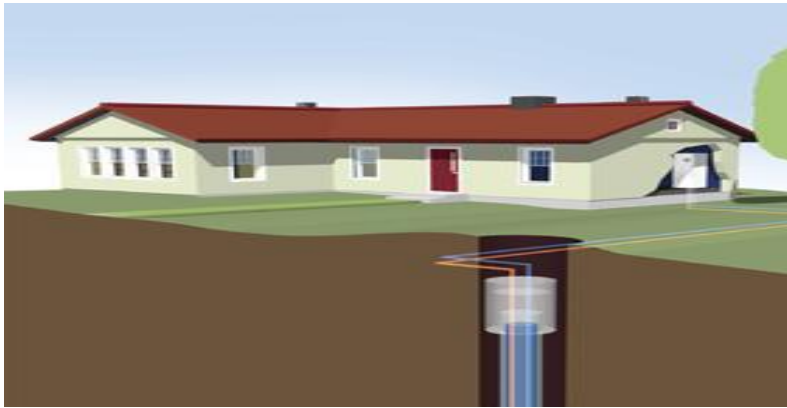
Ice Energy s.r.o. má tři kmenové zaměstnance. Majitel a jednatel firmy je zároveň i obchodním zástupcem firmy. Dalšími zaměstnanci jsou projektový manažer, zabývající se tvorbou projektu chladících strojů a IT specialista vytvářející řídicí systémy. S firmou spolupracují tři montážní skupiny, které pracují na základě živnostenského oprávnění. Dále firma externě spolupracuje se společnostmi provádějící geotermální vrty.

Pro obsluhu stroje na výrobu chladících desek používá PC vybavení a pracovníka, který je v invalidním důchodě a je zaměstnáván jako brigádník. Podle potřeb výroby k sobě přibírá další brigádníky.

Ice Energy má se všemi svými zaměstnanci ať vlastními, tak externími dobré vztahy. Majitel firmy dbá na dobré vztahy v rámci pracovního prostředí. Zaměstnancům umožňuje neustále se vzdělávat. Financuje také účast na vzdělávacích kurzech dle vlastního výběru zaměstnance.

Produkty

Ice Energy má ve své nabídce více produktů. Základním produktem jsou tepelná čerpadla švédského výrobce IVT. Tato tepelná čerpadla umožňují brát teplo buď ze země, vody nebo vzduchu. Mezi nejčastěji poptávané systémy u firmy Ice Energy patří tepelná čerpadla čerpající teplo z hloubky pod povrchem země. Tento způsob vytápění se vyznačuje stabilním výkonem a výrazně nižší spotřebou elektřiny. Vrt je možné využít také pro chlazení domu. Je to bezhlučné a bezúdržbové řešení. Ačkoliv se jedná o investičně dražší řešení, je zákazníky velmi žádané, protože je to investice s jistou návratností.



Obrázek 9 TČ s vrtem.

Zdroj: IVT.

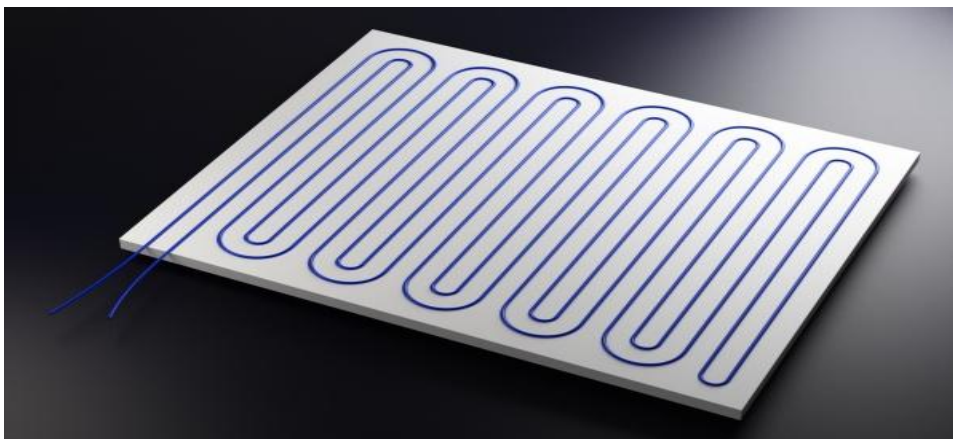
Další možností tepelného čerpadla je vzduch – voda, kdy tepelné čerpadlo odebírá energii z venkovního vzduchu a získané teplo je využíváno pro ohřev vody v topném systému. Čerpadla vzduch – voda jsou využívána převážně u domů, které nemají příliš velký pozemek, aby bylo možné provést geotermální vrty. Jedná se o levnější variantu, ale značnou nevýhodou je jeho hlučnost, která může působit problémy s obyvateli sousedních nemovitostí případně se stavebním úřadem.



Obrázek 10 Tepelné čerpadlo vzduch-voda.

Zdroj: IVT.

Dalším nabízeným produktem jsou chladicí sádrokartonové desky, které jsou účinně doplňovány a využívány v kombinaci s tepelnými čerpadly. Tento produkt je v nabídce firmy teprve od roku 2016. Firma disponuje vlastním strojem na výrobu těchto desek, díky kterému je schopna vyrobit desky s minimálními náklady, a tím získat cenovou konkurenční výhodu. Desky jsou instalovány na strop a vytvářeny přesně podle potřeb zákazníka.



Obrázek 11 Sádrokartonová deska Ice Energy.

Zdroj: Vlastní foto.

Ice Energy nabízí i služby spojené s chladicími a topnými systémy. Základní službou je projektová činnost. Projekty jsou zpracovávány, včetně měření a regulací. Pro vrtné práce firma zajišťuje kompletní legislativu. Dále pak vytváří vlastní řídicí systémy, které vyvíjí a zdokonaluje již 10 let. Záruční i pozáruční servis je samozřejmostí.

Finanční situace

Majetková struktura firmy je tvořena aktivy. Aktivy se rozumí celková výše ekonomických zdrojů, jimiž podnik disponuje v určitém časovém okamžiku. Aktiva lze rozdělit na hmotná, nehmotná a oběžná (Růčková, 2007, s. 24-25). Firma disponuje všemi druhy aktiv.

Firma vlastní hmotná aktiva ve formě počítačového a kancelářského vybavení, skladových zásob, automobilů a dalších. Stěžejními nehmotnými aktivy firmy je software a know-how, využívané pro řízení instalovaných systémů. Finanční aktiva jsou též vlastněna, ale pouze v podobě finanční rezervy a pohledávek. Financování Ice Energy je prováděno pouze vlastními zdroji. Cizí zdroj v současné době není využíván.

Obrat v posledních letech byl přibližně 26 mil. Kč, zisk 1,5 mil. Kč z čehož vyplývá, že firma se dlouhodobě pohybuje v černých číslech. Podrobnější analýza nebude vytvořena, protože firma je relativně malá s minimálními možnostmi analýzy, proto jsem uvedla pouze základní údaje, které poslouží k tvorbě SWOT.

Kapacitní zdroje výroby a distribuce

Firma je v jednom časovém úseku schopna pracovat na deseti zakázkách. Samozřejmě se nejedná o jeden den, ale o rámec několika měsíců. Při deseti zakázkách jsou využity veškeré personální zdroje.

Při výrobě sádkartonových desek jsou využívány kapacity výrobního stroje zhruba z 20 %. Pracovník obsluhující stroj dokáže sám vyrobit 3 desky za hodinu. Kapacity výroby jsou na minimu, proto rozšířit výrobu pro distribuci na zahraniční trh, bude pouze personální otázkou.

Marketing

Prezentace firmy je uskutečňována převážně pomocí webových stránek. Stránky byly vytvořeny pro informování zákazníka o produktech, jež firma nabízí včetně referencí ze zakázek provedených. Součástí stránek není e-shop, jedná se pouze o stránky informativního charakteru. Marketingová prezentace firmy je na relativně nízké úrovni. Veřejné prezentace probíhá maximálně na strojním veletrhu, který se koná každoročně v Brně.

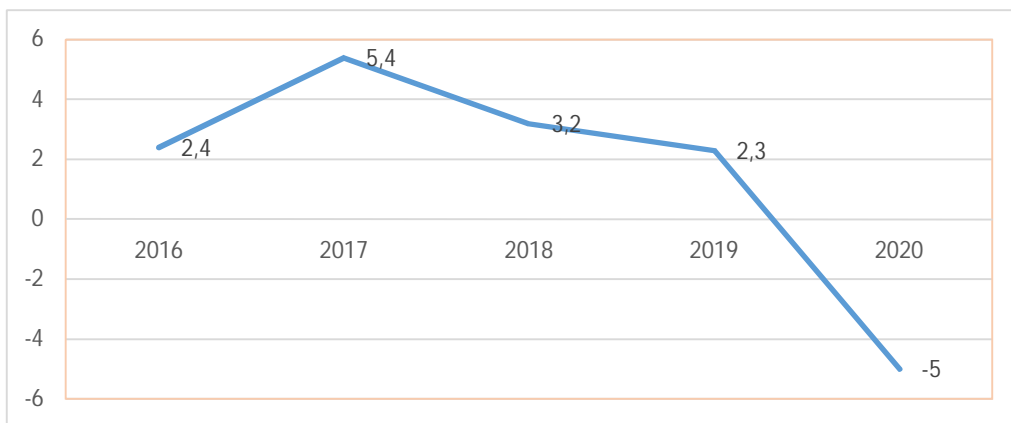
3.2.2 Vnější analýza firmy

Vnější analýza firmě Ice Energy s.r.o. umožní rozpoznat vnější faktory, které pro ni mohou být příležitostí, ale také znamenat hrozbu. Pro tuto analýzu byla využita metoda PEST, zahrnující faktory ekonomické, politické, sociální a technologické.

Ekonomické faktory

Základním ekonomickým faktorem, který může mít vliv na fungování firmy je růst HDP v České republice. Největší růst ekonomiky byl zaznamenán v roce 2017, v následujících letech se pak začal propadat. Propad nebyl tak výrazný až do roku 2019, kdy přišla koronavirová krize a v podstatě zasáhla všechna odvětví. Značný propad zaznamenalo i stavebnictví, což je odvětví, které je stěžejní pro firmu Ice Energy.

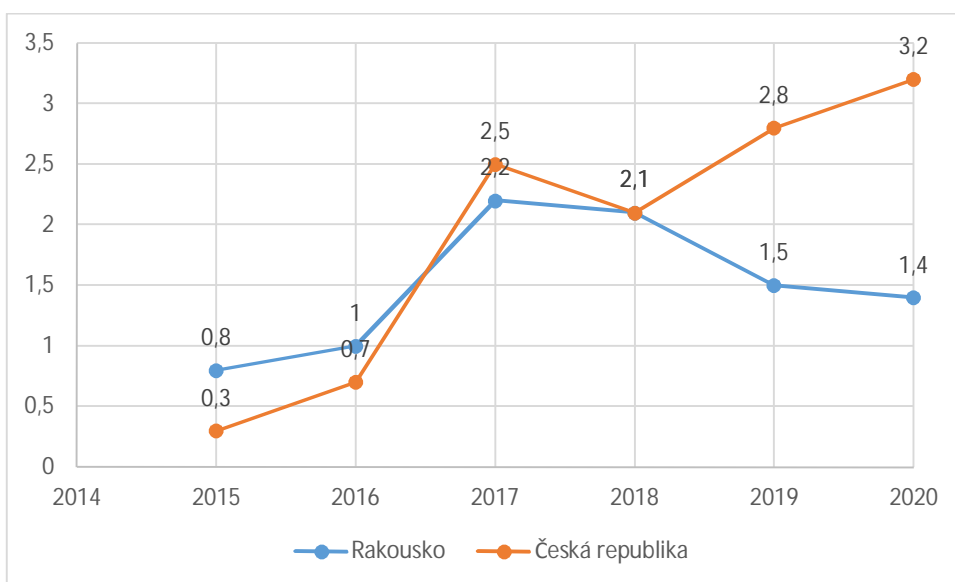
Díky takovému poklesu HDP jsou lidé méně ochotni investovat a je možné, že v příštích letech začnou šetřit na technologiích, které si do svých domů, potažmo bytů budou nechávat instalovat. To samozřejmě bude mít nejspíš vliv i na prodej tepelných čerpadel. Prozatím se tento pokles neprojevil, jelikož Ice Energy provádí instalace na větších projektech, které jsou finančně dobře zajištěny.



Obrázek 12 Vývoj HDP v ČR.

Zdroj: ČSÚ.

Pokud se firma rozhodne pro vstup do Rakouska, bude muset brát v úvahu vývoj HDP na tomto území. V posledních pěti letech zde byl zaznamenán postupný růst HDP stejně jako v České republice, rozdíl je pouze v desetínách čísel. V roce 2019 HDP v Rakousku bylo na úrovni 1,4 % zatím co v ČR na 2,3 %. Rozdíl 0,9 % vypovídá o tom, že Rakousko má podobnou ekonomickou výkonnost jako ČR, ačkoliv má zhruba o milion méně obyvatel. V loňském roce se hrubý domácí produkt propadl v Rakousku o – 6,8 %. Pokles pro firmu Ice Energy bude skýtat stejnou hrozbu jako na domácím trhu, může mít vliv na ochotu lidí investovat do nových technologií.



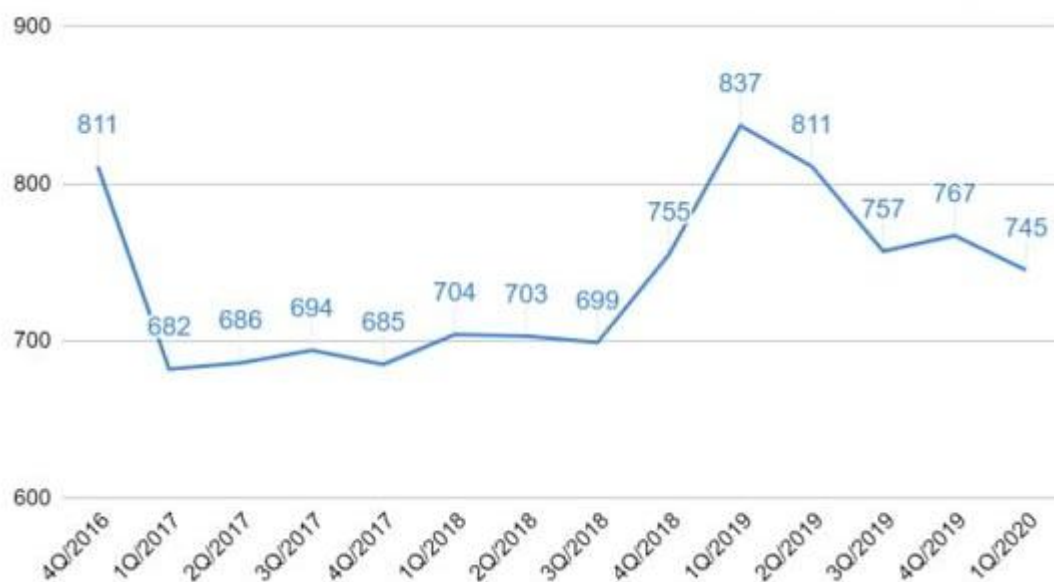
Obrázek 13 Inflace 2015–2020.

Zdroj: CZSO.cz, BusinessInfo.cz

Důležitým faktorem pro firmu působící na místním či zahraničním trhu je inflace. Inflace v České republice má v posledních letech rostoucí charakter. V roce 2020 se dostala na

3,2 % a nadále roste. Při inflaci dochází ke snižování hodnoty peněz, rostou úrokové sazby a obecně se zvyšují náklady. V Rakousku inflace na rozdíl od České republiky v posledních letech klesá. V současnosti je 1,4 %, kdy se jedná o nejnižší hodnotu od roku 2015. Pro firmu Ice Energy tím vzniká jistá příležitost, protože lidé jsou více ochotni investovat. Zatímco inflace v ČR může vést ke zvyšování nákladů na vstupy výroby, růst mezd a další.

Dalším velmi významným ekonomickým faktorem je v případě Ice Energy růst cen zemního plynu. Za předpokladu, že vzrostou ceny zemního plynu, lidé začnou hledat alternativní zdroje vytápění, jimiž mimo jiné mohou být i tepelná čerpadla, která fungují pomocí elektrické energie.



Obrázek 14 Vývoj cen zemního plynu v ČR.

Zdroj: Plyn.cz

Tudíž vliv na poptávku může mít i změna ceny elektrické energie, která je daleko nižší než změna ceny plynu. Tepelné čerpadlo sice funguje díky elektrické energii, ale má minimální spotřebu. Když vzroste cena plynu o 100 %, bude to mít větší vliv na poptávku, než při růstu cen elektřiny o 100 %. Při růstu cen elektřiny, náklady na vytápění tepelným čerpadlem vzrostou pouze o čtvrtinu. Tepelné čerpadlo totiž zbytek energie čerpá z vrtů, případně vzduchu, podle toho, o jaký typ se jedná.

Pokud se zaměříme na tento faktor na uvažovaném trhu Rakouska, nebude nejspíš tolik ovlivňovat místní zákazníky. Rakušané jsou totiž známí svojí preferencí obnovitelných technologií. Převažuje zde využívání energie ze slunce a větru. Rakousko má jednu

z nejvyšších cen za zemní plyn v Evropě. Rakouská domácnost při spotřebě 30 MWh/rok zaplatí až 36 716 Kč, zatímco česká domácnost v průměru 29 613 Kč.

Některé dodavatelské firmy působí na zahraničním trhu. Jsou jimi IVT dodávající tepelná čerpadla a slovinská firma Revi dodávající komponenty pro chladicí desky. Proto vývoj kurzu eura může mít vliv na cenovou politiku firmy.



Obrázek 15 Vývoj EUR/CZK.

Zdroj: ČNB.

V současné době se kurz eura vyvíjí ve prospěch firmy z hlediska nákupu materiálů od zahraničních dodavatelů. Ovšem pokud by přemýšlela o vstupu na zahraniční trh a exportu výrobků, je posilující koruna vůči euru jistým rizikem, se kterým je třeba počítat. ČNB předpokládala v loňském roce, že koruna posílí proti euru na 24,40 Kč/EUR, avšak dosáhla pouze úrovně 25,50 Kč/EUR. Rok 2019 zaznamenal nejsilnější kurz od roku 2012. Česká národní banka počítá s dalším posilováním koruny vůči euru. Prognózy mluví o posílení o 10–20 % během pěti let (finez.cz, 2020).

Nezaměstnanost v České republice v roce 2020 vzrostla o 1,2 % bodu proti roku 2019 na 4,8 %. Jedná se údaj naměřený na Jižní Moravě. Nezaměstnanost může pro podnik znamenat hrozbu, ale i příležitost. Hrozbou s rostoucí nezaměstnaností je snižování koupě schopné poptávky. V případě hledání nových zaměstnanců je vyšší nezaměstnanost pro firmu naopak příležitostí.

Nezaměstnanost v Rakousku je o 0,9 % vyšší. Pro firmu nebude mít prozatím vliv na personální stránku, ale může ovlivnit koupěschopnost potenciálních zákazníků.

Politické (politicko-právní) faktory

Firmy podnikající na území České republiky včetně Ice Energy podléhají zákonům, vyhláškám, právním normám a nařízením vlády, kterými se musí řídit. Mezi stěžejní zákony, kterými se firma musí řídit, jsou zejména:

- Zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. v roce 2014 nahradil z části obchodní zákoník. Věnuje se především úpravě obchodních společností a družstev. Jeho součástí jsou také stanovy pro odměňování, výkonům funkce, manažerskému procesu rozhodování a jejich odpovědnosti za škodu
- Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů stanoví podnikatelskému subjektu, jak vysokou částku má odvézt do státního rozpočtu. Daň z příjmu právnických osob má v současné době stanovenou sazbu 19 %, kdy základem daně je rozdíl mezi příjmy a výdaji (náklady), při respektování jejich obsahové a časové souvislosti v daném zdaňovacím období.
- Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty stanovuje, kdo se stává plátcem daně z přidané hodnoty dle výše jeho obratu. Firma Ice Energy s.r.o. je plátcem DPH, z důvodu obratu, který za kalendářní rok přesahuje 1 000 000 Kč.
- Zákon 500/2002 Sb. je vyhláškou ministerstva financí o podvojném účetnictví pro podnikatele. Stanovuje účetní standardy, které mají k sjednocení provádění účetních závěrek, výročních zpráv, obsahové vymezení položek majetku, závazků a dalších.
- Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce upravuje vztahy vznikající při výkonu práce mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.
- Zákon č. 16/1993 Sb. o silniční dani, podnikatel je povinen odvádět daň z motorového vozidla, využívaného pro svoji činnost.

Daň z příjmů, která se v České republice vybírá, je v posledních letech na úrovni 19 %, nicméně v současné době, kdy se státní rozpočet dostává do obřího deficitu, nejspíše bude nutné tuto a další daně zvýšit, což by pro firmu znamenalo menší zisky.

Sazba daně z přidané hodnoty je pro firmu stěžejním údajem. Sazba daně z přidané hodnoty je v současné době 21 %. Od roku 2004 má rostoucí charakter. Za předpokladu, že dojde k jejímu navýšení, odrazí se to v cenách surovin i zboží, které firma nakupuje.

Uvažujeme-li o trhu Rakouska, kde daň z přidané hodnoty je 20 %, nebude pro firmu až takovou hrozbou. Pokud firma vyváží zboží a služby do Rakouska a obchoduje s fyzickou

osobou, která je koncovým zákazníkem, přičítá daň určenou daným státem. Pokud podniká s právníckými osobami, je od DPH osvobozen. Jiná situace by nastala, pokud by firma chtěla nakupovat některé součástky na určeném trhu, v tu chvíli by DPH mělo na ni větší vliv. Pokud se firma nerozhodne pro založení pobočky na zamýšleném trhu, daňová politika státu ho nejspíše nebude příliš limitovat.

Sociální faktory

V rámci sociálních faktorů je posuzována převážně demografická otázka dané země. Pro Ice Energy tyto faktory nejsou stěžejními, mají na ni minimální vliv. Firma se zabývá distribucí tepelných čerpadel od dodavatele k jeho odběrateli, kterými jsou většinou stavební firmy. Ty jsou prostředníky mezi investorem a naší firmou. Přímé vztahy nejsou až tak častým jevem. Proto podrobná znalost jednotlivých sociálních faktorů není podstatná. Jediným opravdu podstatným faktorem pro firmu je množství absolventů elektrikářských oborů, jelikož tito absolventi jsou využíváni pro instalace čerpadel a chladících desek. Přímo v Brně je jedna střední průmyslová škola, která tento obor nabízí. Tato škola ročně přijímá 30 žáků. Celkově v Jihomoravském kraji v roce 2020 dokončilo střední odborné vzdělání 5 901 žáků.

Technologické faktory

Technické a technologické prostředí patří k nejvíce se rozvíjejícím složkám makroprostředí. Informační technologie, podle ČSÚ využívá ICT technologie 99 % firem. Nejčastěji využívaným typem zařízení ICT je stolní počítač. Ve stavebnictví, zpracovatelském průmyslu, maloobchodě jsou využívány spíše přenosné počítače. Firma Ice Energy využívá tuto technologii ke své prezentaci a komunikaci se zákazníky, dodavateli, a i k interní komunikaci. Internet umožňuje též získat informace o konkurenci, vývoji odvětví a další užitečné informace.

Firma působí v oblasti, která se vyznačuje neustálým vývojem technologií, konkrétně v oblasti vylepšování technických možností tepelných čerpadel. Každý rok firma IVT přijde buď s novým produktem, nebo se zlepšením stávajícího. Díky pokročilému vývoji a výzkumu je možné k těmto technologiím přidružovat další systémy, které umožňují zároveň chlazení domů, případně přidružení fotovoltaických panelů, dosahujících dalších úspor energie. Jsou též vyvíjena tepelná čerpadla, která se přizpůsobují snižování tepelných ztrát v budovách s kvalitním zateplením, tudíž mají menší požadavky na výkon se stávající kvalitou. Nicméně rozvoj tepelných čerpadel má i své překážky. V České

republice jednu z hlavních překážek tvoří stavební úřady, které mají v některých regionech zprísněné podmínky pro doložení hluku, což může být problémem u čerpadel vzduch – voda. Ne vždy je možné provést vrt pro variantu čerpadla země – vzduch. Dotace na tyto technologie také tepelným čerpadlům příliš nepomáhají, protože program „Zelená úsporám“ podporuje spíše zateplování a instalací obnovitelných zdrojů tepla.

Vývoj tepelných čerpadel postupuje stále dál, cílem je rozšířit v budoucnosti využití odpadního tepla, pro vytápění, ohřev teplé vody, chlazení a větrání, při zachování minimálních rozměrů zařízení.

Technologické prostředí v Rakousku je velmi rozvinuté a směřuje hlavně k „čisté energii“. Rakousko chce být do roku 2040 uhlíkově neutrální zemí. Vkládá tedy velké investice do obnovitelných zdrojů. Tento fakt se může stát příležitostí pro Ice Energy poskytujících instalace systémů čerpajících teplo z geotermálních vrtů bez vedlejší produkce CO₂.

Analýza oborového okolí

Analýza oborového okolí umožní firmě identifikovat hrozby a příležitosti, které přicházejí z blízkého okolí. Pro určení strategického postavení firmy Ice Energy byl využit model Porterova konkurenčního prostředí skládající se z pěti základních činitelů:

1. Dodavatelé

Hlavním dodavatelem firmy je společnost IVT, která distribuuje tepelná čerpadla ze Švédska. HS Geo s.r.o. provádí pro firmu hlubinné termální vrty. GE-TRA s.r.o. je dodavatelem vstrojení primárních okruhů geotermálních vrtů, systémů spojování vrtů a nemrznoucích kapalin do vrtů. Slovinská firma REVI dodává Ice Energy plastové tvarovky a komponenty pro spojování hadic sádrokartonových chladících desek.

S veškerými dodavateli má firma dlouhodobě dobré vztahy, k čemuž jistě přispívá její platební morálka a přímé jednání.

2. Zákazníci

Zákazníci Ice Energy jsou z různých oblastí společnosti. Tepelná čerpadla a chladící stropy využívají jak fyzické osoby do svých domácností, tak i společnosti do svých provozů, autosalonů, vinařství, hal, a dokonce i do moderních kostelů.

Největší instalací Ice Energy byl v roce 2012 AZ Tower, tedy nejvyšší budova v ČR, která je vytápěna právě pomocí IVT čerpadel. Dále pak firma dlouhodobě spolupracuje s autosalonem Renocar BMW, kde jsou instalace jak tepelných čerpadel, tak i chladících stropů. Pokud se budeme zabývat vyjednávací silou zákazníků, není příliš velká. Firma jako jedna z mála je schopna dodávat kompletní instalace. Kvalita, která je nabízena, se odráží v ceně. Pokud je tedy pro zákazníka rozhodujícím faktorem cena, nejspíše bude volit konkurenční firmu.



Obrázek 16 Instalace IVT. Zdroj: IVT.

3. Substituty

Substitučními produkty, které by případně mohly v tomto nahradit tepelná čerpadla, jsou plynové kotle, elektrokotle, případně kotle na uhlí. Tato hrozba není příliš velká, díky zdražování energií. Avšak vládní program „Zelená úsporám“, který v České republice v současnosti funguje, není příliš podpůrným prostředkem pro nákup tepelných čerpadel. Směřuje lidi spíše ke stavbě, případně rekonstrukci domů a jejich zateplení. Součástí dotace je také podpora nákupu nových plynových kotlů.

Substituty pro chladící stropní desky jsou klimatizace, které byly velmi oblíbeny v minulých deseti letech. V současné době je klimatizace vydechující studený vzduch přežitkem. Chladící stropy jsou schopny její funkci plně nahradit s minimálními náklady a zároveň je možné je využít i pro vytápění v zimě. Klimatizace substituují chladící stropy v případě nemožnosti pořízení tepelného čerpadla.

4. Rivalita firem působících na trhu s tepelných čerpadel

Rivalita v oboru vytápění se může zdát velkou. Faktem ale zůstává, že největším dodavatelem tepelných čerpadel je IVT, pod které spadá 30 poboček v České republice včetně Ice Energy. Tyto pobočky zpravidla nabízejí stejný sortiment tepelných čerpadel, i když samozřejmě mají možnost své podnikání rozšířit o další služby, či výrobky. Ice Energy se od ostatních prodejců tepelných čerpadel liší tím, že má vyvinutý vlastní software pro řízení systémů topení a také si vyrábí vlastní chladicí stropní desky. Je jedinou pobočkou prodávající tepelná čerpadla, která vlastní zařízení na výrobu těchto desek. Desky si vyrábí jak pro vlastní potřebu, tak i pro prodej převážně právě firmám prodávajícím systémy IVT a to za lukrativní ceny. Navíc firmy IVT mezi sebou mají nepsanou dohodu a zakázky si navzájem nepřebírají.

Na trhu samozřejmě působí další firmy prodávající tepelná čerpadla, ale většina z nich se věnuje pouze prodeji a specializuje se na rodinné domy, na rozdíl od Ice Energy, jejíž specializací jsou spíše velké instalace. Lze tedy říci, že firmy v oboru mezi sebou válčí především pomocí cenové politiky a konkurenčních výhod.

5. Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů je jistě reálná, avšak ne vysoká. V odvětví jsou bariéry na střední úrovni. Pro nově vstupující firmy může být odrazujícím faktorem množství firem, které se zabývají prodejem těchto technologií. Pokud by firma uvažovala o vstupu na tento trh, bude nezbytné zajištění kapitálových zdrojů, které jsou potřebné pro základní nákup materiálu sloužící k montáži tepelných čerpadel. Navíc je třeba mít svůj montážní tým, což v současné době nedostatku pracovních sil, může být problematické. Ice Energy vstup nových konkurentů může ovlivnit pouze faktem, že zákazníkovi poskytne něco navíc na základě vlastních zkušeností než nově vstupující firma.

Hrozbu vstupů nových konkurentů a rivalitu firem působících v oboru tepelných čerpadel na rakouském trhu není možné v současné době příliš zkoumat. K těmto informacím se firma dopravuje nejspíš po nějaké době působení na trhu. Zákazníci jsou též velkou neznámou. Firma uvažuje spolupráci se stavebními firmami a projektovými kancelářemi, ale díky neznalosti místní situace, bude nucena využít pomoc místní agentury pro zahraniční obchod.

3.2.3 SWOT analýza

Být konkurenci schopnou firmou v současných podmínkách není jednoduché, proto je dobré znát své silné a slabé stránky, které odhalí vnitřní analýza. Silné stránky by měly být využity v boji proti konkurenci, a naopak slabé stránky, co nejvíce eliminovány či úplně odstraněny. Zároveň by firma měla umět využít příležitostí, které at' místní, tak zahraniční trh skýtá. Hrozbám na těchto trzích by se měla snažit předejít. Pro analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb byla využita SWOT analýza.

Silné stránky

K silným stránkám firmy Ice Energy patří jednoznačně fakt, že je vedena i vlastněna jednou osobou. Nedochozí zde k manažerským sporům, které by ovlivňovali kulturu firmy. Firma je schopna jako jediná v České republice poskytovat svým zákazníkům kompletní systémy vytápění a chlazení, včetně vlastního řídicího systému, který lze spravovat na dálku. Další silnou stránkou je vlastní výroba sádkartonových chladících desek, čímž je poskytována zákazníkovi přidaná hodnota ve formě nižší ceny než u konkurence, ale také možnost vyrobit i atypické rozměry, odpovídající specifickému požadavku zákazníka.

Firma nemá žádné závazky vůči třetím osobám, její fungování je financováno z vlastních zdrojů. Zároveň dlouhodobě je zisková, takže pro své dodavatele je dobrým partnerem. Tento fakt má vliv i na zákazníky, kteří si firmu důkladně prověřují. Mají jistotu, že se nejedná o narychlo založenou organizaci bez jakýchkoliv podnikatelských aktivit. Pokud by se firma rozhodla expandovat na zahraniční trhy a bylo by nutné získání peněžních prostředků od banky formou úvěrů, bude díky své ziskovosti pro věřitele bonitním klientem.

Zaměstnanci firmy i většina montážních pracovníků mají zkušenosti s prací v zahraničí, tudíž v případě expandování nebudou mít problém s komunikací se zákazníkem. Majitel i projektant mluví plynule anglicky i německy.

Slabé stránky

Firma má pouze tři zaměstnance a tři montážní skupiny, takže není schopná využít veškerých nabídek pro spolupráci, musí je selektovat. V současné době dává přednost velkým projektům oproti vytápění malých rodinných domů.

Webové stránky jsou jistou slabinou, která může odradit budoucí zákazníky. Co se týče tepelných čerpadel, tak je možné zde dohledat velké množství informací, ale pokud se jedná o sádkartonové desky, jejich prezentace je prozatím velmi slabá. Webové stránky by měly být zároveň přeloženy do angličtiny, případně němčiny. Z hlediska další marketingové prezentace by firma uvažující o vstupu na zahraniční trh, měla zvážit svoje možnosti. Při vstupu na mezinárodní trhy je nezbytné, aby firma na sebe dokázala upozornit, dokázala se prezentovat. Zákazníci v zahraničí o firmě nejspíše neslyšeli, proto je třeba pokusit se je zaujmout.

Cenová politika firmy není na nejnižší úrovni, která se na trhu může vyskytovat, proto některé zákazníky může odradit. Naštěstí v současné době to není příliš častým jevem, protože svoji cenu kompenzuje kvalitou.

Personální zajištění firmy je zatím dostačující, pokud by se rozhodla expandovat, nejspíše se nevyhne přibrání dalších zaměstnanců.

Příležitosti

Firma se v současnosti orientuje na český trh, proto by pro ni mohl být novou příležitostí vstup na zahraniční trh. Firma má v plánu vstoupit na trh Rakouska. Pro malou firmu působící na jihu Moravy by to mohl být začátek působení v mezinárodním prostředí. Rakouský trh má tendence směřovat k ekologickému vytápění a vzhledem k tomu, že obnovitelné zdroje nejsou dostačující, je vytápění pomocí geotermálního tepla na pořadu dne. Navíc rakouská vláda značně podporuje tento technologický rozvoj různými dotacemi, což může vést k většímu zájmu potencionálních zákazníků. Další příležitostí, která by mohla ovlivnit zájem zákazníků dané země, je fakt, že firma dokáže dodat kompletní systém chlazení i vytápění, včetně řídicích systémů, což na českém trhu nikdo jiný nenabízí.

Pro místní trh s tepelnými čerpadly je zásadní i růst cen zemního plynu. Pokud ceny porostou, lidé budou hledat alternativní zdroje vytápění, mezi které patří i tepelná čerpadla. Firma nadále plánuje rozšířit svůj sortiment

Míra nezaměstnanosti v České republice má rostoucí charakter. Jestliže tomu bude i nadále, bude firma v jednodušší pozici při hledání nových zaměstnanců, kteří by pokryli kapacity i pro zahraniční trh.

Hrozby

Ekonomická krize, která v příštím období zasáhne nejen Českou republiku díky epidemii, může znamenat jistou hrozbu, co se týče ochoty lidí a firem investovat do nových technologií. Související případný růst daně z přidané hodnoty, ovlivní cenu materiálu a komponent na výrobu sádrokartonových desek. Pokud by se jejich výroba příliš zdražila, mohla by se značně snížit konkurenceschopnost firmy. Sice by byla stále levnější než konkurence, která desky vyrobit neumí, ale již by to nebyl takový značný rozdíl. Taktéž by lidé mohli preferovat spíše dotované kotle sloužící pro vytápění a podobné substituty, které jsou investičně značně levnější.

Pokud by se firma rozhodla vstoupit na zahraniční trh, budou pro ni hrozbou místní dodavatelé tepelných čerpadel, neznalost trhu, nedostatečná prezentace produktu. Posilující koruna vůči euru u exportu je též hrozbou, hlavně pro začínající exportéry, kteří nejsou schopni efektivně předvídat vývoj a promítnout jej do svých vývozů.

3.2.4 Strategické cíle vstupu na rakouský trh podle SMART

Před formulací strategie vstupu na zahraniční trh je třeba definovat základní cíle. Tyto cíle by měly být vymezeny tak, aby byly SMART.

Specific

Firma Ice Energy chce uskutečnit vstup na rakouský trh a prosadit se zde s distribucí tepelných čerpadel, sádrokartonových chladících desek a přidružených řídicích systémů včetně instalace. Vstupu bude předcházet analýza Rakouského trhu, identifikace příležitostí a hrozeb. Z těchto skutečností bude firma vycházet při volbě strategie vstupu. A zároveň z vyhodnocení, zda má firma na trhu šanci uspět. Formulace strategie proběhne na základě získaných poznatků z předešlých analýz.

Mesurable

Strategie směřuje k rychlému zaujetí pozice na zvoleném trhu. Měření bude probíhat pomocí množství provedených instalací a získaných obchodních partnerů. K hodnocení přispěje i zisk, případná ztráta za dané období.

Acceptable

Firma se na trhu bude prezentovat pomocí reklamy v místních denících. Pokud doba bude příznivá, tak prezentací na výstavách, které jsou v Rakousku velmi oblíbené. Nemá

v plánu zakládání pobočky. Pro začátek firma využije pomoci místního obchodního partnera specializujícího se na segment vytápění staveb apod.

Realistic

Navržená strategie vstupu musí být realistická, odpovídající působícím vnějším faktorům. Cílem je minimalizace nákladů. Cena by měla odpovídat kupní síle odběratelů. Náklady na vstup by neměly přesahovat očekávaný zisk.

Timed

Vstup na rakouský trh je relativně novou myšlenkou. Bude vhodné řádně naplánovat strategii vstupu. Prvním krokem je kontaktování CzechTrade pobočky působící ve Vídni, zkonzultovat s ní plánovanou strategii vstupu, a pak už jen vyčkat na pravou chvíli. Ta nejspíše nastane, když dojde k proočkování většiny obyvatelstva Evropy proti covid 19 a budou zrušena související omezení.

4 Návrh strategie vstupu na rakouský trh

Ice Energy podle předešlých analýz se jeví jako relativně silná firma na ve svém oboru., Proto se domnívám, že vstup na zahraniční trh je dobrým strategickým rozhodnutím. Hlavním motivem pro uskutečnění expanze je pro firmu domněnka, že může zákazníkům na mezinárodních trzích nabídnout větší rozsah služeb za lepší cenu než konkurence. Firma působí na jižní Moravě, která je dobrým strategickým místem pro zahájení vstupu na rakouský trh. Malé a střední podniky nejsou příliš často schopny expandovat na jiné kontinenty, proto při vytváření mezinárodní strategie cílí na blízké trhy, kulturně příbuzné s domácím trhem.

Na základě získaných skutečností z předešlých analýz navrhuji uskutečnit vstup ve třech fázích. Důvodem tohoto rozdělení je diverzifikovat riziko a tím se vyhnout příliš vysokým nákladům, které by pro firmu mohly být devastující.

První fáze expanze

V první fázi by se měla firma zaměřit na vyhledání obchodního partnera, který je doporučován i agenturou CzechTrade. Ten jí pomůže navázat základní kontakty s potencionálními partnery. Obchodní zastoupení by pak fungovalo na základě smluvního vztahu. Obchodní zástupce vyhledává příležitosti k uzavření obchodu. Jeho odměnou je provize. Zpravidla se jedná o dlouhodobější spolupráci. Od obchodního partnera je očekáváno, že dokáže Ice Energy spojit se stavebními firmami, které se zabývají nejen skelety budov, ale dodávají i vnitřní technologie prostřednictvím externích firem. Kromě toho kontaktovat projektové kanceláře, zabývající se kompletací staveb.

První fáze by měla probíhat v okolí Vídně z důvodů minimalizace nákladů na cestovné. Dokud by se obchodní aktivity pohybovaly v blízkém okolí, je pravděpodobné, že firmě budou stačit stále tři montážní skupiny, pokud by došlo k rozšíření působnosti, je nezbytné zaměstnat další skupinu a zvýšit objem výroby sádrokartonových desek.

Marketingová komunikace pro zvolený trh

Marketingová prezentace firmy by probíhala prostřednictvím webových stránek, článků v odborném časopise a přímým kontaktem s potencionálními zákazníky na veřejných výstavách, které se ve Vídni každoročně konají. Jedná se pouze o základní marketingový plán, protože firma nemůže veškeré své prostředky investovat do prezentace, pokud by

náhodou vstup na zahraniční trh nebyl přínosem. Pro úspěšné expanze je nezbytné se zabývat i marketingovou otázkou a ideálně využít odborných marketingových agentur, které jsou schopny vypracovat strategii pro konkrétní trh.

Z produktové stránky se firma bude snažit zaujmout zejména kombinací produktu tepelného čerpadla a chladících desek s vlastním řídicím systémem, který umožňuje vzdálenou správu systému. Bude sledovat filozofii vývozního marketingu a postupně adaptovat svoji obchodní politiku pro vybraný trh. Firma jistě v budoucnu nechce zůstat pouze u tepelných čerpadel a chladících desek. Má v plánu se neustále rozvíjet a přidávat další produkty do nabídky, kombinovatelné s tepelnými čerpadly. V současné době jedná s výrobcí fotovoltaických panelů o spolupráci. Pokud by došlo k dohodě, bude tohle produktové rozšíření jistě přínosem i pro rakouský trh.

Druhá fáze expanze

Ke druhé fázi bude přistoupeno za předpokladu, že firma zaznamená v okolí Vídně úspěch. Obchodní aktivity se rozšíří směrem na Salzburg, kde dle analýz jsou potencionální zákazníci, kteří preferují vytápění pomocí geotermálních vrtů. Stále by probíhala spolupráce s obchodním zástupcem, jelikož i Salzburg se od Vídně může lišit, co se týče kulturních zvyklostí, vnímání zahraničních produktů a podobně. Je otázkou, zda nebude muset být změněn obchodní zástupce nebo zainteresován další, protože je možné, že každý se zabývá pouze určitým regionem. Jelikož jsou obchodní zástupci odměňováni formou provize z uskutečněných obchodů, nemělo by být pro firmu příliš náročné jejich financování.

Třetí fáze expanze

Pokud bude druhá fáze taktéž úspěšná, přišel by na řadu nejspíše přímý export, kdy si firma začne sama hledat zákazníky a navazovat s nimi obchodní vztahy. Pro tuto variantu je třeba již dobře znát trh a jeho specifika. Závěrečná fáze bude aktuální za předpokladu úspěšnosti dvou přechozích fází.

Při bližším pohledu na zvolenou strategii můžeme pozorovat jistou podobnost s přístupem Danielse a Radebauga. Autoři rozdělují přístupy k internacionalizaci do několika dimenzí. Přístup firmy pro rakouský trh je shodný s dimenzí interní vs. externí. První vstup na zvolený trh probíhá opatrně, v ideálním případě pomocí externích subjektů, kterými jsou v našem případě obchodní zástupci. Později však firma přichází na to, že

kontrola zahraničních operací je nezbytná pro další rozvoj, a proto začnou své aktivity řídit samy.

Pro firmu bude vhodné zvolit kombinovanou strategií vstupu. Tato strategie obsahuje prvky exportu, produkty a služby firmy jsou vyváženy a zároveň dochází k uzavírání kontraktů s místními obchodními zástupci. Spolkové země Rakouska mohou mít různé spotřební chování a preference. Proto je nezbytně nutné postupovat po regionech. Prvním cíleným regionem bude Vídeň a okolí, které je snadno dostupné firmě sídlící v Brně, tedy v dojezdové vzdálenosti cca 1,5 hodiny.

Důvody odmítnutí jiných variant internacionalizace

Mezinárodní prostředí nabízí více možností vstupu na zahraniční trhy, ale většina je pro malou firmu jako je Ice Energy, nerealizovatelná. Například vstup na základě smluvní licence je pro společnost nepřijatelný, jelikož firma nabízí kompletní dodávku, včetně produktů distribuovaných od dodavatele. Fúze či akvizice jsou velmi finančně náročnými vstupy, což by pro podnik znamenalo čerpat finance z cizích zdrojů. Firma má v plánu malé a pružné zastoupení na rakouském trhu, proto tyto varianty jsou zbytečně příliš složité. Prostřednické vztahy přicházejí v úvahu u firem, které přímo produkují zboží a dále ho předprodávají. Riziko ztráty je zde značně eliminováno, protože prostředník podniká vlastním jménem, na vlastní účet. Zboží odkoupí od dodavatele na základě kupní smlouvy a dál ho distribuuje na zahraniční trh. Odměnou prostředníka za provedený obchod, je rozdíl mezi kupní a prodejní cenou daného zboží. Tento způsob je vhodný pro malé a střední podniky. Pro firmu Ice Energy ale příliš příhodný není, protože zde nejsou vyráběny jiné produkty než chladicí desky, na kterých svou expanzi primárně založit nechce.

Vytvoření dceřiné společnosti je další variantou, kterou by firma mohla využít, ale opět se jedná o velmi nákladný vstup s vysokou mírou rizika. Navíc majitel Ice Energy je v podstatě mozkiem firmy, a proto by bylo fungování dceřiné společnosti, bez jeho přímých intervencí, velice problematické. Pokud by firma v budoucnosti byla opravdu úspěšná na zvoleném trhu, může zvažovat, zda by nebylo vhodné mít pobočku i v Rakousku. Jistě by toto rozhodnutí v místních potencionálních zákaznících vzbuzovalo lepší dojem a důvěru.

Cílem zvolené strategie je získat obchodní partnery, se kterými budou vytvořeny seriózní vztahy. Zároveň chce nabídnout konkurenceschopné produkty a služby. Kvalitní nabídky

chce dosáhnout jednak kvalitou, rozsahem služeb, ale také neustálým zlepšováním. Dílčím cílem i pro domácí trh je rozšíření produktové nabídky o fotovoltaické panely, vytvoření ještě lepšího a novějšího software pro řízení systémů kompatibilních s novými produkty.

Názor majitele firmy na návrh strategie

Návrh strategie vstupu firmy Ice Energy byl v závěru konzultován s majitelem firmy. Dle jeho názoru je výše utvořená strategie reálně využitelná. O využití služeb obchodního zástupce dosud neslyšel, a proto to pro něj byla velmi kladná informace. Již z minulosti od obchodních partnerů mu bylo známo, že z počátku přímý export produktu na rakouský trh, není vhodný. Tento fakt potvrzuje i web BusinessInfo.cz. Firmy, které zvolí tuto variantu, a budou chtít směřovat přímo ke koncovému zákazníkovi, nejspíš narazí na jeho odpor.

S rozfázováním vstupu na trh Rakouska se též ztotožňuje, avšak má jisté obavy z personálního zajištění, aby bylo v budoucnu dostačující. Pokud by se internacionalizace s postupem času jevila jako účinná, je ochoten rozšířit stávající personální zajištění o dalšího obchodního zástupce pro tuzemský trh a sám by působil spíše na zvoleném zahraničním trhu. Navýšení počtu montážních skupin a pracovníků výroby chladících stropových desek, by se stalo nejspíše nezbytností.

Dle majitele, jeho firma může být zajímavá pro zahraniční partnery z hlediska poskytování nákladové výhody, kterou představuje vlastní výroba stropních desek. Také schopnosti zkompletovat složité topné a chladicí systémy, včetně softwarového řízení na dálku, může pro stavební firmy, pracující na velkých zakázkách, ať už průmyslových či soukromých objektů, býti zajímavá.

Tudíž lze říci, že majitel firmy, pro kterou byla strategie vypracována, se s ní ztotožňuje. A jeho představa o rozšíření svého působení na zahraniční trhy se stává reálnější a jasnější. Je třeba pouze vyčkat na vhodnou chvíli, kdy zahájit proces vstupu. V současnosti není úplně ideální doba pro rozvoj firmy, kdy lidé i firmy jsou opatrní a řeší spíše zdravotní stránku než obchod. Pro firmu dle jeho majitele nebude problém vyčkat na vhodnou chvíli, jelikož domácí trh mu prozatím poskytuje dostatek obchodních příležitostí.

Závěr

Diplomové práce byla zaměřena na téma internacionalizace firem. V teoretické části byly shrnuty nejčastější formy a modely využívané při tomto procesu. Za předpokladu, že si firma vybere z vymezených možností způsob, jakým vstoupí na zvolený trh, je nezbytné provést analýzu faktorů, které na firmu působí. Analýza vnějšího a vnitřního okolí definuje silné a slabé stránky a také možné příležitosti a hrozby. Když firma zná své silné a slabé stránky, je schopna slabé stránky eliminovat, a naopak silné stránky může využít například při působení na zahraničním trhu.

Firma vybraná pro tuto diplomovou práci je velmi malým podnikem s minimem zaměstnanců, avšak i přesto patří na českém trhu mezi ty nejlepší. Proto se nabízí úvaha, zda nevstoupit na zahraniční trh a otestovat své schopnosti i tam. Pro první vstup na mezinárodní trh byl zvolen blízký trh Rakouska. Důvodem volby je jednak jeho dostupnost, ale i kulturní podobnost s trhem domácím. V rámci průzkumu bylo zjištěno, že Rakousko se velmi zajímá o vytápění pomocí tepelných čerpadel a geotermálních trhů, což je pro firmu velmi významným podnětem.

Po uvážení všech možností, byla vytvořena kombinovaná strategie skládající ze tří fází. Rozfázování bylo nezbytné z důvodu diversifikace rizika. V první fázi firma zacílí pouze na část trhu, a to na okolí Vídně, která je z Brna dostupná s minimálními náklady na cestovné. Základní strategie je postavena na využití prostředníka, který se orientuje v místních zvyklostech a je schopen pomoci při hledání tržních příležitostí. Za předpokladu, že by první fáze byla úspěšná, bude firma pokračovat do dalších regionů směrem na Salzburg. Pokud i zde sklídí úspěch, bude vhodné přejít na přímý export bez prostředníka, čímž firma získá větší přehled a možnost přímého jednání s potenciaálními obchodními partnery.

Vstup na zvolený trh je potřeba dobře načasovat. Nejspíše nebude vhodné zvolenou strategii uskutečnit právě teď. Ekonomika ve všech zemích je značně utlumená, lidé i firmy řeší více existenční problémy, než investice do bydlení. Proto bude na místě počkat, jak se bude situace vyvíjet, a vstoupit do mezinárodního prostředí ve chvíli, kdy začne produktivita států opět růst. Firma na domácím trhu se nepotýká v současné době s nedostatkem obchodních příležitostí, a proto vyčkat s expanzí pro ni nebude znamenat komplikace.

Literatura

- [1] FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.
- [2] HILLESTAD, Steven G.a Eric N. BERKOWITZ. *Health care market strategy*. 5. vydání. Burlington, 2020. ISBN 9781284150407.
- [3] HOLLENSSEN, Svend. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 4th ed. Harlow: Prentice-Hall, 2007, ISBN 978-0-273-70678-6.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- [5] JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLES. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle: techniky rozhodování*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 8072262203.
- [6] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
- [7] KISLINGEROVÁ, Eva. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005, s. 17-18. ISBN 80-7179-847-9.
- [8] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [9] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- [10] MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0.
- [11] MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.
- [12] MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, c2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2986-2.

- [13] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- [14] Příručka ochrana duševního vlastnictví. *Komora.cz*. 2007.
- [15] PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA. *Obchodní podnikání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-726-1059-7.
- [16] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [17] ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2987-9.
- [18] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
- [19] ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1.
- [20] TIELMANN, Viktor. *Market Entry Strategies International Marketing Management*. München: GRIN Verlag GmbH. 2010, ISBN 978-3-640-67215-8.
- [21] VOJÍK, Vladimír. *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. ISBN 978-80-7357-534-2.

Internetové zdroje

- [22] *Businesscenter.cz: Zákon o obchodních korporacích* [online]. 2014 [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: businesscenter.podnikatel.cz/pravo/zakony/obchodni-korporace/
- [23] *Bundesministerium finanzen: Steuertarif und Steuerabsetzbeträge* [online]. 2020 [cit.2021-04-03].Dostupné z: <https://www.bmf.gv.at/themen/steuern/arbeitnehmerinnenveranlagung/steuertarif-steuerabsetzbetraege/steuertarif-steuerabsetzbetraege.html>
- [24] *BusinessInfo.cz: Formy vstupu firem na mezinárodní trhy* [online]. 2009 [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy/?rtc=2>
- [25] *BusinessInfo.cz: Rakousko a obchodní spolupráce* [online]. 2019 [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/rakousko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr/>

- [26] *BusinessInfo.cz: Formy vstupu na mezinárodní trhy* [online]. 2009 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy/>
- [27] *European commission: Progress reports* [online]. 2020 [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/energy/topics/renewable-energy/progress-reports_en?redir=1
- [28] *Český statistický úřad: Inflace* [online]. 2021 [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
- [29] *EUROSTAT: EMPLOYMENT AND UNEMPLOYMENT* [online]. 2020 [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs/data/main-tables>
- [30] *Finez.cz: Měny - bilancování roku 2019 a výhled pro rok 2020* [online]. 2019 [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: www.finez.cz/odborne-clanky/meny/meny-bilancovani-roku-2019-a-vyhled-na-rok-2020/
- [31] *Fistro: 5 faktorů, kterými lze měřit konkurenční sílu* [online]. 2016 [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://fistro.cz/aktuality/5-faktoru-kterymi-lze-merit-konkurencni-silu/>
- [32] *Hospodářská komora České republiky: Příručka ochrana duševního vlastnictví* [online]. Praha, 2007 [cit. 2021-02-11]. Dostupné z: https://www.komora.cz/press_release/inmp-a-patria-online/
- [33] *Oesterreichische Nationalbank: Economic measures* [online]. Wien, 2020 [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://www.oenb.at/en/Statistics/Standardized-Tables/Economic-and-Industry-Indicators/Economic-Measures.html>
- [34] *Plyn.cz: Distribuční cena plynu v roce 2020* [online]. 2019 [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://www.plyn.cz/distribucni-cena-plynu-2020>
- [35] *Rosenberg International Franchise Center: International Franchise Attractiveness Index* [online]. Durham, 2020 [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://www.unh.edu/rosenbergcenter/international-franchise-attractiveness-index%E2%84%A2>
- [36] *European commission: European innovation scoreboard 2020* [online]. 2020 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/41903>
- [37] *WKO: Handelsagenten* [online]. 2020 [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://www.wko.at/branchen/handel/handelsagenten/mustervertraege.html>

Seznam tabulek

Tabulka 1 Faktory ovlivňující kapitálové investice.	17
Tabulka 2 Zařazení zemí dle stadia ekonomického rozvoje.....	29
Tabulka 3 Třídy zákazníků a jejich preference.....	34
Tabulka 4 Podíl jednotlivých skupin na zbožové struktuře vzájemného obchodu (údaje za rok 2019).....	49
Tabulka 5 Makroekonomický vývoj 2015–2020.....	49
Tabulka 6 Daň z příjmů.....	50

Seznam obrázků

Obrázek 1 Stopfordův model.....	23
Obrázek 2 Model internacionalizace.....	25
Obrázek 3 Míra otevřenosti ve společnosti.....	30
Obrázek 4 Inovační výkonnost podniků členských zemí EU.....	32
Obrázek 5 Členění okolí podniku dle Jauch a Glueck.....	33
Obrázek 6 Model konkurenčního prostředí dle Portera.....	37
Obrázek 7 Tabulka SWOT analýzy.....	40
Obrázek 8 Oblasti Rakouska s největším potenciálem využití TČ.....	55
Obrázek 9 TČ s vrtem.....	58
Obrázek 10 Tepelné čerpadlo vzduch-voda.....	58
Obrázek 11 Sádrokartonová deska Ice Energy.....	59
Obrázek 12 Vývoj HDP v ČR.....	61
Obrázek 13 Inflace 2015–2020.....	61
Obrázek 14 Vývoj cen zemního plynu v ČR.....	62
Obrázek 15 Vývoj EUR/CZK.....	63
Obrázek 16 Instalace IVT.....	67