

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

## **Možnosti vstupu vybrané firmy na zahraniční trh**

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Lucie Tichá Ph.D.

Autor

Tereza Sklenářová

2013

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2011/2012

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza SKLENÁŘOVÁ**  
Osobní číslo: **E10335**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Možnosti vstupu firmy na zahraniční trh**  
Zadávací katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

**Cíl práce:**

Cílem této práce je analyzovat možnosti vstupu firmy na zahraniční trh. Na základě analýzy stanovit vhodnou strategii vstupu pro daný zahraniční trh.

**Metodický postup:**

1. Studium odborné literatury
2. Sběr primárních a sekundárních dat
3. Analýza získaných dat
4. Návrh strategie vstupu na zahraniční trh
5. Závěr a vyhodnocení zjištěných informací

**Rámcová osnova:**

1. Úvod. 2. Literární rešerše. 3. Cíle a metody. 4. Analýza a syntéza poznatků z vlastního zkoumání. 4. Vlastní návrhy. 5. Závěr. 6. Seznam literatury.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **30 - 40 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:

**Machková, H.** *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě. 3. aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009.*

**Machková, H., Černošková, E., Sato, A. a kol.** *Mezinárodní obchodní operace: vstup na zahraniční trhy, dodací a platební podmínky, financování, celní řízení, logistika, pojištění rizik, licenční smlouvy. 5. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010.*


**Svatoš, M.** *Zahraniční obchod: teorie a praxe. České Budějovice: Gradue, 2009.*

**Tichá, L.** *Vnější obchodní vztahy ČR. 1. vydání. České Budějovice: EF JU, 2007.*

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lucie Tichá, Ph.D.**  
Katedra obchodu a cestovního ruchu


Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **16. dubna 2013**

12   
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
L.S.  
Studentova 19 602 00 České Budějovice

  
Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. března 2012

## Prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma Možnost vstupu firmy na zahraniční trh jsem vypracovala samostatně na základě odborné literatury, internetových zdrojů a primárních informací, jež jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 24. 4. 2013

.....  
Tereza Sklenářová

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí bakalářské práce paní Ing. Lucii Tiché Ph.D. za odborné rady, které mi poskytovala, připomínky a podněty k úpravám práce, které mi pomohly při vypracování této bakalářské práce.

Ráda bych také poděkovala vedení firmy Ledenického nábytku výrobní družstvo za jejich pomoc a poskytnutí informací potřebné k zpracování bakalářské práce.

# Obsah

1. Úvod .....	8
2. Cíl a metodika práce .....	9
2.1. Cíl .....	9
2.2. Metodika práce .....	9
3. Literární rešerše .....	11
3.1. Mezinárodní obchod .....	11
3.2. Analýza zahraničního trhu .....	13
3.3. Rizika .....	15
3.3.1. Druhy rizik .....	16
3.4. Formy vstupu na mezinárodní trhy .....	20
3.4.1. Vývoz a dovoz zboží a služeb .....	21
3.4.2. Kapitálově nenáročné vstupy podniku na zahraniční trh .....	25
3.4.3. Kapitálové vstupy podniku na zahraniční trhy .....	29
3.5. Strategie .....	34
4. Vlastní práce .....	39
4.1. Charakteristika firmy Ledenický nábytek, výrobní družstvo .....	39
4.2. Portfolio firmy .....	40
4.3. Pest analýza .....	42
4.3.1. Politicko-právní prostředí .....	42
4.3.2. Ekonomické prostředí .....	43
4.3.3. Sociální prostředí .....	45
4.3.4. Technologické prostředí .....	46
4.4. Porterův model pěti sil .....	47
4.4.1. Rivalita mezi konkurenčními podniky .....	47
4.4.2. Rivalita způsobená substitučními produkty .....	48
4.4.3. Vyjednávací pozice dodavatelů .....	48

4.4.4.	Vyjednávací pozice odběratelů.....	49
4.4.5.	Noví konkurenti v odvětví .....	49
4.5.	Finanční analýza vybraných ukazatelů.....	51
4.5.1.	Ukazatelé likvidity.....	51
4.5.2.	Ukazatelé rentability.....	53
4.5.3.	Ukazatelé zadluženosti.....	54
4.6.	SWOT analýza.....	56
4.7.	Výběr vhodné strategie vstupu .....	59
4.8.	Vyhodnocení analýz a diskuse.....	61
4.9.	Vybrané potencionální státy pro vstup družstva.....	64
4.9.1.	Itálie .....	64
4.9.2.	Rakousko .....	68
4.9.3.	Německo .....	72
4.9.4.	Vyhodnocení trhů .....	78
4.10.	Podpora obchodování malých a středních podniků .....	79
4.11.	Návrhy a doporučení.....	81
5.	Závěr.....	82
6.	Summary.....	85
7.	Seznam použité literatury.....	88

# 1. Úvod

Zahraniční obchod lze vysvětlit jako směnu zboží či služeb, která se uskutečňuje mezi trhy jednotlivých zemí. Význam zahraničního obchodu v každé ekonomice zaujímá důležité postavení v její ekonomice. Důležitost obchodu je především znatelná u menších ekonomik, které si nedokáží zajistit potřebné zdroje a suroviny sama. Mezi jednu z těchto menších ekonomik se řadí i Česká republika, která si pomocí zahraničního obchodu zajišťuje potřebné přírodní zdroje. Díky své geografické pozici dokázala republika navázat obchodní styky se zahraničními státy ležící kolem sebe. Po příchodu do Evropské unie vzniklo více exportních příležitostí nejen pro Českou republiku samotnou ale i pro výrobce a obchodníky v této zemi. Většina z vývozců našla odbytiště svých výrobků a služeb na německém trhu, kde si dokázali tito obchodníci vytvořit dobré jméno.

Velkým problémem při vstupu na zahraniční trh je pro nově vstupující podniky velká tržní síla konkurence a riziko spojené s obchodováním s partnery na těchto trzích. Před tím než se podnik rozhodne expandovat na trh, musí si stanovit svá očekávání vycházející z plánovaného vstupu, musí se také zaměřit na svou finanční situaci a stanovit způsob vstupu na trh. Volba vhodného vstupu na trh je spojena s vysokým rizikem, neboť může způsobit existenční problémy expandujícímu podniku. Velké množství firem využívá nekapitálový vstup či dovoz a vývoz zboží do zahraničí. Kapitálový vstup na zahraniční trh si může dovolit větší a finančně silná firma. V dnešní době neexistuje téměř žádný podnik, který by neuvažoval o vstupu na zahraniční trh.

Tématem bakalářské práce je Možnosti vstupu vybrané firmy na zahraniční trh. Vybranou firmou je Ledenický nábytek výrobní družstvo. Tuto firmu jsem si vybrala, neboť vstupy na zahraniční trh pro malé firmy jsou složitější. Dalším důvodem bylo také, že dřevozpracující průmysl, ve kterém firma obchoduje, má rostoucí potencial. Lidé se v dnešní době opět obrací k zdravému životnímu stylu, který není dán pouze zdravou výživou ale také péčí o sebe i v ostatních oblastech. Spotřebitelé si rádi zaplatí za kvalitnější postel z masivu, která vyhovuje jejím potřebám na klidný odpočinek. Díky změně životního stylu spotřebitelů a většího zájmu o jejich zdraví má firma možnost rozvíjet svou působnost na tuzemském i zahraničním trhu a udržet si svou konkurenceschopnost a v budoucnu si ji i zvýšit.



## 2. Cíl a metodika práce

### 2.1. Cíl

Hlavním cílem této bakalářské práce bude analyzovat možnosti vstupu Ledenického nábytku výrobní družstvo na zahraniční trh. Analyzovat možnosti družstva pro vstup na nový trh, provést průzkum trhu a na základě provedených analýz stanovit vhodnou strategii pro vstup na tento trh.

V této práci jsou stanoveny tyto hypotézy:

1. Pro firmu je nejvýhodnější strategie rozvoje trhu.
2. Pro firmu je výhodnější nekapitálový vstup či vývoz nebo dovoz služeb na vybraný zahraniční trh než kapitálový vstup.

### 2.2. Metodika práce

Metodický postup práce bude rozdělen do několika na sebe navazujících etap. První etapa se zaměřuje na sběr a studium sekundárních dat. Mezi tyto data patří internetové zdroje a odborná literatura. Úplný seznam použitých zdrojů bude uveden v bakalářské práci v seznamu použité literatury.

Další etapou bude získání primárních dat, důležitých pro vypracování analýz, týkajících se především vnitřního prostředí firmy. Sběr těchto dat bude probíhat přes řízený rozhovor s předsedou družstva Antonínem Bauernöplem.

Na základě získaných primárních a sekundárních dat bude sestavena situační analýza, která se zaměřuje jak na vnější prostředí firmy (makroprostředí a mikroprostředí) tak i na její vnitřní prostředí.

První bude sestavena PEST analýza, zaměřená na vnější prostředí výrobního družstva Ledenický nábytek. Jedná se o externí analýzu, zaměřující se na makroprostředí firmy. Pro makroprostředí je charakteristické, že se jedná o faktory, které působí v širokém okolí podniku a samotný podnik je nedokáže ovlivnit, ale je jimi ovlivňován. Každá firma by se měla orientovat ve svém makroprostředí, znát ho a dokázat reagovat na jeho změny, jedině tak může firma dokázat uspokojit měnící se

potřeby svých zákazníků, získat či udržet svůj stávající podíl na trhu a vyrovnat se své konkurenci.

V další části bakalářské práce bude sestaven Porterův model 5 sil, který pomáhá identifikovat konkurenční síly, které působí na trhu a ovlivňují vybraný podnik. Tento model je řazen do analýzy externí. Porterův model určuje konkurenční tlaky, rivalitu na trhu, která závisí na působení základních sil (konkurence, dodavatelé, odběratelé, zákazníci a substituty).

Po analýze vnější bude následovat analýza vnitřní, která je zaměřena na vnitřní prostředí podniku. V první části se budu zaměřovat na výpočet finančních ukazatelů, které zhodnotí finanční situaci podniku. Pomocí těchto faktorů se posoudí finanční pozice podniku, která je důležitá jak pro podnik samotný, tak i pro obchodní investory, konkurenty, banky a věřitele. Interní analýza podniku je tvořena pro identifikování oblastí, ve kterých má podnik výhody oproti konkurenci a jeho slabé stránky, které brání jejímu efektivnímu vývoji.

Výsledkem shrnutí všech analýz bude SWOT analýza. Analýza silných a slabých stránek se zaměřuje na interní prostředí firmy, naproti tomu hodnocení příležitostí a ohrožení vychází z prostředí externího, které firma nemůže tolik ovlivnit. Při této analýze bude vytvořena tabulka, ve které budou zapsány všechny faktory SWOT analýzy.

Výsledkem SWOT analýzy bude vymezení těchto faktorů a jejich vzájemné porovnání, následně jim bude přiřazena významnost. Na základě této významnosti budou vybrány strategie s nejvyšším počtem bodů.

Poslední fáze této práce bude věnována PEST analýze potenciálních trhů pro vstup družstva. Na základě všech předchozích analýz a PEST analýzy vybraného trhu bude posuzována možnost vstupu firmy na tento trh, s ohledem na všechny faktory. Pro vyhodnocení nejvhodnějšího trhu bude použita prostá bodová metoda.

Další kapitola bude věnována podpoře podnikání malých a středních podniků. Zjištění možných podpor pro malé a střední podniky, na základě rozhovoru s vedoucím pracovníkem, od agentury CzechTrade a sestavení kalkulace vybraných služeb od agentury. Následovat bude poslední kapitola, v níž budou shrnuta doporučení a návrhy pro družstvo.

## 3. Literární rešerše

### 3.1. Mezinárodní obchod

Zahraniční obchod lze vyjádřit jako formu historicky nejstarších a nejrozšířenějších obchodních vztahů. Vliv těchto vztahů na hospodářský vývoj států, jako jednotlivců, byl nejvýznamnější v období po 2. světové válce (v porovnání s meziválečným vývojem), v posledních desetiletích můžeme vývoj mezinárodního obchodu zařadit jako nejdynamičtější prvky, které ovlivnily vývoj ekonomiky celého světa. <sup>[14]</sup>

*„Prvním ekonomem, který úlohu zahraničního obchodu definoval, byl Adam Smith (1723 – 1790), profesor na univerzitě v Glasgowě. Jeho dílo Pojednání o podstatě a původu bohatství národů je v klasické politické ekonomii považováno za stěžejní. V něm Smith mimo jiné charakterizuje výhody zahraničního obchodu v ekonomice. Uvádí, že tajemství blahobytu světa spočívá v tom, že každý stát se zaměří na ty výrobky, pro jejichž výrobu má nejlepší předpoklady.“ [3]*

Pokud vezmeme v úvahu praktické hledisko, lze říci můžeme pohlížet na zahraniční obchod ze dvou pohledů. První z těchto variant je pohled samotného podnikatele, druhým je pohled ze strany státu. [7]

Mezinárodní obchod lze vyjádřit jako výměnu hmotných statků, které byly vyrobeny v jednom státě a nyní jsou prodány do státu druhého. Tato směna umožňuje překonat bariéry, které chrání ekonomiku daného státu. [9]

Mezinárodní obchod byl definován též zČSÚ, který říká, že zahraniční obchod je souhrn vnitroujních obchodů (to jsou obchody země se státy, které jsou členy EU) a obchodů země s třetími zeměmi. [4]

Mezinárodní obchod má své přínosy, které se rozdělují na:

- 1) Pozitivní
  - a) Pracovníci, kteří mají práci v zahraničí, mohou za tuto činnost získat za stejné množství vykonané práce vyšší množství spotřebních statků.;
  - b) Pomáhá ke zvyšování národního důchodu;
  - c) Mezinárodní obchod pomáhá vytvořit tlak na snížení ceny statků na tuzemském trhu, aby jejich výše byla srovnatelná s cenami v zahraničí;
  - d) Vytváří silnější konkurenční prostředí, které ovšem může mít za následek vytvoření antimonopolů;
  - e) Napomáhá zrychlit rozvoj země z hlediska hospodářského vývoje a to pomocí například transferu technologií, specializace či úsporám ekonomických zdrojů.
  
- 2) Mezi negativní dopady patří:
  - a) Může dojít na tuzemském trhu ke krátkodobému zvýšení nezaměstnanosti;
  - b) Sociální důsledky. <sup>[4]</sup>

*„Každá firma a podnikatelský subjekt, aniž si to její majitel připouští a uvědomuje, stejně jako akcionáři, má svůj zákonitý vývoj. Ten se logicky prokopírovává do časových horizontů, ve kterých se upřesňují jednotlivé rysy a zaměření podnikatelského plánu i business konceptu. Tím jak se mění její rysy, včetně organizační struktury, výrobního programu a specifík se zákonitě komplexně přepracovává a vyvíjí i vazba marketingu, produktu a prodeje.“ [13]*

## 3.2. Analýza zahraničního trhu

Analýza zahraničního trhu je základním předpokladem pro úspěšnost obchodní firmy, která vstupuje na zahraniční trh. Jedná se o klíčový krok, který provádějí firmy předtím, než vstoupí na dosud neznámý trh, před zahájením exportních a importních operací. Správně provedená analýza trhu může pomoci obzvláště malým a středním firmám, pro které případný neúspěch na zahraničním trhu může znamenat velké ztráty, často i dlouhodobé povahy a možnou likvidaci. [3]

Po provedení této analýzy firma získá důležité informace týkající se podnikatelského prostředí na vybraném zahraničním trhu. Získá informace nejen o konkurenci, ale i o makroekonomické situaci státu, politice státu či jeho hospodářské situaci, může také získat informace o sociálně-kulturních zvláštnostech týkajících se tohoto státu, distribučních cestách, které může využít, nákladech na vývoz zboží či poskytování služeb, obchodních podmínkách nebo celkovém cenovém vývoji apod. [2]

Rozdíl mezi výzkumem a průzkumem je ten, že výzkum trvá zpravidla mnohem déle než průzkum a je komplexnější naproti tomu je průzkum krátkodobý a účelový, většinou se týká jedné jediné operace. [3]

Výzkum (průzkum) dle Svatoše lze dělit následovně:

- „S dlouhodobějším zaměřením – na 10 a více let. Takový průzkum zjišťuje tendence vývoje trhu a odhaduje další vývoj, využívá se k sestavování perspektivních plánů a stanovení koncepce firmy.
- Se střednědobým zaměřením - na 5 let. Takový průzkum se může zabývat stavem trhu určité komodity nebo celkovým stavem trhu.
- S krátkodobým zaměřením – roční, čtvrtletní. Sleduje sezonní výkyvy, náhodné výkyvy ve spotřebě, zkoumá, zda ekonomika v příštích letech bude procházet obdobím expanze či krizovým obdobím.“ [3]

*„Dobrý obchodník se po realizaci příslušných průzkumů na základě syntézy poznatků o novém trhu rozhodne, jakým způsobem bude zvolený trh zpracovávat, tedy zvolí obchodní metodu. Toto rozhodnutí činí v době, kdy má dostatek spolehlivých informací o trhu, který ho zajímá. Když si ověří, jaké obchodní metody používá hlavní konkurence (domácí i zahraniční), a zváží své vlastní finanční prostředky, dojde k závěru, jaká forma zpracování trhu je pro jeho zboží a služby nejvýhodnější.“ [3]*

*„V podstatě bychom v této části průzkumů měli dostat odpovědi na následující otázky:*

- Kdo jsou naši cíloví zákazníci, respektive uživatelé našich služeb a zboží vyplývající z našeho projektu a jaké jsou jejich potřeby, které by měli prostřednictvím našeho projektu uspokojovat, a jaké představy mají o požadovaném produktu;*
- Jaký objem poptávky lze na daném trhu očekávat;*
- Jaké jsou dostupné substituční způsoby, jejichž prostřednictvím mohou potenciální zákazníci své potřeby uspokojovat. Tyto alternativní způsoby mohou mimořádně ovlivnit cenovou nabídku;*
- Zda existuje konkurence na straně dodavatelů a jak může ovlivnit poptávku zákazníků;*
- Do jaké míry je přechod zákazníků od jednoho dodavatele k jinému náročný;*
- Jak vysokou cenu jsou zákazníci ochotni zaplatit.“ [3]*

### 3.3. Rizika

Schopnost nalézt mezeru na trhu během konkurenčního boje je základem pro udržení se firmy na trhu. Otázka je do jaké míry dokáže podnik tuto techniku, týkající ho se tohoto umění zvládnout a do jaké míry dokáže v budoucnu toto umění přeměnit předpoklady pro rozvoj své podnikatelské činnosti. Mezery, které vznikají na trhu lze občas velmi zjevně nalézt a podnik je nemůže přehlédnout, právě proto jsou tyto mezery velmi rizikové. Některé mezery na trhu zejí otevřeny dokořán a nelze je přehlédnout. [10]

S obchodní činností jednotlivých firem jdou ruku v ruce nebezpečí, které musí podstoupit. Jednotlivá rizika mají různý charakter. Některým z rizik se podnikateli může podařit vyhnout podle strategie, kterou se firma řídí. Ovšem může se firma také rozhodnout nalezené riziko podstoupit s nadějí, že překonáním tohoto rizika dosáhne vyššího zisku, avšak některým rizikům se podnikatel vyhnout nemůže. [8]

Neodvratitelná rizika mají své důsledky, které ovšem nesouvisí přímo s podnikatelskou činností podnikatele, ale s činností samotnou. Sem lze zařadit například přírodní katastrofy, požáry či krádeže apod. Avšak tyto omezení může podnikatel eliminovat pomocí pojištění. [8]

Avšak zde se budeme zabývat riziky týkající se hlavně riziky, která se týkají samotné podnikatelské činnosti přímo a kterým se podnikatel v určitých případech může vyhnout. [8]

Obchodní činnost na zahraničních trzích je spojena se specifickým druhem rizik, která vyplývají například z vývoje kurzů měn, z proměnlivosti ekonomického a politického prostředí zahraničního trhu, změny obchodně-politických podmínek a omezení týkajících se přeshraničního obchodní činnosti při vývozu zboží a služeb na zahraniční trhy apod. [1]

### **3.3.1. Druhy rizik**

Analýza rizik obchodní operace se podle Svatoše obecně vztahuje ke dvěma fázím:

#### **Rizika před dodávkou (Pre-Shipment)**

V této části obchodu mohou vzniknout ztráty v důsledku přerušení výroby či nedokončení obchodní operace, která nebyla uskutečněna z důvodů, které souvisejí s obchodováním se zahraničním obchodním partnerem, tyto rizika vznikají například z důvodů vyhlášení konkurzu na obchodního partnera či odstoupením obchodního partnera od smlouvy. [3]

#### **Rizika po dodání (Post-Shipment)**

Rizika týkající se rizik podání se řadí do nejvýznamnějších ohrožení podniku a to především ohrožení plateb. Existuje vedle platebního rizika při exportní etapě také riziko způsobené škodou vzniklé neodebráním zboží obchodním partnerem. Můžeme sem také zařadit riziko vzniklé kurzové způsobené změnou pohybu kurzů měn. [3]

Mezi riziky vznikají velmi úzké vazby a souvislost. Některé z těchto druhů rizik se vzájemně doplňují, a proto se také vyskytují společně najednou. Proto se musí tyto rizika posuzovat jako celek a respektovat jejich existující vazby, které je sjednocují. [2]

#### **Teritoriální rizika**

Tato rizika jsou spojena především se změnou ekonomiky, politicky a sociálních situací v zahraničním státě. Tyto rizika jsou rozdělena na: politická rizika – souvisejí s válkami, revoluce, které ve státě proběhly, změnami režimů, sociálními nepokoji, změnou fiskálních a monetárních reforem, kontrolou cen ze strany vlády státu, využívaných obchodních restrikcí, omezení přesunu zisků apod.; další jsou makroekonomická rizika – změna inflace a úrokové sazby apod.; sociální rizika – ohrožení státu teroristickým útokem, změnou sociálních postojů, diskriminace vůči cizincům; poslední jsou přírodní rizika – souvisejí se zemětřesením, záplavami, hurikány a podobně. [3]



## Kurzová rizika

Patří mezi nejvýznamnější skupinu rizik vznikajících při obchodování na zahraničních trzích. Jak již z názvu vyplývá, vznikají z proměnlivosti vývoje kurzů jednotlivých měn. Dokázat odhadnout změnu kurzů je velmi obtížné, neboť vývoj kurzů je ovlivňován nejen ekonomickými faktory dané země, ale i faktory, které jsou neekonomické mezi, které patří nejčastěji nástroje k omezení kurzového rizika, kam patří například volba měny státu, využívání zajišťovacích nástrojů pohledávek či vhodná měnová struktura pohledávek a závazků. [1]

## Přepravní rizika

Týkají se rizika související s přepravou zboží na zahraniční trh. Protože během přepravy zboží může dojít k jeho částečnému poškození či zničení celé dodávky. Následky za tuto škodu nese subjekt, jenž v daném okamžiku nesl břemeno rizika mezinárodní přepravy. Může to být prodávající, kupující, dopravci či speditér. Riziko přepravy je možné snížit pomocí pojištění výběrem vhodné dopravy či dopravce, na kterého je spoleh. [1]

## Tržní rizika

Rizika tržní jak již napovídá název, se týkají změny tržní situace. Ta může být vyvolána příčinami různého charakteru a to například poklesem v oblasti hospodaření dané zemi či v oblasti, snížením poptávky po určitém zboží či změnou spotřebitelských preferencí atp. Tržní rizika v některých případech dokonce mohou vést ke změně cen, vyšší nákladů, ke ztrátě tržního podílu subjektu na zahraničním trhu, k neprodejnosti výrobků, ztrátou distribučních cest a k dalším negativním dopadům. [1]

Tržní rizika se dále dělí dle Nováčka na:

## Riziko odbytu

Pokud by podnik nemohl prodat svůj výrobek na zahraničním trhu, dalo by se to nazvat riziko odbytu. Tyto rizika vzniknou například rychlou změnou technologického vývoje a výzkumu v dané zemi, protože se na trhu může objevit nový výrobek, který je lepší než ten výrobek daného subjektu vyvážejícího na tento zahraniční trh. V odborné literatuře lze nalézt údaj, že v některých z oborů je až 80 % výrobků mladší než čtyři roky. Důvodem neprodejnosti výrobku také může být jeho vysoká cena apod. [8]

## Riziko nákupu

Riziko nákupu představuje riziko, kdy kupující na trhu výrobek, který potřebuje nemůže nalézt, a to ať z důvodu toho, že nevyhovuje jeho technickým požadavkům či není v jeho cenové skupině. [8]

## Riziko změny cenových relací

V tomto případě je riziko způsobeno hrozbou možnosti způsobenou změnou ceny v době, která je dána mezi uzavřením obchodního kontraktu a jeho uskutečněním. V tomto případě se také může stát, že daný výrobek je vzhledem k technickému pokroku levnější než ostatní a proto kupující je poškozen neboť v době kdy byl výrobek dodávky byl tento výrobek k dostání levněji, avšak kupující musí zaplatit cenu stanovenou v kupní smlouvě, která může být i vyšší. [8]

## Rizika zahraničních obchodních partnerů (komerční rizika)

Tyto rizika jsou spojena s nesplněním závazků ze strany obchodních partnerů nebo společníkem, pokud se jedná o společné podnikání či jinou formu na bázi hospodářské mezinárodní spolupráce. Během mezinárodní obchodní činnosti dochází v mnoha případech k těmto problémům: bezdůvodné odstoupení obchodního partnera od

smlouvy, nesplnění či plnění vadné při kontaktu s dodavatelem, bezdůvodně odběratel převezeme zboží a následně nechce zaplatit či neschopnost splatit svůj dluh dlužníkem. Nejspolehlivějšími nástroji pro snížení rizik komerčních je vhodný výběr spolehlivého partnera na základě referencí z ověřených zdrojů, řádně a právně zajistit podnikatelské vztahy, vybrat vhodný způsob platebních podmínek a zjistit nástroje a využít dostupné možnosti pojištění těchto rizik. [1]

## Rizika odpovědnosti

Do této skupiny lze zahrnout velkou škálu druhů rizik. Z pohledu mezinárodního marketingu je velmi významné riziko týkající se odpovědnosti za výrobek. Pokud by výrobek jakýmkoliv způsobem způsoboval spotřebiteli újmu na zdraví či majetku. V tomto případě může spotřebitel požádat od výrobce náhradu škody či od odpovědné osoby, na kterou se může obrátit spotřebitel. Nástrojem pro omezení škody způsobené tímto rizikem je kontrola kvality výroku a také pojištění těchto rizik. [1]

### **3.4. Formy vstupu na mezinárodní trhy**

Podniky při vstupu na zahraniční trh mohou využívat různé strategie týkající se mezinárodního podnikání. Předtím než se podnik rozhodne, že vstoupí na zahraniční trh musí vyhodnotit vnější a vnitřní faktory, které se týkají vybraného trhu. [2]

Nástupem nového milénia byla oblast ekonomiky doprovázena velkým propojováním a globalizací světových ekonomik. Významnou typem globalizačních ekonomických aktivit je kromě mezinárodního pohybu týkajícího se zboží a služeb, proces zabývající se globalizací toků mezinárodního kapitálu neboli zahraničních investic, které lze rozdělit do čtyř skupin. Vedle přímých zahraničních investic stojí také deriváty a tzv. ostatní zahraniční investice. [12]

Mezinárodní podnikání sebou přináší mnoho specifických charakteristik a je spojeno také s vysokými nároky, které se netýkají jen obchodní, marketingové a finanční kapacity, ale dotkly se již i zvýšení nároků na rozšíření výrobních kapacit podniků, adaptaci jejich výrobků na vybraný trh podle cílového segmentu na zahraničním trhu a změny lidských zdrojů a to například nábor pracovních sil vybavených jazykovými schopnostmi se zkušenostmi v oblasti realizace mezinárodní obchodní činnosti nebo proškolení svých stávajících zaměstnanců apod. [2]

V mezinárodní obchodní činnosti lze nalézt mnoho specifických forem podnikání, které bývají obvykle rozděleny do tří základních skupin. V první skupině se nachází vývoz a dovoz zboží a služeb (obchodní operace), druhá skupina je zacílená na formy nenáročné na kapitálové investice (licence, franchising atp.) a poslední skupina se zabývá kapitálově náročnými formami vstupu na mezinárodní trhy (např. přímé zahraniční investice). [2]

### **3.4.1. Vývoz a dovoz zboží a služeb**

Jednou z nejjednodušších možností vstupu podniku na zahraniční trhy, je vývoz a dovoz zboží a služeb. S touto formou začínají v mnoha případech rozvíjet své mezinárodní obchodní činnosti podnikatelé, kteří jsou tradičními vývozci zboží a služeb. V této formě mohou podnikatelé využít škálu obchodních metod a pomocí nich i zahájit spolupráci na základě smluvních vztahů se subjekty, jimiž jsou prostředníci, výhradní prodejci, obchodní zástupci, mandataři, komisionáři apod. [2]

V každém případě musí podnikatel zvážit vhodnost a spolehlivost obchodního partnera a získat si co nejvíce informací o jeho ekonomickém a právním postavení. Také nesmí zapomenout zhodnotit hledisko efektivnosti a to zejména v porovnání s náklady a vzniklými riziky, které vznikají při obchodování se zahraničním a vzhledem k ceně daného výrobku. [5]

V mezinárodní obchodní činnosti lze nalézt velkou škálu obchodních prostředníků neboli subjektů, které obchodují pod vlastním jménem, na své vlastní riziko a účet. Jejich funkcí je prodej nakoupeného zboží dalšímu obchodnímu članku, kterým bývá odběratel. Odměnu, kterou získají touto činností je rozdíl mezi cenou nákupní a prodejní neboli cenová marže. [5]

### **Smlouva o výhradním prodeji**

V určitých možnostech, které vznikají podniku při vstupu na zahraniční trh, může využít smlouvu o výhradním prodeji. V praktickém obchodování na mezinárodním trhu je dost často tato forma označována jako smlouva o výhradní distribuci. Touto smlouvou se strana dodavatele zavazuje, že určené zboží označené ve smlouvě nebude ve vybrané oblasti dodávat nikomu jinému než osobě určené jako odběratel, tj. výhradnímu prodejci. Ve smlouvě o výhradním prodeji musí být přesně vymezena oblast a druh zboží a obchodní zákoník, který předepisuje pro tuto smlouvu písemnou formu. Jednotlivé dodávky se pak již už realizují na základě sepsaných samostatných kupních smluv. [15]

## Obchodní zastoupení

Základní myšlenkou obchodní zastupitelské činnosti je vytváření aktivit, které v konečném důsledku přinášejí uzavření různých typů smluv neboli smluv, které zajišťují příležitost uzavřít smlouvu. Je stanoveno, že ve smlouvě o obchodním zastoupení se musí zavázat zástupce vyvíjet soustavně činnost, která bude směřovat k uzavření určitého typu smluv, podle přání druhé strany. V tomto případě se v mnoha případech jedná o dlouhodobý vztah, který vznikne mezi zástupcem a zastoupeným. [5]

Smluvní strana by si před uzavřením smlouvy měli pečlivě zvážit výběr spolehlivého obchodního zástupce, určit obsah jeho působnosti a zjistit si reference týkající se jeho vztahů s konkurenčními firmami na trhu. [5]

Zvláštnost tohoto smluvního typu pojednávajícího o obchodním zastoupení je smlouva o výhradním obchodním zastoupení. Pokud byl tento typ smlouvy sepsán, pak je ta smluvní strana, která je označována jako zastoupený povinen v určené územní oblasti a pro určený okruh obchodů nepoužívat jiného obchodního zástupce než je vybraný obchodní zástupce a obchodní zástupce nemá oprávnění v tomto rozsahu zastupovat jiné osoby než je zastoupený či uzavírat obchody na vlastní účet nebo na účet jiné osoby, která není osobou zastoupenou, určenou ve smlouvě o výhradním obchodním zástupci. [5]

## Smlouva mandátní

Mandátní smlouvou podle zákona se mandatář zavazuje, že pro mandanta na jeho účet zařídí za stanovenou úplatu podle smlouvy stanovenou obchodní záležitost uskutečněním právních úkonů na jméno mandanta nebo uskutečněním takové činnosti, kterými dosáhne stanovené obchodní záležitosti a mandant se zavazuje mu zaplatit určenou úplatu. Podle zákona se mandátní smlouva uzavírá pouze mezi podnikateli. [15]

Ze smlouvy mandátní nevyplývá zcela jasně, zda je oprávnění mandátáře jednat za mandanta ve vztahu ke třetím osobám. Pokud tak vyžaduje uskutečnění záležitosti jménem mandanta, je mandant povinen vystavit mandatáři včas písemně plnou moc pomocí již bude moci splnit stanovenou záležitost. V písemné smlouvě je nutné přesně a zřetelně vymezit obchodní záležitosti, které má mandátář zařídit, a to buď uskutečněním určitých právních úkonů například zmocnění činit právní úkony spojené s vyřizováním reklamací či celního odbavení, nebo určitou praktickou činností kam můžeme zařadit například získávání bankovních informací apod. [15]

Povinností vyplývající ze smlouvy je pro mandanta povinnost předat včas potřebné věci a informace k vykonání záležitosti stanovené ve smlouvě. Pokud situace vyžaduje, musí vystavit mandatáři i plnou moc na mandanta. Dále musí být zaplacená úplata stanovená ve smlouvě. Pokud není ve smlouvě stanoveno jinak, vznikne mandatáři nárok na úplatu, už již když řádně vykoná činnost, ke které byl povinen, a to bez ohledu na to, zda přinesla očekávaný výsledek či nikoli. [15]

## Komisionářská smlouva

Podle zákona se komisionářskou smlouvou komisionář zavazuje, že pro komitenta zařídí vlastním jménem na jeho účet ve smlouvě stanovenou obchodní záležitost a komitent je podle zákona zavázán zaplatit mu stanovenou úplatu. Rozdíl mezi komisionářskou smlouvou a smlouvy mandátní je, že mandátář jedná jménem mandanta a komisionář jedná svým vlastním jménem.

Zákonem není dáno, zda musí být tato forma spolupráce uzavřena pomocí písemné smlouvy. I podstatné náležitosti ve smlouvě jsou ponechány smluvním stranám, aby si je sami určili tj. komisionáři a komitentovi, a také stanovení předmětu koupě je dáno smluvními stranami. [2]

Podle zákona komisionář musí uzavřít smlouvu na vlastní jméno, ale na rozdíl od smlouvy mandátní na účet komitenta. Je to z toho důvodu, neboť komisionář smlouvu přímo uzavírá a tak je povinen převést na komitenta bez zbytečného odkladu práva získaná při zařizování dané záležitosti a vydat mu vše, co získal, a komitent je povinen

vše převzít jak je stanoveno v zákonu. Poté co je záležitost uskutečněna a po oznámení výsledku a vyúčtování má komisionář nárok na úplatu, v mezinárodním obchodě je ve většině případů nazývána komise. Ovšem s úplatou je komitent povinen uhradit komisionáři i ty náklady, které nutně nebo užitečně vynaložil při plnění svého závazku. [2]

## Piggybacking

Tato forma využívá spolupráci více firem, které jsou ze stejného oboru podnikání v oblasti exportu. V tomto případě mnohdy dává ta firma, která je velká a známá k dispozici menším firmám za úplatu své zahraniční distribuční cesty, které pak mohou využívat. Výhodou pro malé podniky je možnost využít jména a zkušenosti velké firmy, která poskytuje svému partnerovi řadu služeb mezi, které patří například vyřizování objednávek, zajištění přepravních služeb, pojištění, celního odbavení, inkasních služeb. Na druhou stranu výhodou pro velkou firmu je možnost, že může nabízet zákazníkům za stanovenou úplatu komplexní výrobovou škálu, kterou získává velká firma od svých stálých a již vyzkoušených obchodních partnerů. [5]

## Přímý vývoz

Jedná-li se o typ čistých přímých exportů, lze říci, že se v mnoha případech používají při vývozu průmyslových výrobků, výrobních zařízení a investičních celků. Typy dodávek s těmito výrobky jsou v mnoha směrech komplikované a jsou s nimi spojena nutnost poskytovat celou řadu specifických služeb, u kterých je bezprostřední přítomnost výrobce na zahraničním trhu nutná. Využitím přímého vývozu se od vývozce vyžaduje dokonalá znalost technické i obchodní problematiky. Plusem v této formě vstupu na trh je možnost získat kontrolu nad výrobkem, cenami, možnost realizace vlastní podnikové marketingové strategie určené přímo pro vybraný mezinárodní trh a také informace o tom, že přímé obchodní vztahy v mnoha případech mají pozitivní charakter na stabilitu těchto vztahů a pomáhají i zvýšit loajalitu zákazníků obvykle pozitivně na jejich stabilizaci a zvyšují loajalitu zákazníků. Přímé vývozy jsou uskutečňovány prostřednictvím kupních smluv.[2]



### **3.4.2. Kapitálově nenáročné vstupy podniku na zahraniční trh**

Pokud se podnik rozhodne, že nebude investovat kapitál do zahraničí, ale i tak chce na tento trh vstoupit a rozšířit tak své mezinárodní obchodní aktivity a expandovat své výrobky na tento trh jiným než klasickým způsobem týkajícím se vývozních operací může si zvolit nenáročný kapitálový vstup na zahraniční trh neboli může si zvolit například licenci, využití smlouvy o řízení či franchising. [5]

#### **Licence**

Další z forem, kterou může podnik vstoupit na zahraniční trh je prodejem práv k využití vynálezu, užitého či průmyslového vzoru či ochranných označení neboli lze říci, že práva k využívání ochranné známky či obchodního jména.[5]

Mezinárodní obchod, který se týká nehmotných statků, se na této úrovni uskutečňuje v mnoha případech pomocí smluv mezi podnikateli. Nejčastější formou smlouvy je smlouva licenční, smlouva o dílo nehmotné a smlouva o převodu práv k nehmotnému statku.[5]

V licenci se využívá také termín licence, který označuje možnost či svolení poskytovatele k činnosti, která je jinak zakázaná. Pokud se jedná o práva týkající se nehmotných statků, používá se k dovození či svolení termín licence těchto statků třetí osobou. Smluvní strana, která vznikne touto smlouvou udělením licence je označována jako poskytovatel neboli majitel, ten který získá výlučné právo a na druhé straně stojí nabyvatel. Poskytovatel poskytuje právo nabyvateli ho využívat a on toto právo přijímá.[5]

## Franchising

Ještě, o to intenzivnější, oproti ostatním formám je forma smlouvy o kooperaci nazývaná smlouva franchisová. Tato smlouva je uzavírána jako v předchozích smlouvách opět mezi právně samostatnými subjekty. Ten, který přijímá franchizu, v mnoha případech za předem dohodnutý jednorázový poplatek nebo v jiných případech za průběžný poplatek získává za přesně daných podmínek od druhého subjektu, který je nazýván poskytovatel franchizy, určitá práva. Práva se týkají například možnosti používat obchodní značku nebo firemní jméno, možnost vyrábět nebo prodávat určité zboží, používat určitý postup nebo recepturu apod. Franchising je velmi specifickou formou poskytnutí licence nebo také know-how. [11]

Ten, který poskytuje franchizu většinou pomáhá i příjemci při výstavbě a zařizení provozu, aby byl podle jeho představ, případně může nabídnout pomoc i při běžném vedení provozu, zajišťuje proškolení jeho personálu a zařazuje přijetí příjemce franchizy do obchodního řetězce. [11]

V reálné obchodní činnosti se velmi často využívá franchising, a to především ve vztahu mezi velko- a maloobchodníkem. Maloobchodník má sice oproti velkoobchodníkovi provozní jednotku ve svém vlastnictví, ale velkoobchodník mu může nabídnout již připravenou a vyzkoušenou koncepci jak vytvořit poptávaný sortiment, efektivní systém zásobování, pořizování a zpracování dat o oběhu zboží, koncepci dispozičního a architektonického řešení interiéru atd. [11]

## Smlouva o řízení

V této formě smlouvy je zvláštnost, že její typ je využíván u firem z průmyslově vyspělých zemí. Podle zákona je jejím předmětem poskytnutí řídicích znalostí od špičkových manažerů a v mnoha případech je stanovena na dobu určitou na základě písemné smlouvy. V tomto případě může jít například o řízení výrobního závodu, o řízení v oblasti služeb, nejčastěji v hotelnictví, anebo o poradenské služby. V tomto

případě lze nalézt podobné rysy, jako jsou franšízy. I v této formě jde především o přenos již osvědčené koncepce řízení a to směrem do zahraniční firmy.

Odměna může být stanovena jako určité procento z obrátu, podíl na zisku či možnost získat část akcií společnosti za již předem stanovených podmínek. Manažerské know-how je v této smlouvě považováno za nehmotný vklad do podnikání. [2]

## Zušlechtovací operace

Základní myšlenkou zušlechtovací operací je zpracování či přepracování surovin, materiálů nebo polotovarů do vyššího stupně finality, nebo v dalším případě lze zušlechtovací operací zpracovat suroviny, materiál či polotovar přímo do konečné podoby hotového výrobku. Z hlediska právního lze posuzovat v některých případech zušlechtovací operaci jako smlouva o dílo. [15]

Při sepsání smlouvy o dílo se zavazuje zhotovitel k provedení určitého díla, podle přání objednatele a objednatel se zavazuje k zaplacení ceny za jeho provedení zhotovitelem. Dílem v této smlouvě se rozumí zhotovení určité věci, montáž, údržba, oprava či úprava stavby nebo její části podle přání objednatele. [15]

Využití zušlechtovacích operace je v mnoha případech motivováno vidinou nižších nákladů na přepracování zboží v zahraničí. V tomto případě se jedná především o nižší mzdové náklady, ale také i nižší náklady na energii, suroviny, materiál, náklady na obaly, nižší režijní náklady apod. [15]

Tato forma vstupu lze rozdělit na operace aktivní a pasivní. Z pohledu zhotovitele se jedná o aktivní operaci v případě, že zahraniční objednatel dodá podniku se sídlem v České republice materiál či polotovary určený k zušlechtění. V případě pasivního zušlechtovacího styku, vezmeme-li příklad, že objednatelem je český subjekt, který vyváží své suroviny či polotovary do zahraničí, kde své suroviny či polotovary nechá zpracovat je znovu doveze zpět do České republiky. [15]

## Mezinárodní výrobní kooperace

Mezinárodní výrobní kooperaci lze vysvětlit jako rozdělení výrobního programu mezi výrobce, kteří jsou z různých zemí. Ale finální výrobek je na úplném konci kompletován buď jedním, nebo oběma výrobci, kteří se podíleli na výrobě zboží. Spolupráce mezi výrobce může probíhat na různých úrovních. Nejedná se pouze o čistě výrobní kooperaci, ale tato spolupráce může být zaměřena i do oblasti výzkumu a vývoje, do oblasti odbytu i poskytování různých služeb. Smlouva, která se uzavírá v případě mezinárodní výrobní kooperace, se nazývá smlouvou nepojmenovanou. Obsah a forma smlouvy není dána zákonem, proto záleží na ujednání mezi partnery, jak tato smlouva bude vypadat.

Jednotlivé strany uzavírající smlouvu mohou využívat během mezinárodní výrobní kooperace rozdílů vzniklých v nákladovosti jednotlivých komponentů nebo finálních výrobků v snadnosti a dostupnosti výrobních zdrojů, zdrojů financování, v dostupnosti výzkumně-vývojových kapacit, a tak tedy mohou dosáhnout i snížení celkových nákladů, které obou stranám umožní realizovat výrobky na úrovni světového trhu za konkurenceschopné ceny. [5]

### **3.4.3. Kapitálové vstupy podniku na zahraniční trhy**

Forma vstupu na mezinárodní trh náročná na kapitál patří do nejobtížnější skupiny vstupu na mezinárodní trh. Při rozhodování o kapitálovém vstupu na zahraniční trh vychází podnik z dlouhodobé firemní strategie, která musí být podložena celou řadou analýz, která podporují tuto formu vstupu. Mezi základními formami tohoto vstupu jsou portfoliové investice neboli investice do akcií a přímé investice neboli investice do podniku. Průběh přímých kapitálových investic v mezinárodním obchodu se uskutečňují v mnoha případech pomocí fúze či akvizic i to i se smíšenými typy podnikání, které do sebe zahrnují jak vývoz hmotného zboží a služeb, tak i přímé zahraniční investice. Příkladem této formy vstupu může být například vývoz investičních celků. [6]

Tyto druhy vstupu se od sebe odlišují především náročností na vložené zdroje, stupněm kontroly podniku nad aktivitami, které jsou uskutečňovány na zahraničních trzích a to i vzhledem k rozsahu a druhu rizik, která jsou při využití formy kapitálového vstupu na zahraniční trhy spojena. [6]

#### **Přímá zahraniční investice**

Mezi nejvyužívanější formy přímých zahraničních investic patří fúze, akvizice či investice na zelené louce. Přímá zahraniční investice lze vysvětlit jako forma přítomnosti podniku na zahraničním trhu. V mnoha případech se jedná obvykle o investici, která je ve vztahu k velikosti mateřské firmy a jejím záměrům buďto poměrně velká nebo významná. Velmi často podniky v této investici preferují 100 % vlastnictví své zahraniční aktivity, protože tak se může jednat o akvizici neboli převzetí či se to nazývá odkoupení firmy, která již existující na zahraničním trhu, dále se jedná o fúzi neboli sloučení, splynutí obchodních společností, ale v tomto případě jde o vybudování zcela nového provozu v zahraničí, tj. jak se nazývá investice na zelené louce. Tuto formu využívají především podniky, které při investujících v Evropě příkladem lze uvést podniky asijské. [6]

Podnik formou přímé zahraniční investici získá 100% vlastnictví, popřípadě investuje do podniku, v kterém získá majoritní kapitálovou účast. Přímou zahraniční investici charakterizují následující vlastnosti: nezávislost podnikání, vlastní financování, státu a image zahraniční firmy, samostatné a jednoznačné rozhodování, úplná kontrola nad zahraničním podnikem, samostatné stanovení cenové politiky, plná zodpovědnost za hospodářské výsledky. [6]

## Joint Ventures

Pokud se podnik rozhodne využít v mezinárodních operacích joint venture, může se firma rozhodnout, zda zřídit v zahraniční zemi vlastní dceřinou společnost či se spojit s již existujícím domácím partnerem a vytvořit tak společný podnik ve formě Joint Ventures. V tomto případě může jít i o spojení více partnerů. [11]

Vzniklá nová dceřiná společnost má tu nespornou výhodu, že lze v jednotném rozhodování, řízení a možnosti usměrnit její činnost má rozhodující pravomoci centrální podnik. Příčinou zakládáním této formy Joint Ventures je možnost rozložit riziko podniku mezi více partnerů, získat lepší spojení s domácím partnerem a získá tak důležité kontakty, přístup do distribuční sítě zahraničního partnera a znalost místního prostředí a podmínek. Tyto důvody bývají poněkud spekulativní, protože mnoha z vlád touto formou chce získat cizí kapitál, pomocí něhož vytváří daňový úlevy, což donedávna platilo i u nás. [11]

## Strategická aliance

O strategickou alianci se jedná tehdy, spojí-li dvě nebo i více firem za účelem spolupráce své zdroje do společného fondu. Může vzniknout i nový subjekt, ale není to nezbytné. Často jsou strategické aliance spojeny s akvizicemi celých firem a bývají založeny na transferu technologií, výroby, ale také na přístupu k distribuční síti. [11]

Oba partneři přinášejí do aliance své konkurenční výhody, přičemž se zdá, že aliance založené na využívání společných distribučních kanálů mají v současném světě největší

význam. Ostatně pokud sledujeme stup velkých zahraničních firem do procesu privatizace českých obchodních podniků, musí nám být jasné, že si význam převzetí fungující nebo alespoň vytvořené distribuční sítě velmi dobře uvědomují. [11]

Strategický aliance přináší vstupujícím podnikům, které vstupují do tohoto partnerství velké výhody a to: podniky získají možnost urychlit svůj výzkum a vývoj, snížit své náklady týkající se oběhových procesů, možnost snadněji proniknout na nové a neznámé trhy. Ovšem na straně druhé je fakt, že tato forma partnerství omezuje hospodářskou soutěž společností a dochází k vyrovnání koexistence velkých gigantů. Mnoho firem pak nemá na vybranou než se spojit se svým potencionálním konkurentem a tím si udržet svůj tržní podíl. [11]

## Faktory rozhodování o kapitálovém vstupu na zahraniční trh

Firma se může rozhodnout využít pro svou zahraniční činnost kapitálově náročnou formu vstupu, a to z těchto důvodů

- Možnost bezprostřední přítomnosti na zahraničním trhu umožňuje podniku využít všechny marketingové nástroje, které do té doby využívala pouze na trhu domácím. Přední výhodou této přítomnosti na zahraničním trhu je možnost využití podniku přímého kontaktu se spotřebitelem či obchodním partnerem. Také má možnost podnik zjistit účinnost a efektivnost své komunikace a sledovat její odezvy, realizovat marketingový výzkum a získat přehled o distribučních cestách, které jsou pro podnik výhodnější a které méně apod.
- Faktor překonání překážek týkajících se vstupu na vybraný zahraniční trh. Formy vstupu týkající se využití kapitálu se využívají především pro překonání obchodně-politických překážek mezi, které patří například náklady na zaplacení dovozních cel. Využití kapitálových investic může sloužit i k překonání negativních vztahů a postojů vznikající u spotřebitele vůči zahraničním výrobcům a jejich výrobkům.

- Faktory ekonomické mají také významnou roli při rozhodování firmy o vstupu na zahraniční trh. Formy vstupu kapitálově náročné umožňují firmám v širším slova smyslu využívat výhod mezi, které patří například: nižší náklady z výroby zboží určeného na obchod se zahraničím, výhody daňové či investiční pobídky apod. Všechny tyto výhody se týkají snižování nákladů. <sup>[6]</sup>

Pokud se podniky koncentrují pomocí kapitálové účasti, můžou vzniknout tyto základní podoby:

a) Přímé ovládání dceřiné společnosti společností mateřskou

Tato koncentrace nastane tehdy, když jedna společnost založí další, která si ponechá svou vlastní právní subjektivitu, ale díky vytvořeným vlastnickým vazbám je ovládána zakládající firmou nazývanou též mateřskou firmou.

b) Nepřímé ovládání díky závislosti další organizace

V této koncentraci jde o vznik koncernu s kapitálovým vedením. V této formě jedna společnost vlastní majoritní podíl ve společnosti druhé a tato druhá společnost má majoritní podíl na společnosti třetí. Tato forma je obvyklá ve státech s fungujícím kapitálovým trhem.

c) Holdingová společnost

V holdingu koncernové podniky nechají všechna nebo většinou část svých akcií jedné zastřešující společnosti. Společnosti, které jsou v koncernu, přitom mají stále svou právní samostatnost. V některých případech má firma, která zastřešuje ostatní firmy čtvrtinový podíl na základním kapitálu firem závislých. Společnost, která je kontrolní a zároveň řídí společnosti vlastní polovinu základního kapitálu závislých společností a přímá řídicí společnost vlastní tři čtvrtiny základního kapitálu ostatních podniků.



d) Vzájemná účast

Ne zrovna neobvyklá je vznik formy, která se nazývá vzájemná účast. Tuto formu lze vyjádřit tak, že jedna společnost vlastní akcie patřící společnosti druhé a ta opět vlastní akcie ve srovnatelném podílu společnosti první. [11]

### 3.5. Strategie

V praxi si firmy mohou vybírat z více možných strategií, které si mohou vybrat podle svého zaměření. Velké firmy mohou při vstupu využívat dokonce i více strategií najednou avšak malé firmy se zaměřují především na jednu.

V této přehledné tabulce lze vyčíst jak velké a jaké druhy strategií pro vstup existují.

Dle marketingového mixu	<ul style="list-style-type: none"><li>- Výrobní strategie</li><li>- Cenové strategie</li><li>- Distribuční strategie</li><li>- Komunikační strategie</li></ul>
Růstová strategie	<ul style="list-style-type: none"><li>- Strategie podle Ansoffa</li><li>- Strategie pro výběr segmentů</li><li>- Strategie integrace</li></ul>
Zaměření na konkurenci	<ul style="list-style-type: none"><li>- Strategie podle Portera</li><li>- Bowmanovy strategické hodiny</li></ul>
Dle velikosti tržního podílu a míry inovace	<ul style="list-style-type: none"><li>- Strategie podle Kotlera</li><li>- Inovační strategie</li></ul>
Dle cyklu životnosti trhu	<ul style="list-style-type: none"><li>- Zavádění – strategie pro vstup na nové trhy</li><li>- Růst – strategie pro rostoucí trhy</li><li>- Zralost – strategie pro zralé a nasycené trhy</li><li>- Pokles – strategie pro klesající trhy</li></ul>
Dle trendu trhu	<ul style="list-style-type: none"><li>- Růstové strategie</li><li>- Udržovací strategie</li><li>- Ústupová strategie</li></ul>
Dle chování na trhu	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ofenzivní (proaktivní) strategie</li><li>- Defenzivní (reaktivní) strategie</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obranné strategie</li> <li>- Expanzivní strategie</li> <li>- Úhybné strategie</li> <li>- Bojové strategie</li> </ul>
Dle chování vzhledem k prostředí, konkurenci	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kooperační strategie</li> <li>- Konfrontační (konfliktní) strategie</li> </ul>
Další typy strategií	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategie positioningu</li> <li>- Konkurenční strategie zaměřené na odběratele</li> <li>- Strategie pro celosvětové trhy</li> <li>- Strategie zaměřené na zprostředkovatele odbytu</li> <li>- Strategie zaměřené na zájmové skupiny</li> <li>- Internetové strategie</li> <li>- Strategie v mezních situacích = zahájení, podnikatelských aktivit, krize, restrukturalizace, prodej podniku ...</li> </ul>

Zdroj [17]

Některé vybrané strategie budou dále rozepsány.

Strategie podle chování na trhu:

1. Ofenzivní strategie – znamená, že se firma zaměří na slabé stránky konkurence. Musí dobře rozpoznat konkurenci její nedostatky ve výrobě, výrobcích, slabé stránky a další její faktory. V této strategii může jít o působení ceny firmy proti ceně konkurence či výrobku firmy proti konkurenčnímu výrobku.
2. Defenzivní strategie - jedná se zde o ochranu firmy kvalitou výrobku, patentovou ochranou, cenou či speciální formou distribuce.

Strategie podle Kotlera jsou rozděleny do 4 skupin:

1. Strategie tržního vůdce – firma většinou usiluje o udržení své tržní pozice. Firmy jsou konfrontovány se třemi úkoly: rozšíření celkového trhu, udržení tržního podílu uvnitř celého trhu a vedle toho zvýšení tržního podílu. Rozšíření celkového trhu lze například docílit získáním nových skupin uživatelů nebo novým způsobem použití dosavadního produktu. Udržení tržního podílu může být zajištěno výraznou inovací, upevněním tržní pozice například posilováním hodnoty značky
2. Strategie tržního vyzyvatele – firma plánuje ofenzivní zvýšení tržního podílu útokem na tržního vůdce nebo na malé podniky v oboru. K tomu používá například politiku nízkých cen a menší jakosti, nebo naopak nabídku špičkových produktů, produktové inovace aj.
3. Strategie následovatele – firma se přizpůsobuje konkurenci v oboru, zejména tržnímu vůdci. Úspěšné strategie tržních následovatelů se často vyznačují uvědomělou segmentací trhu a zaměřením na rentabilitu místo na tržní podíl.
4. Strategie obsazování tržních výklenků – je vhodná zejména pro menší podniky, obsluhující takovou část trhu, která vyžaduje speciální schopnosti a pro větší podniky je málo atraktivní, ale také ji některé používají. Přitom může jít o specializaci podle trhu, skupin zákazníků, produktů, technologií apod. s cílem získání konkurenční výhody v určité oblasti. [18]

Strategie podle Portera jsou rozděleny do 3 konkurenčních strategií:

1. Strategie nákladového vůdcovství – zde se firma soustředí na snížení svých nákladů týkajících se výroby a distribucí zboží. Pomocí tohoto poklesu je firma schopna stanovit ceny, které jsou na nižší úrovni, než konkurenční ceny.
2. Strategie diferenciacce – firma klade velkou snahu na určitý prvek marketingového mixu a to například na jakost, kvalitu či třeba cenu, který je považován spotřebitelem za důležitý. Tak si firma vytvoří preferenci u spotřebitelů a vytvoří si tím i konkurenční výhodu.
3. Strategie konfrontace – v této strategii se firma rozhodne pro jeden nebo několik užších segmentů zákazníků na trhu. Vytvoří si hluboké informace o jednotlivých

segmentech či segmentu a pomocí těchto znalostí dokáže vytvořit bariéry pomocí, kterých zabrání ostatním firmám získat tento segment a firma je pokládána zákazníky za specialistu v oboru. [18]

*„Strategie integrace – tyto strategie jsou využívány především pro odpověď firmy, na otázku jakým směrem by měla dále růst. Tyto strategie jsou vytvořeny tak, aby firma získala odpověď na svou otázku.*

*Druhy:*

- 1. Horizontální integrace – je využívána firmou, která se rozhodla že prodá své výrobky na více trzích a pro tuto skutečnost si založí několik svých vlastních poboček. Každá z těchto nově založených poboček bude zaměřena na jiný segment zákazníků či geografickou oblast.*
- 2. Vertikální integrace – využívá se u vertikálně spojených firem, které jsou spojeny hierarchicky a mají jednoho stejného vlastníka. V mnoha případech každý člen tohoto spojení vyrábí jiný výrobek či nabízí jinou službu a kombinovaný výrobek těchto firem pak uspokojuje společnou potřebu spotřebitele.*
- 3. Vertikální integrace vpřed – firma má ve svém vlastnictví jak podniky, které vyrábějí výrobky, které následně využívá ve výrobě, ale distribuuje si sama své výrobky.*
- 4. Diverzifikace – firma je propojena s firmou, která s ní nemusí mít vůbec nic společného s danou firmou.*
- 5. Horizontální diverzifikace – podnik se rozhodne vyvinout výrobek zcela nový a tak přilákat současné zákazníky, avšak nové výrobky nemusejí být technologicky spojeny s výrobkem současným, který firma vyrábí.*
- 6. Konglomerátní diverzifikace – existuje v případě, že neexistuje žádná technologická či marketingová synergie, a proto je potřeba, aby firma zaujala nové skupiny zákazníků.“ [17]*

Strategie dle Ansoffa jsou rozděleny do 4 skupin

1. Strategie rozvoje firmy – bývá v praxi velmi často využívána. Používá se tehdy, pokud firma udržuje své stávající výrobky na trhu a to na současném trhu a tím si zajistí zvýšení prodeje tohoto výrobku.
2. Strategie rozvoje trhu – pokud se rozhodne firma umístit svůj současný výrobek na jiný trh, může využít strategii pronikání na trh. Jiným trhem může být brán i jiný segment nebo zcela odlišný trh.
3. Strategie diverzifikace – jedná se o vývoj nového výrobku pro zcela nový trh. Je to velmi náročná strategie, která je spojena s vysokým rizikem, které je většinou spjato s vysokými náklady na výzkum a vývoj nového výrobku a marketing pro toto zboží.
4. Strategie vývoje nového výrobku – poslední skupinou je často využívaná strategie, pomocí níž, se na stávající trh umísťuje nový výrobek od firmy. [16]

## 4. Vlastní práce

### 4.1. Charakteristika firmy Ledenický nábytek, výrobní družstvo

Ledenický nábytek výrobní družstvo vzniklo v roce 1951. V dnešní době je v této firmě zaměstnáno okolo 20 pracovníků. V závodě, který se nachází nad Ledenicemi, vyrábí družstvo nábytek dýhovaný, laminovaný a z masivního dřeva. Jejich výrobní závod je vybaven moderními technologiemi, jež umožňují vyrábět družstvu široký sortiment zboží a umožňuje i jejich povrchovou úpravu.

Během let, kdy firma působí na trhu, přešla ze zpracování materiálu z masivní borovice na materiál z listnatých dřevin, především olši, buk, břízu atd. V posledních deseti letech se družstvo zaměřilo na výrobu zboží pro zahraniční trhy, kam vyváží kolem 80% své produkce.

Více než 80 % vývozu tvoří nábytek a zařízení určené pro hotelové pokoje, většina tohoto zboží se expeduje pro italské zákazníky.

Družstvo má zapsáno jako předmět svého podnikání:

- truhlářství,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- praktická výuka a ubytování žáků v oboru truhlář,
- ubytovací služby.

## 4.2. Portfolio firmy

Portfolio firmy je tvořeno výrobky z dřeva. Cílem firmy je uspokojení jejich zákazníků, především kvalitním zpracováním jejich výrobků. Výroba je orientována na výrobu nábytku z masivu.

Mezi sortimentní nabídku družstva patří:

Interiéry:

Zařízení nábytkem pro interiéry větších i menších kanceláří, hotelů, jednacích síní, radnic, domů, bytů či školy. Nábytek může být vyroben na míru podle přání zákazníka. Přesné požadavky na zařízení (z jakého materiálu, jeho rozměry, množství...) se posílají na e-mailovou adresu patřící firmě, která podle získaných informací od zákazníků vypracuje na míru nábytek a další zařízení interiéru.

Kuchyně:

Kuchyně či celé kuchyňské linky se zpracovávají také na míru a to z lamina nebo masivu.

Postele:

Firma se zaměřuje na vysokou kvalitu, pevnost a na atraktivní design. Postele jsou vyráběny z masivního materiálu, jehož síla je 40 mm. Zákazníci mají možnost si vybrat z více druhů dřevin. Postele jsou vyráběny v standardních rozměrech (šířka: 180, 140, 90 cm, délka: 200 cm), ale dle přání zákazníka je možné vyrobit postel s jinými rozměry.

Materiál, jenž se využívá k výrobě je olše, buk, dub, bříza, borovice či hevea, pokud by zákazník chtěl využít materiál jiný, je zde možnost této volby.

Pila:

Pila (jedná se o pásovou pilu) je využívána k pořezu dřeva do průměru 90 cm, maximální délka, která lze zde nařezat je 9,5 m. Je zde také možnost dodání různých



profilů a materiálů dle přání či požez dřeviny dodané samotným zákazníkem. Na pile se prodává truhlářské řezivo, sušené řezivo, různé dřeviny, stavební řezivo a dílce dle specifikace.

CNC centrum:

Družstvo nabízí také možnost zpracování dřeva na obráběcím centru od firmy SAHOS - FC 4000 CNC FASTER. Maximální velikost u obráběného dílce bez přestavění je 4 000 x 1 800 x 100 mm.

Výrobní družstvo má velký počet strojů, proto si musí dávat především pozor na zastarávání techniky, kterou používá. Starší stroje sebou přináší problém velké energetické náročnosti a jejich nákladné údržby. V posledních letech si výrobní družstvo pořídilo obráběcí CNC stroj – obráběcí centrum, pomocí kterého jsou méně závislí na odběratelích konkrétního zboží. Díky tomuto obráběcímu centru získalo družstvo větší flexibilitu a dostupnost zdrojů příjmu.

V sortimentu sušení řeziva družstvo nabízí:

- 2 x komorová teplovzdušná sušárna s maximální délkou 6,2 m,
- 1 x vakuová sušárna s délkou 6,2 m,
- 1 x vakuová sušárna s délkou 9 m.

Ceník se odvíjí dle použité dřeviny a počáteční vlhkosti dřeva.

Výrobní družstvo nově zařadilo do svého sortimentu výrobu zahradní architektury. Do této skupiny lze zařadit zahradní domky, altánky, pergoly, přístřešky pro auta a další zahradní architekturu podle přání zákazníka.

## **4.3. Pest analýza**

Pest analýza je analýza vnějšího prostředí firmy, které firma nemůže ovlivnit ve velké míře. Tato analýza se stala součástí strategického managementu ve firmě. Tuto analýzu lze rozdělit na části analýzy politicko-právního, ekonomického, sociálně-kulturního a analýzu technologického prostředí. Firma tuto analýzu vytváří v případě, kdy připravuje dlouhodobé plánování, které má velký dopad na činnost a fungování firmy. Lze ji rovněž využít pro přípravu realizace velkých projektů, kterými může být i vstup na nový trh, vybudování nové pobočky atd.

### **4.3.1. Politicko-právní prostředí**

Jako každá firma na území České republiky, tak i Ledenický nábytek výrobní družstvo je povinno dodržovat zákony, vyhlášky, nařízení vlády včetně administrativních procedur s tím spojený. Dalšími překážkami je složitá vymahatelnost práva, legislativa a daňový systém spojený s byrokratickými opatřeními, ve kterých se jen špatně orientuje.

Pro menší firmy jako je Ledenický nábytek výrobní družstvo je čím dál složitější splňovat normy, které jsou zpřísnovány každý rok a udržet si tak konkurenceschopnost na trhu. Jedná se především o normy, které se týkají bezpečnosti práce, technologií v podniku, ale také předpisy týkající se personalistiky. Při velkém množství zaměstnanců má podnik i vyšší personální náklady, proto se pak menší firmy jako je mnou vybrané družstvo soustřeďují na technologii, která nevyžaduje tolik pracovních sil.

Se vstupem do Evropské unie přišla také změna v legislativě a zákonech, které firmy musí splňovat, pokud chtějí obchodovat na zahraničním trhu. Na druhé straně tento vstup přinesl přísun nového finančního kapitálu, přímé zahraniční investice, rozšíření regionálního trhu o evropský, na kterém mohou prodávat své výrobky nebo poskytovat služby, či si zde založit svojí pobočku. V této souvislosti také došlo k přílivu nových konkurentů ze zahraničí, kteří mohou mít lepší zkušenosti a lepší postavení, neboť se

může jednat o velké firmy jako je The Coca-Cola Company, která dokáže proniknout na jiný trh snáze než menší a střední firmy.

Jedním z vlivů vstupu do Evropské unie je také odstranění celní bariéry, která má pomoci firmám snížit náklady na tento druh daně a na jejich zaplacení. Tento vliv přinesl také odstranění administrativy s řešením těchto cel. Pro Ledenický nábytek výrobní družstvo je odstranění této daně výhodné, protože má v zahraničí stále odběratele, kterým dodává své výrobky. Došlo tak ke zrychlení vývozu zboží těmto firmám a nakonec i konečnému zákazníkovi. Odstranění těchto nákladů přineslo snížení cen v porovnání s předchozím obdobím, ve kterém firma vyvážela své zboží do Evropské unie, jejímž členem v té době Česká republika ještě nebyla.

Postoj vlády České republiky k pomoci menším a středním podnikatelům na mezinárodním trhu je kladný, což dokládá existence organizací, které zřídil stát pro podporu českých podnikatelů na mezinárodním trhu. Příkladem takovýchto organizací jsou: Česká exportní banka, a.s., Czech Trade, Czech Invest, Exportní garanční a pojišťovací společnost a.s. a další. Další krokem k pomoci podnikatelům je zveřejnění seznamu prioritních zemí s významným potencionálem růstu vývozu, který vydává Ministerstvo průmyslu a obchodu.

Seznam prioritních zemí je flexibilní a prochází pravidelnou aktualizací minimálně po dvou letech. Poté, co byla provedena analýza vývoje v obchodně-ekonomické oblasti se zeměmi, které byly zařazeny do seznamu, se jejich počet snížil z 19 na 12. Pro jednotlivou prioritní zemi je vypracován akční plán, jenž obsahuje plánované proexportní akce, jež jsou nejvýznamnější ve vztahu k danému teritoriu.

### **4.3.2. Ekonomické prostředí**

Tato analýza se zaměřuje především z mikroekonomického pohledu na DPH, spotřební daně, daně z převodu nemovitostí, atd. Naopak z makroekonomického pohledu se věnuje kurzu domovské měny společnosti, úrokovým sazbám,

makroekonomickým ukazatelům např. HDP. Mohou sem patřit i nejrůznější pobídky pro zahraniční investory pro společnost.

Do faktorů ekonomického prostředí také můžeme zařadit vliv nezaměstnanosti, devizové kurzy, kupní sílu, hospodářské cykly, vývoj cen energií, průměrnou mzdu či energetickou náročnost nebo emise. Tento výčet několika faktorů samozřejmě nemůže obsáhnout všechny faktory, které působí v ekonomickém prostředí země.

Růst HDP pro firmy také signalizuje růst poptávky, neboť je to jeden z ukazatelů, který ovlivňuje kupní síly spotřebitelů a mění výši příjmu domácností. To má za následek, že spotřebitelé nevynakládají tak velké výdaje do potravin, ale s vyšším příjmem nakupují spíše zboží dlouhodobé spotřeby. Takto může být vyjádřen jeden ze způsobů, jak HDP ovlivní poptávku po službách a zboží firem. Čím vyšší tato poptávka je, tím vyšší se stává objem výroby firem a mohou tak získat vyšší tržby a následně zisk.

Zaměstnanost, která je brána z pohledu národního účetnictví rostla i při poklesu ekonomiky, což lze zřejmě z určité části přičíst většinou opožděné reakci trhu práce. Stouply počty podnikajících, ale i zaměstnanců.

Jelikož Ledenický nábytek výrobní družstvo zaměstnává menší počet zaměstnanců, který byl v poslední době ustálen na počtu 14, informace o růstu zaměstnanosti pro ně není důležitá. Avšak počet stoupajících podnikajících je pro družstvo informace zajímavá, neboť s růstem podnikatelů roste i konkurence.

Ekonomika země byla v minulých letech také ovlivněna krizí, která zasáhla různou silou jednotlivá odvětví, což ovlivnilo především menší a střední firmy. Tyto firmy to nemalou měrou ovlivnilo, podobně tak i Ledenický nábytek výrobní družstvo, které bylo nuceno snížit počet svých zaměstnanců, aby obstálo v této zhoršené situaci a zároveň nahradili tuto lidskou práci strojovou prací. Toto vedlo Ledenický nábytek

výrobní družstvo k zaměření se na takovou techniku, která potřebuje k obsluze minimální počet lidí, kteří zároveň dokáží obsloužit více strojů.

### **4.3.3. Sociální prostředí**

Tento faktor je zaměřen na obyvatelstvo a definici jeho vlastností. Hlavní vlastností je životní styl obyvatelstva, který ovlivňuje, co budou spotřebitelé nakupovat a vytváří různé segmenty obyvatel. Dále se zabývá mobilitou obyvatelstva, demografickým vývojem, úrovní vzdělání obyvatelstva a přístupem k práci a volnému času, můžeme sem také zařadit strukturu obyvatelstva, pohlaví, věk, rodinný stav, etnicitu, náboženské vzdělání a další faktory.

Firma se může zaměřit na vlastnosti, které je zajímají nejvíce. V případě Ledenického nábytku výrobní družstvo se může zaměřit na věkovou strukturu obyvatelstva či rodinný stav, neboť družstvo vyrábí především masivní nábytek. Tento nábytek kupuje spíše starší obyvatelstvo a rodiny či obyvatelé, kteří mají vyšší či průměrný příjem a tudíž si tento nábytek mohou dovolit.

Dříve firma také měla svou vlastní učňovskou školu, která pro ně byla výhodná v tom, že si mohla vychovat své budoucí zaměstnance. Získali tak pracovní sílu, která měla pro ně potřebnou úroveň vzdělání. Studenti měli i možnost si vyzkoušet práci přímo ve výrobním družstvu. V důsledku ekonomické situace a krize, která přišla, muselo vedení rozhodnout o zrušení tohoto učiliště, které bylo umístěno přímo v místě sídla družstva. Výhodou však může být snazší získávání pracovních sil s nižší kvalifikací. Družstvo nepotřebuje vysokoškolsky či středoškolsky vzdělané studenty, stačí mu kvalifikovaní dělníci z učilišť. Ledenický nábytek výrobní družstvo nyní neshání žádné zaměstnance, proto by se měla zaměřit na sociální faktory týkajících se segmentu spotřebitelů, kterému prodává své výrobky. Z výše popsaného v tomto okamžiku není ohrožena politika zaměstnanosti i z důvodu rychlé možnosti obměny zaměstnanců za nově vystudované, díky krátké době studia. I přes tento důvod doporučuji firmě sledovat pracovní trh v reakci na zvýšené poptávce po takto vzdělaných pracovnících.

#### 4.3.4. Technologické prostředí

Mezi technologické faktory se mohou zařadit nové objevy, změny technologie, rychlost zastarávání, vládní podpora, stav technologií, infrastruktura, stav průmyslu a další faktory.

V nábytkářském průmyslu převažují především činnosti montážní, při výrobě nábytku se totiž využívá různých surovin od dřeva a panelů na bázi dřeva, až po kovy, plasty, textil, kůži a sklo a další materiál. Existují různé typy nábytku (např. židle, pohovky, stoly, šatní skříně, kuchyně, regály, noční stolky atd.) s různými způsoby využití (např. domácnosti, školy, kanceláře, chalupy, stodoly atd.).

Nejen stroje a zařízení, které používá družstvo, jsou důležité také i další metody při výrobě, které mohou snížit nákladovost výroby. Poté, co Česká republika vstoupila do Evropské unie, se přísun nových technologií a objevů zvýšil, proto je velmi složité u menších firem s vývojem udržet krok.

Také cena těchto technologií se zvyšuje, proto každý podnik musí dobře zvážit, zda pořízení tohoto přístroje se mu v budoucnu vrátí či nikoliv. Výrobní družstvo se rozhodlo pro inovaci strojů, které nepotřebují obsluhu, která by u tohoto stroje musela stát celý den. Takto mohou snížit počet pracovních sil, zbavit se nákladů na tyto síly, a jeden pracovník pak může obsloužit více strojů.

V dnešní době se také nesmí zapomínat na internet, přes který dnes velké množství obyvatel nakupuje a především komunikuje. Je důležitý také pro družstvo, neboť prostřednictvím internetu komunikuje se svými dodavateli a odběrateli. Na internetu družstvo také může nalézt informace o vývoji svého oboru, možných podporách od státu a využívat jej jako jeden ze svých marketingových nástrojů. Družstvo má své vlastní webové stránky, kde poskytuje informaci o sobě, výrobcích s rozměry těchto výrobků, jejich fotkami a cenou.

## 4.4. Porterův model pěti sil

### 4.4.1. Rivalita mezi konkurenčními podniky

Jen v jihočeském kraji, kde sídlí i firma Ledenický nábytek výrobní družstvo, existuje přes 1 000 malých firem, které se zabývají výrobou bytového nábytku jako vybrané družstvo. Nesmíme také zapomenout na firmy, které se nezabývají přímo výrobou bytového nábytku, ale například výrobou zahradnického nábytku, nábytku pro firmy či výrobou dětského a studentského nábytku.

Nábytkářskému odvětví dominují především mikropodniky (mají méně než 10 zaměstnanců), které tvoří skoro většinou část celého odvětví. Ledenický nábytek výrobní družstvo se od těchto firem snaží odlišit především svou kvalitou nábytku, který je vyráběn z masivu a také prodejem polotovarů, které vyrábějí ostatním podnikům.

Za své největší konkurenty považuje družstvo firmy:

- JITONA – Zaujímá místo jednoho z největších výrobců a exportérů nábytku. Na českém trhu se prezentuje dvěma značkami a to: JITONA Design Collection a JITONA Classic Collection.
- Nábytek Telč - Firma Sadílek Nábytek, která má sídlo v Telči, nabízí nábytek, bytové doplňky, obrazy, záclonové tyče, povlečení, proutěné zboží apod. Firma také poskytuje rozvoz zboží do 15 km zdarma.
- Ikea - Tento velkoobchod nabízí velké spektrum výrobků, které má rozdělené do 21 skupin, které jsou dále ještě členěny. Ikea patří do 5 největších řetězců, které vládnu českému trhu s nábytkem.

#### **4.4.2. Rivalita způsobená substitučními produkty**

V dnešní době patří dřevo do konstrukčního materiálu, který dokáže nahradit i materiál jako je ocel, beton či cihly. A i přesto se může při výrobě nábytku nahradit materiálem jiným. Jedním z nich jsou laminované dřevotřískové desky (laminotřískové), které se dají použít zcela univerzálně. Jak pro výrobu nábytku, tak i při obkládání vnitřních stěn, u podhledů, či obložení stropů. Tyto desky využívají především velké obchodní řetězce, které takto získají levnější výrobky s menšími náklady na jejich výrobu.

Dalším substitutem také mohou být MDF desky (Medium Density Fibreboard – středně hustá vláknitá deska), což jsou dřevovláknité desky. Používají se při frézování. Jejich výhodou je v tom, že dokážou snést velké mechanické zatížení. Z těchto desek se například vyrábějí vchodové a kuchyňské dveře.

V rámci výroby nábytku existuje řada substitutů, které způsobují, že Ledenický nábytek výrobní družstvo musí vyvíjet značné úsilí pro dosažení konkurenceschopnosti. Z tohoto důvodu se specializuje na výrobu nábytku na míru a z masivu. Pro tento nábytek jsou suroviny dražší a i finální výrobek má vyšší cenu v porovnání s nábytkářským sortimentem velkých obchodních řetězců.

#### **4.4.3. Vyjednávací pozice dodavatelů**

Ledenický nábytek výrobní družstvo má pouze dva dodavatele. Jedním je dodavatel ze Švýcarska a druhý z těchto dodavatelů má sídlo v Praze. Od těchto dodavatelů si nechává zasílat především různé doplňky, kterými jsou úchytky, kovové panty, umělohmotné držáky a podobně. Družstvo s těmito dodavateli spolupracuje už delší dobu, neboť mu vyhovují jak z hlediska ceny, tak i kvality. Jiné dodavatele již nemá, neboť hlavní materiál, kterým je dřevo, si družstvo zpracovává zcela samo. Pomocí nového obráběcího centra a sušení dřeva se družstvo může stát dodavatelem pro jiné podniky. Na trhu existuje mnoho dodavatelů kovových doplňků, proto pro družstvo není



problém přejít k jinému dodavateli. Ovšem vyjednávání o cenách a dodacích podmínkách s těmito novými dodavateli, by bylo pro družstvo časově náročné. Ve finále by tento krok mohl být pro družstvo nákladnější, neboť by nemuselo získat takovou kvalitu, jakou potřebuje, proto zůstává u svých stálých dodavatelů. Při vyjednávání o ceny má družstvo velmi dobrou vyjednávací pozici, neboť dodavatelé si uvědomují, že mohou být nahrazeni.

#### **4.4.4. Vyjednávací pozice odběratelů**

Mezi největší odběratele z české republiky lze zařadit Spectrum United Markets s.r.o., Dřevotvar styl s.r.o. Tito klienti zauímají významné místo u družstva z hlediska realizovaných objednávek a tržeb, využívají tuto pozici pro tlak na ceny, dodací podmínky a kvalitu výrobků. Také velké množství firem vyrábějící nábytek na trhu umožňuje odběratelům zvýšit svou vyjednávací pozici, neboť ví, že mohou vyměnit jednoho dodavatele za druhého.

Družstvo dodává výrobky přímo i konečnému spotřebiteli. Zde se snaží dávat důraz na možnost výroby nábytku na míru z kvalitního materiálu, kterému také odpovídá výsledná cena.

Dalšími odběrateli jsou také významní klienti z Německa, Rakousko a Itálie. Tito zákazníci nevytvářejí až tak velký tlak na cenu, neboť si uvědomují, že dostávají výrobky vyráběné z masivu, jehož cena je vyšší než u jiného materiálu.

#### **4.4.5. Noví konkurenti v odvětví**

Vstup nových konkurentů do nábytkářského odvětví je náročný, jelikož jsou zde zapotřebí značné investice do technologické vybavenosti podniku a dalších výrobních zařízení, které jsou potřebné k výrobě kvalitního a konkurenceschopného sortimentu zboží. Začínající podnikatelé v tomto oboru nesmí zapomenout na investice do kancelářských prostor, skladování, na nákup materiálu potřebného pro výrobu, na splnění potřebných povolení dané státem. V dnešní době se vyvinul velký tlak na

snižování nákladů na výrobu. Vstup je složitý také tím, že toto odvětví je již relativně nasycené velkým množstvím menších firem. Tyto firmy se snaží udržet dlouhodobě své místo na trhu a nechtějí ho přenechat jinému podniku. Proto hrozba nově vstupujících podnikatelů není tak aktuální, neboť ne každý podnikatel má tak velké finance pro vstup na tento trh a výrobu konkurenceschopných výrobků.

## 4.5. Finanční analýza vybraných ukazatelů

V další kapitole se budu zabývat finanční analýzou družstva. Analýza byla vypracována z údajů za rok 2007 – 2011. Údaje z rozvahy a výsledovky za rok 2012 zde nebudou zahrnuty, neboť družstvo nemá uzavřen tento rok, proto také nemá dosud zpracované tyto údaje.

### 4.5.1. Ukazatelé likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost ekonomického subjektu zaplatit své závazky peněžními prostředky. Do této skupiny ukazatelů patří likvidita běžná, pohotová, okamžitá.

Pro běžnou likviditu leží doporučená hodnota v rozmezí 1,5 – 2,5. Pokud podnik dosáhne likvidity 1 a méně, znamená to, že ekonomický subjekt není schopen své závazky zaplatit z oběžných aktiv, nýbrž musí být uhrazeny z finančních zdrojů dlouhodobých.

V pohotové likviditě se odečítá od oběžných aktiv zásoby, které nelze okamžitě přeměnit na potřebné peněžní prostředky. Doporučená hodnota pro tuto likviditu kolísá mezi 1 – 1,5.

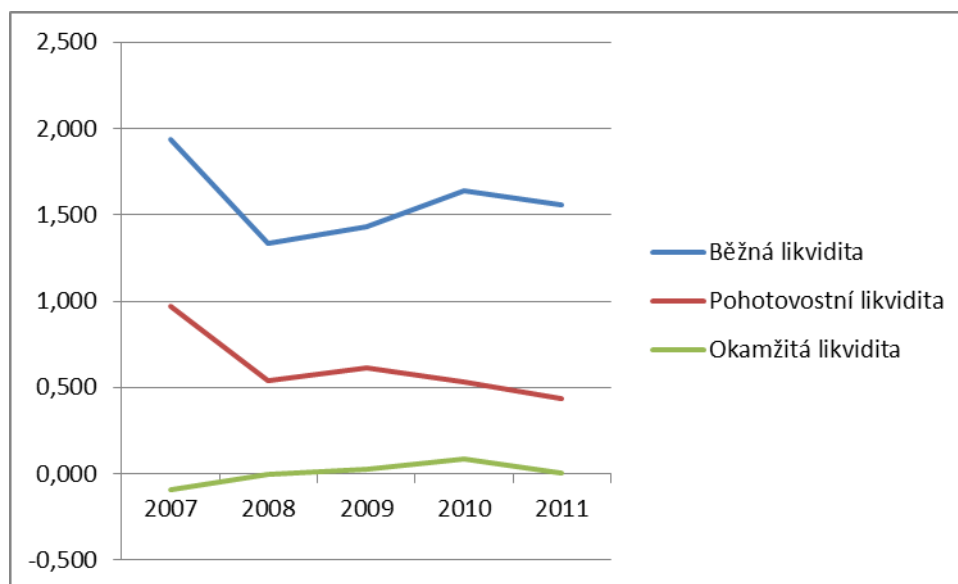
Okamžitá likvidita nám vyjadřuje schopnost ekonomického subjektu okamžitě splatit své krátkodobé závazky. Její doporučená hodnota by se měla pohybovat mezi 0,2 – 0,5.

Tabulka 1: Ukazatelé likvidity Ledenický nábytek výrobní družstvo za rok 2007 - 2011

	2007	2008	2009	2010	2011
Běžná likvidita	1,936	1,334	1,433	1,637	1,560
Pohotová likvidita	0,969	0,538	0,613	0,533	0,434
Okamžitá likvidita	-0,095	0	0,029	0,082	0,003

Zdroj: autorka 2012

Graf 1: Vývoj ukazatelů likvidity výrobního družstva Ledenický nábytek výrobní družstvo za rok 2007 - 2011



Zdroj: autorka 2012

Z tabulky 1 a grafu 1 lze vidět vývoj jednotlivých likvidit. Běžná likvidita se pohybuje kolem hodnoty 1,5, která je doporučenou hodnotou. Nejvyšší hodnota byla v roce 2007, pak následoval pokles a v posledních 3 letech tato hodnota pomalu narůstala. Tento pokles byl způsoben snížením oběžných aktiv v roce 2008, kdy také začala finanční krize, která se též dotkla i obchodní činnosti Ledenického nábytku výrobní družstvo. Tato krize způsobila, že se družstvo rozhodlo snížit svůj majetek. V roce 2011 došlo k menšímu poklesu než v předchozích letech a to z důvodu snížení krátkodobých pohledávek a krátkodobého finančního majetku, jejichž snížení mělo za následek snížení celkových oběžných aktiv a i oběžné likvidity. Z pohledu běžné likvidity má družstvo dobrou schopnost dostát svým krátkodobým závazkům. Pohotovostní likvidita se doporučeným hodnotám přiblížila pouze v roce 2007, od tohoto roku tato hodnota pouze klesá. V roce 2008 je nejvyšší pokles, jenž je způsoben příchodem finanční krize. Nárůst přišel v roce 2009, kdy družstvo získalo vyšší počet zakázek. Tento ukazatel značí, že družstvo nemá velkou schopnost krytí svých krátkodobých závazků. Okamžitá likvidita byla nejnižší v roce 2007, kdy byla dokonce i v „červených číslech“, v této době mělo družstvo nejvyšší zadluženost, kdy platilo své závazky především z úvěrů od bank. Od tohoto roku se družstvo snaží snižovat svou zadluženost a zvýšit tak svou schopnost okamžitě splatit své závazky. Družstvo by se mělo vyhýbat

situaci, kdy by muselo dostat okamžitě svým závazkům. Nejvíce se přiblížila doporučeným hodnotám v roce 2010, kdy hodnota okamžité likvidity byla 0,082.

## 4.5.2. Ukazatelé rentability

Tyto ukazatelé jsou také nazýváni jako ukazatelé návratnosti nebo výnosnosti. Ukazatelé rentability vyjadřují poměr mezi ziskem vůči zdroji, kterým může být například kapitál či celková aktiva.

Ukazatel ROA neboli rentabilita aktiv nám říká, jaké výnosnosti dosahuje podnik a zda je schopný zhodnotit své investované prostředky. U aktiv se nepohlíží na to, zda jsou financovány z cizích zdrojů nebo vlastních.

Ukazatel ROE neboli rentabilita vlastního kapitálu je důležitým ukazatelem pro majitele podniku, akcionáře a i pro investory, kteří by chtěli investovat do vybraného podniku. Tento ukazatel nám vyjadřuje výnosnost vlastního kapitálu, který je vložen do podniku.

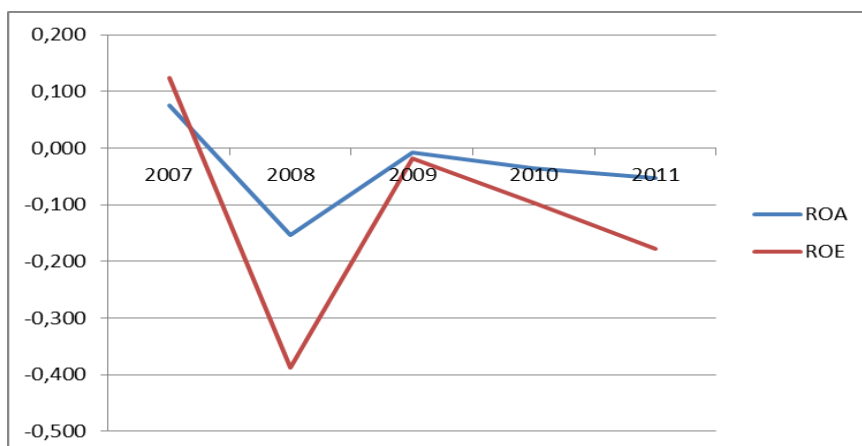
Pro výpočet těchto ukazatelů byl použit v čitateli EBIT neboli zisk před odečtením úroků a daňového zatížení.

Tabulka 2: Ukazatelé rentability Ledenický nábytek výrobní družstvo za rok 2007 – 2011

	2007	2008	2009	2010	2011
ROA	0,076	-0,153	-0,007	-0,035	-0,053
ROE	0,124	-0,388	-0,019	-0,097	-0,178

Zdroj: autorka 2013

Graf 2: Vývoj ukazatelů rentability Ledenický nábytek výrobní družstvo za rok 2007 – 2011



Zdroj: autorka 2013

Na grafu 2 a v tabulce 2 lze vidět vývoj ukazatelů ROA a ROE. Rentabilita ROA a ROE nejvíce poklesla z roku 2007 na rok 2008, kdy se družstvo potýkalo s finanční krizí a přišlo o velké množství zakázek, proto také následující rok si muselo vzít opětovně úvěr a více se tím zadlužit, aby zmenšilo tak velký pokles rentability. V dalších letech není kolísání až tak velké. U ukazatele ROA lze říci, že firma neefektivně vyrábí zisk ze svých aktiv, neboť tento ukazatel se nachází v „červených číslech“. Ukazatel ROA je velmi malý a to značí, že firma není schopna si vydělat tolik, aby byla dokázala splatit své bankovní úvěry. Ukazatel ROE se také nachází v „červených číslech“, to nám říká, že družstvo neefektivně rozhodovalo při rozdělování svých financí. V roce 2009 se družstvu podařilo zvýšit svůj vlastní kapitál, avšak v následujících letech ho snížilo a pro banky se stalo družstvo v posledních letech rizikovým klientem.

### 4.5.3. Ukazatelé zadluženosti

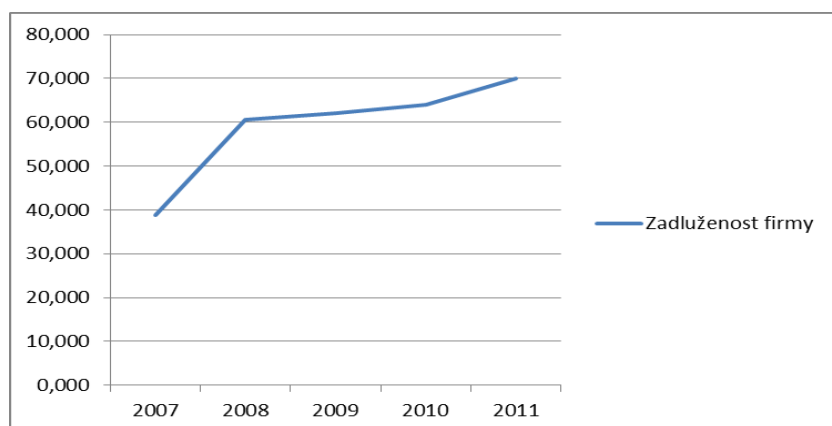
Tyto ukazatele nám vyjadřují, zda podnik využívá ve velké míře cizí zdroje k financování. Informují nás o úvěrovém zatížení firmy. Investoři a věřitelé preferují tento ukazatel nižší, neboť jim vznikne menší riziko, že přijdou o své investované peníze v podniku. Přípustná míra zadluženosti se pohybuje kolem hodnoty 50 %, neboť financování z vlastního kapitálu je finančně náročné, a proto je zde přípustná hranice, které by měl podnik maximálně dosáhnout.

Tabulka 3: Ukazatelé zadluženosti Ledenický nábytek výrobní družstvo 2007 - 2011

	2007	2008	2009	2010	2011
Zadluženost firmy (v %)	38,828	60,587	62,076	64,002	69,903
Míra zadluženosti	0,635	1,537	1,637	1,778	2,323

Zdroj: autorka 2013

Graf 3: Vývoj zadluženosti Ledenický nábytek výrobní družstvo 2007 – 2011



Zdroj: autorka 2013

V tabulce 3 a grafu 3 lze vidět vývoj zadluženosti za 5 let. Zadluženost družstva od roku 2007 stále roste a od roku 2008 převyšuje doporučenou hodnotu 50 %. V roce 2008 družstvo, jako i některé firmy v tomto odvětví, zasáhla finanční krize. Družstvo z důvodu stabilizace svého postavení na trhu přistoupilo k navýšení míry svého zadlužení. Míra zadluženosti přesáhla v roce 2011 hodnotu 200%, kdy toto zjištění poukazuje na negativní vývoj financování majetku družstva z cizího kapitálu. V důsledku této skutečnosti se stalo družstvo pro banky rizikovým klientem. Ty již nemusí poskytnout s vysokou pravděpodobností družstvu žádný další úvěr. Družstvo by se proto mělo pokusit v následujících letech cizí kapitál nezvyšovat a pokusit se navýšit svůj vlastní kapitál, například zvýšením počtu členů družstva, kteří by platili povinné členské příspěvky.

## 4.6. SWOT analýza

Informace potřebné pro sestavení SWOT analýzy jsou získány z předchozích analýz a z informací získaných z rozhovorů s předsedou družstva. Pomocí této analýzy se stanovují silné a slabé stránky družstva, které vycházejí především z analýz vnitřního prostředí podniku, ohrožení a příležitosti, které vychází z faktorů působících z vnějšku na podnik. Poté se jednotlivé faktory párově porovnávají, pro lepší přehlednost bude toto porovnávání provedeno na základě Fullerova trojúhelníku. Na základě důležitosti jednotlivých faktorů je nalezena strategie, která je nejvhodnější pro další rozvoj družstva.

Tabulka 4: Silné, slabé stránky, příležitosti a ohrožení družstva

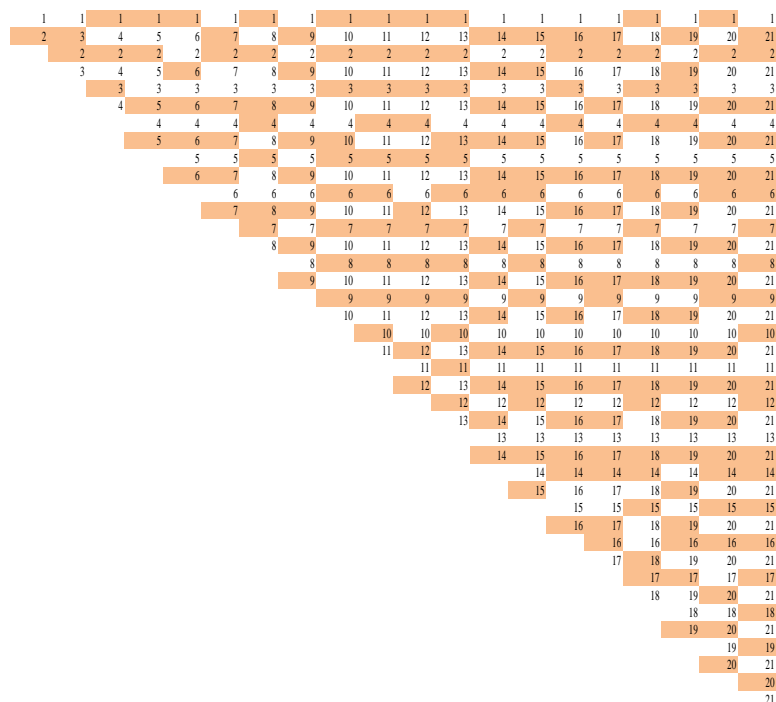
Silné stránky	Slabé stránky
1.Kvalitní výrobky 2.Inovace výrobního zařízení a výrobních postupů 3.Nezávislí na dodavatelích 4.Dlouhé působení na trhu 5.Nízká fluktuace zaměstnanců 6.Zkušenosti obchodování se zahraničími odběrateli	7.Zastaralý areál – energeticky náročný 8.Nedostatečná znalost jména firmy na trhu, nízké náklady na marketing a reklamu 9.Kapitálová situace družstva 10.Sezonnost odbytu – vyšší odbyt na jaře a v létě 11.Nižší mzdové ohodnocení zaměstnanců 12.Vyšší cenová hladina výrobků družstva
Příležitosti	Ohrožení
13.Znovu otevření učňovské školy 14.Proniknutí na zahraniční trhy 15.Rozšíření sortimentu 16.Změna životního stylu zákazníků – vyšší zájem o výrobky z masivu	17.Stále složitější dodržování stanovených norem 18.Příchod nových velkých zahraničních firem na trh 19.Možnost ztráty stávajících velkých odběratelů 20.Velký podíl platební neschopnosti jejich odběratelů 21.Vysoká závislost na dodavatelích kování

Zdroj: autorka 2013



Na základě údajů v tabulce 4 bylo provedeno párové srovnání, které je graficky znázorněno ve schématu 1 Fullerova trojúhelníku.

Schéma 1: Matice Ledenický nábytek výrobního družstva



Zdroj: autorka 2013

Tabulka 5: Četnost faktorů SWOT analýzy

číslo faktoru	absolutní četnost	relativní četnost (%)
1	10	4,76
2	15	7,14
3	9	4,29
4	6	2,86
5	7	3,33
6	12	5,71
7	13	6,19
8	8	3,81
9	16	7,62
10	4	1,90
11	1	0,48
12	7	3,33

13	1	0,48
14	17	8,10
15	12	5,71
16	15	7,14
17	15	7,14
18	8	3,81
19	15	7,14
20	13	6,19
21	6	2,86
<b>celkem</b>	210	100

Zdroj: autorka 2013

Tabulka 6: Váha jednotlivých stránek SWOT analýzy

Silné stránky	28,10
Slabé stránky	23,33
Příležitosti	21,43
Ohrožení	27,14

Zdroj: autorka 2013

Z výsledků SWOT analýzy vychází pro firmu jako nejlepší strategie rozvoje firmy konfrontace. Tato strategie se zaměřuje na silné stránky, které mají minimalizovat její faktory ohrožení. Mezi silné stránky družstva patří kvalitní výrobky, nezávislost na dodavatelích či dlouhé působení na trhu. Do ohrožení byla zařazena ztráta největších odběratelů družstva a stále složitější dodržování stanovených norem.

## 4.7. Výběr vhodné strategie vstupu

Při výběru vhodné strategie pro vstup firmy, byly po konzultaci s vedoucím pracovníkem vybrány tyto strategie:

- strategie rozvoje trhu,
- strategie diferenciacce,
- strategie defenzivní.

Bodová stupnice hodnocení faktorů u vybraných strategií:

- 1 = nejméně silný vliv,
- 2 = středně silný vliv,
- 3 = silný vliv.

Tabulka 7: Výběr vhodné strategie pro Ledenický nábytek výrobní družstvo

číslo faktoru	váha faktoru	typ strategie					
		diferenciacce		defenzivní		rozvoj trhu	
		vliv	součin	vliv	součin	vliv	součin
1	4,76	3	14,28	2	9,52	3	14,28
2	7,14	3	21,42	2	14,28	3	21,42
3	4,29	1	4,29	3	12,87	1	4,29
4	2,86	2	5,72	1	2,86	2	5,72
5	3,33	1	3,33	1	3,33	1	3,33
6	5,71	2	11,42	3	17,13	3	17,13
7	6,19	1	6,19	2	12,38	2	12,38
8	3,81	3	11,43	3	11,43	3	11,43
9	7,62	2	15,24	2	15,24	3	22,86
10	1,9	2	3,8	1	1,9	1	1,9
11	0,48	1	0,48	1	0,48	2	0,96
12	3,33	1	3,33	2	6,66	2	6,66
13	0,48	1	0,48	1	0,48	1	0,48
14	8,1	1	8,1	2	16,2	2	16,2
15	5,71	3	17,13	2	11,42	3	17,13
16	7,14	3	21,42	3	21,42	3	21,42
17	7,14	2	14,28	3	21,42	2	14,28

18	3,81	3	11,43	3	11,43	3	11,43
19	7,14	3	21,42	3	21,42	3	21,42
20	6,19	2	12,38	2	12,38	2	12,38
21	2,86	1	2,86	1	2,86	1	2,86
<b>celkem</b>	100		210,43		227,11		239,96

Zdroj: autorka 2013

Na základě rozhodnutí vedoucího pracovníka byly vybrány tyto strategie: strategie zaměřená na chování firmy na trhu, strategie cílená na konkurenci a růstová strategie. S pomocí SWOT analýzy, kdy jednotlivým faktorům z předchozího výpočtu byly přiřazeny váhy, byl vybrán vliv faktorů na strategii. Po stanovení vlivu k jednotlivým strategiím, byl vypočítán součin váhy a vlivu strategie. Nejvyšší součin znamená nejvýhodnější strategii. Nejvhodnější strategií pro vstup na zahraniční trh viz tabulka 7: Výběr vhodné strategie pro Ledenický nábytek výrobní družstvo je strategie rozvoje trhu. Tato strategie se zaměřuje na získání nových trhů pomocí stávajících výrobků, které firma má.

## 4.8. Vyhodnocení analýz a diskuse

Na základě provedené PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil lze usuzovat, že zájem o produkty nábytkářského průmyslu stále roste a do budoucna bude tento trend pozvolna pokračovat. U trhu s produkty ze dřeva lze usuzovat na rozvíjející se atraktivitu a zvýšený zájem u lidí a to z důvodu stále větší oblíbenosti přírodních materiálů a péče o životní prostředí. Mají však lidé zájem o český nábytek? Bohužel lidé na našem trhu vyhledávají spíše ekonomicky výhodnější varianty nábytku, a proto ve větším množství nepoptávají produkty z masivního materiálu, které vyrábí i Ledenický nábytek výrobní družstvo a kupují nábytek v nižších cenových kategoriích. Poté co v roce 2008 proběhla finanční krize, lidé začali více šetřit a tento trend několik let přetrvával. V posledních dvou letech však lze říci, že lidé opět začali nakupovat. Podle Aktualně.cz ([19]) nakupují lidé především ve velkoobchodech, a to především v řetězcích IKEA. V těchto velkoobchodech se zpravidla jedná o nábytek méně kvalitní a cenově dostupnější, než výrobky z masivu. Kolem 40 % domácností za celý rok utratí za nábytek kolem deseti tisíc korun, což přináší informaci pro menší firmy, jež se specializují na vysokou kvalitu, že lidé stále nemají velký zájem investovat vyšší částky do nábytku. V poslední době se také vysoké množství zákazníků naučilo nakupovat přes internet, a proto bych doporučila firmě vytvořit na svých stránkách také možnost nákupu nábytku přes internet.

Pro menší podniky, jako je i družstvo Ledenický nábytek, je velmi těžké se udržet v konkurenci velkých obchodníků, kteří vyrábějí výrobky méně kvalitní ovšem levnější. Na základě tohoto zjištění by se měl Ledenický nábytek výrobní družstvo zaměřit spíše na segment zákazníků, kteří mají vyšší příjmy a mohou si výrobky z masivu dovolit. Nejen kvalita výrobků, ale i technologie, které používají firmy, jsou rozhodující, neboť s lepším vybavením se dosáhne menších nákladů. S lepšími technologickými postupy může pak firma nabídnout i širší portfolio služeb, a tak zaujmout větší segment zákazníků. Ledenický nábytek výrobní družstvo se snaží inovovat své technické postupy a technologie a pomocí toho zmenšit náklady na výrobu a personální náklady. Ovšem i administrativa v těchto provedených analýzách hraje významnou roli, protože menší firmy nejsou schopny se rychle přizpůsobovat stále přísnějším normám a udržet si přitom své postavení mezi ostatními konkurenty na trhu. Pokud by si firma pořídila takovéto technologie, které jsou nenáročné na potřebu pracovníků, mohla by dosáhnout

snížení svých nákladů, jak na provoz podniku, tak i administrativní náklady a investice do těchto technologií by se družstvu v budoucnu mohlo vrátit.

Při výpočtu vybraných ukazatelů ve finanční analýze bylo zjištěno, že u ukazatele běžné likvidity má družstvo uspokojující hodnoty, neboť se tato likvidita pohybuje kolem doporučených hodnot. Ovšem likvidita pohotová dosahovala doporučených hodnot pouze v roce 2007 a to z důvodu, že v následujících letech firma neměla tak vysokou výši pohledávek a krátkodobých závazků. Okamžitá likvidita nedosáhla v žádných letech doporučených hodnot, neboť družstvo financuje svůj majetek především pomocí kapitálu cizího, a proto má velmi nízké hodnoty krátkodobého finančního majetku. Družstvu bych doporučila vyhnout se okamžitému splacení svých krátkodobých závazků. Ukazatelé rentability vycházeli v „červených číslech“. Ukazatel ROA říká, že firma nedokáže vytvořit ani korunu zisku ze svých aktiv, i když jsou financovány z cizího kapitálu. U ukazatele ROE lze vyčíst, že družstvo neefektivně vkládá svůj kapitál, a proto nedosahuje kladných čísel a dostatečné výnosnosti svého vlastního kapitálu. Z ukazatelů zadluženosti lze vyčíst vysokou a stoupající tendenci zadluženosti družstva. První velký skok zadlužení lze pozorovat v roce 2008 a to z důvodu dopadu finanční krize na družstvo. Pro udržení svého podílu na trhu a svých zákazníků, společnost i nadále využívala úvěry. Tímto zvyšováním se však firma stala rizikovým klientem pro banky, neboť výše její zadluženosti v posledním roce dosahuje hodnoty přes 200%. Další získání úvěru je pro družstvo velmi komplikované, a proto mělo by uvažovat o snížení svých cizích zdrojů. Družstvo by mohlo například přibráním nových členů, kteří by odváděli povinné příspěvky, navýšit svůj vlastní kapitál či se zaměřit na získání dotací a grantů pro malé a střední podniky, které by mohli zlepšit finanční analýzu družstva a i jeho postavení na trhu.

Další analýzou byla analýza SWOT, ze které vyplynulo, že by družstvo mělo jako svou strategii pro rozvoj využít strategii konfrontace. Družstvo by mělo dávat velký důraz na své silné stránky a tím zabránit možnosti vzniku ohrožení. Mezi silné stránky patří také kvalitní výrobky, pomocí níž by družstvo mohlo získat segment zákazníků, kteří disponují vyšší nákupní silou či se zaměřit na inovaci výrobního zařízení a výrobních postupů, které mohou zvýšit konkurenceschopnost družstva. Další silnou stránkou je dlouhé působení firmy na trhu. Z mého pohledu by družstvo na této stránce mělo více pracovat, protože jméno družstva nemá na trhu u zákazníků dostatečné povědomí. Posilování silných stránek by mělo přispět velkou mírou k minimalizaci

hrozeb, které družstvo má. Mezi tyto ohrožení patří například složitější dodržování stanovených norem či příchod nových velkých zahraničních firem na trh, možnost vzniku velké závislosti na dodavatelích kování či ztráta velkých stávajících odběratelů, kteří mají velký podíl na zakázkách družstva. Doporučuji družstvu nepodceňovat jakékoliv z jeho možných ohrožení a neustále pracovat na silných stránkách dle doporučené strategie konfrontace.

Při výběru vhodné strategie pro vstup na zahraniční trh byla nalezena jako nejvhodnější strategie rozvoje trhu. S využitím této strategie se firma orientuje na vstup na nový trh a zároveň lze tuto strategii také využít i na tuzemském trhu, kdy se pomocí stávajících výrobků rozšíří působnost na dosavadním trhu. V tomto případě družstvo může využít svůj stávající výrobek a vstoupit s ním na nový trh. Úspěšnost prodeje výrobku by mohlo podpořit marketingovou strategií nebo získáním smlouvy o výhradním prodeji či si vytvořit obchodní zastoupení, kdy by družstvo sepsalo smlouvu mandátní nebo komisionářskou. Pomocí mandátáře či komisionáře by firma mohla získat různé nabídky, aniž by sama vynaložila při hledání svůj čas. Využití různých výstav a veletrhů v zahraničí je také jedno z doporučení, které by družstvo mohlo využít, neboť na tematických veletrzích a výstavách je zastoupen segment, který by družstvo mohlo oslovit či by zde mohlo najít potencionálního odběratele.

Jakou formu vstupu by mělo družstvo použít? Družstvo již v minulosti využívalo pro vstup na zahraniční trhy formu dovozních a vývozních operací. S porovnáním s ostatními menšími nábytkářskými firmami lze říci, že i ostatní podniky využívají především formu dovozních a vývozních operací, protože se jedná o nejjednodušší formu vstupu na zahraniční trh. Z tohoto lze usuzovat, že se jedná o efektivní a vyzkoušenou formu vstupu. Z hlediska finanční analýzy by nebylo dobré pro firmu využívat kapitálový vstup na zahraniční trh, a proto lze pouze doporučit pokračovat ve využívání dovozních a vývozních operací při vstupu na zahraniční trh.

## 4.9. Vybrané potencionální státy pro vstup družstva

Na základě řízených rozhovorů s vedoucím pracovníkem jsem se rozhodla, že se zaměřím na vstup na Italský trh, o kterém se nyní rozhodují. Dalšími dvěma potencionálními státy pro vstup družstva jsou Rakousko a Německo, které jsou výhodné především z hlediska geografické polohy.

Ve vybraných zemích jsem se po konzultaci s vedoucím pracovníkem zaměřila na průmysl dřevozpracující a nábytkářský, neboť v obou těchto sektorech Ledenický nábytek výrobní družstvo působí.

### 4.9.1. Itálie

Itálie vznikla v roce 1861, v roce 1949 vstoupila Itálie do světové organizace NATO. Stala se také spoluzakladatelem Evropského hospodářského společenství v roce 1957, které se v roce 1993 stalo Evropskou unií. Itálie také patří do skupiny nejvyspělejších zemí světa do G8. Neboť je Česká republika a Itálie členem Evropské unie nemusí se družstvo zabývat doklady pro dovoz, které by muselo vyplňovat, pokud by bylo v zemi, které není členem Evropské unie. Její rozloha činí 301 338 km<sup>2</sup>, počet obyvatel v tomto státě je 60 626 442. Jejím hlavním městem je Řím, od roku 2002 zde bylo zavedeno euro jako měna. Itálie požaduje velmi striktní dodržování norem na kvalitu produktů a norem, které se týkají ochrany spotřebitele. Itálie je osmou největší ekonomikou světa.

Tabulka 7: Hlavní exportní a importní trhy z pohledu Itálie

Pořadí	Export	Import
1.	Německo	Německo
2.	Francie	Francie
3.	USA	Čína
4.	Švýcarsko	Nizozemí
5.	Velká Británie	Rusko
6.	Španělsko	Španělsko

Zdroj: Businessinfo.cz 2013



Z hlediska hlavních exportních trhů se Česká republika umístila na 19 místě a z hlediska důležitých importních trhů podle Itálie se umístila Česká republika na 20 místě. Nejdůležitějšími trhy pro Itálii je Německo a Francie, která se umístila na nejvyšších příčkách. Z pohledu největších obchodních partnerů České republiky se nachází Itálie na 6 místě.

#### Perspektivní obory

Mezi perspektivní obory Itálie patří:

- Stavebnictví a stavební materiály
- Strojírenství - výroba strojů
- Užitkové sklo, bižuterie a drobné zboží
- Energetika
- Potravinářský průmysl

Tabulka 8: Nejvýznamnější komoditní položky exportu a importu Itálie

Vývozní komodity	Dovozní komodity
Stroje a zařízení	Ropa a zemní plyn
Kovové výrobky	Chemikálie
Chemikálie	Kovové výrobky
Motorová vozidla, přívěsy a návěsy	Elektronika, počítače, optika, elektroléčebné přístroje
Koks a produkty získané z rafinace ropy	Motorová vozidla, přívěsy a návěsy

Zdroj: Businessinfo.cz 2013

Z hlediska dovozu ani vývozu není hlavní komoditou nábytek či výrobky z dřevozpracujícího průmyslu. Při podrobnějším rozdělení vývozních a dovozních komunit byla nalezena komodita nábytek ve vývozu. Nábytek se podílí v posledních dvou letech stejným podílem na vývozu, a to 2,1 %.

## PEST analýza Itálie

Ekonomické prostředí

Tabulka 9: Ekonomické faktory Itálie

Základní makroekonomické ukazatele	2011	2012
Růst HDP	0,4	-2,1
Míra nezaměstnanosti (v %)	8,4	10,6
Inflace (v %)	1,6	2,9
Veřejný dluh (v % HDP)	120,7	127,1
Deficit veřejných rozpočtů (v % HDP)	-3,8	-3,0
Měna	Euro	Euro

Zdroj: autorka 2013

Z tabulky 9: Ekonomické faktory Itálie lze vyčíst vysoký pokles HDP. V následujícím roce se očekává znovu jeho nárůst. Itálie má nejvyšší veřejný dluh z vybraných států, v budoucnosti je očekáván další nárůst tohoto zadlužení. Míra nezaměstnanosti v tomto státě roste a je očekáván další nárůst tohoto ukazatele. Snížení růstu HDP naznačuje menší poptávku, která může mít následek méně práce a v tomto kontextu i větší nezaměstnanost. Z ekonomického hlediska dosáhlo snížení ekonomických ukazatelů Itálie oproti ostatním vybraným státům.

Tabulka 10: Sociální prostředí Itálie

Země	Itálie
Rozloha	301 338
Počet obyvatel	60 626 442
Hustota zalidnění na km <sup>2</sup>	201
Míra populačního růstu	0,38%
Náboženství	97 % katolické vyznání
Ekonomicky činné obyvatelstvo (v %)	58,7
Gramotnost	lidé 15 a více let umí číst a psát
Porodnost (na 1000 obyvatel)	9,06

Úmrtnost (na 1000 obyvatel)	9,93
Úřední jazyk	Italština
Složení obyvatelstva	98 % Italové

Zdroj: autorka 2013

Itálie má z vybraných států druhou největší rozlohu a počet obyvatel. Neboť má Itálie delší vzdálenost od České republiky, musí družstvo počítat s tím, že doprava výrobků do tohoto státu bude nákladnější. Počet ekonomicky činných obyvatel je přes 50 %. Přes 43 % obyvatel se nachází ve věku mezi 25 – 54 let a okolo 20 % obyvatel ve věku nad 65 a více let. Tato informace je důležitá pro družstvo z hlediska segmentu zákazníků neboť lidé středního věku mají větší koupěschopnost a proto si mohou dovolit pak i dražší výrobky. Průměrný věk obyvatelstva v tomto státu je 43,8 let.

#### Technologické prostředí

Investice do vědy a výzkumu od zahraničních investorů se za poslední roky zmenšila. Více příspěvků do této oblasti jdou převážně do severní Itálie než do jižní části. Itálie se řadí mezi země s dobrou technologickou základnou.

Řízení výzkumu a vývoje je rozděleno v Itálii do dvou úrovní. Na první je Ministerstvo univerzit a vědeckotechnického výzkumu. Jedná se o největší koordinační organizaci v této oblasti, je propojena také s dalšími univerzitami, výzkumnými ústavy a vědeckými pracovišti.

#### Politické prostředí

Poté co se stala Itálie členem Evropské unie, přijala společnou obchodní politiku vůči třetím zemím a další zákony, předpisy a podmínky, které byly dány jako podmínkou vstupu. Výhodou je pro dovozce, že nebudou muset své zboží zatěžovat clem. Na druhou stranu vzdálenost Itálie a České republiky je větší než u dalších dvou vybraných států, proto výrobky musí být více zatíženi náklady na dopravu. Dalšími

překážkami pro obchodníky může být složitá byrokracie státu, zhoršený přístup k úvěrům, daňové zatížení, korupce nebo zvýšený prodej na černém trhu.

Poptávka v dřevozpracujícím a dřevařským průmyslu a nábytkářském průmyslu

Mezi exportní příležitosti v roce 2013 v oboru dřevozpracujícím a dřevařským průmyslu jsou poptávka po dřevěných paletách a dřevěné biomase.

Důvody proč by měla firma vstoupit na tento trh

- Dobré jméno českých výrobců na trhu
- Znalost tohoto trhu družstvem
- Neexistují omezení pohybu zboží v rámci Evropské unie
- V roce 2013 byli exportní příležitosti po dřevozpracujícím průmyslu

#### **4.9.2. Rakousko**

Rakousko vzniklo v roce 1918 poté, co se rozpadla Rakousko-uherská monarchie. Během druhé světové války bylo Rakousko připojeno k Německu, svou samostatnost získalo zpět v roce 1955. V roce 1995 přistoupilo Rakousko do Evropské unie. Jelikož je Rakousko také členem unie musí respektovat pravidla volného pohybu zboží a jednotného vnitřního trhu vůči ostatním členským zemím.

Mezi přední sektory v Rakousku patří služby, které zaujímají téměř 70 % HDP. Na rozdíl od České republiky není zde tak silný průmysl. V oblasti zemědělství se produkuje především obilí, brambory a ovoce. Průmyslový sektor je zaměřen na strojírenství a stavebnictví.

Rozloha je 83 879 km<sup>2</sup>, počet obyvatel 8 443 018, platidlo, které se zde používá je euro. Rakousko v rámci ochrany vnitřního trhu, využívá nejen normy dané EU, ale i své vlastní ochranná opatření. Požaduje na výrobcích různá technická osvědčení a ověření způsobilosti což může dovoz do této země zpomalit. Platební morálka, na

kteřou si dává výrobní družstvo pozor je u odběratelů docela dobrá, ovšem i tak si musí podnik ochránít obchod pomocí písemné smlouvy.

Rakousko se měří mezi celosvětové vývozce řeziva. Toto odvětví patří v Rakousku mezi sektor, který nabízí velký počet pracovních příležitostí. V tomto sektoru převažují především malé a střední firmy, které jsou vlastněny soukromníky.

Tabulka 11: Hlavní exportní a importní trhy z pohledu Rakouska

Pořadí	Export	Import
1.	Německo	Německo
2.	Itálie	Itálie
3.	USA	Švýcarsko
4.	Švýcarsko	Čína
5.	Francie	Česká republika
6.	Česká republika	USA

Zdroj: Statistik Austria 2013

Mezi hlavní exportní a importní trhy Rakouska jsou Německo a Itálie. Na rozdíl od Itálie má Česká republika lepší umístění. V exportu zaujímá 6 místo a v importu se nachází na 5 místě. Z pohledu největších obchodních partnerů České republiky se nachází Rakousko na 7 místě.

#### Perspektivní obory

Mezi perspektivní obory pro Rakousko patří:

- Elektronika a elektrotechnika
- Stavebnictví a stavební materiály
- Potravinářský průmysl
- Strojírenství - výroba strojů

Tabulka 12: Nejvýznamnější komoditní položky exportu a importu Rakouska

Vývoz z ČR do Rakouska	Dovoz z Rakouska do ČR
Silniční vozidla	Elektrická zařízení, přístroje a spotřebiče
Elektrická zařízení, přístroje a spotřebiče	Železo a ocel
Kancelářské zdroje a zařízení k automatickému zpracování dat	Ropa, ropné výrobky a příbuzné materiály
Kovové výrobky	Kovové výrobky
Ropa, ropné výrobky a příbuzné materiály	Silniční vozidla

Zdroj: Businessinfo 2013

## PEST analýza Rakouska

### Ekonomické prostředí

Tabulka 13: Ekonomické faktory Rakouska

Základní makroekonomické ukazatele	2011	2012
Růst HDP (v %)	3,1	0,8
Míra nezaměstnanosti (v %)	4,2	4,3
Inflace (v %)	2,2	2,4
Veřejný dluh (v % HDP)	72,2	74,2
Deficit veřejných rozpočtů (v % HDP)	-2,6	-3,0
Měna	Euro	Euro

Zdroj: autorka 2013

Z tabulky 13: Ekonomické faktory Rakouska lze vidět, že HDP v roce 2012 oproti roku 2011 pokleslo o 2,3 %, v následujícím roce se očekává zvýšení téměř o celé 1 %. Vysoký pokles HDP signalizuje snížení poptávky. Inflace se pohybuje v posledních dvou letech kolem 2 %, v dalším roce je předpokládáno její snížení. Veřejný dluh země se zvyšuje a tento vývoj je očekáván i v budoucnu, kdy země dosáhne dalšího nárůstu zadlužení.

Tabulka 14: Sociální faktory Rakousko

Země	Rakousko
Rozloha	83 879
Počet obyvatel	8 443 018
Hustota zalidnění na km <sup>2</sup>	100
Míra populačního růstu	0,03%
Náboženství	Římsko-katolické 73,6 %
Ekonomicky činné obyvatelstvo (v %)	72,1
Gramotnost	Lidé 15 a více let umí číst a psát
Porodnost (na 1000 obyvatel)	8,69
Úmrtnost (na 1000 obyvatel)	10,23
Úřední jazyk	Němčina
Složení obyvatelstva	90,9 % Rakušané

Zdroj: autorka 2013

Rakousko má z vybraných států nejmenší rozlohu a počet obyvatel žijících na území. Počet ekonomicky činného obyvatelstva tvoří přes 72 %, toto poukazuje na velmi nízkou míru nezaměstnanosti obyvatelstva. Věková struktura obyvatelstva je rozdělena do několika věkových skupin. Největší skupinu zaujímá obyvatelstvo ve věku 25 – 54 let, který představuje 43,4 % obyvatel. Druhá věková skupina je ve věku nad 65 a více let, zaujímá podíl 18,5 % z počtu obyvatel. Výhodou pro družstvo je, že segment zákazníků, na který se orientuje, zde zaujímá skoro 50 %. Na druhou družstvo nemůže vědět, zda tato skupina má vyšší příjmy, aby si mohla dovolit kvalitní výrobky z masivu, které vyrábí nebo zda jejich životní styl je zaměřen na kvalitu.

#### Technologické prostředí

Rakouský výzkum a vývoj se zaměřuje především na export svých technologií především v oblasti nanotechnologie a telematiky. Rakouské podniky v oblasti dřevovýroby mají ve světě velmi dobrou pověst především ve zpracování dřeva, odvětví celulózy z hlediska technologií, které používají. Investice od zahraničních investorů do oblasti výzkumu a vývoje v Rakousku již několik let rostou.

V Rakousku je výzkum a vývoj financován dvou fondů, a to Fondu pro zabezpečení vědeckého výzkumu (FWF) a Fondu pro zabezpečení průmyslového výzkumu (FFF).

#### Politické prostředí

Rakousko je členem EU, proto musí dodržovat pravidla dána tímto společenstvím. Musí dodržovat pravidla v oblasti pohybu zboží jednotného vnitřního trhu vůči dalším členským zemím či dodržovat společnou celní politiku vůči třetím zemím. Výhodou pro družstvo je, že nemusí platit při vývozu zboží do Rakouska cla, jeho zboží je zatíženo pouze náklady na dopravu a dodržováním předpisů daných Rakouskou vládou. Ta v rámci ochrany svého vnitřního trhu požaduje po dodavatelích technická osvědčení či ověření způsobilosti výrobků.

#### Poptávka v dřevozpracujícím a dřevařským průmyslu a nábytkářském průmyslu

V tomto roce zatím doposud nebyla žádná poptávka ze strany Rakouska po výrobcích z těchto průmyslů.

#### Důvody proč by měla firma vstoupit na tento trh

- ČR je umístěna mezi 6 nejdůležitějších obchodních partnerů Rakouska
- Nejvyšší podíl ekonomicky činného obyvatelstva
- Nejmenší míra nezaměstnanosti
- Neexistují omezení pohybu zboží v rámci Evropské unie
- Geografická blízkost, nízké náklady na dopravu

### **4.9.3. Německo**

Novodobé Německo vzniklo v roce 1990, kdy se po druhé světové válce spojila západní a východní část Německa. Tento stát patří mezi zakládající členy NATO a Evropského hospodářského společenství. Má rozlohu 357 127 km<sup>2</sup> a počet obyvatel 82 329 758, peněžní jednotkou od roku 2002, kterou se zde platí, je euro jako v ostatních zemích. Export v této zemi má dominantní roli, v importu převažuje dovoz



potravin, polotovarů a dílů. Německo patří mezi členské státy Evropské unie, proto zde odpadá potřeba platby cel a dalších opatření, která jsou platná pro třetí země. Pro Českou republiku je Německo jedním z nejvýznamnějších dodavatelů.

Německo je známo jako evropská průmyslová velmoc s velkým podílem průmyslu ve své ekonomice. Průmysl je zaměřen především na automobilový průmysl, strojírenství a průmysl chemický. V lednu v roce 2013 zaznamenal německý průmysl pokles růstu výroby o 0,4 % a zpracovatelský průmysl pokles o 0,2 %.

Podnikatelé z Německa mají v mezinárodním obchodování velmi dobrou pověst. Značka made in Germany je považována za známku kvality. Nejen značky velkých firem jsou celosvětově známé, ale i jména menších a středních podniků tvoří známé značky v zahraničí. Podnikatelé v Německu staví na dobrých hospodářských podmínkách a na vysoké kvalifikaci zaměstnanců, která je známá i u zahraničních i investorů a obchodníků.

Německo bude v květnu tohoto roku pořádat světový veletrh zaměřený na lesnický a dřevozpracující průmysl.

Tabulka 15: Hlavní exportéři a importéři Německa

Pořadí	Export	Import
1.	Francie	Nizozemsko
2.	USA	Čína
3.	Spojené království	Francie
4.	Nizozemsko	USA
5.	Čína	Itálie
6.	Rakousko	Spojené království

Zdroj: Statistic Bundesamt 2013

Předními exportními trhy jsou Francie a USA, mezi přední importní trhy patří Nizozemsko a Čína. Česká republika se nachází jak v importu tak i exportu Německa na

12 místě. Z pohledu největších obchodních partnerů České republiky se nachází Německo na 1 místě.

Perspektivní obory

Mezi perspektivní obory pro Německou jsou:

- Elektrotechnický
- Stavebnictví a stavební materiály
- Zdravotnická technika
- Energetika
- Voda, odpady a životní prostředí
- Služby

Tabulka 16: Nejvýznamnější komoditní položky exportu a importu Německa

Exportní komodity	Importované komodity
Motorová vozidla	Stroje
Stroje	Zařízení pro zpracování dat
Chemikálie	Vozidla
Počítačové a elektronické výrobky	Chemikálie
Elektrická zařízení	Ropa a zemní plyn

Zdroj: český statistický úřad 2013

Prodej nábytku z České republiky za poslední roky pomalu stoupá. Může to znamenat zvětšující se zájem o nábytek vyrobený v České republice a šanci pro české exportéry nábytku. V roce 2011 měl nábytek podíl na vývozu ČR 45,8 % oproti roku 2006, kdy činil podíl na vývozu 45 %. Podíl vzrostl o 0,8 % za 5 let.

## PEST analýza Německa

Ekonomické prostředí

Tabulka 17: Ekonomické faktory Německa

Základní makroekonomické ukazatele	2011	2012
Růst HDP	3,0	0,8
Míra nezaměstnanosti (v %)	5,9	5,5
Inflace (v %)	2,5	2,1
Veřejný dluh (v % HDP)	80,5	81,7
Deficit veřejných rozpočtů (v % HDP)	-0,8	-0,2
Měna	Euro	Euro

Zdroj: autorka 2013

Z tabulky 17: Ekonomické faktory Německa může být vidět, že tempo růstu HDP se nyní snížilo a může být očekáváno, že tento vývoj bude v dalším roce podobný. Inflace se pohybuje stále kolem 2 % a v dalším roce je předpokládáno její snížení. Inflace se dotkla především zvýšením cen energií. Veřejný dluh země se snižuje a tento vývoj je očekáván i v budoucnu, kdy země dosáhne svého menšího zadlužení. Ostatní země by se tímto mohli inspirovat.

Tabulka 18: Sociální prostředí Německa

Země	Německo
Rozloha	357 127
Počet obyvatel	82 329 758
Hustota zalidnění na km <sup>2</sup>	229
Míra populačního růstu	-0,20%
Náboženství	katolíci 29,4 %, evangelíci 29,4%, bez vyznání 34,8%
Ekonomicky činné obyvatelstvo (v %)	50,2
Gramotnost	lidé 15 a více let umí číst a psát
Porodnost (na 1000 obyvatel)	8,33
Úmrtnost (na 1000 obyvatel)	11,04
Úřední jazyk	Němčina

Složení obyvatelstva	91 % Němcové
----------------------	--------------

Zdroj: autorka 2013

Německo má ze všech vybraných států největší počet obyvatel a rozlohu. Počet ekonomicky činného obyvatelstva tvoří přes 50 %, toto poukazuje na velmi dobrou zaměstnanost obyvatel. Velký počet obyvatel umožňuje vytvořit vstupujícímu podniku velký počet segmentů zákazníků, kterým může prodávat své výrobky. Výhodou pro družstvo, z hlediska vstupu na tento trh je, že obyvatelé zde mají vyšší příjmy, proto si mohou dovolit nakoupit dražší výrobky. Přes 40 % obyvatel se nachází ve věku mezi 25 – 54 let a přes 20 % obyvatel ve věku nad 65 a více let. Toto obyvatelstvo nacházející se v těchto věkových hranicích jsou pro družstvo z hlediska segmentu zákazníků nejvíce přijatelní. Jelikož jejich životní styl může být více zaměřen na vybavení svého bydlení kvalitním nábytkem.

#### Technologické prostředí

V posledních letech se Německo zaměřilo na obnovitelnou energii, která vyžaduje velké náklady na inovace v této oblasti. Německo se snaží podporovat vědu a výzkum, právě proto je také uváděno jako jeden z předních států v technologickém vývoji.

Klíčovými institucemi ve vědě a výzkumu zastávají tyto tři instituce, a to spolková komise pro plánování a podporu výzkumu, stálá konference zemských ministrů kultury v SRN, vědecká rada.

#### Politické prostředí

Největším problémem pro exportéry do této země je byrokracie a právní zákonodárství, které upravuje požadavky na balení dováženého zboží, normy či certifikáty, které musí mít dovozce. Německo využívá společnou obchodní politiku vůči třetím zemím, kterou mají společnou všechny členské státy EU. Při vstupu do EU muselo Německo odstranit celní bariéry pro ostatní člensky. Toto je výhoda pro vybrané družstvo, neboť jeho sídlo je v České republice, která je členem. Německo dbá na

ochranu svého zahraničního trhu tím, že poskytuje jednorázové dotace, výhodné půjčky či veřejné záruky svým výrobcům. Pro vstupující firmu tak může být těžší zde proniknout na trh, zvláště pokud by se zaměřila na kapitálový vstup. V tomto případě by bylo lepší využít kapitálově nenáročné vstupy jako je franchising či využít formu vývozu a dovozu zboží a služeb na zahraniční trh.

Poptávka v dřevozpracujícím a dřevařském průmyslu a nábytkářském průmyslu

V tomto roce zatím doposud nebyla žádná poptávka ze strany Rakouska po výrobcích z těchto průmyslů.

Důvody proč by měla firma vstoupit na tento trh

- Neexistují omezení pohybu zboží v rámci Evropské unie
- Zákazníci dávají důraz na kvalitu a technickou úroveň výrobků
- Blízká geografická poloha státu
- Spolehliví obchodní partneři
- Patří největší obchodní partnery České republiky
- Nejmenší veřejný dluh

#### 4.9.4. Vyhodnocení trhů

Tabulka 19: Vyhodnocení trhů

Země	Itálie	Rakousko	Německo
Ekonomické prostředí	2	4	5
Politické prostředí	2	3	4
Sociální prostředí	3	4	3
Technicko-technologické prostředí	4	3	5
Celkem	11	14	17

Zdroj: autorka 2013

Ze získaných informací o potenciálních zemích byla sestavena tabulka 19: Vyhodnocení trhů. Jednotlivým faktorům vybraných zemí bylo přiřazeno bodové hodnocení od jedné do pěti bodů, kdy pět bodů je nejvyšší hodnocení (nejlepší pro družstvo). U ekonomického prostředí bylo přiřazeno Německu bodové hodnocení 5, neboť má velmi silnou ekonomiku, která je v mnoha oblastech cenotvorná a obchodníci zde mají garanci získání pohledávky pro zahraniční obchodníky. Německo má také důležitou roli v pohledu ekonomiky České republiky neboť je jejím nejdůležitějším obchodním zahraničním partnerem. Rakousko je v porovnání s Německem na nižším stupni, ale vzhledem ke geografické blízkosti, je jeho poloha pro české obchodníky důležitá. Itálie má nejméně bodů vzhledem k neznalosti prostředí a složitější kultura v obchodování, která se liší od způsobu obchodování, kterou znají podniky na tuzemském trhu. Také i výše veřejného dluhu, který neustále narůstá, signalizuje zhoršení ekonomiky tohoto státu. V politickém prostředí získala Itálie body 2, neboť je její politika nestabilní příkladem může být rychlá změna premiérů, kteří ve své funkci vydrží krátkou dobu. Německo má 4 body její politická sféra je z vybraných států nejvíce stabilní. V současné době je v zde u moci politická strana CDU, která zastává křesťanské hodnoty, obhajuje soukromé vlastnictví a odmítá přehnané zásahy státu do ekonomiky. Rakousko má relativně stabilní politiku ovšem je zaměřena proti ČR, kvůli nesouhlasu s Temelínem.

Z tabulky výše vyplývá, že nejvýhodnějším trhem pro vstup pro Ledenický nábytek výrobní družstvo je Německo, poté Rakousko a nejméně příznivý je vstup do Itálie.

## 4.10. Podpora obchodování malých a středních podniků

Jednou z činností vlády ČR je podpora malých a středních podniků v jejich podnikání na zahraničních trzích a zvýšení jejich konkurenceschopnosti na těchto trzích. Podíl podniků, které mají méně než 20 zaměstnanců je více než 90 % všech podnikatelů v ČR.

Existuje mnoho dalších institucí na podporu českého exportu, do kterých lze zařadit Českou exportní banku, CzechIndustry, CzechInvest, Česká rada na podporu podnikání a exportu či Exportní garanční a pojišťovací společnost, která poskytuje svým klientům úvěry pro financování exportu nebo bankovní záruky. Jednou ze společností také je CzechTrade, na kterou se po konzultaci s vedoucím pracovníkem zaměřím více. V rámci poskytovaných služeb poskytuje agentura exportní balíčky, které jsou rozděleny do třech skupin.

První skupina je nazvána Basic. Je určena pro začínající exportéry, kteří se rozhodují o vstupu na zahraniční trh. Agentura pomůže exportérům s vyhledáváním obchodních kontaktů v databázi CzechTrade a v dalších informačních zdrojích podle segmentu skupiny, kterou si stanoví sám klient. Maximálně agentura nalezne klientovi 30 potenciálních kontaktů. Pomůže se zmapováním jednoho vybraného trhu a oboru. Základní informace o trendech a obchodních příležitostech ve vybrané oblasti agentura poskytne informace týkající se teritoria, konkurence a pomůže klientovi identifikovat příležitosti a služby. Balíček Basic také poskytuje 4 libovolné semináře, doporučí klientovi veletrhy a výstavy zaměřené na vybraný obor podnikání klienta. Poskytuje písemnou konzultaci přes dotazník se zástupci 3 vybraných zemí a účast na meeting point CzechTrade. Také balíček nabízí doporučení dalších kroků pro dané teritorium

Tabulka 20: Ceník balíčků

	Basic	Business
Prioritní země	5 000 Kč	10 000 Kč
Zájmové země	10 000 Kč	15 000 Kč
Země EU	15 000 Kč	20 000 Kč

Zdroj: CzechTrade.cz 2013

Pro Ledenický nábytek výrobní družstvo byl vybrán balíček Basic, v kterém by si mohlo družstvo vyzkoušet výhody této podpory poskytované agenturou. Balíček by byl vybrán pro země EU, neboť se družstvo zaměřuje na země, které nepatří do prioritních či do zájmových zemí. Tato podpora by firmu stála 15 000 Kč. Tyto výdaje by v budoucnu mohli být pro družstvo zanedbatelné vzhledem k možnostem a podpoře, kterou by získalo.



## 4.11. Návrhy a doporučení

Družstvo by se mělo orientovat na snížení svého cizího kapitálu, neboť z vybraných ukazatelů finanční analýzy lze vidět, že podíl vlastního a cizího kapitálu je nevyrovnaný. Velký podíl cizího kapitálu způsobil, že družstvo je v pozici vysoké zadluženosti a stal se pro banky rizikovým klientem, a proto by další získání úvěru bylo značně komplikované a tento krok bych tudíž nedoporučovala. Družstvo by se mělo zaměřit na snížení cizích zdrojů, například získat nové členy družstva, kteří by platili členské příspěvky nebo se zaměřit na získání dotací a grantů pro malé a střední podniky, které by mohly zlepšit finanční analýzu družstva a i jeho postavení na trhu.

Z provedené SWOT analýzy vyplývá, že družstvo by mělo využít strategii konfrontace, která dává důraz na silné stránky a tím zabránit možnosti vzniku ohrožení. V této souvislosti by bylo vhodné, aby se družstvo zaměřilo na své silné stránky, například na jeho dlouhé působení na trhu a využít této skutečnosti pro zvýšení povědomí o této firmě mezi potencionálními odběrateli. Podle mého názoru znalost tohoto družstva je mezi spotřebiteli nízká.

Při výběru vhodné strategie pro vstup na zahraniční trh byla vybrána za nejvhodnější strategii strategie rozvoje trhu. Zde by družstvo mohlo využít svých stávajících výrobků a vstoupit s nimi na nový trh. Úspěšnost prodeje svých výrobků by mohlo podpořit marketingovou strategií nebo získáním smlouvy o výhradním prodeji či si vytvořit obchodní zastoupení, kdy by družstvo sepsalo smlouvu mandátní nebo komisionářskou. Také lze družstvu doporučit využít tematických veletrhů a výstav, kde by mohlo reprezentovat své výrobky a i jméno firmy.

Družstvo již v minulosti pro vstup na zahraniční trhy využívalo formu dovozních a vývozních operací. Z tohoto lze usuzovat, že se jedná o efektivní a vyzkoušenou formu vstupu. Z hlediska finanční analýzy, není vhodné pro tuto firmu využívat kapitálový vstup na zahraniční trh. Zde lze doporučit i nadále využívat při vstupu na zahraniční trh formu dovozních a vývozních operací.

## 5. Závěr

Bakalářská práce na téma Možnosti vstupu firmy na zahraniční trh byla zpracována pro firmu Ledenický nábytek výrobní družstvo, která zpracovává dřevo a vyrábí nábytek z masivu. Firma obchoduje především v tuzemsku, ovšem spolupráci se zahraničím si již vyzkoušela také a chtěla by tuto činnost rozvíjet. Výrobky Ledenického nábytku výrobní družstvo jsou produkty vyšší cenové hladiny s odpovídající vysokou kvalitou. Jedná se o malý podnik, jehož konkurenceschopnost je menší a musí vydávat vyšší náklady na udržení svého tržního podílu na trhu.

Zájem o produkty ze dřeva na území Evropy zaznamenává pozvolný nárůst, a to z důvodu ochrany životního prostředí ze strany spotřebitelů. Tuto informaci potvrzuje veletrh v Milánu, který se konal v roce 2013, jež je nejdůležitějším nábytkářským veletrhem pro obchodníky po celém světě. Na tomto veletrhu obchodníci získávají informace o aktuálních trendech v oblasti výroby nábytku. Z poznatků získaných z tohoto veletrhu vyplývá, že u nábytku je kladen důraz především na jeho kvalitu a detaily zpracování. Z tohoto zjištění vyplývá, že spotřebitelé při svém rozhodování preferují kvalitu zpracování produktů. I přes tento vzrůstající trend spotřebitelé v České republice i nadále dávají přednost ekonomicky výhodnějším variantám. Většina spotřebitelů na tuzemském trhu nakupuje nábytek ve velkoobchodech, kde výrobky mají nižší kvalitu a cenu. Necelých 40 % domácností investuje okolo deseti tisíc korun do nákupu nábytku za rok. Tyto údaje přinášejí menším podnikům informaci, že zákazníci nemají zájem investovat vyšší částky do nábytku a raději zvolí levnější variantu. Finanční krize, která zasáhla obyvatele České republiky v roce 2008, se odrazila i v nákupech nábytkářských produktů a lidé omezili výdaje vynaložené na nákup nového nábytku.

Cílem této bakalářské práce bylo provedení analýzy možnosti vstupu firmy Ledenický nábytek výrobní družstvo na potencionální zahraniční trh. Zjistit, zda má družstvo možnosti pro vstup na nový trh, provést analýzy vybraných trhů a na jejich základě stanovit vhodnou strategii pro vybranou firmu.

Začátek vlastní práce je věnován PEST analýze. Z této analýzy lze potvrdit pozvolna rostoucí zájem o nábytek. Z analýzy politického prostředí by bylo vhodné poukázat na neustále zpříšňování norem a zákonů, které musejí obchodníci splňovat. Tyto vyhlášky navyšují náklady, které musejí korporace vydávat na jejich dodržování. V oblasti

technologií se neustále objevují nové výrobní metody a stroje. Družstvu lze doporučit pokračovat v obnově techniky, pomocí níž dosáhne snížení nákladů na zastaralý areál družstva.

Z finanční analýzy vybraných ukazatelů byl zjištěn vysoký podíl cizího kapitálu. U ukazatelů likvidity lze říci, že doporučených hodnot dosahuje jen likvidita běžná. Pokud by družstvo bylo vyzváno k zaplacení svých krátkodobých závazků, muselo by prodat svá oběžná aktiva, aby mohlo dostát své povinnosti. Nízká hodnota krátkodobých finančních ukazatelů nedovoluje podniku splatit své závazky okamžitě. Družstvu lze doporučit, aby se takovéto situaci vyhýbalo. Ukazatele rentability nedosahují optimálních hodnot, naopak vychází v „červených číslech“. Vybraný ukazatel ROA vyjadřuje, že družstvo nedokáže ze svých aktiv vytvořit ani korunu zisku. Záporné hodnoty u ukazatele ROE vyjadřují neefektivní rozhodování při rozdělení finančních prostředků. Družstvu lze navrhnout, aby se při rozdělování volných finančních prostředků více zaměřilo na jejich investování. Vybrané ukazatele zadluženosti poukazují na stále vyšší hodnotu úvěrů. První velký skok, který byl zaznamenán v roce 2008, byl způsoben z důvodu finanční krize, kdy družstvo požádalo o půjčku. Neustálým zvyšováním úvěru se stala firma pro banky rizikovým klientem. Družstvu lze doporučit snížení podílu cizího kapitálu. Tohoto snížení by mohlo dosáhnout například zvýšením počtu členů, kteří by odváděli členské příspěvky, a tím by družstvo navýšilo svůj základní kapitál. Další možností by bylo získání dotací či grantů poskytovaných malým a středním podnikům. Z velkého podílu cizího kapitálu a vysoké míry zadluženosti nelze družstvu doporučit kapitálový vstup, neboť by byl pro firmu příliš náročný.

V sestavené SWOT analýze bylo provedeno párové srovnání jednotlivých faktorů. Pomocí tohoto srovnání lze pro další rozvoj podniku navrhnout využití strategie konfrontace. Tato strategie je zaměřena na kladení velkého důrazu na silné stránky firmy a pomocí tohoto zaměření by společnost snížila či omezila vznik možného ohrožení. Například lze družstvu doporučit použít jeho silnou stránku – kvalitní výrobky a prezentovat je segmentu zákazníků, jež disponují vyšším příjmem. Firma by také mohla využít svoji další silnou stránku - dlouhé působení společnosti na trhu, kdy tato informace by mohla vyvolat v zákaznících vyšší důvěru k této společnosti. Při výběru strategie vhodné pro vstup na zahraniční trh byly navrženy po konzultaci s vedoucím pracovníkem tři strategie. Po vyhodnocení těchto strategií byla vybrána

strategie rozvoje trhu jako nejvhodnější strategie. Při využití této strategie se firma orientuje na vstup na nový trh pomocí svých stávajících výrobků, které již má ve svém sortimentu. Firma tento postup může také využít i na tuzemském trhu pro rozšíření svého působení a tím zvýšit svůj tržní podíl. Při vstupu se stávajícím výrobkem na zahraniční trh by bylo vhodné využít marketingovou podporu výrobku, aby firma zviditelnila svůj produkt. Dále bych družstvu doporučila využít veletrhy a výstavy, týkající se nábytku. Firma by tak získala možnost zviditelnění svého sortimentu. Výhodou také je kontaktování se s možnými potencionálními kupci. Další část práce byla věnována vybraným trhům a výběrem nejvhodnějšího trhu pro vstup družstva Ledenický nábytek. Po získání informací o teritoriu a sestavení PEST analýzy byla pomocí prosté bodové metody sestavena tabulka. Z této tabulky byl vyhodnocen trh Německý jako nejlepší. Tento stát dosáhl nejvyššího bodového ohodnocení v oblasti ekonomiky a techniko-technologického prostředí. Německo má velmi silnou ekonomiku a je důležitým mezinárodním obchodním partnerem České republiky. V oblasti techniky má nejvyšší úroveň oproti ostatním vybraným státům. Družstvu lze z těchto důvodů navrhnout vstup na tento trh.

Služby poskytované agenturou CzechTrade mohou usnadnit vstup družstva na zahraniční trh. Družstvu lze poradit využití balíčku Basic, který stojí 15 000 Kč. CzechTrade pomůže podniku s vyhledáním obchodních kontaktů, získá informace o potencionálním trhu, segmentu zákazníků, který si firma vybere sama. Tento krok je vhodný především z hlediska usnadnění vstupu na zahraniční trh, získání důležitých informací a ušetření času, který by jinak sama firma musela provádět.

Po získání všech údajů z jednotlivých analýz a shromáždění potřebných informací lze potvrdit stanovené hypotézy. Z provedené analýzy, která byla zaměřena na vyhodnocení nejvhodnější strategie pro vstup na zahraniční trh, byla vybrána strategie rozvoje trhu jako nejlepší. Tuto strategii lze také poradit firmě Ledenický nábytek výrobní družstvo k využití při vstupu na zahraniční trh. Také lze potvrdit i druhou hypotézu, neboť z finanční analýzy vyplývá, že družstvo má vysoký podíl cizího kapitálu a vysokou míru zadluženosti, a proto pro družstvo není vhodné zvolit formu kapitálového vstupu. Využití formy dovozních a vývozních operací se již v minulosti ukázalo pro firmu nejefektivnější a z tohoto důvodu družstvu navrhuji i nadále zůstat u této formy vstupu na trh.

## 6. Summary

The theme of the Bachelor thesis is Options for company to entry to the foreign markets, for the company Ledenický nábytek výrobní družstvo. The focus of this company is wood processing and the production of solid wood furniture. The products solid wood furniture are in higher price group. Ledenický nábytek výrobní družstvo is a small company operating primarily on domestic market but also on foreign markets. The company would like to extend their activities in foreign markets.

Interest in wood products in Europe recorded increase. This information confirms too fair in Milano. The exhibition shows that the furniture is a focus on the quality and detail processing. Despite this trend by the consumers in the Czech Republic prefer economically advantageous variants. These data provide small businesses with information that customers are reluctant to invest greater amounts in furniture. The financial crisis in 2008 was the cause of why people reduce expenses incurred for the purchase of new furniture.

Goal of the Thesis is analysis possibilities for entry of the company Ledenický nábytek výrobní družstvo to foreign markets. Determine whether the company has options for new market entry, perform market analysis and on their basis to determine an appropriate strategy for the selected company.

The begining of own work is focused to the PEST analysis. The analysis can confirm the growing interest in furniture. An analysis of the political environment it's appropriate to emphasize tougher standards and laws that traders have to comply with. In the technological environment are new production methods and machines discovered. The company can be recommended to continue in recovery technique. With this recovery reaches cost reduction. The financial analysis has identifited a high proportion of foreign capital. Only current licquidity reaches the recommended values. The low value of shor-term financial indicators does not allow the company to pay its liabilities imidiately. The company can be recommended avoided this type of situation. Profitability ratios do not reach optimal values. Selected indicators ROA indicates that company can not make a penny of its assets. Negative values of ROE indicate inefficient decision-making in distribuion of funds. The company should make better decision where to invest their money. Debt indicators point to a higher value loans. The firm may recommended reducing the share of foreign capital. This reduction can be

achieved for example by increasing the number of members who must pay membership dues. In this way it can be raised capital. Or get a grant to small and medium-sized enterprises. The company has a high proportion of foreign capital and high level of debt, and that is why can't be firm recommended form of capital investment. From the obtained information was conducted SWOT analysis. The results of this analysis show that the best strategy for the company is confrontation for its further development. For the company is advised to focus on your strengths and use them to eliminate or minimize the risks to the company. For example companies can recommend the use of its strengths – quality products and presents a segment of customers, who have a higher income. The company could also use his other strengths – long activity in the market, where this information may result in customers confidence in the company. When choosing a strategy for entering to foreign markets has been evaluated as the best strategy for market development. In this strategy, the company focuses on new market entry through its existing products, which already includes in its range. When launching a current product into the foreign market it is recommended to use a marketing support or rather to publicize company (and its' product) itself at the trade fairs and exhibitions. There is a possibility to use the contact opportunity with potential traders/buyers.

Another section is devoted to the selection of a suitable market for entry, were selected after consultation with the executive officer three potential markets. In the first time were found basic information about the territory and field in these markets. After that was prepared STEP analysis of individual markets. The analysis show, that the best foreign market is Germany, which is also a recommendation to enter the company. In the analysis has good evaluation the Austrian market and as the least profitable came out an Italian market.

Before entering the foreign markets the company has to analyze the market, with this activity can help us for example agency CzechTrade. Company can choose package Basic, which cost 15 000 Kč. Czech trade can help firm with searching of business contacts, obtain information about the potential market or customer segment. This may help the company enter foreign market.

After getting all the data from individual analysis and important information can be confirmed hypotheses at the beginning of the Bachelor thesis. The analysis, which was focused on the evaluation strategy for entering a foreign market, has been selected as a market development strategy best. This strategy can be recommend a company for

entering a foreign market. Also can be confirm the second hypothesis. The company has a high proportion of foreign capital and high level of debt, and that is why can not be firm recommended form of capital investment. Historical usage of the import and export transactions resulted in the most effective and proactive expansion policy for the company.

Key words: foreign market - input options - selected markets -woodworking and furniture industry - PEST analysis – SWOT analysis - Porter's five forces model - support for small and medium-sized enterprises

## 7. Seznam použité literatury

- [1] MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2986-2
- [2] MACHKOVÁ, Hana ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva a SATO, Alexej a kolektiv. Mezinárodní obchodní operace: vstup na zahraniční trhy, dodací a platební podmínky, financování, celní řízení, logistika, pojištění rizik, licenční smlouvy. 5., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3237-4.
- [3] SVATOŠ, Miroslav. Zahraniční obchod: teorie a praxe. České Budějovice: Gradue, 2009. ISBN 978-80-247-2708-0
- [4] TICHÁ, Lucie. Vnější obchodní vztahy ČR. 1., přeprac. vyd. České Budějovice: EF JU, 2007. ISBN 978-80-7394-015-7
- [5] MACHKOVÁ, H., E. ČERNOHLÁVKOVÁ, M. REBUFFAT a kol. Mezinárodní obchodní operace. 2. přepracované vydání. Praha: HZ Editio, spol. s. r. o., 2000. ISBN 80-86009-34-3
- [6] MACHKOVÁ, H., A. SATO a M. ZAMYKALOVÁ A KOLEKTIV. Mezinárodní obchod a marketing: Praktická výkladová encyklopedie. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, spol. s. r. o., 2002. ISBN 80-247-0364-5.
- [7] DVOŘÁK, Pavel. Základy mezinárodní obchodní politiky, dotisk. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2000. ISBN 80-7079- 658-8
- [8] NOVÁČEK MIROSLAV a kolektiv. Základy obchodu. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 1997. ISBN 80 - 210 - 1631 - 0
- [9] BENÁČEK VLADIMÍR. Ekonomie mezinárodního obchodu. 1. vydání. Praha: vysoká škola ekonomická, 1997. ISBN 80 - 7079 - 105 - 5



- [10] SCHWARZ OLDŘICH. Jak přežít na trhu. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1994. ISBN 80 - 7169 - 116 – X
- [11] KHELEROVÁ, Vladimíra. Dana Zdražilová. Management obchodní firmy. 1. vydání. Praha: Grada, 1994. ISBN 80 - 85623 - 72- 2
- [12] KALÍNSKÁ EMILIE a kolektiv. Mezinárodní obchod v 21. století. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978 - 80 - 247 - 3396 - 8
- [13] ČÍCHOVSKÝ LUDVÍK. Marketing zahraničního obchodu. 1. vydání. Praha: Radix, spol. s.r.o., 1997. ISBN 80 - 86031 - 07 - 1
- [14] POUZAROVA IVETA. Mezinárodní obchod (Vybrané kapitoly). 1. vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita Zemědělská fakulta, 1998. ISBN 80 - 7040 - 303 – 9
- [15] ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva a Alexej Sato, Hana Machková a kolektiv. Mezinárodní obchodní operace. 3. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0686-5
- [16] SVOBODOVÁ, Ivana, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. SRBOVÁ JITKA. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-4103-1
- [17] BLAŽKOVÁ MARTINA. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-1535-3
- [18] JAKUBÍKOVÁ DAGMAR. Strategický marketing: Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2690-8

Internetové zdroje:

- [19] AKTUÁLNĚ.CZ. Kde Češi nakupují nábytek? Cena není rozhodující [online]. © centrum holdings, 26.8.2012 [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: <http://reality.aktualne.centrum.cz/clanek.phtml?id=755221>

## 8. Seznam tabulek a grafů

Tabulka 1: Ukazatelé likvidity Ledenický nábytek výrobní družstvo za rok 2007 - 2011

Tabulka 2: Ukazatelé rentability Ledenický nábytek výrobní družstvo za rok 2007 – 2011

Tabulka 3: Ukazatelé zadluženosti Ledenický nábytek výrobní družstvo 2007 - 2011

Tabulka 4: Silné, slabé stránky, příležitosti a ohrožení družstva

Tabulka 5: Četnost faktorů SWOT analýzy

Tabulka 6: Váha jednotlivých stránek SWOT analýzy

Tabulka 7: Výběr vhodné strategie pro Ledenický nábytek výrobní družstvo

Tabulka 8: Hlavní exportní a importní trhy z pohledu Itálie:

Tabulka 9: Nejvýznamnější komoditní položky exportu a importu Itálie

Tabulka 10: Ekonomické faktory Itálie

Tabulka 11: Sociální prostředí Itálie

Tabulka 12: Hlavní exportní a importní trhy z pohledu Rakouska

Tabulka 13: Nejvýznamnější komoditní položky exportu a importu Rakouska

Tabulka 14: Ekonomické faktory Rakouska

Tabulka 15: Sociální faktory Rakousko

Tabulka 16: Hlavní exportéři a importéři Německa

Tabulka 17: Nejvýznamnější komoditní položky exportu a importu Německa

Tabulka 18: Ekonomické faktory Německa

Tabulka 19: Sociální prostředí Německa

Tabulka 20: Vyhodnocení trhů

Tabulka 21: Ceník balíčků

Graf 1: Vývoj ukazatelů likvidity výrobního družstva Ledenický nábytek výrobní družstvo za rok 2007 - 2011

Graf 2: Vývoj ukazatelů rentability Ledenický nábytek výrobní družstvo za rok 2007 – 2011

Graf 3: Vývoj zadluženosti Ledenický nábytek výrobní družstvo 2007 – 2011

Schéma 1: Matice Ledenický nábytek výrobního družstva