



Internacionalizace podniku při expanzi v rámci EU

Diplomová práce

Studijní program:

N0413A050007 Podniková ekonomika

Studijní obor:

Marketing a mezinárodní obchod

Autor práce:

Bc. Karolína Vaňková

Vedoucí práce:

doc. Ing. Zuzana Pěničková, Ph.D.
Katedra marketingu a obchodu





Zadání diplomové práce

Internacionalizace podniku při expanzi v rámci EU

Jméno a příjmení: **Bc. Karolína Vaňková**
Osobní číslo: E19000470
Studijní program: N0413A050007 Podniková ekonomika
Specializace: Marketing a mezinárodní obchod
Zadávající katedra: Katedra marketingu a obchodu
Akademický rok: **2020/2021**

Zásady pro vypracování:

1. Proces internacionalizace.
2. Internacionalizace v českém prostředí.
3. Představení vybrané společnosti.
4. Analýza internacionalizace vybrané společnosti.
5. Navržení možných doporučení pro internacionalizační vývoj.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy: 65 normostran
Forma zpracování práce: tištěná/elektronická
Jazyk práce: Čeština



Seznam odborné literatury:

- MACHKOVÁ, H., a kol. 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4874-0.
- MEIXNEROVÁ, L., Š., ZAPLETALOVÁ a Z., STEFANOVOVÁ. 2017. *Mezinárodní podnikání: vybrané strategické, manažerské a ekonomické aspekty*. Praha: C. H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074006548.
- MUSTEEN, M., J. FRANCIS, and D. K. DATTA. 2010. The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs. *Journal of World Business*. 45(3): 197-205. ISSN 1090-9516.
- POTUŽÁKOVÁ, Z., J., DEMEL, J., DĚDKOVÁ, Š., HYBLEROVÁ, J., MAČÍ a R., ČUHLOVÁ. *Podnik v mezinárodním prostředí*. V Liberci: Technická univerzita, 2016. Strategické řízení výkonnosti podniku: edice Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci. ISBN 978-80-7494-311-9.
- ZAPLETALOVÁ, Š. 2015. Models od Czech companies' internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*. 13(2): 153-168. ISSN 1570-7385.
- PROQUEST. 2019 *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest [cit. 2020-09-30] Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Konzultant: Bc. Michal Mach

Vedoucí práce: doc. Ing. Zuzana Pěničková, Ph.D.
Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce: 1. listopadu 2020
Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2022

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S.

doc. JUDr. Ing. Bohumil Poláček, Ph.D., MBA, LL.M.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2020

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

16. prosince 2021

Bc. Karolína Vaňková

Internacionalizace podniku při expanzi v rámci EU

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá procesem internacionalizace vybraného českého podniku, kterým je Hotel.cz, specializující se na zprostředkovávání online ubytovacích služeb. První, teoretická část práce, se věnuje popisu internacionalizace jako procesu takovém. Následují jednotlivé modely internacionalizace, a to především ty evoluční. Dále jsou představeny důvody internacionalizace a jejich výhody či případné nevýhody. Teoretická část se věnuje také různým formám vstupu na zahraniční trh, především pak fúzi, která patří mezi kapitálové vstupy. Práce je dále věnována také popisu malých a středních podniků, mezi které analyzovaný podnik patří. V praktické části je nejprve představena společnost HOTEL.CZ a.s., její historie, organizační struktura a hlavní projekty, na kterých firma pracuje. Práce se dále věnuje fúzi s maďarskou společností Szallas.hu Zrt a změnám které nastaly po zfúzování. Poslední část se skládá ze SWOT a Porterovy analýzy a vyhodnocení jejich výsledků.

Klíčová slova

Fúze, globalizace, internacionalizace, malé a střední podniky, Porterova analýza pěti sil, SWOT analýza.

Internationalization of the Company in Expansion within the EU

Annotation

This diploma thesis deals with the process of internationalization of a selected Czech company, which is Hotel.cz, specializing in the mediation of online accommodation services. The first, theoretical, part of the work deals with the description of internationalization as a process. The following are the individual models of internationalization, especially the evolutionary ones. Furthermore, the reasons for internationalization and their advantages or possible disadvantages are presented. The theoretical part also deals with various types of forms of entry into foreign markets, especially mergers, which belong to capital inflows. The work is also devoted to the description of small and medium-sized enterprises, among which the analyzed company belongs. The practical part first introduces the company HOTEL.CZ a.s., its history, organizational structure and the main projects on which the company works. The work also deals with the merger with the Hungarian company Szallas.hu Zrt and the changes that occurred after the merger. The last part consists of SWOT and Porter's analysis and evaluation of their results.

Key Words

Globalization, internationalization, merger, small and medium-sized companies, Porter's five forces analysis, SWOT analysis.

Obsah

Seznam tabulek.....	9
Seznam obrázků.....	10
Seznam zkratk.....	11
Úvod	12
1. Internacionalizace podniku	14
1.1 Modely internacionalizace	17
1.1.1 Model Uppsalské školy.....	19
1.1.2 Stopfordův model	21
1.1.3 I-modely.....	22
1.2 Důvody internacionalizace a možné výhody/nevýhody.....	25
2. Formy vstupu na zahraniční trh	29
2.1 Vývozní a dovozní operace	29
2.2 Formy vstupu na trh nenáročné na kapitálové investice	31
2.3 Kapitálové vstupy na zahraniční trhy	33
2.3.1 Akvizice.....	33
2.3.2 Fúze	34
2.3.3 Joint venture	35
2.3.4 Strategické aliance.....	36
2.4 Malé a střední podniky	36
2.4.1 Výhody a nevýhody malých a středních podniků	38
2.4.2 Podpora internacionalizace MSP v ČR.....	41
2.5 SWOT analýza	42
2.6 Porterova analýza pěti sil.....	43
3. Představení společnosti HOTEL.CZ a.s.....	46
3.1 Historie společnosti HOTEL.CZ a.s.	46
3.2 Organizační struktura společnosti	48
3.3 Projekty společnosti.....	49
3.3.1 Hotel.cz.....	50
3.3.2 Spa.cz.....	50
3.3.3 Previo.....	51
3.3.4 Další projekty	52
3.4 Představení společnosti Szallas.hu Zrt	53
3.5 Fúze společností HOTEL.CZ a.s. a Szallas.hu Zrt.....	55

3.5.1 Změny v HOTEL.CZ.....	56
3.6 SWOT analýza.....	58
3.7 Rozbor jednotlivých oblastí SWOT analýzy.....	59
3.7.1 Silné stránky/ Strengths.....	59
3.7.2 Slabé stránky/Weakness.....	61
3.7.3 Příležitosti/ Oportunities.....	62
3.7.4 Hrozby/ Threats.....	63
3.8 Porterova analýza pěti sil.....	64
3.8.1 Vyjednávací síla dodavatelů/ ubytovatelů.....	65
3.8.2 Vyjednávací síla odběratelů/ zákazníků.....	66
3.8.3 Stávající konkurence.....	66
3.8.4 Potenciální nová konkurence.....	68
3.8.5 Substituční výrobky/ služby.....	68
3.9 Pandemická situace a dopady na Hotel.cz a.s.	70
Závěr.....	73
Seznam použité literatury.....	76

Seznam tabulek

Tabulka 1: Model internacionalizace podle W. J. Bilkey a G. Tesar (1977).....	23
Tabulka 2: Model internacionalizace podle S. T. Cavusgil (1980).....	23
Tabulka 3: Model internacionalizace podle S. D. Reid (1981).....	23
Tabulka 4: Model internacionalizace podle T. R. Rao a G. M. Naidu (1992).....	24
Tabulka 5: Vývozní a dovozní operace	30
Tabulka 6: Formy vstupu na trh nenáročné na kapitálové investice	32
Tabulka 7: Přeměny obchodních společností podle Vomáčkové (2002)	35
Tabulka 8: SWOT analýza společnosti HOTEL.CZ a.s.	59
Tabulka 9: Potvrzené rezervace v letech 2019-2020.....	60
Tabulka 10: Vyhodnocení Porterovy analýzy.....	70

Seznam obrázků

Obrázek 1: Stopfordův model internacionalizace.....	22
Obrázek 2: SWOT matice.....	43
Obrázek 3: Porterova analýza pěti sil.....	44
Obrázek 4: Logo společnosti HOTEL.CZ a.s.....	46
Obrázek 5: Organizační struktura společnosti HOTEL.CZ a.s.	48
Obrázek 6: Logo portálu Spa.cz.....	50
Obrázek 7: Přehled hlavních partnerů rezervačního systému Previo.....	51
Obrázek 8: Logo společnosti Szallas.hu Zrt.....	53

Seznam zkratek

CEO	Chief executive officer
ČR	Česká republika
EU	Evropská Unie
HU	Hungary
MSP	Malé a střední podniky
OTA	Online travel agency
TUL	Technická univerzita v Liberci
ZRT	Zártkörűen működő részvénytársaság

Úvod

V současné době svět zaznamenává nejvyšší možnou úroveň propojenosti v oblasti obchodu či cestování a mezinárodní obchod hraje klíčovou roli v propojování ekonomik. Konec minulého století nastartoval proces globalizace, který se neustále vyvíjí. Nyní do mezinárodního obchodu vstupují předměty, služby, peníze a pohyb osob mezi státy je brán jako samozřejmost. Na základě neustále se rozvíjející globalizace má také internacionalizační proces ideální podmínky pro svůj růst.

Téma této diplomové práce je Internacionalizace podniku při expanzi v rámci EU. Pro práci byla vybrána česká společnost HOTEL.CZ a.s., která se specializuje na zprostředkovávání ubytovacích služeb především on-line formou. Jak je již z názvu práce patrné, tak analyzovaný bude právě internacionalizační proces vybraného podniku neboli jeho zapojování do mezinárodních aktivit.

Teoretická část práce se v úvodu soustředí na tvrzení různých autorů, na proces internacionalizace a jeho odlišení od globalizačního procesu. Následně jsou představeny základní přístupy k internacionalizaci, evoluční a globální, přičemž detailnější pozornost je věnována právě evolučnímu přístupu a modelům, které pod tento přístup spadají. Práce dále prezentuje motivy a možné výhody a nevýhody internacionalizačního procesu. Pozornost je také věnována formám vstupu na zahraniční trhy, především pak kapitálovým vstupům, které úzce souvisí s analyzovaným podnikem. Součástí teoretické části je kapitola o malých a středních podnicích, jejich výhodách či nevýhodách a jejich podpoře ze strany České republiky. Poslední část literární rešerše obsahuje teoretický náhled do problematiky SWOT a Porterovy analýzy.

V praktické části práce je představena společnost HOTEL.CZ a.s. Kromě základních informací je popsána také historie podniku, organizační struktura či portfolio nabízených služeb a probíhajících projektů. Dále práce seznamuje s maďarskou společností Szallas.hu Zrt, která iniciovala fúzi s českou společností. Právě fúzi a jejím dopadům je věnována v analytické části významná pozornost, a to z toho důvodu, že právě tento krok znamenal začátek mezinárodních aktivit podniku HOTEL.CZ.

Analytická část práce obsahuje také dvě analýzy, z nichž první je SWOT analýza, pomocí které lze analyzovat vnitřní prostředí firmy. Mikroprostředí okolo podniku a dané odvětví kde podnik figuruje, zkoumá Porterova analýza pěti konkurenční sil.

Cílem této diplomové práce je určit model, který nejlépe vystihuje internacionalizační proces vybrané společnosti a následně definovat změny, které nastaly po zahájení mezinárodních aktivit. Dále pak na základě analýzy stanovit, jak vypadá vnitřní prostředí podniku, určit silné a slabé stránky a vlivy, které působí z okolí podniku. Posledním cílem je pomocí analýzy mikroprostředí určit úroveň hrozeb, kterým podnik v odvětví čelí a v závěru jsou uvedeny dopady pandemie Covidu-19 na chod vybrané společnosti.

1. Internacionalizace podniku

První kapitola je zaměřená na obecný pojem internacionalizace podniku. Zabývá se teoretickou rovinou daného tématu, tedy základními definicemi podle různých autorů a pojmy, které úzce souvisí s internacionalizací.

Vzhledem k tomu, že existuje několik od sebe se lišících přístupů k internacionalizačnímu procesu, je nutné si je v této kapitole všeobecně představit. Dále je v práci věnována pozornost důvodům, proč chtějí společnosti vstupovat na zahraniční trhy a jaké jsou výhody i možná rizika expanze.

V neposlední řadě jsou v této části zpracovány informace týkající se malých a středních podniků, jejich definice, výhody či nevýhody a hlavní přínosy tohoto typu podniků. Tomuto tématu je věnována pozornost především z důvodu, že vybraná firma, na kterou je zpracovávána praktická část, spadá do této kategorie podniků. Za zmínku stojí společnosti, které se internacionalizovaly postupně během svého vývoje a následně také tzv. born-global podniky, které začínají s internacionalizačními procesy ihned při jejich založení. Součástí kapitoly je také podrobný popis modelů internacionalizace podnikatelských aktivit.

Nejprve je nutné vymezit základní pojmy, které spolu velmi úzce souvisí, tedy internacionalizace a globalizace. Tyto pojmy jsou často zaměňovány, z čehož vyplývá, že nemají zcela jasně stanovené konkrétní definice. V následných interpretacích je vidět, že jsou oba pojmy definovány často totožně nebo naopak striktně odlišně.

Internationalizace čím dál více vstupuje do všech aspektů současného světa a tím pádem je automaticky pod čím dál větším drobnohledem. Internationalizace má, jakožto nespočet dalších pojmů, několik možných interpretací a je popisována jinými způsoby.

Kunešová a Cihelková (2006) definovaly pojem internacionalizace jako záměr, kdy dochází k vytváření a následnému prohlubování vztahů ekonomického rázu mezi jednotlivými státy nebo mezi subjekty, které se nachází na území různých států. Proces internacionalizace je založen na pozvolném odstraňování různorodých překážek v rámci mezinárodní spolupráce a postupném přetváření národních aktivit na mezinárodní. Dle autorek je důsledkem internacionalizačního procesu rozvoj ekonomických mezinárodních vztahů.

Machková a kol. (2014) tvrdí, že pokud se daný pojem vezme všeobecně, tak se jedná o proces, kdy podnik rozšiřuje pole své působnosti na zahraniční trhy. První pohled nahlíží na internacionalizaci, jakožto na operaci, která je zapojována do podnikových aktivit a postupně sílí. V rámci tohoto procesu se stávající podniky postupně vyvíjejí do nadnárodní podoby. Druhou variantou mohou být nově vzniklé společnosti, které se stávají nadnárodní od samého počátku.

Při první variantě dochází ke zmezinárodnění v tu chvíli, kdy společnost vstupuje na zahraniční trh. Váže se na mezinárodní obchod, zvolenou obchodní metodu a formu vstupu na zahraniční trh. Tohoto typu internacionalizace může být docíleno dvěma způsoby. Buď přímou obchodní metodou, kdy dochází k přímé interakci mezi podnikem a konečným zákazníkem nebo nepřímou obchodní metodou, kdy se mezi tyto 2 subjekty staví další možné mezičlánky, kterými mohou být především zprostředkovatelé, obchodní zástupci, prodejci či distributoři.

Výše zmíněná přímá metoda je nejjednodušší cestou mezi výrobcem a zákazníkem či spotřebitelem a je při ní typické uzavírat pouze jednu kupní smlouvu. Zatímco pro nepřímou metodu je charakteristických více kupních smluv. Při výběru vhodného typu metody je potřeba si odpovědět na otázky jako např.: co je předmětem obchodu, jaká je situace na daném zahraničním cílovém trhu či postavení podniku na trhu. Konkrétní metoda poté definuje cestu služby nebo produktu na konkrétní zahraniční trh. (Machková a kol., 2014)

Je potřeba zmínit, že obchodní činnosti, které jsou prováděné za hranicemi mateřské země mohou vykonávat všechny osoby, které jsou definovány jako podnikatelé v občanském zákoníku. Charakteristika internacionalizace bývá velmi často spojována s určitým pohybem či expanzí, tzn. často jsou v textech zmiňovány pojmy jako mezinárodní procesy či mezinárodní expanze.

Podnikatelský subjekt, pokud chce strategicky růst, si musí uvědomovat nezbytnost inovace podnikatelských aktivit, a to nejenom na národním trhu, ale především na tom zahraničním. Ruzzier (2006) vidí internacionalizaci, jako pojem, kdy dochází ke geografickému šíření podnikatelských činností přes hranice státu. Tento odborný pojem se začal objevovat ve 20. letech 20. století, jakožto princip, který formuje mezinárodní ekonomické vztahy. V procesu

internacionalizace dochází ke kumulaci vztahů, které jsou stanovené, udržované, ale také přerušované za účely dosahování požadovaných cílů podniků.

Zmezinárodnění je považováno z ekonomického hlediska za proces, kdy je kladen důraz na intenzivnější zapojení podniků do mezinárodních aktivit či zahraničního obchodu (Daly, 1999). Tento pojem v současné době zasahuje v podstatě do všech sfér, kterými jsou např.: obchodní činnosti, pracovní postupy či odvětví produktů a služeb.

Mikroekonomický pohled nám říká, že pomocí internacionalizace je dosahováno geografického šíření podnikových procesů přes hranice státu. Z druhého, makroekonomického pohledu, se jedná o rozšiřování či propojování národních ekonomik. (Ruzzier, 2006)

Daly (1999) zastává názor, že se dá internacionalizační proces vysvětlit jako narůstající hodnota mezinárodního obchodu, vztahů mezi jednotlivými státy, dohodami či např. aliancemi. V rámci jednoho podniku se jedná se o zvyšující se začlenění do zahraničních operací v jakékoliv podobě.

Co se týče pojmu globalizace, tak se jedná o globální ekonomickou integraci, tzn. národní ekonomiky se spojily do jedné celosvětové. Toho bylo docíleno pomocí volného obchodu, migrací či pohybem volného kapitálu (Daly, 1999). Globalizace je zjednodušeně proces, který probíhá na celé naší planetě a formou všech různých pohybů.

Globalizace výrazně změnila charakter světové ekonomiky a také ovlivnila chování podniků, při sestavování podnikových strategií v jejich mezinárodním rozhodování. Především v posledních letech narostla dynamika mezinárodního obchodu či investice firem v zahraničí. (Ruzzier, 2006)

Podle Dickena (1998) existují v současné době dva oddělené procesy, tedy globalizace a internacionalizace, které se charakteristikami liší. Autor říká, že internacionalizace je kvantitativní proces, který obsahuje pouze jednoduché rozšíření přeshraniční ekonomické aktivity, zatímco globalizace nezahrnuje pouze geografickou integraci, ale především také významnější funkcionální integraci mezinárodních aktivit.

Autorky Kunešová a Cihelková (2006) označují globalizaci za mnohem komplexnější a rozvinutější formu internacionalizace, která má mladší původ a vyšší postavení. Rozdíly mezi těmito dvěma pojmy vysvětlují tak, že zatímco internacionalizační proces je spojován s mezinárodním obchodem, ve kterém vstupuje do obchodu předmět vyprodukovaný v rámci určitého národního hospodářství, v případě globalizačního procesu nejsou vnímány žádné hranice v procesu výroby ve smyslu národního hospodářství. Dochází tím pádem k tomu, že se konkrétní výrobní proces stává procesem mezinárodním. Autorky se snaží upozornit na to, že je potřeba chápat globalizaci nejenom jako ekonomické a technologické propojení světa, ale také jako postupnou tvorbu nové organizace světového politického systému či rozvoj kosmopolitní kultury.

Výše zmíněné názory různých autorů se možná v některých částech liší, ale ve výsledku lze konstatovat, že se jednotlivé definice vzájemně doplňují a v určité míře i shodují. Ať už se jedná o kterýkoliv názor týkající se pojmu internacionalizace, vždy se vychází ze základu, že má společnost zájem vstoupit na zahraniční trh.

Dle mého názoru lze internacionalizační proces jednoduše chápat jako zapojování podniků do mezinárodních aktivit, vytváření a následné prohlubování mezinárodních vztahů, vytváření aliancí, dohod a různých spoluprací. Nejedná se tedy pouze o obchod, ale jakýkoliv typ mezinárodní aktivity.

Následující podkapitola popisuje internacionalizační teorie a modely podnikatelských činností. Pozornost je věnována především modelům či přístupům, které byly vytvořeny s cílem zjištění, v jaké fázi internacionalizace se podniky nacházejí. Podstatná část textu se soustředí na detailnější popsání hlavních modelů.

1.1 Modely internacionalizace

Tato podkapitola obsahuje evoluční teorie podnikatelských aktivit v procesu internacionalizace. Tím, že se pojem internacionalizace v dnešní době vyskytuje čím dál více v reálném životě, stal se předmětem zkoumání řady ekonomů, kteří se buď podíleli nebo stále podílejí na interpretaci různých internacionalizačních teorií, modelů či přístupů. Modely byly vytvořeny z toho důvodu, aby bylo zřejmé, v jaké fázi internacionalizace se

podnik nachází. V rámci zkoumání teorií internacionalizace lze definovat dva různé přístupy, evoluční a globální.

Evoluční přístup říká, že podniky internacionalizují své podnikatelské aktivity postupně po určitých krocích či etapách. Jedná se o postupný proces, kdy se akumulují potřebné zdroje, nutné k úspěšnému překonání překážek na mezinárodních trzích. Tato teorie předpokládá, že daný podnik vytváří ideální podmínky, sílí a roste nejprve na tuzemském trhu a až poté začíná s rozvíjením podnikatelských aktivit v zahraničí. Zkušenosti a znalosti jsou prvotně získávány na domácím trhu a až poté na trhu mezinárodním. (Lopez, 2009)

Podle Lopeze (2009) je nejběžnější přístup právě ten evoluční. Podnik začne se svými podnikatelskými činnostmi ve své zemi a teprve poté míří do zahraničí. K hlavním modelům evolučního přístupu patří Model Uppsalské školy a I-model, kdy oba tyto modely vycházejí z behavioristických teorií. Dalším významným evolučním přístupem je tzv. Stopfordův model. Zmíněné modely budou detailněji popsány v následujícím textu.

Na druhé straně je tu globální přístup, který popisuje ten typ společností, které jsou orientovány mezinárodně již od samého počátku jejich vzniku. Jedná se o pojem tzv. born-globals neboli narozený podnik. To znamená, že společnosti začínají s internacionalizačními aktivitami v tu chvíli, kdy jsou vytvořeny. Tento proces potvrzuje schopnost podniků vstoupit na zahraniční trhy, které jsou vzdálené nejenom geograficky, ale také psychicky. Internacionalizace u těchto podniků probíhá podstatně rychleji než u podniků obdobné velikosti či stáří. (Zapletalová, 2015)

Potužáková a kol. (2016) uvádí, že aby mohla být nastavena podniková strategie v mezinárodním měřítku, je rozhodující a klíčové vědět, v jaké internacionalizační fázi se podnik nachází. Proto byly vytvořeny odlišné modely, které popisují internacionalizační proces ve fázích.

V následujících podkapitolách jsou popsány jednotlivé modely evolučního přístupu – model Uppsalské školy, Stopfordův model a I-modely. Pro detailnější popis byly vybrány právě tyto modely, které k internacionalizaci přistupují evolučně, a to z toho důvodu, že i podnik, který bude rozebírán v praktické části spadá do tohoto typu modelů.

1.1.1 Model Uppsalské školy

Model Uppsalské školy, který bývá označován také jako U-model, byl definován v 70. letech minulého století výzkumníky z Uppsala Univerzity. Mezi hlavní výzkumné pracovníky, kteří zformulovali tuto teorii byli Jan Johanson, Finn Wiedersheim-Paul a Jan-Erik Vahlne. (Zapletalová, 2015)

Jedná se o jeden z nejnámějších modelů, který časem prošel určitými změnami, a ze kterého vycházely následně i další modely a tradiční teorie. Základem tohoto modelu je rozdělení internacionalizačního procesu do čtyř po sobě jdoucích fází, kde každá následná fáze představuje vyšší stupeň začlenění firmy do mezinárodních aktivit. (Johanson a Wiedersheim-Paul, 1975)

Druhá a zároveň neméně podstatná myšlenka tohoto modelu se soustředí na vstup podniku na zahraniční trh podle tzv. psychické disperze, tedy podle určité „známosti“ nebo „neznámosti“ daného trhu. Podniky se tedy primárně rozhodují pro vstup na takové trhy, o kterých mají zjištěné dostatečné množství informací a znalostí. (Andersen, 1993)

Buckley (2015) říká, že podle uppsalské teorie vstupují firmy na zahraniční trhy postupně. Nejprve se pozornost soustředí na kulturně blízké trhy a postupně jsou rozvíjeny rozmanité mezinárodní podnikatelské aktivity. Stupeň zapojení se určuje podle dvou faktorů: zdroje, kterými daná firma disponuje a zároveň je ochotná je využít pro expanzi a míra angažovanosti na zahraničních trzích.

Tento model byl zformulován prostřednictvím analýzy internacionalizačního procesu a empirického pozorování čtyř významných švédských podniků-Sandvik, Atlas Copco, Volvo a Facit. Na základě tohoto konkrétního pozorování byly definovány základní předpoklady, které úzce souvisely s internacionalizací podnikatelských procesů. (Johanson a Wiedersheim-Paul, 1975)

Z modelu Uppsalské školy byly vydefinovány 2 základní předpoklady. První říká, že podniky nejprve postupně rozvíjejí své podnikatelské aktivity na domácím trhu a následná internacionalizace podnikatelských aktivit je příčinou několika krokových rozhodnutí. Zatímco druhý předpoklad poukazuje na podniky, které rozšiřují své operace na jednotlivých

zahraničních trzích postupně. Typy operací a počet fází se mohou lišit podle toho, o jaký konkrétní zahraniční trh se jedná.

Výzkumní pracovníci určili čtyři fáze procesu internacionalizace podnikatelských procesů, které byly vybrány z toho důvodu, že se jednak vzájemně liší ve stupni zapojení firem na daném trhu, ale také jsou nejčastěji uváděné experty, kteří se věnují mezinárodnímu podnikání. (Johanson a Wiedersheim-Paul, 1975)

Čtyři fáze internacionalizačního procesu podle modelu Uppsalské školy jsou:

1. Nepravidelné exportní aktivity

- Tato fáze je typická pro podniky, které mají nedostatek znalostí o zahraničních trzích, nemají zároveň vytvořeny žádné vazby k danému trhu nebo se bojí nejistoty a tím pádem se jí vyhýbají. Pro tento typ firem je na začátku internacionalizačních aktivit charakteristický export na trhy sousedních zemí nebo zemí, které jsou relativně dobře známé a podobají se vlastním obchodním praktikám. (Johanson a Wiedersheim-Paul, 1975)

2. Export přes nezávislé reprezentanty (agenty)

- Firmy si v této fázi vytvářejí distribuční a informační vazby na zahraniční trhy za pomoci nezávislých reprezentantů či agentů. Ti pravidelně poskytují informace o situaci na zahraničních trzích. Reprezentanti jsou pro podnik finančně výhodnější než realizace vlastního prodeje mimo tuzemský trh. (Johanson a Wiedersheim-Paul, 1975)

3. Prodejní dceřiné společnosti

- Během této fáze si podnik vytváří informační kanály v podobě dceřiných společností na zahraničních trzích, díky kterým získává schopnost přímo kontrolovat typ a množství informací vyplívajících z trhu k podniku a naopak. Kontrolou tohoto typu informací má podnik možnost přímého ovlivňování faktorů, které působí na prodej na zahraničních trzích. (Johanson a Wiedersheim-Paul, 1975)

4. Výroba/produkce

- Firma svou výrobu zakládá přímo na konkrétním zahraničním trhu. Produkce je v tomto případě ovlivněna několika různými faktory-celní/necelní bariéry, psychická vzdálenost, transportní náklady, ... V této fázi je nutné soustředit pozornost na koordinaci marketingové a produkční aktivity na dílčích zahraničních trzích. (Johanson a Wiedersheim-Paul, 1975)

Všechny čtyři uvedené fáze znázorňují progresivní nárůst nároků na zdroje a zároveň také ukazují postupné osvojování tržních zkušeností a získávání informací, které jsou důležité pro firmu. Výše znázorněná posloupnost fází je označovaná jako ustavující řetězec. Je pravděpodobné, že některé podniky neprojdou celým řetězcem a lze předpokládat skoky mezi jednotlivými fázemi. Tyto skoky mohou být zapříčiněny situacemi, kdy dochází k nedostatečnému tržnímu potenciálu daného zahraničního trhu nebo když má již podnik bohaté zkušenosti z jiných trhů. (Johanson a Wiedersheim-Paul, 1975)

1.1.2 Stopfordův model

Tento model vznikl na základě výzkumu, který provedl v druhé polovině 20. století John M. Stopford. Výzkum byl realizován na sto osmdesáti amerických podnicích a znázorňuje, že podniky vstupují na zahraniční trh postupně. Firmy začínají s mezinárodními aktivitami co nejjednodušeji, např. seznamováním s cizím trhem pomocí nepřímého exportu. Pokud se produkt osvědčí, tak může zahraniční partner podat žádost o udělení licence. Pokud je licence udělena, tak podnik přichází o možnost kontrolovat dané zahraniční aktivity, což vede k propracovanějšímu stupni internacionalizace, kdy podnik uzavírá tzv. joint venture se zahraničním partnerem. Finálním internacionalizačním krokem je založení přidružené společnosti v zahraničí. Často se jedná o dceřinou společnost, pokud je splněna podmínka, že mateřská společnost má vyšší než padesáti procentní vlastnický podíl. Nebo je to filiálka, pohybuje-li se vlastnický podíl mezi deseti až padesáti procenty. Jednotlivé kroky Stopfordova modelu jsou znázorněny na následujícím obrázku (obrázek č.1). (Štrach, 2009)



Obrázek 1: Stopfordův model internacionalizace
Zdroj: vlastní zpracování podle Štracha (2009)

1.1.3 I-modely

Existují i takové modely, které souvisejí s inovacemi a snaží se popsat internacionalizační proces z pohledu inovací. Internacionalizace je v tomto případě chápána jako inovace, kdy dochází k určitým experimentům firmy za cílem dalšího možného úspěšného vývoje. Tyto modely jsou často označovány jako I-modely. (Andersen, 1993)

I-modely jsou založeny na stupních, přičemž každý další vyšší stupeň znázorňuje výraznější zapojení do mezinárodního obchodu a naopak. Tento typ modelů je předváděn nejčastěji na exportních aktivitách malých a středních podniků. Všechny modely, které do této skupiny patří, mají mnoho společných rysů. Mezi hlavní rozdíly patří počet stupňů a specifikací. (Meixnerová, 2017)

Níže jsou popsány modely autorů, které se řadí mezi I-modely. Jednotlivé modely popsal ve svém díle Andersen (1993) a Morgan (1977):

- W. J. Bilkey a G. Tesar (1977)

Tito dva autoři chápou postup vývoje exportu jako růst exportního zapojení podniku směrem k trhům, které jsou psychologicky vzdálenější. Internacionalizační proces je podle nich tvořen šesti po sobě jdoucími fázemi, kterými jsou:

Tabulka 1: Model internacionalizace podle W. J. Bilkey a G. Tesar (1977)

1.	Management nejeví zájem o exportní aktivity.
2.	Management je do určité míry ochoten splnit nevyžádané objednávky, ale odmítá vynakládat úsilí spojené s vyhledáváním aktivních exportních příležitostí.
3.	Management se aktivně zapojuje do vyhledávání exportních příležitostí.
4.	Podniky se na základě experimentu snaží o export do psychologicky blízkých zemí.
5.	Podnik je považován za zkušeného exportéra.
6.	Management hledá další příležitosti pro export do dalších zemí, které jsou psychologicky vzdálenější.

Zdroj: vlastní zpracování podle W. J. Bilkey a G. Tesar (1977)

- S. T. Cavusgil (1980)

Další autor se domnívá, že proces vývoje exportních aktivit je založený na postupném rozhodování manažerů podniku, kdy se zohledňuje časový interval a také empirické poznatky. Internacionalizační proces, podle již zmíněného autora, se skládá z pěti různých částí:

Tabulka 2: Model internacionalizace podle S. T. Cavusgil (1980)

1.	Podnik prodává pouze na domácím trhu.
2.	Podnik shromažďuje informace a zvažuje uskutečnění exportu podnikání na zahraniční trh.
3.	Podnik začíná s pomalým exportem do zemí, které jsou psychologicky známé.
4.	Aktivní export do více nových zemí a růst objemu prodeje.
5.	Podnik se vysoce angažuje do exportních aktivit.

Zdroj: vlastní zpracování podle S. T. Cavusgil (1980)

- S. D. Reid (1981)

Tento autor zastává názor, že je vyžadován pozitivní postoj vedení podniku k exportním aktivitám, aby došlo k jejich rozvoji. Dále jsou potřebné dosažitelné příležitosti na zahraničních trzích a rezervy zdrojových kapacit v podniku. Reid definuje proces internacionalizace pěti fázemi:

Tabulka 3: Model internacionalizace podle S. D. Reid (1981)

1.	Exportní uvědomění, rozpoznání příležitosti a probuzení potřeby.
2.	Plán exportu (motivace, názory, postoje a očekávání).
3.	Zkouška exportu (vlastní zkušenost).
4.	Hodnocení a výsledky ze zapojení v exportních aktivitách.
5.	Přijetí či odmítnutí exportu.

Zdroj: vlastní zpracování podle S. D. Reid (1981)

- L.H. Wortzel a H. V. Wortzel (1981)

Dle těchto autorů existuje pět fází procesu vstupu na zahraniční trhy, kdy se každá z těchto pěti fází liší mírou kontroly, kterou provádí exportéři. Základním znakem fázové posloupnosti je význam nepředvídatelných problémů, které mají přímý vliv na rozhodování o vhodných a chtěných úrovních internacionalizačního zapojení.

- M. R. Czinkota (1982)

Pomocí empirického zkoumání zjistil, že podniky jsou v odlišných internacionalizačních fázích také významně rozdílné v jejich manažerských a organizačních charakteristikách. Czinkota rozdělil podniky do šesti skupin: 1. Naprosto nezajímavé pro podnik až po 6. Podnik je zkušený velký exportér.

- J. S. Lim, T. W. Sharkey a K. I. Kim (1991)

Tito autoři rozšířili práci již zmíněného autora Reida (1981) a definovali čtyři úrovně adaptace exportních aktivit: uvědomění, zájem, záměr a adaptace exportu.

- T. R. Rao a G. M. Naidu (1992)

Poslední zmíněný I-model třídí podniky pomocí empirického testování, do jednotlivých skupin podle rozdílných internacionalizačních aktivit.

Tabulka 4: Model internacionalizace podle T. R. Rao a G. M. Naidu (1992)

1.	Podnik nemá žádné exportní aktivity a ani žádné neplánuje.
2.	Podnik stále neexportuje, ale již hledá možné exportní příležitosti.
3.	Export již probíhá, ale zatím nepravidelně.
4.	Pravidelné exportní aktivity podniku.

Zdroj: vlastní zpracování podle T. R. Rao a G. M. Naidu (1992)

Při srovnání výše uvedených modelů lze konstatovat, že všechny uvedené modely jednotlivých autorů úzce souvisejí s inovacemi. Modely vyjadřují stupně zapojení do exportních aktivit a operací nad rámec tuzemského trhu. I přes společné znaky se názory zmíněných autorů v některých případech liší a každý z nich chápe proces expanze na zahraniční trh trochu odlišně. Bilkey a Tesar (1977) se společně s Cavusgillem (1980) shodují na postupném exportu nejdříve přes psychologicky blízké zahraniční trhy až k těm vzdálenějším. Reid (1981) vidí zásadní potřebu pozitivního přístupu managementu k exportním aktivitám a např. Wortzelovi (1981) zohledňují při vstupu na zahraniční trhy míru kontroly exportérů.

Ke klíčovým strategickým rozhodnutím podniku patří bez pochyb rozhodnutí o internacionalizačních aktivitách podniku. Uppsalská škola definovala teorii, ze které nejčastěji vycházejí tradiční teorie internacionalizace podnikatelských aktivit. Uppsala model předpokládá, že podniky přistupují k internacionalizaci pomocí určitých etap a kroků. Následně dochází k procesu, kdy se nahromadují potřebné zdroje nutné pro překonání

překážek na zahraničních trzích. Evoluční teorie, tedy Uppsala, Stopford i I-modely předpokládají, že podniky nejdříve sílí a upevňují své pozice na tuzemských trzích a až poté začínají s exportními aktivitami. Řada podniků se pouští do internacionalizačních aktivit až na vyšším stupni vývoje. Avšak mnoho podniků začíná s exportními aktivitami brzy po jejich založení.

V dnešní době dochází k různým změnám, ať už se jedná o změny podmínek možnosti uskutečnění mezinárodních aktivit, ale také změny ve stylu managementu daného podniku. Často se stává, že při rozhodování o realizaci vstupu na zahraniční trh mají velký vliv subjektivní vlastnosti, osobní zkušenosti či odvaha daných manažerů než např. nákladová stránka operací s čímž internacionalizační teorie nepočítají. (Zapletalová, 2015)

Další část se věnuje důvodům, proč podniky k internacionalizačním procesům přistupují a co je k tomu vede. Dále jsou níže zmíněny podněty, které mohou vést podnik k zapojení do mezinárodních aktivit. Následující podkapitola popisuje v neposlední řadě také faktory, které navádějí podnik k mezinárodnímu obchodu. Popsány jsou zde výhody či případné nevýhody.

1.2 Důvody internacionalizace a možné výhody/nevýhody

Nejzákladnější otázkou ve spojitosti se zapojováním firem do internacionalizačního procesu je, proč se podniky vůbec pouští do mezinárodních aktivit a jaká je jejich motivace. Na tuto otázku odpovídá následující text, kde jsou popsány názory některých autorů a zmíněny podněty a faktory, které mohou vést k zapojení do mezinárodního obchodu.

Podniky mohou mít odlišné důvody či motivy k internacionalizačnímu procesu. Existují dvě varianty, jakým způsobem firmy přistupují k internacionalizaci. Buďto je to dobrovolně, anebo jsou k tomu prakticky donuceny. Postupem času je čím dál více potřeba čelit mezinárodním konkurenčním podnikům a tím pádem být dostatečně konkurenceschopným mezinárodním podnikatelským subjektem buďto na trhu domácím, globálním či na obou trzích zároveň. Pokud podnik vyrábí daný druh produktu, je nezbytné, aby byl schopen reagovat na trhu tak, aby konkuroval ostatním produktům na trhu, které se mohou v čase měnit. (Kubíčková a kol., 2016)

Rodriguez a kol. (2010) nenabízí podrobnější členění faktorů, které motivují podniky k zapojení do mezinárodních aktivit, ale vyjmenovává přímo jejich konkrétní výčet. Za nejpodstatnější motivy zapojení se podniků do internacionalizačních procesů považují především tyto:

- Možnost přístupu na nové trhy, získání nových klientů, vyvážení krize týkající se prodeje produktů na tuzemském trhu.
- Redukce rizika tím, že se směřuje pozornost na více trhů ve více zemích.
- Vyrovnání ztrát, které jsou realizovány na tuzemském trhu prostřednictvím dosažených zisků ze zahraničních trhů.
- Dosažení vyšší ziskovosti z provedených činností.
- Vyrovnání kratšího životního cyklu produktů na základě výhody, která plyne z relativní stejnorodosti trhů.
- Příležitost snížit výrobní náklady pomocí přesunu daných činností do těch zemí, kde je pracovní síla, a tím pádem celá výroba levnější.

Kubíčková a kol. (2016) definovali také výčet podnětů, které mohou vést podniky k zapojení do mezinárodních aktivit. Jedná se především o hledání nových zákazníků, rozsáhlejší a významnější obchodní vazby mezi subjekty, kompenzace nižšího odbytu na tuzemském trhu odbytem na zahraničním trhu, značnější přitažlivost a delší životní cyklus zboží na zahraničním trhu, budování jména značky či již výše zmíněná levnější pracovní síla, pronájem či materiál v zahraničí. Obecně lze konstatovat, že nejvýznamnějšími podněty, které „donutí“ podnik ke vstupu na zahraniční trhy, jsou především minimalizace nákladů, maximalizace zisku a následně snižování rizik a jejich analýza. Minimalizace případných rizik je velmi podstatným aspektem v rámci procesu internacionalizace. Působení na více trzích přináší sice vyšší náklady, více starostí a administrativy, ale přináší hlavně výhodu v podobě již zmíněného menšího rizika. Pokud na jednom zahraničním trhu dojde ke snížení prodeje výrobků dané firmy, jinému trhu se naopak může dařit a tím pádem vyrovná svým nárůstem propad druhého trhu.

Hennart (2007) navazuje na předchozí odstavec a přistupuje k internacionalizaci a snižování rizik s odlišným názorem. Podle jeho názoru podniky přistupují k mezinárodním aktivitám na geograficky a také kulturně podobných trzích. Tím pádem nedochází k až tak velké

odlišnosti jednotlivých trhů. Z toho vyplývá, že působení na více trzích nutně neznamená automaticky minimalizaci rizik, jak tvrdí výše Kubíčková a kol. (2016). Hennart (2007) zastává názor, že podnik musí expandovat na vzdálenější a odlišnější trhy, které nejsou tolik podobné tuzemskému trhu daného podniku, aby internacionalizace vedla ke snížení rizik.

Podnik musí před celým internacionalizačním procesem zvážit, zda jsou plánované zahraniční aktivity v souladu s podnikovými cíli a strategií, či je pro podnik výhodnější zaměřit se důkladně na domácí trh. V rámci internacionalizace je nezbytné disponovat danými zdroji, kterými jsou především finanční zdroje a neméně důležité lidské zdroje v podobě kvalifikovaného personálu. (Contractor, 2007)

Onkelinx a Sleuwaegen (2008) člení motivy internacionalizace do dvou skupin. První skupina obsahuje motivační faktory, které tlačí podniky do mezinárodního obchodu („push“ faktory), zatímco ve druhé skupině se nachází ty motivační faktory, které podnik do internacionalizačního procesu tzv. vtahují („pull“ faktory). První skupina, tedy „push“ faktory mají základ v samotném podniku a souvisí především se zdroji daného podniku, jeho konkurenceschopností a životním cyklem výrobku. Příkladem tohoto typu faktorů může být vysoká konkurence, která se nachází na tuzemském trhu. „Pull“ faktory pramení z příznivého vývoje zahraničních trhů. Příkladem mohou být stimuly, které vyplývají z nedostatečně uspokojené zákaznické poptávky nacházející se na zahraničních trzích.

Faktory, které navádějí podnik k internacionalizačním procesům a mohou také podniku pomoci v rozhodovacím procesu o vstupu na zahraniční trh rozděljuje Hodicová (2011) na interní a externí. Interní faktory berou v potaz schopnosti podniku a zdroje, kterými podnik disponuje. To znamená, že se týkají jen daného podniku a jen on samotný je schopen je ovlivňovat. Do této kategorie patří lidské, finanční zdroje a organizační podnikové schopnosti. Do interních faktorů lze řadit dále image podniku, firemní kulturu, pozici na trhu, motivaci zaměstnanců či schopnost managementu. Externí faktory jsou takové, jak z názvu vyplývá, které definují okolní podmínky podniku. Tyto faktory se dále dělí na globální faktory a podmínky, které se týkají odvětví. Globální faktory podnik nedokáže zcela sám ovlivnit, ale dá se jim většinou do určité míry přizpůsobit. Jde např. o demografické, sociální či ekonomické vlivy. Podmínky, které se týkají odvětví zasahují výrazněji do vnitřního podnikového prostředí a odvíjí se na základě druhu odvětví.

Následující kapitola se věnuje formám vstupu na zahraniční trhy. V této části jsou popsány také vývozní a dovozní operace a jejich typy.

2. Formy vstupu na zahraniční trh

Druhá kapitola této diplomové práce se věnuje nejprve vývozním a dovozním operacím, protože jsou nejčastěji využívány malými a středními podniky, což souvisí s praktickou částí práce. Poté různým formám vstupu na zahraniční trhy, které jsou buďto nenáročné na kapitálové investice anebo formy s kapitálovými vstupy.

Globalizace velmi ovlivnila profil celé světové ekonomiky a následně také mezinárodní podnikatelské strategie. Jak již bylo zmíněno, vývozní a dovozní operace bývají nejčastěji využívány malými a středními podniky, které s podnikáním na zahraničních trzích teprve začínají. Velké společnosti využívají kombinace více forem v závislosti na zvolené strategii pro konkrétní oblast či trh. Postupem času přicházely nové trendy, které si firmy osvojily. To přináší nové možnosti. Například přesun výroby i služeb do zemí, kde jsou pro podnik výhodnější podmínky. Podnikání na zahraničních trzích s sebou přináší mnoho nároků, takže by měl být podnik schopen vyhodnotit, zda je dostatečně připraven pro zahájení mezinárodních aktivit. Nejprve je nutné, aby si podnik zvolil typ trhů, kam chce expandovat, což závisí na široké škále faktorů, např. typ výrobku, geografická vzdálenost, politické, obchodní či ekonomické podmínky, právní prostředí či obchodní partner. V rámci tohoto procesu existují různé výhody a nevýhody pro jednotlivé formy vstupu. Podnik musí umět posoudit možná rizika a výši nákladů, které jsou spojené s každou formou vstupu. (Machková a kol., 2014)

2.1 Vývozní a dovozní operace

Vývozní a dovozní operace jsou považovány za nejméně složitou formu vstupu na zahraniční trh, která nevyžaduje takřka žádné nebo velmi nízké investice. Pokud chce však podnik v mezinárodním měřítku uspět, je nutné investovat do výzkumu daného zahraničního trhu a také do marketingu. Pro vstup na zahraniční trhy se aplikují různé obchodní metody, které se následně uskutečňují pomocí smluvních vztahů s různými subjekty, např. obchodní zástupci, prostředníci, výhradní prodejci a dalšími. (Machková, 2015)

V následující tabulce č. 5 jsou detailněji popsány některé z forem vývozních a dovozních operací.

Tabulka 5: Vývozní a dovozní operace

Prostřednické vztahy	V rámci mezinárodního obchodu přichází do tohoto procesu velmi často tzv. prostředník. Prostředník je subjekt, který zpravidla obchoduje pod vlastním jménem, na vlastní účet a také vlastní riziko. Tyto subjekty nabízí již zakoupené výrobky na základně kupní smlouvy dále, tzn. buďto dalším odběratelům nebo koncovým spotřebitelům. Prostředník má profit z rozdílu mezi nákupní a prodejní cenou, který je známý jako cenová marže. Pro malé a střední podniky jsou služby prostředníka výhodné z toho důvodu, že je vývoz či dovoz méně důležitý či mají dovoz a vývoz pouze jako okrajovou činnost. Pokud by podnik měl vytvořit vlastní oddělení, které by se specializovalo na tuto oblast, bylo by to příliš nákladné. Využití služeb prostředníka nese výhody jako nižší rizika a náklady, které přímo vyplývají z mezinárodního obchodu. Nevýhodou je především ztráta přímého kontaktu se spotřebiteli a ztráta kontroly nad strategií v rámci marketingu. (Kotler, 2007)
Smlouvy o výhradním prodeji	Smlouva o výhradním prodeji je také označovaná jako smlouva o výhradní distribuci. Tento typ spolupráce funguje na principu, že se dodavatel zavazuje odběrateli v tom smyslu, že nebude dodávat jiné osobě v určité oblasti. Dodavatel dodává zboží na základě kupních smluv, ale je nutné splňovat některé předpoklady a distributor musí být výhradně velkoobchod. Dodavatel ani odběratel v tomto typu operace nevniká povinnost dodávat či odebírat konkrétní zboží, ale vzniká až s kupní smlouvou. Kupní smlouva by měla obsahovat dané náležitosti, povinnosti a ustanovení. Proces, kdy se využívají smlouvy o výhradním prodeji, je komplikovaný a český zákon ho nijak nedefinuje. (Pražská a Jindra, 2002)
Obchodní zastoupení	V tomto typu spolupráce má zástupce povinnost dlouhodobě uzavírat smlouvy na jeho účet pro ty, které zastupuje. Zástupce zajišťuje možné příležitosti k uzavírání smluv se třetími stranami. Zásadním rozdílem mezi obchodním zastoupením a již zmíněným prostřednickým vztahem je v udílení odměn. Odměnou pro zástupce je provize, která se nejčastěji váže na jednotlivé zprostředkované smlouvy, proto by měla společnost věnovat nadměrnou pozornost výběru zástupce, protože tato osoba reprezentuje daný podnik na trhu. Aby mohlo být dosaženo úspěchu na zahraničním trhu, je nutné, aby měl obchodní zástupce důležité znaky, jako např. dobrá image, orientace na daném trhu či dostačující zkušenosti a již uskutečněné úspěšné prodeje. (Machková, 2015)
Mandátní smlouva	V tomto typu smlouvy vstupuje do spolupráce tzv. mandatář a mandant. Mandatář se zavazuje k vyřízení obchodní záležitosti mandanta jeho jménem a také na jeho účet. Mandant se naopak zavazuje k zaplacení mandatáři peněžně či jinou formou úplaty. Tato forma smlouvy je uzavírána jedině mezi podnikateli a nevyplývá z ní právo mandatáře jednat za mandanta s třetími osobami. V mandátní smlouvě musí být přesně vymezeno, o kterou obchodní záležitost se jedná a jakým způsobem má být vyřízena, např. praktickou činností či určitým právním úkonem. Povinnost mandatáře je postupovat podle pokynů mandanta a následně mu předat bez zbytečného odkladu vše, co od něj potřeboval při vyřizování obchodních záležitostí, a to i v tom případě, pokud dané věci měli následně vyšší hodnotu, než bylo uvedeno ve smlouvě. (Machková a kol., 2014)
Komisionářská smlouva	Komisionářská smlouva je obchodním typem smlouvy mandátní. V rámci komisionářské smlouvy se komisionář zavazuje komitentovi, že bude vlastním jménem a na jeho účet zajišťovat obchodní záležitosti. Komitent se v tomto smluvním vztahu zavazuje k zaplacení úplaty komisionáři. Úplata se v tomto případě označuje obvykle jako komise. Mezi další povinnosti komitenta patří zaplacení nákladů, spojených s plněním závazku např. doprava či skladování. Hlavní rozdíl mezi komisionářskou a mandátní smlouvou je takový, že komisionář jedná svým jménem, zatímco mandatář jedná jménem mandanta. Komisionář se zavazuje k uzavření smlouvy a ta musí obsahovat informaci, zda nese odpovědnost za závazky, které má splnit třetí osoba. (Machková a kol., 2014)

Exportní aliance	Exportní či vývozní aliance znázorňuje spojení společností, které obchodují ve stejné oblasti podnikání. Služby či výrobky těchto podniků se vzájemně doplňují. Častým problémem u malých a středních podniků může být absence potřebných zdrojů a zkušeností pro vstup a následné podnikání na zahraničních trzích a z toho důvodu dochází k jejich sdružování. Sdružení vývozců má za cíl reprezentovat členy aliance a plní funkci vývozního oddělení, díky čemuž podniky šetří náklady a snižují některá rizika s vývozem spojená. Vzhledem k tomu, že členové sdružení mají výraznější sílu na trhu, mají možnost dosáhnout lepší pozice pro vyjednávání. Negativním aspektem exportní aliance se může jevit nerovnoprávné zacházení s členy, kteří jsou méně významní či ztráta nezávislosti. Může se stát, že se export firmy rozroste tak, že si vytvoří vlastní vývozní oddělení. V České republice se podporou vývozních aliancí zabývá společnost CzechTrade. (Machková, 2015)
Přímý vývoz	V rámci přímého vývozu se podnik zabývá pouze vlastními exportními aktivitami. Tento typ vývozní operace potřebuje budovat zahraniční kontakty v oblasti obchodu, osvojovat si distribuční cesty do zahraničí a provádět průzkumy jednotlivých trhů. Přímý vývoz zajišťuje přímý kontakt s danou zemí vývozu a dále také vlastní řízení exportu. Existují 2 možnosti, jak provozovat tento typ vývozu, buďto může podnik založit pobočku v zahraničí, anebo může uskutečňovat přímý export pomocí domácího exportního oddělení. V případě zahraniční pobočky je podstatnou výhodou přítomnost na trhu, což přináší bližší kontakt s koncovým zákazníkem a lepší kontrolu vývoje trhu. (Kotler, 2007)

Zdroj: vlastní zpracování podle Kotler (2007), Pražská a Jindra (2002), Machková (2015), Machková a kol. (2014)

Následující část se věnuje formám vstupů na zahraniční trhy, které jsou nenáročné na kapitálové investice.

2.2 Formy vstupu na trh nenáročné na kapitálové investice

Tyto formy vstupu na zahraniční trhy se využívají v případě, pokud podniky chtějí exportovat své služby či výrobky na daný trh, ale nechtějí tam uskutečňovat žádné investice. Existují různé formy, jak vstoupit na zahraniční trhy, např. licence či franchising. Tyto a také další formy vstupu, které spadají do kapitálově nenáročných investic jsou dále podrobněji popsány v tabulce č. 6. (Machková, 2015)

Tabulka 6: Formy vstupu na trh nenáročné na kapitálové investice

Licence	Licenční dohody povolují k takovým činnostem, které jinak nejsou povoleny. Pojem licence znamená v oblasti mezinárodního obchodu, že podnik prodává svá práva na užívání ochranné známky, vynálezu či průmyslového vzoru. Poskytovatelem licence může být například majitel patentu. Pokud dojde k nezákonnému užívání patentu, tak může majitel dotyčného žalovat a také požadovat náhradu za způsobenou škodu. (Kotler, 2007)
Franchising	Pražská a Jindra (2002) uvádí, že se jedná o smluvní vztah mezi partnery, kdy poskytovatel neboli franšizér, nabízí oprávnění používat jeho značku a předmět podnikání jeho společnosti. Nabyvatel-franšizant se zavazuje k zaplacení úplaty, která je smluvně stanovená a zároveň se zavazuje k dodržování veškerých pravidel a komerční politiky poskytovatele. Jádrem věci je dodání konceptu podnikání a následná možnost podnikat pod již existující značkou. Mezi typické znaky franšizéra patří dobrá image, společnost je nadstandardně úspěšná ve svém oboru, propracovaná marketingová strategie nebo standardizované metody.
Smlouva o řízení	Speciální formou smlouvy je smlouva o řízení, která je používána společnostmi v průmyslově vyspělých zemích. Základem této smlouvy je poskytnout řídicí znalosti a vrcholové manažery. Tyto dílčí aspekty jsou zpravidla poskytovány na základě smluvní dohody a na určitou dobu. Smlouva o řízení se v mnoha rysech podobá franchisingu, protože i v tomto případě jde o přesun již vyzkoušeného a zaběhlého konceptu na zahraniční trh. Odměna za manažerské know-how se v tomto případě nachází v podílu na zisku, procentu z obrátu či případně v získání části akcií podniku. Tento typ smlouvy se využívá především v hotelnictví, poradenských službách či například v řízení výrobních závodů. (Machková a kol., 2014)
Zušlechťovací operace	Za pojem zušlechťovací operace se nachází určité zpracování surovin, materiálu či polotovarů do před finální verze nebo až do konečné podoby výrobku. Tyto operace se staly často využívaným typem zapojování tuzemských podniků do mezinárodních spoluprací především v druhé polovině devadesátých let. Důvodem užívání těchto operací jsou především nižší náklady (mzdy, suroviny, energie) spojené se zpracováním na zahraničních trzích. Z právního hlediska se jedná o smlouvu o dílo. Za dílo se považuje např.: oprava, montáž, vytvoření hmotné věci či údržba. Zušlechťovací operace jsou dále rozdělovány na aktivní a pasivní. O aktivní operace jde v případě, pokud zahraniční objednatel dodá tuzemskému podniku materiál ke zpracování. Naopak za pasivní zušlechťovací operaci je považována situace, kdy domácí objednatel dodá materiál subjektu v zahraničí a následně dováží již zpracované zboží zpět na domácí trh. (Machková a kol., 2014)
Mezinárodní výrobní operace	Tento typ smlouvy je tzv. nepojmenovanou smlouvou, čímž pádem je forma a obsah pouze na domluvě mezi zúčastněnými partnery. V případě mezinárodní výrobní operace nedochází ke kapitálovému propojení, protože výrobní program je rozdělen mezi výrobce z odlišných zemí. Spolupráce může být nejen v oblasti výroby, ale také například v oblasti výzkumu a vývoje. Tento druh smlouvy má pro podnikatelské subjekty výhodu ve snížení výrobních nákladů a zvýšení konkurenceschopnosti na zahraničním trhu. (Mulačová a Mulač, 2013)

Zdroj: vlastní zpracování podle Kotler (2007), Pražská a Jindra (2002), Machková a kol. (2014), Mulačová a Mulač (2013)

Další část popisuje operace, při kterých je naopak nutné vynaložit dostatek kapitálových zdrojů pro vstup na zahraniční trh. Těmto vstupům je věnována větší pozornost, protože

analyzovaná společnost v praktické části vstoupila na zahraniční trh způsobem, který patří právě mezi tyto vstupy.

2.3 Kapitálové vstupy na zahraniční trhy

Kapitálové vstupy společností na zahraniční trhy mají několik forem, ve kterých mohou být realizovány. Tyto operace jsou využívány především podniky, které jsou velké, silné a mají bohaté finanční zázemí a dostatek kapitálových zdrojů, a to z toho důvodu, že se jedná o nejnáročnější typ vstupu. Pokud se podnik rozhodne pro kapitálový vstup, musí zajistit celou řadu analýz a monitorovat podnikové strategie. Mezi dvě základní formy patří přímé zahraniční investice a portfoliové investice. Do přímých zahraničních investic spadají fúze či akvizice, strategické aliance a společné podnikání, zatímco do portfoliové investice fungují na principu nákupu akcií či dalších jiných typů cenných papírů. (Machková a kol., 2014)

Strategie podniku je to, co zpravidla rozhoduje o expanzi na zahraniční trhy pomocí kapitálových investic. Podniky vidí největší výhodu ve skutečnosti, že jsou na daném zahraničním trhu mnohem nižší výrobní náklady, mzdy zaměstnanců a realizace růstu, vzhledem k tomu, že na domácím trhu již dosáhli maximálního možného bodu růstu a již nemají prostor pro další. (Pražská, Jindra, 2002)

2.3.1 Akvizice

Akvizice představuje určité převzetí podniku či pouze jeho části. Probíhá buďto na základě tzv. přátelského převzetí, což znamená posílení postavení podniku na trhu nebo druhým způsobem, který má za cíl podnik zlikvidovat, tedy tzv. nepřátelské převzetí. Akvizice je také brána jako jakékoliv spojení, které není definováno jako fúze. V rámci akvizice se dostává nabyvateli kontrola nad jedním či více podnikatelskými subjekty. (Machková, 2015)

Předmětem tohoto typu kapitálového vstupu jsou již vytvořené a fungující společnosti. Jde o převzetí podniku a následná aplikace všech jeho činností sloužící k realizaci vstupu nabyvatele. Zmíněný vstup bývá při realizaci nejjednodušším krokem, protože se využívá dobré postavení již existujících značek či zavedené distribuční cesty. Hlavními důvody pro

výběr akvizice je zvýšení konkurenceschopnosti na trhu, dosažení růstu a expanze či diversifikace. (Pražská, Jindra, 2002)

2.3.2 Fúze

Tomuto typu kapitálového vstupu je věnována v teoretické části větší pozornost z toho důvodu, že analyzovaná firma v praktické části vstoupila na zahraniční trh právě tímto způsobem.

Fúze spojuje více podnikatelských subjektů a žádný z nich nemá pravomoc, aby převzal kontrolu nad tím druhým. K fúzi může docházet třemi variantami. Vertikální, horizontální a konglomerátní. Při vertikální variantě fúze dochází k posílení kontroly nad odběrateli či dodavateli. Horizontální typ fúze spojuje společnosti z totožného oboru a hlavním záměrem je zvýšit podíl na trhu a také úspory z rozsahu. Poslední, konglomerátní fúze funguje na principu spojování společností z odlišných oborů podnikání a hlavním cílem je rozložení rizik podniků. (Machková, 2015)

Podle Vomáčkové (2002) patří fúze mezi přeměny obchodních společností a také družstev. Tento typ přeměn je proces, kdy minimálně jedna společnost zanikne bez likvidace a její majetek, závazky a celý podnik přechází na právně pověřeného nástupce. Nástupcem se rozumí již existující společnost nebo nově vznikající. Po převzetí podniku s majetkem a závazky, předá právní nástupce původním vlastníkům již zaniklé společnosti podíly nebo akcie na svém vlastním základním kapitálu. Finálním výsledkem těchto přeměn obchodních společností je především zredukovat počet právnických osob při procesu slučování podniků nebo naopak navýšit množství právnických osob při rozdělování podniků.

Vomáčková (2002) dále ve svém díle zmiňuje, které přeměny obchodních společností definuje české právo. Tyto přeměny jsou popsány v tabulce č. 7:

Tabulka 7: Přeměny obchodních společností podle Vomáčkové (2002)

Fúze sloučením	V českém prostředí se aplikuje za situace, kdy se spojují dvě či více společností v jeden celek, kdy aspoň jedna ze společností zaniká bez likvidace a její jmění se převádí na právního nástupce.
Fúze splynutím	Nastává v tu chvíli, kdy zanikají bez likvidace dvě a více společností, z nichž je následně vytvořena zcela nová společnost.
Převod jmění na společníka	Nastává, když jmění společnosti, která zaniká, je převedeno na společnost, která vlastnila zanikající společnost.
Rozdělení společnosti	Nastává za situace, kdy se buďto rozdělí zanikající společnosti na aspoň dvě nové, nebo dochází k tzv. rozdělení sloučením, což znamená, že odloučené části zanikající společnosti se sloučí s existujícími společnostmi.
Změna právní formy	Ke změně právní formy dochází při přechodu na jinou právní formu jedné společnosti. Při tomto typu fúze nezaniká ani nevzniká žádná společnost, ale dochází k významným změnám vztahů mezi vlastníky a společností, například některá práva a rozsah závazkových ručení.

Zdroj: vlastní zpracování podle Vomáčkové (2002)

Tyto vyjmenované druhy přeměn společností mají jeden společný rys (kromě změny právní formy) a tím je spojování nebo rozdělování podniků. Tyto procesy se naprosto liší od procesů, jako jsou například prodej podniku či prodej cenných papírů. Tento zřejmý fakt nebyl do jisté doby brán v potaz v českém právním systému a docházelo k nedostatečné regulaci procesu fúze. (Vomáčková, 2002)

2.3.3 Joint venture

Joint venture neboli společné podnikání je založeno na kooperaci dvou či více podniků, které se podílejí na zisku a podnikatelském záměru. Dále společně podstupují rizika a kryjí případné ztráty. V joint venture se nachází více forem podnikání, přičemž jedním druhem jsou tzv. smluvní společné podniky. Zde se na spolupráci domlouvají nezávislé strany v dané oblasti bez jakýchkoliv kapitálových vkladů. Jedná se například o kooperace ve výrobě, zajišťování společných operací či společné podílení se na výzkumu a vývoji. Druhou formou jsou podniky, které jsou založené na kapitálových investicích a jsou charakterizovány určitými znaky, jako například dlouhotrvající vzájemné vztahy, společné řízení společnosti, kooperace při vytváření zisku, jednotné vlastnictví všech vkladů. Podniky jsou v tomto druhu joint venture právníckými osobami, které vystupují vlastním jménem a mají zodpovědnost za své vlastní chování. (Machková, 2015)

Kapitálový vstup joint venture je také definován jako spojení peněžních zdrojů a znalostí určité oblasti dvou nebo více nezávislých subjektů. Mezi výhody patří významně nižší náklady na vznik nové společnosti, znalost trhu jednoho z podniků, který se na něm již nachází, rychlejší expanze a také například vzájemné učení se novým formám obchodu. Negativním aspektem mohou být problémy, které vznikají v rámci společného řízení společnosti. (Pražská, Jindra, 2002)

2.3.4 Strategické aliance

V případě strategické aliance jsou kooperujícími subjekty společnosti, které jsou velké a kapitálově velmi silné. Tento typ kapitálového vstupu na zahraniční trh je velmi podobný výše zmíněnému společnému podnikání. Primárně se aliance vytvářely v oblasti vědy a techniky, či leteckém a telekomunikačním průmyslu. Postupem času se začaly využívat i v případech obchodních řetězců či u podniků, které soustředí výrobu na rychloobrátkové zboží. Záměrem aliance je kolektivní vývoj účastnících se podniků. V tomto typu vstupu nejde o výrobu finálního produktu, ale o zhotovení jednotlivých komponentů. Podniky tedy společně financují vývoj konkrétního komponentu a poté také společně užívají dané výsledky. (Machková, 2015)

Následující podkapitola se soustředí na definici malých a středních podniků a jejich přínosy. Tato problematika sice přímo nesouvisí s internacionalizačním procesem, nicméně je úzce spjata s nadcházející praktickou částí a konkrétním podnikem, který je v praktické části analyzován.

2.4 Malé a střední podniky

Malé a střední podniky, také známé jako MSP, jsou definovány jako určité podnikatelské jednotky, které patří jednomu či více podnikatelským subjektům. Základními specifickými rysy jsou malý počet zaměstnanců, malý roční obrat a relativně nízký kapitál, který mají podniky k dispozici. Malé a střední podniky a jejich kategorie jsou následující:

- podnik s devíti a méně zaměstnanci se nazývá mikro podnik. Obrat podniku či výše aktiv nepřekračuje dva mil. EUR,

- podnik, ve kterém je zaměstnáno méně, než padesát zaměstnanců se označuje jako malý podnik. Obrat nepřevyšuje deset mil. EUR,
- poslední kategorií jsou střední podniky, kam spadá podnik, kde pracuje méně než dvě stě padesát zaměstnanců. Roční obrat není vyšší než padesát mil. EUR či aktiva podniku nepřekračují čtyřicet tři mil. EUR. (Kislingerová, Nový a kol., 2005)

Přínosy malých a středních podniků jsou podle Vebera, Srpové a kol. (2012) v ekonomické a společenské rovině. V ekonomické rovině má MSP kladný význam primárně v „boji“ proti monopolům, které vznikají nejčastěji vlivem nadnárodních korporací či řetězců. MSP se dokáží díky velkému počtu inovací rychle adaptovat na měnící se požadavky zákazníků. Společenský přínos MSP popisují autoři zejména v seberealizaci podnikatelských subjektů. Dále se za významný přínos považuje podílení se na společenské stabilizaci, a to především kvůli riziku spojeným s politickou nejistotou. Do společenské roviny v neposlední řadě patří také fakt, že vlastník/podnikatel z pravidla žije v oblasti, kde se nachází daný podnik a tím pádem k němu má i bližší vztah, zvyšuje zaměstnanost či sponzoruje různé typy akcí v daném regionu.

Kislingerová, Nový a kol. (2005) dále dodávají, že je nutné splnit určité náležitosti, aby mohla být společnost zařazena do MSP. Jiný podnikatelský subjekt nesmí vlastnit více než 25 % akcií nebo hlasovacích práv dané společnosti. Podstatným rysem MSP je také skutečnost, že se do finálního počtu zaměstnanců nezapočítávají osoby, které jsou v odborném vzdělávání či vyjmuté univerzity.

Zmíněné ekonomické rovině se věnují také autoři z předchozího odstavce a oproti Veberovi, Srpové a kol. (2012) podrobněji popisují její přínosy. Na zmíněnou zvyšující se zaměstnanost a dále vytváření pracovních míst mají vliv právě malé firmy, které jsou v tomto aspektu velmi přínosné. Tento fakt utvrzuje proces, že ve státech, ve kterých roste podnikání, klesá míra nezaměstnanosti. Pokud dochází k negativnímu vývoji odvětví či ekonomiky, právě MSP umí reagovat na danou situaci a dokáží zaměstnat mnoho pracovníků, kteří jsou vlivem dané situace propouštěni. Poslední uvedený ekonomický přínos je vliv MSP na konkurenci ekonomiky, kde je podnikání považováno za významnou část k budování konkurenceschopnosti. Jestliže neustále dochází k novým podnikatelským akcím, roste z pravidla také konkurenční tlak a následně musí účastníci se subjekty reagovat na danou

situaci případnými inovacemi či zlepšováním operací v podniku. Konkurence nutí podniky k vyšší efektivitě a inovacím, což má bezpochyby velmi pozitivní dopad na konkurenceschopnost dané ekonomiky.

Další část popisuje pozitivní a negativní aspekty malých a středních podniků.

2.4.1 Výhody a nevýhody malých a středních podniků

Autoři Veber, Srpová a kol. (2012) a Kislingerová, Nový a kol. (2005) se shodují, že hlavní výhodou MSP je jejich flexibilita, tedy rychlá adaptace na měnící se situaci a skutečnosti. Právě především malé a střední podniky dokáží velmi rychle reagovat na změny, které jsou vytvářeny současným proměnlivým prostředím.

Kislingerová, Nový a kol. (2005) dále popisují některé výhody MSP. Prvním kladným aspektem je bližší interakce s koncovým zákazníkem, a to v rámci psychologického či prostorového hlediska. Za druhou výhodu lze považovat osobní atmosféru, která je vzhledem k velikosti MSP vytvářena. Tím, že jsou zaměstnanci v úzkém kontaktu s hlavními články podniku, tak cítí větší důležitost jich samotných v dané společnosti. Zaměstnanec si daleko jednodušeji buduje důvěru a loajalitu k firmě, což jsou velmi významné faktory. Opakem jsou korporátní typy podniků s několika stovkami či tisíci zaměstnanců, kde si pracovník může přijít jako pouze další anonymní subjekt.

Existuje velký počet dalších výhod MSP a autoři Havlíček a Kašík (2005) ve svém díle definovali například tyto:

- úsporné podnikání, díky kterému je možné mít dostupnější a nižší ceny pro zákazníky,
- osobní přístup k zákazníkům a případné poskytování nadstandardních služeb,
- Rostoucí zájem zákazníků o menší specializované podnikatele,
- snazší dostupnost kapitálu i s úrokovou dotací, které je dosaženo pomocí většího zaměření bank na MSP.

Bednářová a Parmová (2010) uvádějí, že MSP mají pozitivní vliv při vytváření zdravého podnikatelského prostředí, zajišťují významné procento pracovních pozic, zejména pro pracovní sílu, která je uvolňována z velkých podniků. Dále zvyšují tržní dynamiku a působí jako stabilizační aspekt v rámci ekonomického systému. Co se týče ekonomického prostředí, tak to často významně ovlivňuje a také určuje poptávku po službách a produktech daného malého či středního podniku. Ekonomické prostředí zároveň usnadňuje či naopak omezuje těmto podnikům přístup na trhy, které jsou významné pro jejich další růst. Jako hlavní výhody MSP autorky považují následující:

- omezení negativních důsledků, které jsou zapříčiněny vlivem strukturálních změn,
- role subdodavatele pro velké podniky,
- vytváření pracovních příležitostí s nízkými kapitálovými náklady,
- rychlejší adaptace na výkyvy a požadavky trhu,
- vytváření ideálních podmínek pro vývoj a aplikaci nových technologií,
- vyplnění tržních oblastí, které nejsou dostatečně zajímavé pro velké podniky,
- decentralizace podnikatelských aktivit, což podporuje rychlejší rozvoj regionů, měst či obcí.

Havlíček a Kašík (2005) dále tvrdí, že zákazníci projevují postupem času čím dál větší zájem o menší výrobce a specializované poskytovatele služeb. Tento fakt je spojen s postupnou změnou významné části spotřebitelů. Velké podniky, které poskytují komplexní služby za relativně nízké ceny, byly dříve preferovanějšími celky, ale dnes jsou velkou částí populace vnímány často negativně. Za hlavní příčinu lze považovat zejména nízkou kvalitu produktů či služeb, která jde ruku v ruce s jejich nízkou cenou. Dalším důvodem je taktéž absence

osobnějšího vztahu k zákazníkovi. Spotřebitelé si velké podniky často spojují se spotřebním chováním a je tedy logické, že začínají dávat přednost menším specializovaným výrobcům a poskytovatelům výrobků a služeb.

Díky vyšší orientaci bankovního sektoru na oblast MSP, mají tyto podniky větší možnost dosáhnout investičního a provozního kapitálu. Banky se soustředí na vytváření úvěrů MSP jednak z toho důvodu, že je tento segment velmi málo úvěrovaný a také proto, že poskytování úvěrů MSP je méně rizikové oproti poskytování úvěrů nadnárodním firmám. Pro banky je financování MSP zajímavé, jelikož malé a střední podniky nemají oproti

velkým korporacím dostatečnou pravomoc pro vyjednání nižších sazeb. Zmíněné důvody motivují banky k nabízení nejrůznějších typů produktů tomuto typu podniků a aby byly tyto produkty na trhu úspěšné, musí být pro malé a střední podnikatele zajímavé. Kromě bank vstupuje do popředí také samotný stát, který skrz banky pomáhá rozvíjet segment MSP pomocí dotací k úrokům. (Havlíček a Kašík, 2005)

I přesto, že MSP přináší velké množství výhod, lze definovat i několik nevýhod. Kislíngrová, Nový a kol. (2005) shledávají nevýhody v malé finanční síle, která omezuje podniky v rámci cenotvorby, lidských zdrojů a také marketingu. Co se týče tvorby cen, tak především malé podniky nemají šanci vést tzv. cenové války s velkými podniky, protože nedokáží pokrýt případnou ztrátu z prodeje. V marketingu si MSP oproti velkým korporacím některé možnosti propagace nemohou vůbec dovolit. U menších podniků dochází v rámci lidských zdrojů k nedostatku odborníků, protože tyto podniky většinou nemají dostatek finančních prostředků, aby špičkové experty zaplatily a také je o ně značný zájem ze strany velkých podniků, které mají možnost nabídnout diametrálně odlišné podmínky. Do nevýhod dále autoři řadí neschopnost využití úspor z rozsahu, horší přístup k financování a značná zranitelnost MSP vůči okolnímu prostředí. Úspory z rozsahu není možné využít, protože se v podniku například nacházejí starší stroje, které nejsou tak produktivní. Zranitelnost MSP vyplývá zejména z nedostatečné analýzy změn, kvůli absenci dostatečného množství odborníků, ke kterým dochází v okolí daného podniku. Může se jednat o změny v rámci konkurence, legislativy nebo například v technologiích. Kvůli nedostatku expertů může vzniknout problém při zapojování se do zahraničních operací, protože podniku nemá kdo poskytnout důležité informace spojené s expanzí na zahraniční trhy.

Autoři Kislíngrová, Nový a kol. (2005) se oproti Havlíčovi a Kašíkovi (2005) domnívají, že financování MSP bankami se jeví jako nevýhodné, jelikož pro banky je toto financování spojeno s větší mírou rizika oproti menší rizikovosti půjčky velkým firmám a také podstatně vyššími náklady spojenými s uzavřením úvěru. Jedná se tedy o dva kompletně odlišné pohledy na tuto problematiku.

Výčet nevýhod přináší také autorky Bednářová a Parmová (2010), které za hlavní nedostatky MSP vidí:

- MSP mají menší ekonomickou sílu oproti velkým podnikům,

- omezené financování podnikových aktivit, kvůli náročnějšímu přístupu ke kapitálu,
- omezená dostupnost důležitých informací,
- nekvalitní odborné vzdělávání,
- vysoká konkurence velkých podniků či obchodních řetězců, nekalá konkurence,
- nedostatečně silná pozice v soutěžích o veřejné statky,
- výrazná administrativní zátěž.

Následující podkapitola se věnuje podpoře internacionalizačního procesu v rámci malých a středních podniků na území České republiky.

2.4.2 Podpora internacionalizace MSP v ČR

Česká vláda má jako jednu ze svých priorit také podporu internacionalizace MSP. V současné době přináší vlna globalizace výrazně nižší překážky v obchodování, dopravě, komunikaci či informovanosti a otevírá velké množství možností i za hranicemi státu. Pro velkou část MSP představují hranice státu výraznou překážku pro přeshraniční podnikání, a právě tyto podniky jsou většinou částečně či dokonce úplně závislé na svém tuzemském trhu. Znepokojivou skutečností se jeví fakt, že významné procento MSP o internacionalizaci vůbec neuvažuje, ale v dnešní době již musí čelit na domácím trhu významné mezinárodní konkurenci, i přesto, že internacionalizační proces posiluje konkurenceschopnost, růst a pomáhá v dlouhodobé udržitelnosti podniku.

Existuje mnoho překážek, které brání MSP v zahájení obchodních operací nad rámec domácího trhu, ať už se jedná o absenci odborných znalostí pro rozeznání obchodních příležitostí na zahraničních trzích či nalezení potencionálních obchodních partnerů. Dále MSP chybí znalosti pro dostatečně fungující ochranu duševního vlastnictví, zvládnutí vývozních či dovozních předpisů, postupů, technických norem apod. Aby MSP lépe zvládly překonat zmíněné překážky spojené se vstupem na zahraniční trhy, je jim poskytována podpora v podobě specifického vzdělávání, školení a dalších služeb. Specializované poradenské služby zajišťují co nejjednodušší přístup k potřebným informacím spojených s exportními aktivitami, což přispívá ke snižování rizik a nákladů, které souvisejí se zahájením mezinárodních operací. Potřebné klíčové informace mají také vliv na úroveň internacionalizačních strategií podniků. (MPO, 2013)

Následující, předposlední, kapitola v teoretické části práce se věnuje popisu SWOT analýzy, která je následně uplatněna v praktické části práce.

2.5 SWOT analýza

Tento typ analýzy je jeden z nejznámějších a zároveň nejpoužívanějších co se týče analýzy prostředí. Cílem SWOT analýzy je identifikovat do jaké míry jsou aktuální strategie firmy a její silné a slabé stránky schopny se vyrovnat se změnami v prostředí okolo ní. Předpokladem této analýzy je, že je v silách podniku dosáhnout strategických úspěchů za situace, kdy se maximalizují možné příležitosti a minimalizují hrozby. (Jakubíková, 2013)

S – silné stránky (Strengths)

W – slabé stránky (Weakness)

O – příležitosti (Opportunities)

T – hrozby (Threats)

Jakubíková (2013) definuje SWOT analýzu jako analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku, která se skládá ze dvou sloučených analýz, SW a OT. Nejdříve doporučuje začít analýzou OT, tedy příležitostmi a hrozbami, které přicházejí zvenčí. Vnější prostředí podniku zahrnuje v tomto případě makroprostředí, tedy faktory politicko-právní, ekonomické, technologické a sociálně-kulturní a také mikroprostředí, kam patří konkurence, zákazníci, odběratelé či například dodavatelé. Podnik musí sledovat všechny subjekty, které mohou ovlivnit chod podniku, schopnost dosahovat zisku či dosahování podnikových cílů. Po důkladném určení OT následuje analýza SW, která zahrnuje vnitřní prostředí podniku, tzn. cíle, kulturu, mezilidské vztahy, systémy, organizační strukturu či úroveň kvality managementu.

SWOT analýza je nástroj, který se soustředí na charakteristiku hlavních faktorů, které mají vliv na strategické postavení podniku. Autoři Keřkovský a Vykypěl (2006) uvádějí, že tato analýza není využívána pouze na strategické řízení podniku, ale je dále aplikována například v případě řešení operativních problémů. Tento typ analýzy srovnává dva podnikové rozměry,

tedy slabé a silné stránky a dále dvě oblasti, které jsou definované okolím daného podniku, tedy hrozby a příležitosti. Často při určování těchto čtyř oblastí dochází ke komplikacím v podobě obtížného určení, zda se jedná o silnou nebo slabou stránku podniku. Podobně náročné je to v případě správného určení příležitostí a hrozeb. Všechny čtyři oblasti analýzy bývají zpracovány do následující matice na obrázku č. 2.



Obrázek 2: SWOT matice

Zdroj: vlastní zpracování podle Keřkovský a Vykypěl (2006)

Další rozebíranou analýzou je Porterův model pěti sil. Tento typ analýzy bude také aplikován v praktické části práce, a proto je potřeba se o něm nejprve dozvědět něco po teoretické stránce.

2.6 Porterova analýza pěti sil

Porterův model pěti konkurenčních sil je pravděpodobně nejznámější metodou pro detailní analýzu mikroprostředí daného podniku. Zároveň se jedná o analýzu celého odvětví, ve kterém podnik figuruje, a to především z pohledu konkurence.

Podle Sedláčkové a Buchty (2006) se jedná o tradiční přístup, který slouží k identifikaci vlivů, které působí na výnosnost odvětví. Pomocí této analýzy je možné zjistit kompletní konkurenční profil ostatních účastníků v daném odvětví, což výrazně napomáhá k predikci a odhadu jejich možných očekávaných reakcí.

Porter (1993) ve svém díle uvádí pět základních oblastí, které jsou obsahem Porterovy analýzy:

- potenciální konkurenti,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- vyjednávací síla odběratelů/zákazníků,
- stávající konkurence,
- substituční výrobky.

Následující obrázek znázorňuje pět konkurenčních sil v odvětví podle Porterovy analýzy.



Obrázek 3: Porterova analýza pěti sil
Zdroj: vlastní zpracování podle Porter (1993)

Co se týče potenciálních nových konkurentů, tak Grasseová a kol. (2012) kladou důraz na úroveň vstupních bariér do odvětví, které ovlivňují vstup nových konkurentů do daného odvětví. Mezi vstupní bariéry patří například náročnost vstupu co se týče výše kapitálu, reakce existujících podniků, úspory z rozsahu, vládní zásahy, legislativa, přístupy k distribučním kanálům nebo diferenciací produktu.

Grasseová a kol. (2012) dále tvrdí, že vyjednávací síla dodavatelů má rostoucí tendenci, pokud jsou dodavatelé dostatečně koncentrovaní, mohou se integrovat, poskytují výjimečné

produkty a pokud je daný produkt klíčový vstup pro odběratele. Odvětví může být neatraktivní, pokud dodavatelé mohou snižovat kvalitu, zvyšovat ceny nebo snižovat kvantitu dodávek.

Sedláčková s Buchtou (2006) uvádí, že vyjednávací síla zákazníků může ovlivnit konkurenční podmínky v daném odvětví pomocí tlaků, které můžou být vyvíjené silnými zákazníky na dané podniky. Silný zákazník může zapříčinit ztrátu potenciálního zisku jiného podniku v okolí. Výrazná potenciální síla zákazníků může také zapříčinit zostření vztahů mezi konkurenčními podniky, protože může dojít k tvrdému souboji o získání zakázky.

V případě stávající konkurence může v odvětví působit příliš velké množství konkurentů, což znamená, že odvětví nemusí být za každou cenu pro zákazníka přitažlivé. Rivalita může ještě více stoupat, pokud má dané odvětví stagnující nebo dokonce klesající tendenci, neboť firmy mohou dosáhnout vyššího tržního podílu na trhu pouze na úkor konkurentů. (Grasseová a kol., 2012)

Keřkovský a Vykypl (2006) zastávají názor, že problém v podobě velkého množství substitutů může být snižován, pokud logicky žádné blízké substituty k danému produktu neexistují. Tento problém může být dále snižován, pokud podniky, které již nabízejí substituty, příliš nezvyšují nabídku a také vyrábí s vyššími náklady. Snižit hrozbu substitutů lze také tak, že cena produktu, který by mohl být daným substitutem nahrazen, je pro zákazníka atraktivní.

Porterovým modelem pěti sil je možné analyzovat okolí podniku a tím pádem získat užitečné informace pro určování podnikové strategie. V případě tohoto typu analýzy se podnik může výrazně vlastními silami podílet na ovlivnění těchto sil a případně zmírnit jejich působení. Pomocí této analýzy je podnik schopen odhalit slabá místa ve vztazích se zákazníky či dodavateli nebo zjistit, že stávající analýza konkurence je nedostatečná.

Další kapitola se věnuje představení firmy, která bude v praktické části práce podrobněji analyzovaná, jejímu historickému vývoji, organizační struktuře, produktům atd....

3. Představení společnosti HOTEL.CZ a.s.

Společnost HOTEL.CZ a.s., je v současné době dceřiným podnikem maďarské společnosti Szallas Group. Na obrázku č. 4 je vidět logo společnosti. Jedná se aktuálně o největšího českého zprostředkovatele ubytovacích služeb v rámci online prostředí. Pod společnost spadá více provozujících portálů, přičemž tím hlavním produktem je stejnojmenný portál Hotel.cz, který se specializuje na rezervace ubytovacích zařízení. Dalšími portály jsou Spa.cz, odborník na wellness a lázně, Konfi.cz, který se specializuje na konferenční prostory, Penzion.cz, Hotely.cz, a Previo, což je hotelový rezervační systém. Firma sídlí v Praze, ale hlavní pobočka se nachází v Liberci.



Obrázek 4: Logo společnosti HOTEL.CZ a.s.
Zdroj: interní podklady společnosti HOTEL.CZ a.s.

Následující část představuje historii společnosti, která je v celku složitá, a proto se věnuje jejímu podrobnějšímu popisu.

3.1 Historie společnosti HOTEL.CZ a.s.

Společnost HOTEL. CZ a.s. se dá považovat za poměrně za mladou firmu, jejíž historie se začala psát v roce 2005. Za zrodem tohoto projektu stála společnost MITON, která ve stejném roce koupila CzechGate, s. r. o., provozovatele portálu Turistik.cz. O dva roky později, tedy v roce 2007, koupila společnost MITON doménu www.hotel.cz a následně sjednotila své aktivity s aktivitami společnosti CzechGate, s.r.o. Následovalo založení nového pracovního týmu a o rok později (2008) byly spuštěny další projekty. A to již výše zmíněné Hotel.cz a Spa.cz. Společnost Allegro Group, která spadá pod jihoafrický koncern

Naspers, začala v roce 2009 odkupovat akcie od společnosti MITON. Celkový odkup byl dokončen 3 roky poté, tedy v roce 2012 a Allegro Group se stala majitelem veškerých akcií. Mezi tím byly spuštěny ještě další projekty, Marketing+ a Hory.cz. (HOTEL.CZ a.s., 2021)

Velmi významným mezníkem v historii podniku je rok 2014 a to proto, že se společnost HOTEL.CZ a.s. stala plně nezávislou. To se povedlo díky manažerům jednotlivých, již existujících projektů, kteří založili společnost s názvem ONLINE HOLDING s.r.o. a ta poté odkoupila 100 % akcií od již zmíněné společnosti Allegro Group. (HOTEL.CZ a.s., 2021)

Slížek (2014) ve svém článku zmiňuje, že 80 % akcií společnosti držel bývalý šéf travel divize Allegro Group, Pavel Kotas. Zbývajících 20 % akcií si rovným dílem rozdělili další čtyři členové společnosti Petr Klas, který má na starost rezervační systém Previo, Richard Šipoš (Spa.cz), Milan Petr (Hotel.cz) a Lukáš Čivrný (Turistik a Hory.cz). K odkoupení veškerých akcií došlo především proto, že všichni ze zmíněných manažerů měli touhu, aby se podnik stal nezávislou společností. Každý z nich si byl jistý svým projektem natolik, že osamostatnění se považovali za jediné správné rozhodnutí, které mohlo vést k růstu a rozvoji podniku. Společnost Allegro Group uvedla, že důvod prodeje byl především odklon od strategie firmy a nutnost soustředit se na hlavní projekty, jako jsou Aukro, Heureka a další.

V roce 2015 přišla změna v podobě přerozdělení podílů mezi jednotlivými manažery uvnitř podniku. Pavel Kotas snížil svůj podíl na 60 %, přičemž každý ze čtyř manažerů zvýšil svůj podíl na 10 %. Následující rok se přidává další spoluvlastník – Tomáš Pětivoký, který má na starosti portál Hotely.cz. Podíl byl poté rozdělen následovně: Pavel Kotas- 57 %, Milan Petr, Petr Klas, Richar Šipoš, Lukáš Čivrný po 9,5 % a Tomáš Pětivoký 5 % podílu. (HOTEL.CZ a.s., 2021)

Během let 2015-2018 společnost rozšiřovala tým zaměstnanců, především v řadách telefonické a datové podpory. Dále rostl počet vytvořených rezervací a tím pádem i počet ubytovaných hostů. V roce 2018 byl úspěšně nastartován sesterský projekt Penzion.cz a byla poprvé překročena hranice padesáti zaměstnanců. (HOTEL.CZ a.s., 2021)

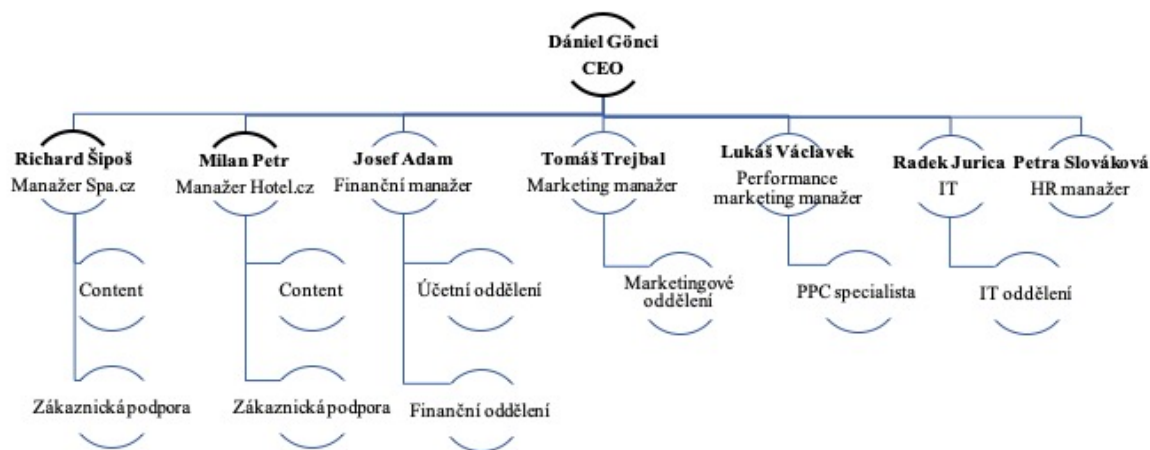
Rok 2019 se stal klíčovým rokem v historii firmy. Maďarská OTA (Online travel agency), skupina Szallas.hu Zrt, se v červenci roku 2019 stala novým majitelem ONLINE HOLDING s.r.o. a původních šest zmíněných vlastníků získává menšinový podíl v nově vytvořené

skupině a dále společně spolupracují na růstu a rozvoji stávajících projektů. V managementu HOTEL.CZ a.s. dále působí již pouze Pavel Kotas, Milan Petr a Richard Šipoš. České osazenstvo v HOTEL.CZ a.s. nadále zůstává pracovat s jedinou změnou, kterou je práce v rámci nadnárodní skupiny. Představení společnosti Szallas.hu Zrt se věnuje jedna z následujících kapitol. (HOTEL.CZ a.s., 2019)

Následující část se věnuje organizační struktuře společnosti.

3.2 Organizační struktura společnosti

Společnost HOTEL.CZ a.s. je podnik s plochou organizační strukturou, která je znázorněna na obrázku níže (viz obrázek č. 5). Tento typ struktury se vyznačuje pouze nízkým počtem stupňů řízení neboli organizačních jednotek. Tento fakt napomáhá k jednodušší komunikaci mezi nejvýše a nejnižší postavenými zaměstnanci podniku. Uvnitř společnosti se částečně zastávají principy svobodného podniku což znamená, že není stanovena striktní forma komunikace, ale každý zaměstnanec může komunikovat v podstatě s kýmkoliv.



Obrázek 5: Organizační struktura společnosti HOTEL.CZ a.s.
Zdroj: vlastní zpracování podle interních podkladů společnosti

Společnost má přibližně 120 zaměstnanců, a navíc zhruba 20 brigádníků, kteří jsou především z řad studentů Technické univerzity v Liberci. Velmi často dochází k tomu, že brigádníci po ukončení studia využívají možnosti nabídky práce formou hlavního pracovního poměru.

Prodej společnosti HOTEL.CZ a.s. maďarské firmě Szallas.hu Zrt pozměnil organizační strukturu podniku. Největší změnou je výměna Pavla Kotase – dnes již bývalého CEO a spoluzakladatele společnosti za Dániela Gönciho, který je tedy aktuálně nejvyšším manažerem a CEO společnosti. Dániel Gönci je zároveň ředitel komunikace maďarské Szallas Group a manažer expanze pro český a slovenský trh. Stávající CEO má zároveň v Hotelu na starost strategické plánování firmy, spolupráci s maďarskou společností a kontroluje postavení na trhu. Další klíčové pravomoci jsou předávány zbylým manažerům. (HOTEL.CZ a.s., 2019)

Dániel Gönci, Richard Šipoš a Milan Petr jsou členové představenstva společnosti a zároveň tyto dva manažeři mají na starost hlavní projekty firmy, hotel.cz a spa.cz. Další členové managementu mají na starosti neodmyslitelné oblasti firmy jako je HR, IT, marketingové a finanční oddělení. Hlavním úkolem všech z nich je vedení týmu, dohled na plnění stanovených plánů, koordinace a řízení projektů a také následné vyhodnocování. Manažeři uvnitř podniku jsou v každodenním kontaktu a pravidelně spolupracují. Každý týden se reportují dosažené výsledky a vyhodnocují se splněné/nesplněné úkoly. (HOTEL.CZ a.s., 2019)

Podstatnou součástí organizační struktury nejsou pouze manažeři, ale samozřejmě také další zaměstnanci. Skupina zaměstnanců, označována v obrázku č.3 jako „content“ se stará o to, aby informace na webových stránkách byly aktuální, vytváří a spravuje prezentace pro jednotlivá ubytovací zařízení, komunikuje s jejich majiteli a mnoho dalšího. Firma má také vlastní IT oddělení s několika programátory, kteří dohlíží na plynulý chod webových stránek.

V další části jsou vyjmenované a popsány hlavní projekty společnosti.

3.3 Projekty společnosti

Projekty firmy již nespádají pod společnost ONLINE HOLDING, s.r.o., ale nyní pod společnost Szallas.hu Zrt nebo se úplně oddělily a vytvořily novou samostatnou společnost. Nicméně na stávajících projektech to nic nemění a nadále se pracuje na jejich rozvoji a růstu. Jak již bylo výše zmíněno, podnik má několik fungujících projektů, především internetových portálů, které se specializují na zprostředkování a následnou rezervaci ubytování, wellness

péče či konferenčních prostor v oblasti České republiky a Slovenska. Další klíčový projekt již nespadá pod stejnou společnost, ale nadále pokračuje velmi úzká vzájemná spolupráce. Tato kapitola poskytuje detailnější popis hlavních projektů.

3.3.1 Hotel.cz

Portál Hotel.cz je nejúspěšnějším projektem firmy a jak již bylo zmíněno, tak zároveň největším českým rezervačním portálem poskytující ubytování. Na tomto portálu se aktuálně nachází 7 818 ubytovacích zařízení (údaj k 10. 11. 2021). Mezi tato zařízení patří hotely, penziony, chaty, chalupy, soukromé apartmány a další objekty v České republice a na Slovensku. Díky takto velkému počtu nabízených ubytování patří Hotel.cz mezi nejkomplexnější zprostředkovatele ubytovacích služeb a řadí se mezi nejúspěšnější na trhu. (Hotel.cz, 2021)

3.3.2 Spa.cz

Spa.cz má společné s předchozím portálem zprostředkovávání ubytování, avšak hlavním rozdílem je, že tento projekt se zaměřuje zcela pouze na ubytování, které poskytují také wellness a lázeňské služby. Pro zákazníky je připravena rozsáhlá nabídka 3 349 relaxačních pobytů, wellness a lázeňských pobytů (údaj k 10. 11. 2021). Logo projektu se nachází na následujícím obrázku č. 6. (Spa.cz, 2021)



Obrázek 6: Logo portálu Spa.cz
Zdroj: interní podklady společnosti

3.3.3 Previo

V tomto případě se jedná o specifický projekt, který se výrazně liší od těch předchozích. Previo je recepční a rezervační systém, aktuálně nejpoužívanější systém na českém trhu. Provozovatelem je v současné době společnost PREVIO HOLDING s.r.o. a jedná se o hlavního partnera společnosti HOTEL.CZ a.s. Systém Previo slouží mimo jiné k napojení na ubytovací portály v Čechách i zahraničí. Mezi ty české se řadí například Hotel.cz, Spa.cz. Mezi zahraniční patří potom Booking.com, Hostelworld.com či například Airbnb.com. Systém Previo nenabízí pouze možnost napojení na ubytovací portály, ale také na jiné druhy systémů, které jsou nutné pro běžný provoz ubytovacích zařízení. Může se jednat o restaurační systém či například export účetních dokladů atd. Následující obrázek č. 7 zobrazuje hlavní portály, na které se systém Previo dokáže napojit. (Previo.cz, 2021)



Obrázek 7: Přehled hlavních partnerů rezervačního systému Previo.
Zdroj: interní podklady společnosti

Původní název firmy byl PREVIO s.r.o. a společně s HOTEL.CZ a.s. spadala pod společnost ONLINE HOLDING s.r.o., která ale, jak již bylo zmíněno v historii společnosti, byla v roce 2019 prodána maďarskému Szallas.hu Zrt. Tím došlo 25. 4. 2019 k odštěpení původní

společnosti PREVIO s.r.o. a vznikla nová samostatná společnost PREVIO HOLDING s.r.o. I přes oddělení podniků nadále pokračuje velmi úzká spolupráce mezi nimi. Významná část cílů, jak krátkodobých, tak dlouhodobých, je plánována společně. Činnost společnosti začala v roce 2004 a o dva roky později již patřila mezi vybrané webové projekty společnosti MITON. (HOTEL.CZ a.s., 2019)

K dnešnímu dni (10. 11. 2021) Previo aktivně využívá přesně 3 339 ubytovacích zařízení. Dalším ubytovatelům slouží Previo systém jako extranet portálu Hotel.cz a mnoho dalších. Každý hotel, penzion, chalupa a ostatní typy ubytovacích zařízení, které jsou nabízeny na portálu Hotel.cz, mají v Previu vytvořenou svou vlastní prezentaci. V každé konkrétní prezentaci se nachází veškeré potřebné informace o daném ubytování a ty se potom zobrazují právě na webových stránkách Hotel.cz. V každé prezentaci je nezbytné nahrát fotografie objektu, společných prostor a pokojů, dále nastavit vybavení daného objektu, kapacity, možnosti stravování, ceny, obchodní a storno podmínky či například případné příplatky. Úzká spolupráce mezi společnostmi PREVIO HOLDING s.r.o. a HOTEL.CZ a.s. je tedy neodmyslitelným faktem, bez kterého by portál Hotel.cz nemohl fungovat. (Previo.cz, 2021)

3.3.4 Další projekty

Mezi další projekty se řadí například portál Penzion.cz, který se velmi podobá portálu Hotel.cz v tom, že zprostředkovává zákazníkům ubytování v podobě dovolených nebo třeba služebních cest. Snaha toho projektu je uspokojit nároky, jak na levné, tak i luxusní pobyty. Aktuálně je možné vybírat z nabídky 3757 penzionů (ke dni 10. 11. 2021). (Penzion.cz, 2021)

Hotely.cz je další projekt, platforma provozovaná ze strany společnosti Szallas.hu Zrt, kdy tento provozovatel platí společnosti HOTEL.CZ s.r.o. licenční poplatky za užívání domény a ochranné známky.

Poslední zmíněný projekt nese název Konfi.cz. Tento portál slouží k online rezervaci konferenčních a obchodních prostor. Spuštěn byl v roce 2017, avšak v roce 2020 byl provoz produktu omezen, protože z této činnosti nebyly realizovány žádné významné příjmy. Je proto managementem zvažována varianta prodeje této domény.

V neposlední řadě je důležité zmínit, že Hotel.cz, Spa.cz i Previo.cz disponují rozsáhlou zákaznickou podporou. V případě portálů Hotel.cz a Spa.cz je zákaznická podpora využívána především konečnými zákazníky, kteří si chtějí objednat ubytování. Podpora portálu Previo.cz na druhou stranu komunikuje jedine s ubytovateli.

Další kapitola se věnuje představení maďarské společnosti Szallash.hu Zrt, která se stala vlastníkem české společnosti HOTEL.CZ a.s.

3.4 Představení společnosti Szallas.hu Zrt

Společnost Szallas.hu Zrt figuruje na maďarském trhu od roku 2007. Jedná se aktuálně o největší maďarský portál, který podobně jako HOTEL.CZ a.s. zprostředkovává ubytovací služby. V roce 2015 získala největší maďarská retailová banka, OTP Bank, 100 % akcií společnosti Szallas.hu Zrt a nyní je jejím vlastníkem. Logo společnosti Szallas.hu Zrt se nachází na dalším obrázku (viz. obrázek č. 8).



Obrázek 8: Logo společnosti Szallas.hu Zrt
Zdroj: interní podklady společnosti

V současné době má k dispozici okolo 15 000 smluvních přímých partnerů, kteří jsou dostupní v osmi různých jazycích s kanceláři v Budapešti, Varšavě, Záhřebu, Bělehradě. Skupina Szallas roste velmi rychlým tempem ve střední i východní Evropě. Nyní nabízí online služby v šesti zemích a téměř polovina současných celkových příjmů společnosti je

výsledkem mezinárodní expanze, do které patří akvizice s polskou společností, akciový podíl v rumunské společnosti fúze s českým podnikem. Společnost získala několik ocenění jako například první místo v soutěži Deloitte Technology Fast 50 v roce 2014, dále třetí místo ve stejné soutěži o rok později a v roce 2016 byl Szallas.hu oceněn titulem Ruban d'Honneur: The ELITE Award za strategii růstu roku a National Champion Award v soutěži European Business Awards. (SZALLAS.HU Zrt, 2021)

Kromě práce na neustálém růstu firmy na domácím trhu společnost řeší i svou mezinárodní expanzi. Polský provoz skupiny Szallas.hu se ztrojnásobil díky akvizici a integraci portálu Spanie.pl, který zprostředkovává online ubytovací služby a je jedním z nejdominantnějších konkurentů na trhu s téměř pěti miliony uživatelů ročně na jejich stránkách. Na rozdíl od situace s HOTEL.CZ, maďarská společnost získala Spanie.pl pomocí akvizice, kdy došlo k úplnému odkoupení. Szallas.hu získala plnou kontrolu nad polskou společností. (Kelemen, 2018)

Dalším klíčovým milníkem v historii expanze se společnost Szallas.hu stala významným akcionářem rychle rostoucí rumunské společnosti Travelminit International SRL, která ročně zpracuje více než 30 tisíc rezervací. Další důležitá etapa spolupráce mezi Szallas.hu a Travelminit měla přijít v roce 2020, kdy by maďarská hotelová rezervační stránka získala celý podíl společnosti. Plán byl přejít na technologii Szallas.hu do roku 2021, ale Travelminit by zůstal nezávislým lokálním provozem a značkou. Pandemická situace v roce 2020 pozastavila veškeré operace a k odkoupení rumunské společnosti zatím nedošlo, a tím pádem ani k přechodu na technologii Szallas.hu. (Kelemen, 2018)

„Nejmladším“ významným úspěchem pro Szallas.hu je nedávná fúze v roce 2019 skupiny ONLINE HOLDING s.r.o., jedné z nejznámějších a nejvýznamnějších online cestovních společností, která figuruje na českém trhu, pod kterou spadala společnost HOTEL.CZ a.s. Maďarská společnost hledala někoho, kdo nabízí další významný růstový potenciál a kde je podobná firemní kultura. (SZALLAS.HU Zrt, 2021)

Cílem společnosti je spojit ubytovatele se zákazníkem a zákazníka s ubytovatelem. Szallas.hu pomáhá vyhledávačům hotelů najít pomocí recenzí hostů to nejlepší ubytování, které chtějí. Účelem je, aby lidé cestovali ať už v Maďarsku nebo v zahraničí. K dispozici je zákazníkům bohatý výběr od malých penzionů po největší hotely. Kromě cestovatelů

považuje Szallas.hu za stejně důležité vyjít vstříc i poskytovatelům ubytování a dělat vše pro to, aby ubytovatele spojili se zákazníky, kteří je hledají. To dále posiluje mezinárodní charakter skupiny Szallas.hu, která působí již v 6 evropských zemích.

Následující část popisuje proces fúzi české a maďarské společnosti.

3.5 Fúze společností HOTEL.CZ a.s. a Szallas.hu Zrt

Nejdříve je důležité zmínit, že fúze je v České republice právně upravována především zákonem č. 125/2008 Sb., Zákon o přeměnách obchodním společnostím a družstev. Dále se fúzi zabývá také občanský zákoník, tedy zákon č. 89/2012 Sb.

Společnost HOTEL.CZ a.s. původně spadala pod ovládající společnost ONLINE HOLDING s.r.o. V červenci roku 2019 koupila firmu ONLINE HOLDING s.r.o. společnost Szallas.hu Zrt, čímž pádem je HOTEL.CZ a.s. ovládaný právnickou osobou Szallas.hu Zrt, která se tedy stala mateřskou společností. Maďarská skupina postupně expanduje do zemí střední a východní Evropy. Jedná se o Chorvatsko, Polsko, Rumunsko a po této fúzi i Českou republiku. Součástí nákupu získala maďarská firma také portály Spa.cz, Hotely.cz, Konfi.cz a Penzion.cz, které spadají právě pod HOTEL.CZ. (Sedlák, 2019)

Sedlák (2019) dále píše, že společnost Szallas.hu Zrt koupila menšinový podíl firmy a zbytek byl vyměněn za akcie, které byly nově vydané maďarskou společností. Šest spoluvlastníků firmy HOTEL.CZ a.s., jak již bylo zmíněno v kapitole o historii společnosti, nyní drží menšinový podíl v rámci nového maďarského majitele.

V teoretické části byla fúze rozdělena do několika kategorií, které určují, o jaký typ fúze se jedná. V tomto případě jde o fúzi sloučením. Jak píše Vomáčková (2002), sloučení nastává za situace, kdy se spojuje více společností v jeden celek a minimálně jedna ze společností zaniká bez likvidace a její jmění se převádí na právního nástupce. V tomto případě zanikla společnost ONLINE HOLDING s.r.o., kterou koupila maďarská společnost Szallas.hu Zrt. Maďarská společnost je ovládající právnickou osobou, na kterou se převedlo jmění zaniklé společnosti. HOTEL.CZ a.s. je tedy od roku 2019 ovládaný právnickou osobou Szallas.hu Zrt, která vlastní 100 % obchodního podílu české společnosti a stala se mateřskou společností. Sídlo mateřské společnosti se nachází v Miskolci v Maďarsku. Sídlo dceřiné

společnosti HOTEL.CZ a.s. je nadále v Praze. Z textu vyplývá, že společnosti nemají společné sídlo.

Původně se obě firmy řadily svým počtem zaměstnanců mezi střední podniky, přičemž HOTEL.CZ a.s. má aktuálně kolem 120 zaměstnanců, Szallas.hu Zrt zhruba 150 zaměstnanců. V současné době tedy mají společnosti dohromady okolo 270 zaměstnanců, což skupinu řadí mezi velké podniky. Velké podniky se definují minimálním počtem 251 zaměstnanců. (Sedlák, 2019). Fúze tedy oběma podnikům přinesla přesun do velkých podniků, ale jedná se pouze o drobné překročení spodní hranice této kategorie.

Fúze jedněch z nejúspěšnějších účastníků na trhu s online rezervacemi ubytování má umožnit českým potenciálním zákazníkům snadnější cestu k zahraničním pobytům, především tedy na území Maďarska, Polska a Chorvatska. Pro maďarské či například polské zákazníky skupiny Szallas.hu to naopak nabízí možnost rychlejšího přístupu k rezervaci do více než šesti tisíc ubytovacích zařízení v České republice a na Slovensku. Cílem celé skupiny je růst tempem 30 % ročně. Fúze přináší výhodu v podobě sdílení znalostí a technologií mezi společnostmi a zároveň umožňuje soupeřit společnými silami s globálními giganty v daném oboru. (ČTK, 2019)

3.5.1 Změny v HOTEL.CZ

Jak již bylo zmíněno výše v kapitole o organizační struktuře, tak největší změnou po fúzi společností bylo vystřídaní původního CEO společnosti a zároveň spoluzakladatele, Pavla Kotase, za člena maďarské společnosti Szallas.hu Zrt Dániela Gönciho. Dániel Gönci po fúzi zastává pozici nejvyššího manažera HOTEL.CZ a.s. a také CEO společnosti. Zároveň je ředitelem komunikace maďarské Szallas Group a manažerem expanze pro český a slovenský trh. Současný CEO je hlavní komunikační spojkou mezi maďarskou a českou společností a po Pavlu Kotasovi převzal kompetence jako především neustálá kontrola postavení společnosti na trhu či například strategické plánování firmy. (HOTEL.CZ a.s., 2019)

Další změny proběhly na pozicích představenstva a dozorčí rady. V roce 2018, před fúzí společností, byl předsedou představenstva bývalý CEO HOTEL.CZ a.s. Pavel Kotas. Pozici člena představenstva zastával Richard Šipoš, manažer Spa.cz. Předsedou dozorčí rady byl

Milan Petr a členové dozorčí rady Petr Klas s Lukášem Čivrným. Všichni zmínění členové drželi podíl ve firmě. (HOTEL.CZ a.s., 2019)

Po zfúzování společností v roce 2019 byla většina členů vystřídána na nejvyšších postech. Předsedou představenstva se stal současný CEO Dániel Gönci. K stávajícímu členovi představenstva, Richardu Šipošovi, se připojil Milan Petr. Pozici předsedy dozorčí rady obsadila Katalin Mária Nagy z maďarské společnosti a členem dozorčí rady se stal Tomáš Pětivoký. (HOTEL.CZ a.s., 2019)

Rok na to proběhly na těchto pozicích už pouze malé úpravy. V představenstvu se nekonaly žádné změny. Předsedou dozorčí rady se stal bývalý CEO Pavel Kotas, který po fúzi společností drží nejvyšší menšinový podíl ze všech původních českých spoluvlastníků HOTEL.CZ a.s. Katalin Mária Nagy společně s Tomášem Pětivokým zastávají pozice členů dozorčí rady. (HOTEL.CZ a.s., 2020)

Na základě uzavřené smlouvy mezi společnostmi Szallas.hu Zrt a HOTEL.CZ a.s. si firmy navzájem poskytují několik druhů služeb. Maďarská společnost Szallas.hu Zrt poskytovala v roce 2020 společnosti HOTEL.CZ a.s. tyto následující služby:

- služby managementu,
- controlling a podpora reportingu,
- group management služby neboli sladění veškerých procesů ve skupině,
- služby v oblasti řízení a vývoje projektů. (HOTEL.CZ a.s., 2020)

Naopak společnost HOTEL.CZ a.s. poskytovala ve stejném roce společnosti Szallas.hu Zrt služby následující:

- služby ukládání a přenosu dat + management API systému,
- management produktů a dat ubytovacích zařízení,
- údržba aktuálních údajů,
- akvizice nových poskytovatelů ubytování na portálu HOTELY.CZ,
- poskytování služeb call centra pro zákazníky a partnery, především pak zajištění péče o klienty prostřednictvím e-mailů a telefonních hovorů, vyřizování a shromažďování požadavků zákazníků a klientů,

- podpůrné marketingové a komunikační služby,
- poskytnutí licence v podobě názvu a loga k použití ochranné známky HOTELY.CZ a pronájem webových stránek HOTELY.CZ. (HOTEL.CZ a.s., 2020)

Finální hodnota poskytnutých služeb ze strany Szallas.hu Zrt v roce 2020 byla 2 217 000 Kč (bez DPH). Společnost HOTEL.CZ a.s. vyfakturovala maďarské společnosti za své poskytnuté služby částku 820 000 Kč (bez DPH). (HOTEL.CZ a.s., 2020)

Dále byla v roce 2020 mezi společnostmi uzavřena dohoda o propagaci a marketingu vybraných maďarských ubytovacích zařízení svým, především českým, uživatelům prostřednictvím webu spa.cz, facebookové stránky firmy, blogů a také newsletterů. Hodnota těchto poskytovaných služeb činila 662 000 Kč. (HOTEL.CZ a.s., 2020)

V důsledku fúze nebyly ve společnosti HOTEL.CZ a.s. najímáni žádní noví zaměstnanci. Některým stávajícím zaměstnancům se rozšířily kompetence, jako například vzájemná spolupráce a komunikace s maďarskou mateřskou společností, spolupráce na růstu a strategických cílech obou společností.

Další část se věnuje SWOT analýze podniku HOTEL.CZ a.s. a následně rozboru jednotlivých oblastí analýzy.

3.6 SWOT analýza

Dalším bodem praktické části práce je aplikace SWOT analýzy společnosti HOTEL.CZ a.s., pomocí které se dá vyhodnotit, jak si podnik stojí v daném odvětví. V první řadě je potřeba definovat dva podnikové rozměry, tedy silné a slabé stránky společnosti neboli strengths a weakness, se kterými podnik může relativně pracovat a ovlivnit je. Dále pak možné příležitosti a možné hrozby, tedy oportunities a threats, které jsou definované okolním prostředím podniku a není v silách podniku tyto oblasti ovlivnit. Všechny čtyři oblasti, ze kterých se analýza skládá, jsou znázorněny v následující tabulce č. 8.

Tabulka 8: SWOT analýza společnosti HOTEL.CZ a.s.

Strengths	Weakness
Stabilní společnost Přizpůsobivost okolním podmínkám Nízká fluktuace zaměstnanců Osobní přístup k zákazníkům, ubytovatelům Kvalitní zákaznická podpora Široké portfolio poskytovaných služeb Fungující organizační struktura Centralizované rozhodování Systematické hodnocení výkonu Fúze – přístup k novým informacím, procesům, ...	Absence mobilní aplikace Absence věrnostního programu Nedostatečná propagace Málo zaměstnanců Závislost na zákaznících Závislost na ubytovacích zařízeních Závislost na okolních podmínkách
Oportunities	Threats
Rozšíření portfolia služeb Vytvoření mobilní aplikace Zavedení věrnostního programu Zacílení na mladší kategorie Rozšíření online přítomnosti Sociální média, propagace Technologický vývoj	Konkurence Vstup nové konkurence Závislost na politice státu Růst úrokové míry Růst inflace Vzkvět dopravního průmyslu Technologický vývoj konkurence Vliv okolních podmínek

Zdroj: vlastní zpracování

3.7 Rozbor jednotlivých oblastí SWOT analýzy

Tato část rozebírá jednotlivé položky SWOT analýzy podniku HOTEL.CZ a.s. Čtyři oblasti analýzy jsou rozřazeny do jednotlivých podkapitol pro lepší přehlednost. Na závěr jsou zhodnoceny hlavní výstupy analýzy.

3.7.1 Silné stránky/ Strengths

Podnik se již několik let jeví jako dostatečně stabilní společnost, čemuž nasvědčuje zájem maďarské, v současné době již mateřské firmy Szallas.hu Zrt o fúzi obou společností. Dalším důkazem je bezpochyby zvládnutí pandemické situace viru Covid-19, kdy byl několikrát vyhlášen v ČR celostátní lockdown, což s sebou kromě jiného neslo i přerušení veškerých ubytovacích služeb a tím pádem nulové příjmy pro společnost. To dokazuje, jak je schopen podnik rychle reagovat na nečekané změny okolních podmínek. Situaci a dopadům ohledně pandemie se bude později věnovat samostatná kapitola.

Nízká fluktuace zaměstnanců je další silnou stránkou, což znamená, že málo lidí opouští společnost, a v důsledku toho firma nemusí investovat do nábory, školení a rozvoje nových

zaměstnanců. Manažeři jednotlivých týmů provádí v průběhu roku průzkum spokojenosti svých zaměstnanců a na základě zpětné vazby zajišťují kroky vedoucí k co největší možné spokojenosti všech. Stávající zaměstnanci jsou tedy spokojeni a nedochází k situacím, že by odcházeli za jiným zaměstnáním.

Na osobním přístupu si společnost velmi zakládá. Díky početnému týmu zaměstnanců call centra se zákazníkům dostává nejkvalitnějších služeb sedm dní v týdnu, od 8 do 22 hodin, což představuje nadstandardní zákaznickou podporu. Souvisejícím faktem je také vysoká přizpůsobivost zákazníkům, kdy se především pomocí telefonické komunikace snaží zaměstnanec call centra vyhovět všem individuálním požadavkům zákazníka. Pro poskytovatele ubytování jsou k dispozici zaměstnanci z „content týmu“, kteří mají na starosti vytváření prezentací pro jednotlivé ubytovací objekty a také individuální komunikaci s ubytovateli.

Následující tabulka ukazuje počet vytvořených a následně potvrzených rezervací v letech 2019 a 2020. Celkový počet potvrzených rezervací byl 140 840 v roce 2019, zatímco v roce 2020 pouze 97 146 rezervací, což byl propad o 30,9 %. V roce 2019 call centrum společnosti HOTEL.CZ a.s. pomohlo zákazníkům uskutečnit 44 748 rezervací, což je 31,8 % z celkového počtu rezervací v daném roce. O rok později byl zaznamenán výrazný propad v důsledku pandemie a uzavřených ubytovacích zařízení, tedy pouze 23 286 potvrzených rezervací, což je 23,9 % z celkového počtu rezervací v roce 2020. Z těchto čísel vyplývá, že počet vytvořených rezervací prostřednictvím zákaznické podpory tvoří výrazný podíl z celkovém počtu potvrzených rezervací a zákaznická podpora představuje silnou stránku společnosti. Počet vytvořených rezervací prostřednictvím webových stránek je v tabulce č. 9 uveden pouze pro představu.

Tabulka 9: Potvrzené rezervace v letech 2019-2020

	2019	2020
Celkem rezervací	140 840	97 146
Call centrum	44 748	23 286
Web	96 092	73 860

Zdroj: interní podklady společnosti

Široké portfolio služeb je již detailně popsáno v kapitole o projektech společnosti. Je důležité zmínit, že jednotlivé projekty se soustředí na různé segmenty daného odvětví a tím pádem společnost cílí na rozsáhlou škálu zákazníků.

I po zfúzování společností pokračuje společnost v ploché organizační struktuře. Výhodou je nízký počet stupňů řízení, což napomáhá k jednodušší a efektivnější komunikaci mezi nejvýše a nejnižší postavenými zaměstnanci společnosti. Není stanovena striktní forma komunikace, čímž pádem může v podstatě každý komunikovat s kýmkoliv. S organizační strukturou souvisí způsob rozhodování, které je převážně centralizované. To by se mohlo jevit jako poměrně slabá stránka, ale jedná o podnik s menším množstvím zaměstnanců. Přesto, že o klíčových věcech rozhodují nejvyšší manažeři, tak je vyřízení časově nenáročné a následné operace dostatečně efektivní a bez větších časových prodlev.

Hodnocení výkonu probíhá v podniku systematickým způsobem, kdy zaměstnanci dostávají permanentně zpětnou vazbu na svůj výkon, což vede k vyšší pracovní morálce a novým příležitostem pro rozvoj zaměstnanců. Po fúzi s maďarskou firmou bylo nutné začít často komunikovat v anglickém jazyce, takže firma přistoupila k zavedení firemních kurzů angličtiny pro všechny zaměstnance. Do té doby měli tuto možnost pouze někteří. Fúze mimo jiné přinesla do podniku nové nápady pro inovace, přístupy pro zefektivnění stávajících operací, služby v oblasti vývoje a řízení či například podporu reportingu.

3.7.2 Slabé stránky/Weakness

Mezi slabé stránky podniku se řadí závislost na zákaznících i na ubytovacích zařízeních. Firma by se mohla díky ztrátě ubytovatelů dostat minimálně do krátkodobých problémů, které by byly spojené s obdobím, než by firma našla nové ubytovatele. Ztráta ubytovatelů by znamenala logicky ztrátu zákazníků, což by představovalo další problémy pro firmu. Ohrožení v podobě ztráty zákazníků by se dalo očekávat, pokud by se například opakovaně objevovaly chybně provedené rezervace, ceny byly příliš vysoké nebo nabídka nedostačující. Ke ztrátě ubytovatelů by mohlo dojít zejména z důvodu požadování nepřiměřeně vysoké provize za zprostředkování ubytování nebo nedostačující komunikace ze strany firmy. Součástí této oblasti je také závislost na okolních podmínkách, což aktuálně ukazuje pandemická situace, a především státem vyhlášené „lockdowny“, které zavřou všechna ubytovací zařízení a společnost rázem negeneruje žádné příjmy.

Menší firma znamená menší počet zaměstnanců. Tím pádem má zákonitě omezený přístup k novým myšlenkám či nápadům pro inovace nebo zkvalitnění a zefektivnění zaběhnutých

operací a aktivit. Poslední slabou stránkou podniku je nedostatečná propagace na sociálních sítích, což je problém především v dnešní době, kdy neustále roste počet uživatelů internetu, a hlavně sociálních sítí jako je Facebook, Instagram, Twitter nebo TikTok.

3.7.3 Příležitosti/ Oportunities

Mezi hlavní příležitosti patří vývoj mobilní aplikace Hotel.cz. Velké procento uživatelů využívá pro hledání na internetu mobilní telefon. Aktuálně je to 4,32 miliardy celosvětových uživatelů, jak uvádí Johnson (2021). Mobilní aplikace poskytne zákazníkovi rychlejší přístup k nabídce ubytování nebo správě již vytvořených rezervací.

Neustále dochází k nárůstu uživatelů internetu a sociálních médií a předpokládá se další růst. V současné době je na světě 4,66 miliardy uživatelů internetu a 4,2 miliardy uživatelů sociálních sítí. V roce 2015 bylo 2,07 miliardy uživatelů sociálních sítí, což znamená, že od té doby přibyl téměř dvojnásobek nových uživatelů. V České republice využívá internet 81,3 % obyvatel (Johnson, 2021). Hotel.cz má tím pádem příležitost rozšířit svou působnost online. Společnost může využívat sociální platformy k propagaci svých služeb, interakci se zákazníky a shromažďování zpětné vazby od nich.

Podobným typem příležitostí je zavedení věrnostního programu pro zákazníky, s čímž souvisí vytvoření možné registrace do portálu. Zákazník by vytvářel rezervace skrz svůj vytvořený profil a po určitém počtu vytvořených rezervací by se mu dostávalo možných výhod, slev nebo bonusů. Na základě těchto možných vylepšení by se lépe cílilo na mladší generaci, která v dnešní době bere mobilní aplikace i věrnostní programy již jako samozřejmost kvalitních poskytovatelů služeb.

Technologický vývoj je další příležitostí, která přináší výhody v mnoha odděleních. Operace mohou být automatizovány, čímž klesají náklady podniku. Technologie zlepšují marketingové úsilí a umožňují například efektivnější sběr dat.

3.7.4 Hrozby/ Threats

Největší hrozbou společnosti je stávající a rostoucí konkurence. Konkurence v tomto odvětví v posledních letech vzrostla a je tím pádem na firmu vyvíjen tlak na snižování cen. To by mohlo vést ke snižování příjmů, pokud se přizpůsobí cenovým změnám anebo až ke ztrátě tržního podílu, pokud se tak nestane. Noví účastníci na trhu jsou velkou hrozbou, protože získávají podíl na trhu tím, že ubírají podíl Hotel.cz, čímž podnik může ztratit své zákazníky i ubytovatele.

Politická nejistota v zemi se ukazuje jako překážka pro podnikání, která dokáže brzdit výkon podniku a může přinášet podnikání zbytečné náklady. Růst úrokové sazby může bránit společnosti uskutečnit plánované projekty, protože půjčky mají vyšší úrokovou míru, což znamená, že si je firma případně nemůže dovolit. Kolísající úroková míra nezajišťuje stabilní ekonomické a také finanční prostředí. Další hrozbou je bezpochyby růst míry inflace, což vede k možnému odrazení od investování či například snížení poptávky. Při vysoké inflaci není firma schopna své ceny zvyšovat tak, jak se vyvíjí náklady zasažené inflací. Při vysoké inflaci a úrokové míře se snižuje poptávka zákazníků, kteří šetří své finanční prostředky.

Technologický vývoj konkurentů představuje velkou hrozbu v tomto odvětví, protože zákazníci firmy mohou být díky dané nové technologii ztraceni ve prospěch konkurence, což snižuje podíl na trhu. Neustálý vývoj technologie vyžaduje dostatečně vyškolené zaměstnance, protože neschopnost držet krok s konkurencí může vést ke ztrátě podnikání.

Kromě zmíněných politických ekonomických či technologických hrozeb je zde možná hrozba v podobě vlivu okolních podmínek podniku. V současné době je toto velmi aktuální téma, především z důvodu probíhající pandemie Covid-19. Toto je hrozba, se kterou nepočítal žádný podnik na světě a je vidět, jak může být pro některé podniky likvidační.

Cílem aplikované SWOT analýzy bylo identifikovat silné a slabé stránky podniku HOTEL.CZ a.s. a také příležitosti a hrozby přicházející z tržního prostředí. Jednoznačně silnou stránkou podniku je stabilita, což ukázaly především poslední 2 roky (fúze, Covid-19). Výborně fungující početná zákaznická podpora zajišťuje co možná nejvíce osobní přístup k zákazníkům. Mezi nejsilnější stránky podniku lze zařadit také především široké

portfolio služeb a spojení s maďarskou společností, což přineslo nové přístupy či zefektivnění služeb.

Slabou stránkou podniku je nepochybně vysoká závislost na ubytovatelích, zákaznících a okolních podmínkách. Mezi další lze řadit také hlavně absenci mobilní aplikace a věrnostního programu. Proto je nutné neustále podnikat průzkumy trhu, inovovat a „jít s dobou“, aby podnik nepřišel ani o ubytovací zařízení, ani o zákazníky.

Některé ze slabých stránek podniku se dají lehce přetransformovat do příležitostí, jako například vývoj mobilní aplikace či zavedení věrnostního programu pro zákazníky, což pomůže zacílit na mladší generaci. Mezi klíčové příležitosti lze řadit také efektivnější propagace na internetu a sociálních sítích.

Posledním okruhem jsou hrozby, kde jsou určitě na prvním místě stávající či nové konkurenční podniky, které detailněji rozebere následující, Porterova, analýza pěti sil. Významnou hrozbou je také růst úrokové míry či inflace, což je v současné době velmi diskutované téma.

3.8 Porterova analýza pěti sil

Obsahem této kapitoly je Porterova analýza pěti sil, což jak již název napovídá je model pěti konkurenčních sil podniku HOTEL.CZ a.s. Jak již bylo uvedeno v teoretické části práce, jedná se o vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů, sílu stávající konkurence, potenciální nové konkurenty a poslední oblastí jsou substituční výrobky.

Podnik HOTEL.CZ působí v oblasti cestovního ruchu. Tato oblast se řadí na národní i regionální úrovni mezi významné ekonomické činnosti. Nejaktuálnější data z roku 2019 říkají, že tento obor tvořil 2,9 % hrubého národního produktu České republiky, což je částka 165 miliard korun. Celkový objem výdajů v tomto odvětví tvořil 308 miliard korun, což je v meziročním srovnání o 3,5 % více, a jedná se o souhrnný ukazatel poptávky veškerých návštěvníků, kteří absolvovali dovolenou v ČR. Jednalo se o nejvyšší hodnotu od roku 2003. Českou republiku v roce 2019 navštívilo celkem 37,2 miliónů návštěvníků ze zahraničí, zatímco občané ČR realizovali zhruba 86 miliónů cest na našem území. (ČSÚ, 2021)

Důležité je zmínit, že tato data jsou z roku 2019 a od té doby uběhly téměř dva roky, které v důsledku pandemické situace byly naprosto odlišné od let předchozích a je očekávaný výrazný propad podílu odvětví na hrubém domácím produktu i celkový nižší objem výdajů.

3.8.1 Vyjednávací síla dodavatelů/ ubytovatelů

Firma HOTEL.CZ a.s. se věnuje specifické činnosti, a proto je vhodné označovat dodavatele spíše jako ubytovatele či ubytovací zařízení. Díky tomu, že Hotel.cz zprostředkovává ubytovací služby, je definováno, že čím více dodavatelů neboli ubytovatelů uzavře smlouvu o poskytování jejich ubytovacích služeb společností HOTEL.CZ, tím větší je nabídka podniku a tím větší výběr ubytovacích objektů má poté zákazník. V současné době má společnost v nabídce 7 855 ubytovacích zařízení a 3 406 lázeňských pobytů. (Hotel.cz, Spa.cz, 2021)

Mezi ubytovatele patří hotely, penziony, lázně, soukromé apartmány, chaty, chalupy, motely a další typy ubytování. Počet ubytovatelů je v odvětví, kde HOTEL.CZ působí, více než kupujících, což znamená, že ubytovatelé mají menší kontrolu nad cenami, a proto mají dodavatelé celkem slabou vyjednávací sílu. Dalším faktorem je také to, že produkty, tedy ubytovací zařízení, jsou poměrně standardizované a méně diferencované. To umožňuje kupujícímu, tedy podniku Hotel.cz, měnit snadněji ubytovatele. Na druhou stranu neexistují žádné jiné náhražky služeb, které poskytují ubytovatelé. Tento fakt napomáhá dodavatelům/ubytovatelům mít naopak větší vyjednávací sílu v odvětví.

Odvětví, kde působí HOTEL.CZ je pro ubytovatele důležitým zákazníkem. To znamená, že zisky odvětví úzce souvisí se zisky ubytovatelů. Tito ubytovatelé proto musí poskytovat přiměřené ceny, což opět znamená slabší vyjednávací sílu ubytovatelů v rámci tohoto odvětví.

Česká společnost poskytuje zveřejnění ubytovacích objektů na jejím portálu zcela zdarma. Odměnou je provize ze skutečně realizovaných rezervací. Dané objekty jsou nabízeny i na partnerských portálech, které jsou součástí skupiny: Szallas.hu, Noclegi.pl, sk.revngo.com a další. Vyjednávací síla na straně HOTEL.CZ může být v tom, že se jedná o nejrychleji rostoucí subjekt na trhu s online ubytováním, měsíční návštěvnost portálu je přes 550 000

návštěvníků a ročně je poskytnuta pomoc více než 230 000 klientům s nalezením ubytování. (Hotel.cz, 2021)

3.8.2 Vyjednávací síla odběratelů/ zákazníků

I přesto, že má společnost HOTEL.CZ a.s. široké portfolio projektů a služeb, které poskytuje, tak se ve výsledku u všech projektů (hotel.cz, spa.cz, penzion.cz, ...) jedná o zprostředkovávání ubytovacích služeb. Odběratelem je tedy každý zákazník, který si prostřednictvím webových stránek společnosti zakoupí pobyt v daném ubytovacím zařízení.

Vyjednávací síla kupujících naznačuje tlak, který zákazníci vyvíjejí na Hotel.cz, aby získaly vysoce kvalitní služby za dostupné ceny s kvalitním zákaznickým servisem. Tato síla přímo ovlivňuje schopnost podniku dosahovat obchodních cílů. Silná vyjednávací síla zákazníků snižuje ziskovost, čímž pádem je celé odvětví, kde podnik figuruje, konkurenceschopnější. Zatímco, když je kupní síla zákazníků slabá, snižuje to konkurenceschopnost odvětví, zvyšuje ziskovost podniku a vytváří příležitosti k růstu.

3.8.3 Stávající konkurence

Společnost HOTEL.CZ. je v současné době největším českým zprostředkovatelem ubytovacích služeb v rámci online prostředí. I přes to, že se jedná o největšího a nejúspěšnějšího českého zprostředkovatele ubytování, konkurence je vysoká, a to především z řad zahraničních společností, což může ovlivnit růst podniku. Ziskovost v tomto odvětví není tak vysoká, protože firmy vůči sobě přijímají různé cenové strategie. Nejčastěji dochází ke garanci nejnižší ceny, což funguje na principu dorovnání nejnižší ceny na trhu, za kterou poskytuje danou službu konkurenční firma.

Tím, že nabízené ubytovací služby nejsou dostatečně diferencované a účastníci na trhy se zaměřují na stejné segmenty trhu, tak je rivalita mezi stávajícími firmami poměrně vysoká. Vysokou rivalitu podporuje také fakt, že velké množství konkurentů znamená snižování cen, aby byl zajištěn prodej produktů dané firmy, v tomto případě Hotel.cz.

Mezi hlavní konkurenty společnosti Hotel.cz patří:

Booking.com

Jedná se o největšího konkurenta na trhu a zároveň o jednu z největších světových platforem zaměřených na zprostředkovávání cestování, která umí oslovit globální publikum a pomoci rozvíjet jejich podnikání u jakéhokoliv typu ubytování. Portál Booking.com je zákazníkovi k dispozici ve 43 jazycích a nabízí více než 28 miliónů evidovaných ubytovacích objektů. V České republice aktuálně nabízí ubytování v 18 628 ubytovacích zařízeních, přičemž Hotel.cz v porovnání pouze 7 855, což je výrazný rozdíl. Hlavním důvodem úspěchu společnosti je nepochybně globální povědomí o značce, což napomáhá důvěryhodnosti zákazníků. Dále velká investice do technologií, které zákazníkům usnadňují cestování a nabízí mnoho doplňkových služeb a mnoho dalších. (Booking.com, 2021)

Airbnb

Jedná se o platformu, která poskytuje v podstatě totožné služby jako Hotel.cz, ale s tím rozdílem, že původní myšlenka byla zprostředkování sdíleného krátkodobého bydlení, nikoliv ubytování v hotelech či například penzionech. V roce 2017 nabízel portál Airbnb okolo 15 900 zařízení, v roce 2020 bylo na portálu evidováno 13 116 aktivních zařízení pouze v Praze. Tato společnost sklízí velkou kritiku za zvyšování cen nemovitostí z důvodu nedostatku bytů pro klasické bydlení a postupně se zavádějí regulace služeb Airbnb. (vprazedoma.cz, 2020)

Agoda

Agoda je další online rezervační platforma, která zprostředkovává ubytování po celém světě, především v Asii. V posledních letech zaznamenává rozkvět i v České republice a v současné době nabízí na našem území 17 507 ubytovacích zařízení, což je více než dvojnásobek zařízení, než nabízí Hotel.cz. (Agoda.com, 2021)

Nevýhodou oproti konkurenci je nedostatečné povědomí zákazníka o společnosti Hotel.cz. Jedná se sice o českou firmu, ale i tak má český zákazník větší povědomí o výše zmíněných zahraničních portálech, kterým dá přednost. Tento fakt se odráží i v rozhodování ubytovatelů s jakým portálem chtějí spolupracovat. I přesto, že zmíněné konkurenční společnosti nabízí mnohdy horší podmínky pro spolupráci, tak si ubytovatel vybere právě spolupráci s nimi,

protože jsou pro zákazníka známější. Proto tyto portály nabízejí mnohem více ubytovacích zařízení.

3.8.4 Potenciální nová konkurence

Pro společnost je velmi důležité analyzovat potenciální konkurenci, která by se mohla objevit na daném trhu a jestli jsou bariéry pro vstup na trh velké či nikoliv. Riziko vstupu nových konkurentů v tomto odvětví není sice tak vysoké, ale je potřeba mu předcházet určitými kroky.

Vstup novým účastníkům do odvětví komplikuje několik překážek. Jednou je například vládní politika, která požaduje splnění licenčních a zákonných požadavků, než společnost může začít figurovat na trhu. Další překážkou jsou vysoké kapitálové požadavky na vznik nového podniku, protože si nové subjekty nemusejí dovolit vynaložit tak vysoké výdaje. Kapitálové požadavky jsou vysoké také kvůli velkým nákladům na výzkum a vývoj.

Společnost Hotel.cz se může zaměřit na inovaci poskytovaných služeb, aby odlišila své služby od služeb případných nových konkurentů. Variantou je investice do marketingu, což pomůže vybudovat silnější identifikaci značky a následně udržet stávající zákazníky a zamezit jejich odchodu k nové konkurenci. Důležitá je také práce na řízení vztahů se zákazníky i ubytovateli, aby se rozvíjela jejich loajalita ke značce. Další variantou je investice do výzkumu a vývoje, získání cenných dat o zákaznících a práce na inovování služeb a jejich diferenciaci.

3.8.5 Substituční výrobky/ služby

Firma Hotel.cz nevyrobí žádné výrobky, ale jak již bylo několikrát zmíněno, tak zprostředkovává ubytovací služby online formou. Služby, které společnost poskytuje mají v daném odvětví málo dostupných substitutů, což znamená poměrně malou hrozbu v rámci odvětví.

Přesto se v tomto odvětví nachází poskytovatelé podobných služeb. Jedná se především o jednotlivé ubytovací zařízení, které ubytovatelé nechtějí zveřejňovat z toho důvodu, že

jednoduše nepotřebují služby společnosti Hotel.cz a jsou si schopni sehnat zákazníky pomocí vlastních sil. Dalším častým důvodem je, že nechtějí platit provize společnosti za zprostředkování ubytování.

Původní substituční služby poskytovala společnost Airbnb, která, jak již bylo zmíněno, vznikla za cílem zprostředkovávat sdílené krátkodobé bydlení. Airbnb tedy původně nezprostředkovávalo ubytování v oficiálních ubytovacích zařízeních jako jsou například hotely či penziony, což poskytované služby odlišovalo od nabízených služeb společnosti Hotel.cz. Postupem času se původní myšlenka Airbnb začala vytrácet a nyní lze v jejich portfoliu ubytovacích zařízení najít i hotelové pokoje.

Dalším substituční službou je tzv. Couchsurfing, který na rozdíl od HOTEL.CZ zprostředkovává ubytování zcela zdarma. Jedná se o globální komunitu 14 miliónů lidí ve více než 200 000 městech. Couchsurfing spojuje cestovatele s lidmi, kteří jsou ochotni sdílet své vlastní ubytování. (Couchsurfing, 2021)

Výše zmínění stávající konkurenti, tak i Hotel.cz poskytují totožné služby, tedy zprostředkování ubytování. Rozdílem může být například kvalita poskytovaných služeb. Proto by se měla společnost zaměřit na poskytování co nejkvalitnějších služeb, aby si právě je kupující vybírali. Zaměřit se lze také na odlišení svých služeb, což zajistí, že zákazníci budou považovat dané služby za jedinečné a nebudou přecházet na náhradní produkty. Odlišit se od substitučních služeb se dá také prostřednictvím průzkumu trhu, což pomůže lépe porozumět potřebám zákazníků a poskytnout jim, co chtějí.

Pomocí informací z Porterovy analýzy pěti sil je společnost Hotel.cz schopna porozumět tomu, jak ji různé faktory ovlivňují a jak ovlivňují také celé odvětví. Velkou hrozbou je nižší ziskovost, zatímco menší hrozba značí vyšší ziskovost. Dané informace lze použít ve strategickém plánování podniku.

Co se týče vyjednávací síly dodavatelů/ ubytovatelů, tak je tato síla celkem malá. Tomuto faktu nasvědčuje menší kontrola nad cenami z důvodu převisu počtu ubytovatelů nad zákazníky. Další důvod je standardizace poskytovaných služeb ubytovateli, což umožňuje společnosti měnit snadněji ubytovatele. Na druhou stranu neexistují náhražky služeb, což vylepšuje vyjednávací pozici pro ubytovatele.

Silná vyjednávací síla kupujících může za to, že má podnik nižší ziskovost a celé odvětví je konkurenceschopnější. Síla stávající konkurence se jeví jako nejsilnější faktor, který působí na podnik. Tím, že jsou služby konkurentů velmi identické, tak je rivalita mezi firmami poměrně vysoká, a to má za následek nižší ziskovost a pomalejší růst podniku.

Noví potenciální konkurenti mají složitější podmínky pro vstup na daný trh v podobě požadovaných licencí, dodržení zákonů nebo vysokých kapitálových požadavků na vznik nového podniku. Tyto překážky nasvědčují menší hrozbě vstupu nové konkurence do odvětví. Společnost Hotel.cz poskytuje služby, které nemají mnoho blízkých substitutů, kromě ubytovatelů, kteří své ubytování nabízí soukromě. I tato oblast představuje pouze malou hrozbu.

Následující tabulka shrnuje výsledky Porterovy analýzy z pohledu úrovně hrozby jednotlivých pěti oblastí. Tabulka č. 10 obsahuje škálu od nejmenší po největší možnou úroveň hrozby.

Tabulka 10: Vyhodnocení Porterovy analýzy

Konkurenční síly	Úroveň hrozby					
Vyjednávací síla dodavatelů	Malá		X			Vysoká
Vyjednávací síla odběratelů	Malá				X	Vysoká
Stávající konkurence	Malá					X
Potenciální konkurence	Malá		X			Vysoká
Substituční výrobky	Malá		X			Vysoká

Zdroj: vlastní zpracování

Již několikrát v praktické části práce bylo zmíněno téma pandemické situace v důsledku viru Covid-19. Proto se následující kapitola věnuje dopadům pandemie na společnost Hotel.cz.

3.9 Pandemická situace a dopady na Hotel.cz a.s.

V prosinci 2019 se objevil v Číně vir, který je označován jako Covid-19. Během krátké doby se virus rozšířil po celém světě, což má za následek celosvětovou pandemii, která výrazně ovlivnila všechny oblasti běžného života. V ČR byly potvrzeny první případy na začátku března roku 2020 a postupně byla zaváděna proti pandemická opatření, která se výrazně dotkla nejenom fungování společnosti HOTEL.CZ. Pro tuto práci není nutné uvádět jaké jsou dopady viru na lidské zdraví, nýbrž jaké jsou dopady na podnik a odvětví kde figuruje. K dnešnímu dni (23. 11. 2021), skoro 2 roky po propuknutí pandemie, stále není pandemická

situace pod kontrolou a očekává se zavedení dalších restrikcí, které se opět mohou dotknout běžného chodu podniku.

Pro porovnání byla použita data z výročních zpráv společnosti Hotel.cz za období 2019 a 2020. Největší rozdíl je vidět na hospodářském výsledku za běžné účetní období:

- 2019: **15 703 000 Kč**,
- 2020: **2 899 000 Kč**. (HOTEL.CZ a.s. 2019, 2020)

Narůstající pozitivní trend v oblasti turistického ruchu byl v roce 2020 potlačen vlivem pandemie Covid-19. Tato celosvětová výzva nabídla širokou nabídku možností pro domácí cestovní ruch, na který se společnost převážně specializuje. V období, kdy byla uzavřena ubytovací zařízení a poptávka byla na minimu, společnost čerpala vládou vyhlášené podpory, mezi které patřil příspěvek na mzdové náklady a příspěvek na zrušené rezervace. Pro všechny projekty společnosti tato situace znamenala v roce 2020 výrazný propad v tržbách.

Hotel.cz

Vlivem výrazného zásahu pandemie na jaře a na podzim společnost přišla o 70 % příjmů pouze na tomto projektu. Naopak v létě, kdy byly rozvolněna protipandemická opatření, dosáhl Hotel.cz během měsíců červen-srpen růstu návštěvnosti o 25 %. Celkově počet rezervací poklesl meziročně o 28 %.

Spa.cz

Rok 2020 byl velmi nestálý a nepředvídatelný z hlediska generování marže či marketingových investic. V souvislosti s březnovým uzavřením hotelových i lázeňských zařízení na skoro dva měsíce muselo být zrušeno či přesunuto velké množství potvrzených pobytů a nebylo možné přijímat žádné nové, než došlo ke znovuotevření v květnu. Tento projekt zakončil rok 2020 s 20% poklesem realizované marže oproti předchozímu roku.

Uzavření ubytovacích zařízení přineslo výzvu v podobě udržení týmu zákaznické péče, a proto bylo nutné vyvíjet nové funkcionality, které souvisely především s modifikací rezervace ze strany zákazníků či odesláním před nástupových informací.

Hotely.cz

Tento portál zaznamenal pokles příjmů o 40 %. Jedná se o novou platformu a její potenciál nemohl být ještě dostatečně využit z důvodu, že se zahraniční turismus v roce 2020 v podstatě zastavil. Tato platforma je provozována ze strany společnosti Szallas.hu Zrt a jak již bylo zmíněno, maďarská společnost platí podniku HOTEL.CZ a.s. licenční poplatky za užívání ochranné známky a domény.

Konfi.cz

Z této činnosti nebyly dlouhodobě realizovány žádné významné příjmy a pandemická situace napomohla k tomu, že byl v roce 2020 provoz tohoto projektu omezen a projektový tým propuštěn. Management uvažuje o prodeji domény a souvisejících aktiv.

V návaznosti na výše uvedené informace a dopady covidové situace je nutné dodat, že společnost je v dobré finanční situaci a financování provozu i investic je v současné době bezproblémové. Pro přečkání této nelehké situace byly uskutečněny nezbytné kroky, které zamezily narušení či dokonce přerušení chodu společnosti.

Závěr

Tato diplomová práce se věnovala internacionalizaci podniku při expanzi v rámci EU. Mezinárodní aktivity, především pak obchod je v současné době jednou z klíčových forem propojení ekonomik. Cílem této práce bylo určit, jaký model nejlépe vystihuje internacionalizační proces české firmy a následně popsat změny u vybrané české společnosti, které nastaly po expanzi. Dalším cílem bylo zanalyzovat vnitřní prostředí vybrané společnosti pro určení silných a slabých míst a dále také analýza mikroprostředí vybraného podniku, pro zjištění všech konkurenčních oblastí v daném odvětví. Na základě získaných informací byly v závěru práce zhodnoceny dopady současné pandemické situace na chod společnosti.

První část nabídla souhrn různých pohledů na téma internacionalizace. V práci byly odprezentovány odlišné i podobné pohledy několika autorů, přístupy, evoluční modely jako Upssalský model, Stopfordův či I-modely. Dále byly popsány důvody, motivy a možné výhody či nevýhody vstupu na zahraniční trhy. Pozornost byla věnována také formám vstupu na zahraniční trhy, a to především vstupům kapitálovým. V teoretické části byly představeny také malé a střední podniky, jejich výhody a nevýhody a způsob, jakým je jejich internacionalizační aktivita podporována ze strany státu. Pro potřeby praktické části bylo nezbytné popsat také problematiku SWOT a Porterovy analýzy.

Společnost HOTEL.CZ a.s. má pozitivní přístup k zapojování se do mezinárodních aktivit a její internacionalizační proces lze zařadit mezi tzv. I-modely, konkrétně I-model autora Cavusgila (1980), podle kterého dochází k exportním aktivitám postupně. Cavusgilův model (1980) dále zohledňuje časový interval, empirické poznatky a je využívám především malými a středními podniky. Všechna zmíněná kritéria platí v případě české společnosti.

České právo definuje několik druhů fúze, přičemž v případě HOTEL.CZ a.s. a Szallas.hu Zrt jde o fúzi sloučením, kdy se spojily společnosti v jeden celek, zanikla společnost ONLINE HOLDING s.r.o., která vlastnila HOTEL.CZ a.s. a jmění se převedlo na právního nástupce, tedy maďarskou společnost, která získala 100 % obchodního podílu a bývalí čeští spolumajitelé získali menšinový podíl v nově vzniklé skupině. Szallas.hu Zrt se stala ovládající právnickou osobu a mateřskou společností, přičemž podnik HOTEL.CZ a.s. se stal dceřinou společností. Původně obě společnosti patřily do kategorie malých a středních

podniků. Fúze umožnila oběma podnikům přesun do kategorie velkých podniků, ale pouze o pár zaměstnanců.

V další části byla představena vybraná společnost HOTEL.CZ a.s., která se specializuje na zprostředkování ubytovacích služeb. Byla prezentována historie společnosti, organizační struktura či probíhající projekty, na kterých podnik pracuje. Dále byla věnována pozornost představení maďarské společnosti Szallas.hu Zrt, procesu fúze obou společností a následným změnám, které v HOTEL.CZ v důsledku fúze nastaly.

Analytická část práce se zaměřila na zjištění situace, jak si český podnik stojí v daném odvětví k čemuž sloužila SWOT analýza. V rámci této analýzy byly definovány silné a slabé stránky podniku a možné příležitosti a hrozby, které jsou dané okolním prostředím. Analýza ukázala, že nejsilnějšími stránkami podniku jsou stabilita, početná zákaznická podpora, široké portfolio služeb a fúze s maďarskou společností, která přinesla zefektivnění služeb či přísun nových přístupů. Mezi slabé stránky patří především závislost na ubytovatelích, zákaznících a okolních podmínkách a také absence mobilní aplikace a věrnostního programu. Klíčovými příležitostmi jsou vývoj mobilní aplikace, zavedení věrnostního programu či efektivnější on-line propagace, což by pomohlo získat lepší postavení na trhu a snížit vysokou úroveň hrozby v podobě stávající konkurence.

Nejenom stávající konkurenci se věnovala v práci další aplikovaná analýza, tedy Porterova analýza pěti konkurenční sil, která byla použita pro detailní rozbor mikroprostředí podniku a odvětví, kde HOTEL.CZ figuruje. Z analýzy vyplynulo, že největší hrozbou je stávající konkurence v podobě nadnárodních společností jako jsou Booking.com, Airbnb či Agoda. Vyjednávací síla zákazníků je také poměrně vysoká, ale zbylé oblasti analýzy představují mnohem menší hrozbu pro HOTEL.CZ. Vyhodnocená data z obou analýz lze použít ve strategickém plánování podniku.

Z práce vyplývá, že fúze s maďarskou společností Szallas.hu Zrt přinesla společnosti HOTEL.CZ a.s. několik výhod mezi které patří například výrazné rozšíření pole působnosti vzhledem k nabízení českých a slovenských ubytovacích zařízení všemi portály, které spadají pod maďarskou společnost. Další výhody jsou sdílení služeb v oblasti managementu, controllingu, reportingu, řízení, vývoje projektů, sdílení znalostí a technologií a v neposlední řadě také spojení sil v souboji s globálními giganty v oboru.

Jeden z původních plánů mateřské společnosti Szallas.hu Zrt, která vlastní HOTEL.CZ a.s. byl růst celé skupiny tempem 30 procent ročně, což pandemická situace překazila a nejenom česká společnost čelí výrazným propadům tržeb. Práce popsala také enormní dopady viru Covid-19 na chod celé skupiny. Téměř dva roky po propuknutí pandemie stále není situace pod kontrolou a v současné době se zavádějí další restrikce, které se mohou opět výrazně dotknout chodu společností. V důsledku této situace společnost soustředí veškeré své síly do zvládnutí situace a žádné další expanzivní kroky zatím neplánuje. Výhledy do budoucna se dají těžko predikovat, vzhledem k neustále se měnícím podmínkám v odvětví i na celém trhu.

V úplném závěru lze konstatovat, že internacionalizační proces a mezinárodní aktivity lze demonstrovat i na podniku malé a střední kategorie. Menší podniky mohou díky sloučení posílit své postavení na trhu a společnými silami bojovat s globálními giganty v daném odvětví.

Seznam použité literatury

- Agoda.com. 2021. [online]. Singapur: Agoda.com [cit. 2021-11-12]. Dostupné z: <https://www.agoda.com/cs-cz/country/czech-republic.html>
- ANDERSEN, O. 1993. On the Internationalization Process of Firms: a Critical Analysis. *In Journal of International Business studies*. Vol. 24, no. 2. ISSN: 0047-2506.
- BEDNÁŘOVÁ, D., D. ŠKODOVÁ-PARMOVÁ. 2010. *Malé a střední podnikání*. 2., rozš. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta. ISBN 978-80-7394-229-8.
- Booking.com™. 2021. *About*. [online]. Amsterdam: Booking.com™ [cit. 2021-11-12]. Dostupné z: <https://www.booking.com/content/about.cs.html>
- BUCKLEY, P. J., P. N. GHOURI. 2015. *International Business Strategy*. Taylor & Francis. ISBN 978-04-1562-469-5.
- CONTRACTOR, F. J. 2007. Is International Business Good for Companies? The Evolutionary or Multi-stage Theory of Internationalisation vs the Transaction Cost Perspective. *Management International Review*. 47(3): 453-475. ISSN 0938-8249
- Couchsurfing.com. 2021. [online]. San Francisco: Couchsurfing.com [cit. 2021-11-20]. Dostupné z: <https://about.couchsurfing.com/about/about-us/>
- ČSÚ. 2021. *Satelitní účet cestovního ruchu* [online]. Český statistický úřad. [cit. 2021-11-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/satelitni_ucet_cestovniho_ruchu
- ČTK. 2019. Portály Hotel.cz a Spa.cz získala maďarská Szallas. *Celyoturismu.cz* [online]. Praha: ČTK, 18. července 2019 [cit. 2021-11-18]. Dostupné z: <https://celyoturismu.cz/portaly-hotel-cz-a-spa-cz-ziskala-madarska-szallas/>
- DICKEN, P. 1998. *Global Shift – Transforming the World Economy*. 3. vydání, Paul Chapman Publishing Ltd, 1998. ISBN 1-85396-367-4.
- GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC, D. ŘEHÁK. 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.
- HAVLÍČEK, K., M. KAŠÍK. 2005. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-120-8.

- HENNART, J. F. 2007. The Theoretical Rationale for a Multinationality-Performance Relationship. *Management International Review*. 47(3): 423-452. ISSN 0938–8249.
- HODICOVÁ, R. 2011. *Psychické distance a internacionalizace malých a středních podniků: Empirické šetření na příkladu sasko-českého pohraničí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024739397.
- HOTEL.CZ a.s. 2019. *Výroční zpráva*. Praha: HOTEL.CZ a.s.
- HOTEL.CZ a.s. 2020. *Výroční zpráva*. Praha: HOTEL.CZ a.s.
- HOTEL.CZ a.s. 2021. *O nás*. [online]. Praha: HOTEL.CZ a.s. [cit. 2021-11-08]. Dostupné z: <https://www.hotel.cz/o-nas/>
- Hotel.cz. 2021. [online]. Praha: HOTEL.CZ a.s. [cit. 2021-11-10]. Dostupné z: <https://www.hotel.cz/>
- JAKUBÍKOVÁ D. 2013. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JOHANSON, J., F. WIDERSHEIM-PAUL. 1975. The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*. 12(3): 305-323. ISSN 1478-6990.
- Kelemen L. 2018. Lengyelországban vette meg konkurensét a Szallas.hu – Háromszorosára nő az operáció. *Pr.szallas.hu* [online]. Miskolc: Pr.szallas.hu, 13. listopadu 2021 [cit. 2021-11-13]. Dostupné z: <https://pr.szallas.hu/lengyelorszagban-vette-meg-konkurens-et-a-szallas-hu-haromszorosara-no-az-operacio/>
- Kelemen L. 2018. Romániában is bevásárolt a Szallas.hu: A Travelminit International SRL-ben szerzett tulajdonrészt a magyar szállásfoglaló oldal. *Pr.szallas.hu* [online]. Miskolc: Pr.szallas.hu, 13. listopadu 2021 [cit. 2021-11-13]. Dostupné z: <https://pr.szallas.hu/romaniaban-is-bevasarolt-a-szallas-hu-a-travelminit-international-srl-ben-szerzett-tulajdonreszt-a-magyar-szallasfoglalo-oldal/>
- KEŘKOVSKÝ, M., O. VYKYPĚL. 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-453-8.
- KISLINGEROVÁ, E., I. NOVÝ. a kol. 2005. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-847-9.

- KOTLER, P. 2007. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KUBÍČKOVÁ, L., a kol. 2016. The Internationalization Motives of SMEs from the Czech Republic in the Context of EU Accession. *Society and Economy*. 38(3): 375-386. ISSN 15889726.
- KUNEŠOVÁ, H., E. CIHELKOVÁ. 2006. *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-455-4.
- LOPEZ, L. E., S. K. KUNDU, L. CIRAVEGNA. 2009. Born Global or Born Regional Evidence from an Exploratory Study in the Costa Rican Software Industry. *In Journal of International Business Studies* 2009, vol. 40, no. 7, p. 1228–1238. ISSN 0047-2506.
- MACHKOVÁ, H. 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5366-9.
- MACHKOVÁ, H., E. ČERNOHLÁVKOVÁ a A. SATO. 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4874-0.
- MEIXNEROVÁ, L., Š. ZAPLETALOVÁ a Z. STEFANOVOVÁ. 2017. *Mezinárodní podnikání: vybrané strategické, manažerské a ekonomické aspekty*. Praha: C. H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074006548.
- MORGAN, R. E., C. S. KATSIKEAS. 1997. Theories of International Trade, Foreign Direct Investment and Firm Internationalization: a Critique. *In Management Decision* 1997, vol. 35, no. 1, p. 68–78. ISSN 0021-1747.
- MPO. 2013. Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014-2020. *Mpo.cz* [online] Praha: Mpo.cz, 26. března 2013. [cit. 2021-10-12]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/koncepce-podpory-malych-a-strednich-podnikatelu-na-obdobi-let-2014_2020--119071/
- MULAČOVÁ, V., P. MULAČ. 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. ISBN 9788024747804.
- MUSTEEN, M., J. FRANCIS, and D. K. DATTA. 2010. The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs. *Journal of World Business*. 45(3): 197-205. ISSN 1090-9516.

- ONKELINX, J., L. SLEUWAEGEN. 2008. *Internationalization of SMEs*. Gent. Výzkumná zpráva, Vlerick Leuven Gent Management School. ISBN 978-90-788-5815-7. Dostupné z: <http://www.flandersdc.be/sites/default/files/Flanders%20DC%20Study%20%20Internationalization%20of%20SMEs.pdf>.
- Penzion.cz. 2021. [online]. Praha: HOTEL.CZ a.s. [cit. 2021-11-10]. Dostupné z: <https://www.penzion.cz/>
- PORTER, M. E. 1993. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, a. s. ISBN 80-85605-12-0.
- POTUŽÁKOVÁ, Z., J., DEMEL, J., DĚDKOVÁ, Š., HYBLEROVÁ, J., MAČÍ a R., ČUHLOVÁ. 2016. *Podnik v mezinárodním prostředí*. V Liberci: Technická univerzita. Strategické řízení výkonnosti podniku: edice Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci. ISBN 978-80-7494-311-9.
- PRAŽSKÁ, L., J. JINDRA. 2002. *Obchodní podnikání Retail management*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-059-7.
- Previo.cz. 2021. [online]. Praha: PREVIO HOLDING s.r.o. [cit. 2021-11-10]. Dostupné z: <https://www.previo.cz/>
- RODRIGUEZOVÁ, V., L. BARCOVÁ, M. J. ÁLVAREZ. 2010. Managing risk and knowledge in the internationalisation process. *Intangible Capital*. roč. 6, č. 2, s. 202–235. ISSN 1697-9818. Dostupné z: <http://upcommons.upc.edu/revistes/bitstream/2099/9366/1/victoria%20Rodriguez.pdf>
- RUZZIER, M., R. D. HISRIC, B. ANTONCIC. 2006. SME Internationalization Reserch: Past, Present, and Future. *In Journal of Small Business and Enterprise Development* 2006, vol. 13, no. 4, p. 476–497, ISSN 1462-6004.
- SEDLÁČKOVÁ, H., K. BUCHTA. 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.
- SEDLÁK, J. 2019. Hotel.cz kupují Maďaři, rozšiřují služby pro rezervace hotelů po Evropě. *Lupa.cz* [online]. Praha: Lupa.cz, 11. července 2019 [cit. 2021-11-18]. Dostupné z: <https://www.lupa.cz/aktuality/hotel-cz-kupuji-madari-rozsiruji-sluzby-pro-rezervace-hotelu-po-evrope/>

- SLÍŽEK, D. 2014. Allegro prodalo Hotel.cz, Spa.cz, Turistik.cz, Hory.cz a Previo manažerům. *Lupa.cz* [online]. Praha: Lupa.cz 30. ledna 2014 [cit. 2021-11-18]. ISSN 1213-0702. Dostupné z: <https://www.lupa.cz/clanky/allegro-prodalo-hotel-cz-spa-cz-turistik-czhory-cz-a-previo-manazerum/>
- Spa.cz. 2021. [online]. Praha: HOTEL.CZ a.s. [cit. 2021-11-10]. Dostupné z: <https://www.spa.cz/>
- JOHNSON, J. 2021. Global digital population as of January 2021. *Statista.com* [online]. London: Statista.com 10. listopadu 2021 [cit. 2021-11-11]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/>
- SZALLAS.HU Zrt. 2021. *Rolunk*. [online]. Miskolc: SZALLAS.HU Zrt [cit. 2021-11-10]. Dostupné z: <https://szallas.hu/rolunk>
- ŠTRACH, P. 2009. *Mezinárodní management*. Praha: Grada, Expert. ISBN 978-80-247-2987-9.
- V Praze doma. 2020. *Praha a Airbnb v číslech*. [online]. Praha: V Praze doma. 17. února 2020 [cit. 2021-11-12]. Dostupné z: <https://www.vprazedoma.cz/praha-a-airbnb-v-cislech/>
- VEBER, J., J. SRPOVÁ. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6.
- VOMÁČKOVÁ, H. 2002. *Účetnictví akvizicí, fúzí a jiných vlastnických transakcí: vyšší účetnictví*. 1. vyd. Praha: Polygon. ISBN 80-7273-065-7.
- ZAPLETALOVÁ, Š. 2015. Models of Czech companies' internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*. 13(2): 153-168. ISSN 1570-7385.