

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T139 Globální podnikání a marketing

## **PROCES VÝBĚRU MEZINÁRODNÍHO TRHU**

**Bc. Dita TELLÁROVÁ**

Vedoucí práce: doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.

*Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním diplomové práce*

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne .....

Tímto bych chtěla velmi poděkovat doc. Ing. Janě Přikrylové, Ph.D. za námět k diplomové práci, její odborné vedení a cenné rady, jež významně přispěly ke zvýšení kvality této tvorby. Dále děkuji své rodině a kolegům v práci za nesmírnou trpělivost a podporu při studiu.

## Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů .....	6
Úvod .....	8
1 Internacionalizace firmy .....	12
1.1 Důvody internacionalizace .....	13
1.2 Teoretické koncepce internacionalizace .....	16
1.3 Teoretické přístupy a teorie internacionalizace .....	17
1.4 Porovnání internacionalizace malé a velké firmy .....	22
2 Možné přístupy k výběru zahraničních trhů a jejich analýza .....	24
2.1 Faktory ovlivňující rozhodování firmy při vstupu na trh .....	26
2.2 První stupeň výběru - předvolba potencionálních zemí .....	31
2.3 Druhý stupeň výběru - selekce zemí .....	33
2.4 Zhodnocení teoretických přístupů internacionalizace .....	41
2.5 Metody selekce zemí .....	45
3 Konstrukce vhodného modelu pro malý a střední podnik .....	49
3.1 Základní analýza podniku .....	49
3.2 Hrubý výběr .....	53
3.3 Podrobná analýza vybraných států .....	59
4 Aplikace vytvořeného modelu na firmě JaP-Jacina s.r.o. ....	62
4.1 Představení společnosti .....	62
4.2 Působnost společnosti JaP-Jacina s.r.o. v zahraničí .....	64
4.3 Analýza společnosti .....	66
4.4 Výběr trhu na základě vytvořeného modelu .....	68
5 Zhodnocení výběru trhu a predikce budoucího vývoje .....	78
Závěr .....	83
Seznam literatury .....	87
Seznam obrázků a tabulek .....	99
Seznam příloh .....	101

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

BERI	Business Environment Risk Index
BMI	Business Monitor International
CPI	Costumer Price Index
ČEB	Česká Exportní banka
ČR	Česká republika
DB	Doing Business
DKK	Dánská koruna
DM	Dolní mez
EU	Evropská unie
EUR	Euro
GCI	Global Competitiveness Index
HDI	Human Development Index
HDP	Hrubý domácí produkt
HM	Horní mez
ICT	Information and Communications Technology
IČ	Identifikační číslo
IKT	Informační a komunikační technologie
IMS	International market selection
LSEs	Large-scale enterprises
OSN	Organizace spojených národů
PO	Právnícká osoba
PPP	Purchasing Power Parity
PPS	Purchasing Power Standard
ROA	Rentabilita aktiv
ROC	Rentabilita nákladů

ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SMEs	Small and medium-sized enterprises
USA	United States of America
WEF	World Economic Forum
WTO	World Trade Organization

## Úvod

Mezinárodní obchod prošel během historie řadou změn. Již několik století před Kristem fénický národ mořeplavců a obchodníků, sídlící na východě Středozemního moře, podnikal dlouhé a nebezpečné plavby za obchodem. Už tehdy si lidé byli vědomi kvalitních a vzácných materiálů a výrobků, za které byli ochotni zaplatit. Vzhledem k tomu, že se v té době společenské národy kulturně dosti lišily, není divu, že bohatí toužili po „zahraničních“ produktech, které by je odlišily od ostatních lidí. Ve středověku se Evropanům otevřela cesta na východ a započalo tak obchodování se vzácným kořením. V té době došlo i k objevení tzv. Nových zemí, které objevil španělský a portugalský národ, což vedlo k obchodování s otroky. Hlavním mezníkem pro mezinárodní spolupráci se stala druhá polovina 19. století, kdy po průmyslové revoluci a 1. světové válce vznikl skutečný mezinárodní obchod. Jeho hlavní podstatou byl nákup materiálu z méně rozvinutých zemí, které disponovaly nerostným bohatstvím, avšak samotná výroba probíhala ve vyspělých státech. (Stone, McCall, 2004)

Na konci 20. století se otevřely trhy ve střední a východní Evropě, spolu s trhy asijskými, díky kterým vznikla nová poptávka po produktech. Například na indickém subkontinentu žije více než 1,3 miliardy lidí, jejichž potřeby nejsou do této doby plně uspokojeny. Pro velké firmy je tato země velkou výzvou a právě proto zde dochází k masovým výstavbám nových továren, hal a skladů, do nichž je zároveň dosazen tamní lid, jenž se stále považuje za levnou pracovní sílu.

Toto století sebou přineslo řadu nových technologií, které velmi napomohly k mezinárodní spolupráci. Díky internetu se urychlila komunikace mezi jednotlivými ekonomickými subjekty a nejen zákazníci se stali díky této technologii maximálně informovaní. Dokonce i výrobní linky prošly řadou změn. Ve velkých továrnách nahradily většinu lidské práce právě stroje, čímž se celý proces urychlil a zkvalitnil. Aby mohl mezinárodní obchod fungovat, bylo zapotřebí zmodernizovat dopravní a logistické sítě. A právě tyto skutečnosti přispěly k výraznému pokroku v internacionalizaci výroby, distribuce, logistiky, obchod a dalších služeb. (Machková, 2006)

Nejen pro velké, ale i malé a střední firmy přináší tento světový trend velké množství příležitostí. Vzhledem k jejich velikosti mohou drobné ekonomické



subjekty rychle reagovat na měnící se poptávku a na nestabilní ekonomické prostředí. Jinými slovy jsou oproti velkým firmám flexibilní, dynamické a do jisté míry se dá tvrdit, že vynaloží mnohem více úsilí a zdrojů na to, aby uspokojily potřeby a přání zákazníků, neboť potencionální ztráta klienta by znamenala pro malou firmu velké problémy do budoucna. Navíc díky postupné eliminaci obchodních bariér a maximální informovanosti je vstup na zahraničí mnohem jednodušší. (Daszkiewicz, Wach, 2012) Než však vedení společnosti udělá zásadní krok vpřed a rozhodne se svou firmu tzv. zmezinárodnit, musí si zodpovědět hned několik otázek. První a základní otázkou je, *zda podnik vůbec disponuje dostatkem finančních zdrojů a výrobních kapacit k tomu, aby mohl vstoupit na trh a uspokojit místní poptávku*. Na tuto otázku lze zodpovědět prostřednictvím vnitřní analýzy podniku, jejíž součástí je i analýza finanční. V této diplomové práci byla základní analýza nastíněna v kapitole 3. Pokud je firma dostatečně silná a disponuje potřebným finančním kapitálem, položí si majitel společnosti druhou a pro tuto práci stěžejní otázku - *Která země je pro podnik nejvýhodnější?* Aby bylo možné odpovědět, je nutné si nejdříve zodpovědět následující dotazy - *jakým způsobem bude cílový trh vybírán, co může ovlivnit výběr trhu nebo jaké faktory budou do výběrového procesu vstupovat*. Toto jsou otázky, na které se snaží diplomová práce odpovědět. Jinými slovy hledá odpověď na to, *jakým způsobem vybrat zemi, v níž budou očekávané a předem stanovené cíle podniku splněny*. Každá země je odlišná nejen svou kulturou a přístupem obyvatelstva k životnímu stylu, ale také se liší svou ekonomickou situací, právními zákony a předpisy, úrovní vzdělání, technologickou vyspělostí, logistickou sítí a dalšími aspekty. Vzhledem k velkému množství zdrojů a informací, týkajících se volby vhodného trhu, je tato práce strukturována tak, aby pomohla manažerům malých a středních firem při rozhodování.

První kapitola je zaměřena na základní teoretické poznatky o internacionalizaci, na motivační faktory a důvody vstupu firem na zahraniční trh a jsou zde také popsány teoretické koncepce, které charakterizují způsob vstupu společnosti do mezinárodního prostředí. První kapitola také obsahuje deskripci teorií internacionalizace, z nichž byly vybrány modely EPRG, model životního cyklu produktu, OLI teorie, model Uppsalské školy, Stopfordův model nebo přístup

Danielse a Radebougha. V závěru kapitoly byly shrnuty hlavní rozdíly mezi internacionalizací malých a velkých podniků.

Druhá část práce se věnuje přístupům k výběru mezinárodního trhu. Na základě poznatků autorů Andersena a Buvika (2002) byly tyto přístupy rozděleny na přístup systematický, který využívají především velké firmy, jež si mohou dovolit podrobnější analýzy a přístup nesystematický, který je charakteristický spíše pro malé a střední podnikatele, kteří se o vstupu do mezinárodního prostředí většinou rozhodují až na základě nečekaných pohnutek. Při samotném rozhodování by měly všechny společnosti zohlednit faktory, jež mohou mít pozitivní, ale i negativní dopad na samotnou podnikatelskou činnost. Tyto faktory byly v diplomové práci rozděleny podle odborné literatury do tří oblastí. Jedná se o oblast makroekonomického prostředí, odvětvového prostředí a v neposlední řadě oblast, týkající se vnitřní analýzy společnosti. Všechny tyto oblasti musí mít manažer dobře zmapované, aby se vyhnul pozdějším problémům, včas eliminoval, nebo alespoň snížil rizika, popřípadě aby těchto faktorů využil ve prospěch firmy. Druhá kapitola také obsahuje teorii o procesu výběru mezinárodního trhu a jeho jednotlivých filtračních stupních. Prvním stupněm je podle autorů Bernta, Altobelli a Sandera (2007) tzv. hrubý výběr, díky němuž firma vyfiltruje ty země, které zcela nevyhovují předem stanoveným parametrům, do nichž spadá geografická vzdálenost, kulturní a psychická vzdálenost, nebo osobní postoj manažera. Kromě toho do hrubého výběru vstupují i základní ukazatele, popisující politickou a ekonomickou situaci zkoumaných zemí. Druhý stupeň výběru byl vypracován na základě poznatků autora Hollensena (2008). Tato fáze představuje podrobnější analýzu zemí, jež postoupily z prvotního hrubého výběru. Autor tento druhý stupeň rozdělil ještě na úvodní mapování, v němž využil pro podrobnou analýzu BERI index a na druhý proces mapování, tzv. jemnozrný proces, ve kterém pracuje s kritérii atraktivity trhu a konkurenceschopnosti podniku. V druhém stupni výběru bylo také upozorněno na bariéry vstupu na trh a rizika s ním spojená. Na konci druhé části práce byly ve zkratce zmíněny i metody selekce zemí a v neposlední řadě byly veškeré teoretické poznatky zhodnoceny a následně byl doporučen proces pro SME.

Třetí kapitola se týká praktického využití teoretických poznatků při konstrukci vhodného modelu, který by měl pomoci malým a středním podnikům při výběru

vhodného trhu. Ačkoliv z teorie a výzkumů vyplývá, že pro SME je výhodnější spíše nesystematický přístup, diplomová práce se snaží nastínit pevný systematický postup. V první fázi modelu byla popsána základní analýza podniku, v níž bylo nutné zohlednit silné a slabé stránky společnosti, předmět podnikání, ale i finanční analýzu a její jednotlivé ukazatele. Díky této vnitřní analýze lze zjistit, zda podnik má dostatek finančních prostředků pro zahraniční expanzi. Druhá fáze se týká hrubého výběru, který byl postaven na upraveném check-listu, do něhož byly zasazeny kritéria, ukazatele a indexy, vztahující se ke geografii, politické, ekonomické, sociální a podnikatelské oblasti. Hodnoty těchto kritérií byly následně seřazeny a od každého kritéria byly vybrány pouze tři státy z žebříčku s nejvíce žádanými hodnotami. Poté byla tato pořadí ohodnocena a ze všech oblastí byly vybrány tři nejvíce vyhovující státy. Ve třetí fázi byly podrobněji analyzovány postupující státy a to za pomoci scoring modelu, do něhož byly opět vybrány kritéria a faktory z již zmiňovaných oblastí. Ke každému kritériu byla přiřazena váha a body, načež byly vybrány pouze dvě země s nejvyšším počtem bodů. Po této fázi následovalo porovnání dvou vybraných zemí z hlediska vstupních bariér a potencionálních rizik. Závěrečným krokem je intuitivní výběr jednoho ze států, do něhož bude firma moci expandovat.

V předposlední části je model testován na firmě Jap-Jacina s.r.o, jež se zabývá výrobou a prodejem standardních, sekvenčních a atypických vrat, protipovodňových systémů a protipožárních vrat. Se zástupcem společnosti bylo absolvováno interview, týkající se vizí, předmětu podnikání, cílů podniku, znalostí a představ o vstupu do mezinárodního prostředí a především mezinárodní spolupráce v budoucnu. Na základě tohoto rozhovoru byly doporučeny geograficky nejbližší trhy, konkrétně se jednalo o členské země EU, které byly v sestaveném modelu analyzovány a filtrovány.

Poslední kapitola zhodnocuje již konkrétní výběr trhu, tedy výsledek plynoucí ze sestaveného modelu a pokouší se o predikci budoucího vývoje společnosti v zahraničí.

## 1 Internacionalizace firmy

Pojem internacionalizace se poprvé objevil ve 2. polovině 19. století, ve kterém se začala utvářet světová ekonomika, jejímž základem byla existence ekonomicky samostatných a sociálních subjektů a druhým předpokladem byla dělba práce, která lidstvo provázela od samotného počátku. Ačkoliv se její podoby během let měnily, v 19. století došlo k významnému přelomu, kdy se dělba práce posunula na mezinárodní úroveň. Z důvodu potřeby dosažení větší produktivity, vyšší kvality, ale především nižších nákladů, ztratily země svou soběstačnost a navázaly úzké vztahy s okolním světem. Do popředí se dostaly subjekty, které disponovaly absolutní nebo komparativní výhodou a staly se tak konkurenceschopnější a díky získaným peněžním prostředkům mohly rozšířit své působení do zahraničí, kde svou činností vytlačovaly domácí podniky. (Kunešová, Cihelková a kol., 2006)

Internacionalizace je tedy směr, který měl významný vliv na utváření vývoje světové ekonomiky. Jedná se o souhrn veškerých aktivit, jež svým způsobem napomáhají navazování a utužování vztahů mezi jednotlivými podniky či státy a odstraňují bariéry obchodu mezi nimi. (Kunešová, Cihelková a kol., 2006) Jinou definici použili autoři Ian Worthington a Chris Britton (2009) ve svém díle Business Environment, kde internacionalizaci definovali jako vazbu mezi národními státy v oblasti obchodu a pohybu zboží, služeb a informací. Podle nich je národní stát stále důležitý, ale je zapotřebí, aby se účastnil a spolupracoval s ostatními státy na společném cíli. V knize Mezinárodní marketingový management je internacionalizace formulována jako soubor činností podniku, přesahující hranice dané země. Do těchto aktivit spadá světový obchod, tedy export a import, ale také přímé investice do zahraničí (Berndt, Altobelli, Sander, 2007).

V současné době se internacionalizace vyvinula do širší podoby tzv. globalizace. Na rozdíl od internacionalizace, kterou Luděk Sýkora (2000) definuje jako mezinárodní obchod se zbožím, vyrobeném organizovaným procesem v dané zemi, u globalizace ruší hranice státu. To znamená, že jednotlivé firmy, již nejsou spoutány se svou výrobou na jednom území, ale využívají konkrétních výhod v různých státech světa.

## 1.1 Důvody internacionalizace

V 21. století je téměř nezbytné, aby se podniky z malých národních hospodářství zapojily do mezinárodních obchodních aktivit, neboť internacionalizace nabízí nové příležitosti. Vstupem na zahraniční trhy mohou firmy dosáhnout lepších finančních výsledků, získat silnější konkurenceschopnost, ale také mohou snížit výrobní náklady díky úsporám z rozsahu. Při správném plánování mohou však dosáhnout i jiných cílů. (Král, Machková, Lhotáková a Cook, 2016)

Níže jsou uvedeny motivy internacionalizace z pohledu několika autorů, jež je rozčlenily do skupin. Jedná se o motivy, které nutí firmy přemýšlet o vstupu do mezinárodního prostředí.

Glowik a Smyczek (2011) v publikaci International Marketing Management rozdělili motivaci internacionalizace do pěti oblastí a to na motivy orientované na **poptávku, dodávky, následování zákazníků a konkurence, a finanční zdroje.**

**Motiv zaměřený na poptávku** vychází z předpokladu, že se na zahraničních trzích nachází potencionální zákazníci, kteří jsou ochotní koupit produkt firmy. V případě kladného ohlasu zákazníků, se podniku zvýší objem prodeje a dojde k úspoře výrobních nákladů z důvodu úspor z rozsahu.

**Motiv zaměřený na dodávky** je založen na snaze firem získat vzácné zdroje, potřebné pro výrobu daného produktu. Kromě vzácných surovin, které se nacházejí jen v určitých zemích, hledají firmy i levnou a kvalifikovanou pracovní sílu, popřípadě výhodnou zemi vhodnou pro zúročení jejich investic. Podniky na zahraniční trhy vstupují zejména z důvodu, že potřebné výrobní faktory buď v dané zemi neexistují, nebo jsou nedostačující, popřípadě je jejich cena příliš vysoká. Kromě výrobních faktorů se firma obrací na zahraniční trhy i z důvodu kvalitnějších a nákladově nízkých služeb jako je logistika, nákup a udržování softwaru a dalších.

Třetím motivem, který pánové Glowik a Smyczek ve svém díle popsali, je zaměření na **následování zákaznického fenoménu**. Ať už firmy chtějí, či nechtějí se stát součástí mezinárodního řetězce, mnohdy nemají na výběr. V současné době jsou veškeré ekonomické subjekty natolik provázány, že je téměř nemožné zůstat mimo tyto procesy. Moderním trendem současnosti je tzv. následování zákazníků. Pro lepší pochopení uveďme příklad na společnosti Škoda auto a.s.

Tato česká automobilka vstoupila na indický trh, v němž vidí velký potencial. Začala zde budovat své výrobní továrny, kancelářské prostory a vše, co je nutné k prodeji nových vozů. Na tuto skutečnost zareagovali automobiloví dodavatelé, kteří automobilku následovali a začali budovat své továrny v její blízkosti. Díky tomuto „dominovému efektu“ ušetří společnosti velké množství financí na dopravě, ale také na mzdových nákladech, neboť Indie nabízí levnou pracovní sílu.

S předchozím motivem úzce souvisí další důvod a to **následování konkurence**. Pokud se konkurenční firma rozhodne vstoupit zahraniční trh, činí tak z nějakého důvodu. Firma by zpravidla nevstupovala do zahraničí, pokud by si nebyla jistá výsledky. A právě to je impuls pro ostatní podniky, aby i oni zvážili tento krok.

Posledním důvodem, kvůli kterému jsou firmy ochotny vstoupit na zahraniční trh, jsou **finanční zdroje**. Každý stát má své specifické právní, politické a ekonomické prostředí, které může v jistých případech nabídnout zahraničním investorům zejména výhodné zúročení jejich vkladu nebo investování.

Jiné rozdělení použili autoři Czinkota a Ronkainen (2007) ve svém díle International marketing. Zde rozdělili motivy k internacionalizaci na **proaktivní** a **reaktivní**. Podniky, které se sami rozhodnout vstoupit na zahraniční trh ať už z důvodu maximalizace tržeb, zvýšení obrátu prodeje, snížení nákladů či navýšení podílu na trhu, označujeme tyto motivy za proaktivní. Firmy se chtějí internacionalizovat. Pokud však podniky reagují na změny prostředí a na své konkurenty, kteří se rozhodli vstoupit do mezinárodního prostředí, jedná se o pohnutky reaktivní. Na obrázku 1 jsou uvedeny příklady jednotlivých stimulů.

Proaktivní stimuly	Reaktivní
<ul style="list-style-type: none"> <li>• maximalizace zisku</li> <li>• jedinečný produkt</li> <li>• technologická výhoda</li> <li>• vybrané informace</li> <li>• úspory z rozsahu</li> <li>• velikost trhu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tlak konkurence</li> <li>• nadvýroba</li> <li>• pokles odbytu na domácím trhu</li> <li>• kapacitní přebytek</li> <li>• nasycenost domácího trhu</li> <li>• výhodná geografická vzdálenost</li> </ul>

Zdroj: Czinkota, Ronkainen, 2007, str. 283

**Obr. 1 Proaktivní a reaktivní stimuly firem**

Jiný úhel pohledu použili autoři Berndt, Altobelli a Sander (2007), kteří rozdělili důvody vstupu na mezinárodní trh na skupinu ekonomických a neekonomických podnětů. Do skupiny ekonomických řadí již zmiňovanou víru ve vyšší dosažení zisku, oproti tomu do ne-ekonomických lze zahrnout například vnímání značky zákazníky, jinými slovy image společnosti.

Článek „*Internationalisation: Motives and Consequences*“ od T. Wattanasupachokeho (2002) považuje maximalizaci zisku za nejsilnější stimul, který firmy přinutí rozšířit svou činnost za hranice své země. Tohoto cíle může společnost dosáhnout jedině tak, že zredukuje výrobní náklady či naopak zvýší své podnikatelské výnosy. Wattanasupachoke rozdělil motivy internacionalizace z pohledu **makroekonomického** a **mikroekonomického**. Makroekonomický přístup vychází z kapitalistického ekonomického systému, jehož hlavním myšlenkou je využití výrobních faktorů držených v soukromém vlastnictví a jejich přeměna na obchodovatelné zboží v prostředí tržní ekonomiky. Cílem tohoto procesu je již zmiňované dosažení zisku. Díky získaným financím se vytváří kapitál, který firmy následně investují do výrobních procesů tak, aby navýšily zisk. Kromě samotného kapitalismu se do této skupiny motivů řadí i mezinárodní dělba práce, respektive firmy z rozvinutých zemí hledají zaměstnance, kteří jsou ochotni pracovat za nižší mzdu. Z tohoto důvodu společnosti nuceny stěhují své výrobní závody do zahraničí. (Appleby, 2010)

Do mikroekonomického přístupu lze zařadit eklektické paradigma, jehož autorem je britský ekonom John H. Dunning. Tato teorie vysvětluje závislost rozsahu a struktury zahraniční produkce na třech faktorech - výhoda specifická pro vlastnictví, výhoda internalizace a výhoda specifická pro lokalitu. Tomuto tématu se bude práce nadále věnovat v následující části. (Dunning, 1981 in Dunning, 2015) Kromě eklektického paradigmatu lze zařadit podle autora Wattanasupachokeho (2002) do tohoto mikroekonomického přístupu i teorii životního cyklu produktu. Celý proces začíná na domácím trhu, na kterém firmy zahajují svou výrobu. Využívají při tom tamní mzdově nákladné zaměstnance a vyváží své vyrobené produkty do zahraničí. Aby podnikatelské subjekty dosáhly vyšší konkurenceschopnosti a nižších výrobních nákladů, přemístí svou výrobní činnost do sousedních (rozvinutých) zemí. A teprve v neposlední řadě využijí

levnou pracovní sílu a přemístí své továrny do rozvojových zemí. Tím dosáhnou nižších výrobních nákladů a díky vysoké konkurenceschopnosti i vyšších zisků.

Důvodů pro expanzi na zahraniční trh existuje hned několik. Pokud se shrnou motivy internacionalizace z pohledu výše zmíněných autorů, dá se konstatovat, že se jedná o tytéž podněty. Respektive mezi ty obecné lze zařadit nové příležitosti pro firmy, ekonomické a legislativní důvody a důvody vyplývající z kurzového rizika, možnost prodloužení výrobního cyklu, diverzifikace rizika, nedostatek výrobních surovin na domácím trhu, přístup k vyspělým technologiím, postavení a image společnosti.

## 1.2 Teoretické koncepce internacionalizace

Mezinárodní marketing lze rozčlenit do několika základních koncepcí a to na základě toho, jakým způsobem se firmy rozhodnou vstoupit na zahraniční trh, jak plánují řídit svůj marketingový mix a především jaká bude jejich míra zapojení v mezinárodním prostředí. Isobel Doole (2008) rozdělila mezinárodní marketing do tří oblastí - exportní, mezinárodní a globální marketing. Podobný přístup lze sledovat i u dalších níže citovaných autorů.

**Exportní (vývozní) marketing** je jednou z nejjednodušších a zároveň nejoblíbenějších možností, jak se mohou firmy zapojit do mezinárodního obchodu. Tato cesta je určena především pro malé a střední podniky, které nedisponují potřebnou výši kapitálu a nutnými znalostmi pro vstup na zahraniční trh. Velkou výhodou této koncepce jsou nízké finanční náklady, minimální potřeba lidského a fyzického kapitálu a především nízké finanční a investiční riziko. Navíc tato forma umožňuje flexibilně reagovat na změny a případné neúspěchy. (Leonidou, 2002)

Machková (2015) definovala postup, kterého by se měly podnikatelské subjekty držet v případě, že chtějí využít koncepci vývozního marketingu. V první řadě si firma stanoví okruh zemí, do nichž plánuje vyvážit své výrobky. Ať už jsou důvody pro daný výběr čistě ekonomické, geografické či manažer podniku nějakým způsobem sympatizuje s vybranou zemí, je nutné, aby firma následně provedla podrobný výzkum každé oblasti, na jehož základě dojde k vyřazení nevyhovujících trhů. Vzhledem k tomu, že se ve většině případů jedná o malé podniky, orientace je často zaměřena na potenciální trhy, nacházejících se v sousedních zemích. Jakmile společnost vybere jeden konkrétní trh, následně volí metodu obchodu,



utváří svou obchodní politiku a definuje, popřípadě modifikuje stávající marketingový mix dle požadavků zahraniční oblasti. Ve většině případů ale zachovává výrobek totožný bez větších změn. V neposlední řadě je vytvořena nabídka pro vybranou oblast.

**Mezinárodní marketing** je postaven na předpokladu, že každý trh je jedinečný. To znamená, že zákaznické potřeby se liší od požadavků zákazníků v zemi, v níž společnost byla založena a ve které již nějakou dobu podniká. Tento koncept je určen spíše pro středně velké a velké podniky, které disponují kapitálem a mohou zakládat na vybraných trzích své dceřiné pobočky, které budou řídit a přizpůsobovat marketingovou a obchodní strategii s ohledem na požadavky cílového trhu. (Keegan, 2001)

Posledním konceptem, který také Doole zmiňuje je **globální marketing**, který sebou přináší příležitost pro velké úspory z rozsahu a především větší možnost konkurovat ostatním firmám. Aby podnikatelské subjekty dosáhly těchto cílů, musí najít široký okruh zákazníků se stejnými či podobnými potřebami nebo životním stylem a vytvořit pro ně jednotný strategický produkt nebo službu. Ukázkovým příkladem je americká společnost Coca Cola, jejímž produktem je známý nealkoholický nápoj prodávaný do celého světa. (Gillespie, 2011)

Hlavním předpokladem této koncepce je podle autorky De Mooij (2010) tzv. homogenizace potřeb, která vede ke standardizaci. Díky tomu dochází ke snížení fixních nákladů a tím i k již zmiňovaným úsporám z rozsahu. Navíc firmy mohou efektivně plánovat a řídit výrobní, marketingové a obchodní procesy a plně využívat svá výrobní zařízení, z čehož plyne, že ceny produktů jsou nižší.

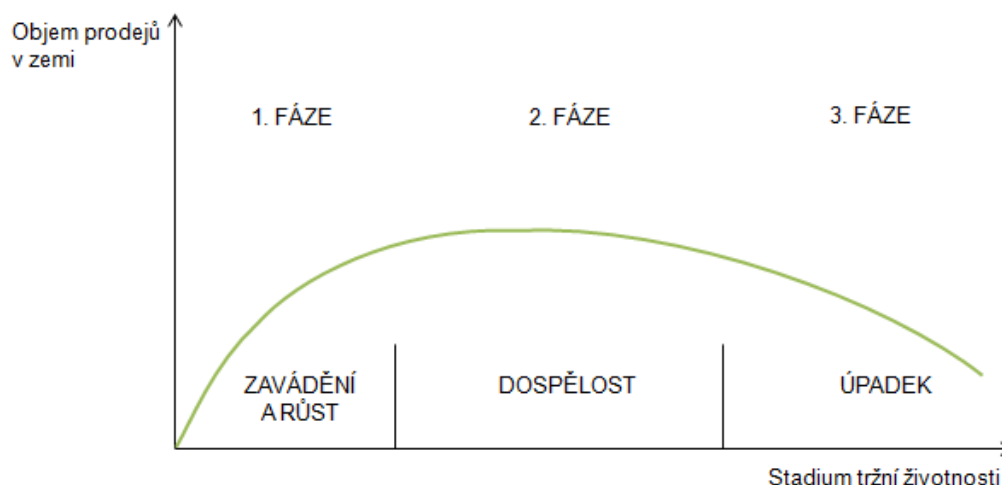
### 1.3 Teoretické přístupy a teorie internacionalizace

Kromě základních teoretických koncepcí mezinárodního marketingu je nutné popsat i teoretické přístupy a teorie, zabývající se již podrobnější problematikou internacionalizace. Mezi nejznámější teorii lze zařadit **model EPRG**, jehož autorem je specialista na internacionalizaci Howard Perlmutter. Tento model popisuje reakce firmy na podnikatelské příležitosti v zahraničí, jež jsou podmíněny manažerským stylem řízení. Jinými slovy jakým způsobem se manažer společnosti chopí příležitosti na zahraničním trhu. EPRG definuje čtyři manažerské styly - etnocentrický, polycentrický, regiocentrický a nejnovější styl geocentrický.

Etnocentrický styl je takový způsob vedení společnosti, kdy je plánování, řízení a kontrola celého podnikatelské sítě zastřešována centrálou. Zároveň veškerá rozhodnutí firmy vycházejí z potřeb a chování kupujících na domácím trhu. Zahraniční dceřiné společnosti nemají tedy možnost se danému trhu přizpůsobit a upravit tak marketingový mix dle požadavků zahraničních klientů. Pravým opakem je manažerský styl polycentrický. Centrála přistupuje ke každému zahraničnímu trhu individuálně a je si vědoma odlišných potřeb místních zákazníků. Z tohoto důvodu poskytuje svým dceřiným pobočkám svobodu v rozhodování, díky které se mohou dokonale přizpůsobit zahraničnímu trhu a uspokojit individuální požadavky tamních obyvatel. Firmy řízené regiocentrickým stylem rozdělují svět na regionální trhy - Evropa, Asie, Severní a Jižní Amerika. Takové podnik se snaží řídit své obchodní činnosti a specifické strategie uvnitř těchto zón, nikoliv napříč těmito trhy. Posledním manažerským stylem je řízení geocentrické. Takové firmy považují svět za jeden globální trh. Přesto však berou ohledy na kulturní rozdíly a jsou ochotny své standardizované produkty alespoň z části přizpůsobit dané oblasti. (Perlmutter, 1996 in Farrell, 2015)

Dalším teoretickým přístupem je **model životního cyklu produktu v mezinárodním prostředí**, jehož autorem je americký ekonom Raymond Vernon. Svou studii založil na pozorování amerických firem v 60. letech, které vyvíjely světové produkty a prodávaly je pouze na americkém trhu. Vzhledem k vysokým nákladům byly firmy nuceny přijít s inovacemi, které by tyto náklady zredukovaly. Ačkoliv mohly místní společnosti zahájit svou výrobu na trzích s nižšími výrobními náklady, odmítli tuto možnost, neboť věřily v domácí tradici a spoléhaly na bohatství americké společnosti, která domácí produkty vyžadovala. A právě díky tomu mohly prodávat své produkty za vysoké ceny, čímž nemuseli stěhovat své výrobní závody do zahraničí. Zatímco poptávka na americkém trhu nadále rostla, bohatí obyvatelé ve vyspělých trzích projevíli zájem o zahraniční produkty. A díky tomu začaly Spojené státy vyvážet své výrobky do zahraničí. Vzhledem k vysoké ceně si vyspělé země začínají uvědomovat, že se jim americké produkty nevyplácejí a začínají vyrábět s nižšími výrobními náklady obdobný produkt. Tím dojde k omezení vývozu z amerického trhu a započne tzv. „cenová válka“. Navíc by mohli společnosti z vyspělých zemí exportovat své levnější produkty do Spojených států. Americké firmy jsou tedy nuceny hledat takový trh, který nabízí

levné výrobní faktory a mění se tak z výrobce na dovozce. (Vernon, 1994 in Machková, 2006) Model životního cyklu produktu je zobrazen na obrázku 2.



Hlavní důvod konkurenceschopnosti	Nový výrobek	Distribuční politika Podpora prodeje Reklama	Nízká cena
Příčina internacionalizace	Technologická výhoda	Tuzemské firmy začínají vyrábět obdobné produkty	Hledání cenově výhodných dodavatelů
Fáze internacionalizace	Vývoz	Přesun výroby do zahraničí	Dovoz z méně vyspělých zemí

Zdroj: Machková, 2006, str. 26

**Obr. 2 Model životního cyklu produktu v mezinárodním prostředí**

Proces internacionalizace popisuje také **model Uppsalské školy**, jehož autory jsou skandinávští vědci Johanson, Wiedersheim-Paul a Vahlne. Jejich studie prokázala, že firmy vstupují na mezinárodní trhy postupně a dochází k tomu prostřednictvím malých změn. Ve své práci definovali čtyři kroky internacionalizace a to:

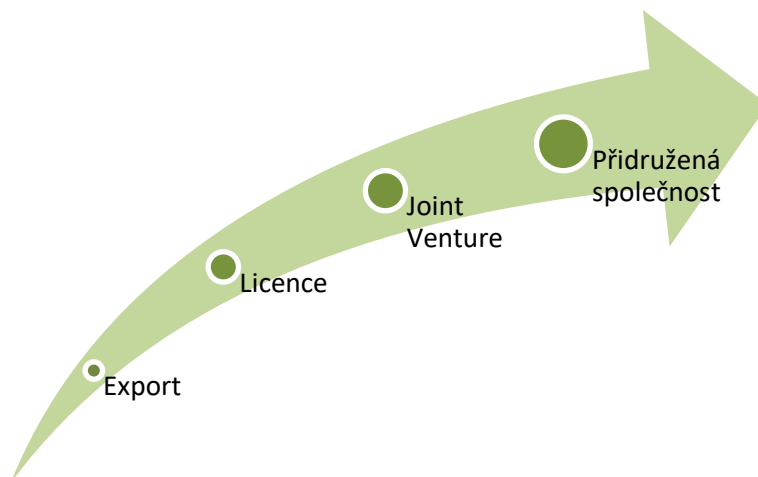
- nepravidelné vývozní činnosti,
- export do zahraničí prostřednictvím nezávislých obchodních zástupců,
- založení dceřiných společností na zahraničním trhu,
- výstavba výrobních závodů v zahraničí.

Kromě těchto fází si firmy zpočátku vybírají geograficky a kulturně blízké trhy. Je pro ně také důležité disponovat potřebnými zdroji pro expanzi a získat podrobné informace o trhu. (Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975 in Morgan, 1997)

Mezi známé teorie patří také již zmiňovaný Dunningův model, jinými slovy **OLI teorie**, paradigma, která vychází ze tří faktorů. Pokud chce firma konkurovat zahraničním podnikatelským subjektům, musí disponovat alespoň jednou z výhod. Podle toho, jakou výhodou (faktorem) firma disponuje, se následně rozhoduje o způsobu vstupu na zahraniční trh. (Spero, 2009) První oblastí je vlastnictví (*ownership*). Jedná se o nehmotná aktiva společnosti, při jejichž využití dojde ke snížení nákladů či zvýšení příjmů. Konkrétně do této oblasti spadají výhody monopolu, jako jsou patenty, licence, ochranné známky, vlastnictví vzácných přírodních zdrojů, dále technologie, popřípadě inovace a poslední výhodou je velká ekonomika, díky které je možné dosáhnout velkých úspor z rozsahu, jednodušeji se dostat k financím nebo řídit firmu na základě pevně stanovených organizačních norem, podnikových směrnic a pracovních postupů. Druhou klíčovou oblastí je umístění (*location*). Každá země disponuje svými výhodami, které lze rozdělit na země s ekonomickými přínosy (velikosti trhu, nízké dopravní náklady, vyspělé komunikační technologie, kvantitativní produkce, atd.), země s politickými výhodami (legislativa upravující zahraniční investice), či trhy s výhodami sociálními (blízká kultura, stejné potřeby zákazníků,...). Poslední oblastí je internacionalizace (*internalization*). Tedy způsob, jak bude daná firma spolupracovat se zahraničním trhem. (Denisia, 2010)

Mezi další modely popisující proces internacionalizace můžeme zařadit i **Stopfordův model**, jehož hlavní myšlenkou je, že obchodní subjekty, které mají zájem působit na zahraničním trhu, vstupují na tyto zvolené trhy postupně. To znamená, že než firma investuje do výstavby své dceřiné společnosti, měla by v první fázi zvolit metodu exportu, neboli přeprodat své zboží obchodnímu partnerovi, který se o obchodní aktivity na daném trhu postará. Firma tak ztrácí kontrolu nad svým zbožím, přesto však může dosáhnout potencionálního zisku na neznámém trhu. Po určitém čase získá tento obchodní partner potřebné znalosti a zkušenosti s místními zákazníky, a může tak požádat o udělení licence. Partner tak získá práva na výrobu či prodej daného produktu výměnou za poplatek firmě, jež licenci poskytla. Ve většině případů jsou práva poskytnuty na dané časové období. Pokud se za tu dobu obraty prodeje zvýší, firma se začne o daného obchodního partnera zajímat a bude chtít získat zpět kontrolu nad svým zbožím. Z tohoto důvodu začne podnik vyvíjet nátlak na obchodního partnera a bude usilovat

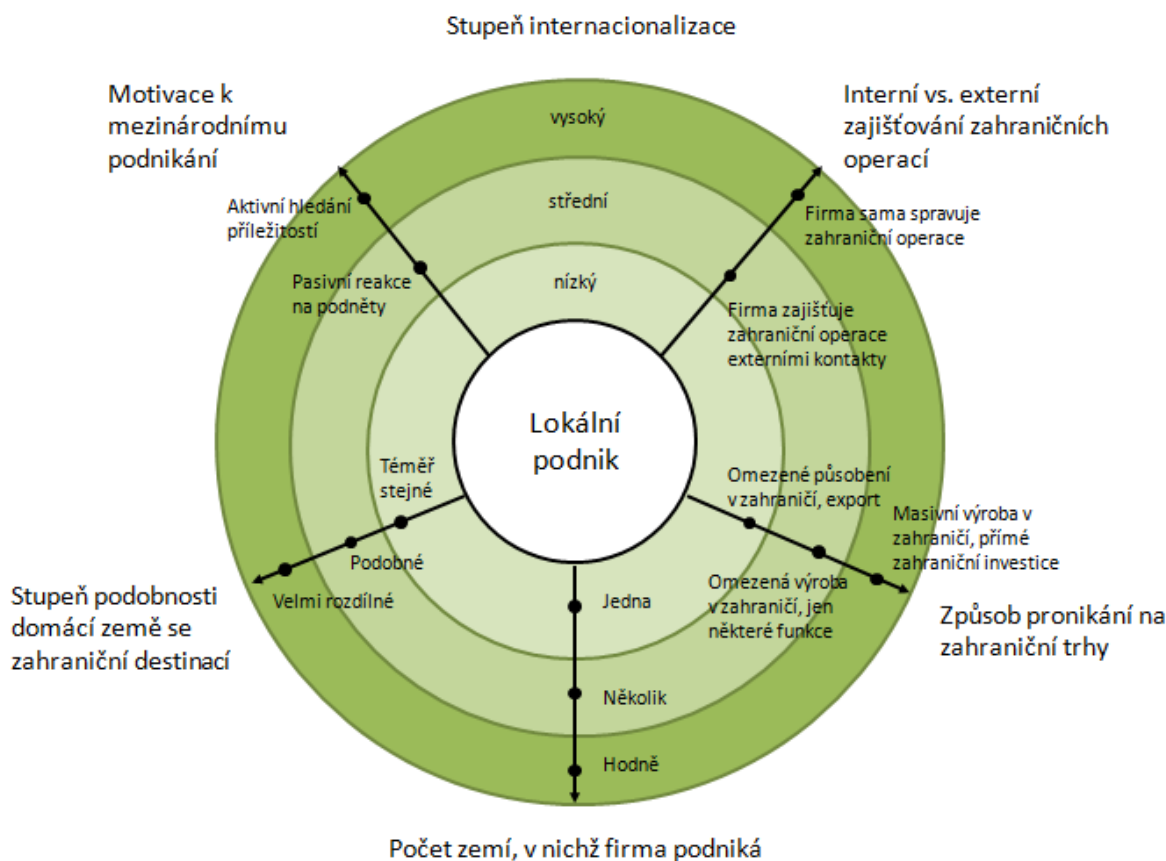
o joint venture, tedy společný podnik. V posledním čtvrtém stádiu Stopfordova modelu často dochází ke zřizování vlastních dceřiných poboček, které již mají díky rozjetým obchodním aktivitám větší šanci na přežití. (Deresky, 2003 in Štrach, 2009) Stopfordův model je graficky zpracován na obrázku 3.



Zdroj: Štrach, 2009, str. 39

### **Obr. 3 Stopfordův model internacionalizace**

Poslední uváděnou teorií je **přístup Danielse a Radebougha (2015)**, který definuje jednotlivé stupně internacionalizace z pohledu pěti oblastí. Jinými slovy, model zobrazuje sílu zapojení ekonomického subjektu na mezinárodním trhu v závislosti na počtu zemí, v nichž podnik aktivně působí, na stupni kulturní, ekonomické, sociální, politické podobnosti s domácí zemí, na způsobu proniknutí na zahraniční trh, tedy zda firma volí pouze export produktů s tím, že výrobu ponechává na domácím trhu, či zda část výrobních aktivit přesune do zahraničí nebo zda se rozhodne veškerou výrobu přesunout do ciziny. Čtvrtou oblastí je samotná motivace podniku působit na mezinárodním trhu. Tato motivace se zpravidla člení na aktivní, tedy motivaci vycházející z interních pohnutek nebo pasivní, která je zapříčiněna například jednáním konkurence. A poslední oblastí je interní a externí zajišťování zahraničních aktivit. Pokud se firma rozhodne spravovat veškeré operace sama, jedná se o vysoký stupeň internacionalizace, a naopak pokud vloží důvěru do externí firmy, stupeň internacionalizace je střední. Přístup Danielse a Radebougha je graficky zpracován na obrázku 4.



Zdroj: Daniels, Radebough, 2015, str. 549

**Obr. 4 Model internacionalizace podle Danielse a Radebougha**

## 1.4 Porovnání internacionalizace malé a velké firmy

Proces internacionalizace malých a středních firem, dále jen SMEs, a velkých firem (LSEs) se podle Hollensena (2008) v mnoha ohledech liší. U malých a středních podniků je nejčastější příčinou vstupu na mezinárodní trh reakce na nečekaný stimul. Může se jednat například o neočekávanou poptávku, popřípadě může jít o upozornění na příležitost ze strany obchodní komory, vládních agentur a dalších spolků. Vzhledem k tomu, že SMEs nemají dostatek finančního kapitálu, nedisponují rozsáhlou logistickou sítí a nemají k dispozici kontakty, přenechávají takové obchody externím agentům, kteří veškeré aktivity spojené s prodejem zabezpečí. Vstup malých až středně velkých podniků na zahraniční trh je zpravidla podmíněn třemi kritérii. Majitelé takových podniků vstupují na trhy tzv. méně psychicky vzdálené. To znamená, že pokud se podnikatel rozhodne obchodovat na jiném území, volí takové státy či země, které mu jsou blízké nejen v jazykové komunikaci, ale i kultuře, politickém a sociálním systému. Součástí psychické

vzdálenosti je i vzdálenost kulturní. Tedy vnímané odlišnosti mezi domácím a zahraničním trhem. S psychickou vzdáleností úzce souvisí i vzdálenost geografická. Vedení podniku bude pro obchodování volit stát, který je mu geograficky nejbližší. Díky tomu nebudou případné logistické náklady vysoké a zároveň bude pro podnikatele mnohem snazší získat potřebné informace o daném trhu.

Na druhou stranu LSEs vstupují na trh z důvodu následování velkého zákazníka, což se projevuje především ve strojírenském průmyslu, v němž si velké firmy mohou dovolit investovat do výstavby nových závodů a budov na jiném území. Dalším důvodem může být reakce na jednání konkurence, popřípadě vlastní objevení tržní příležitosti. Oproti malým podnikům, které se rozhodují o vstupu na trh s ohledem na výběr konkrétního cíle v neznámém prostředí, velké firmy se rozhodují, zda na vybraném trhu zavedou nové produkty, což si drobní podnikatelé nemohou z finančních důvodů dovolit. S novým druhem zboží také souvisí marketingové kampaně, které musí podnik přizpůsobit danému státu. (Hollensen, 2008) Ačkoliv se může na první pohled zdát, že velké firmy v zahraničním prostředí mají větší šance na vstup a udržení se v daném prostředí a to díky finančním prostředkům, malé firmy naopak disponují výhodami jako je rychlost, dynamika a pružnost reakce na poptávkové změny v riskantním ekonomickém prostředí. (Daszkiewicz, Wach, 2012)

## 2 Možné přístupy k výběru zahraničních trhů a jejich analýza

Většina publikací, týkajících se internacionalizace ekonomických subjektů, dopodrobna popisuje nejrůznější způsoby, či strategie vstupu na mezinárodní trh, avšak málokterý autor se zabývá tou nejzásadnější otázkou. Právě samotný proces výběru trhu (IMS) se řadí mezi stěžejní rozhodnutí manažera o internacionalizaci, neboť při chybném určení trhu, může dojít k velkým finančním ztrátám a u malých podniků by mohl tento mylný krok znamenat i samotný zánik firmy. (Musso, Francioni, 2014)

Na základě dostupných informací lze dělit tradiční přístupy IMS na systematické a nsystematické. **Systematický (aktivní) přístup** je popisován jako strukturovaný proces, do něhož jsou zasazena konkrétní kritéria, a za pomoci statistických metod je provedena analýza potencionálních cílových oblastí. Modelů tohoto přístupu je navrženo hned několik, ale zpravidla se liší pouze počtem jednotlivých kroků. Autoři Andersen a Buvik (2002) uvádějí ve své práci následující stádia:

- a. definice problému,
- b. stanovení kritérií,
- c. váha kritérií,
- d. hledání a hodnocení alternativních možností u každého kritéria,
- e. výpočet optimálního rozhodnutí.

V prvotní fázi je nutné, aby manažer společnosti přesně vymezil a popsal daný problém (a). Dále je nutné separovat otázku ohledně ISM od ostatních a poměrně blízkých témat jako je rozhodování o internacionalizaci firmy, či rozhodnutí o strategii vstupu na trh. Jakmile je daný problém definován, do modelu jsou přidány kritéria (b), na jejichž základě budou jednotlivé země, trhy, či oblasti hodnoceny. Zpravidla se používají některé z makroekonomických ukazatelů jako například HDP, nezaměstnanost, inflace, ale i kritéria jako je politická situace v zemi, technologická úroveň, vzdělanost obyvatel a úroveň dopravní infrastruktury (železnice, silniční síť, letecké spojení a námořní doprava). Aby mohly být jednotlivé hodnoty kritérií posouzeny a porovnány, je nutné ke každému kritériu přiřadit váhu (c) a to na základě důležitosti, jež výrazným způsobem reflektují firemní cíle. Čtvrté stádium (d) se týká vyhledávání alternativních možností. Tyto



alternativy se zjišťují do okamžiku, kdy se náklady přiblíží hodnotě informací. Pokud by došlo k převýšení nákladů, nemělo by další zjišťování informací pro model smysl. Následně musí být každá alternativa posouzena a to včetně důsledků daného výběru. Vzhledem k tomu, že IMS nabývá dlouhodobého charakteru, řadí se tyto činnosti mezi nejnáročnější. V posledním stádiu dochází k samotnému výpočtu (e). To se dá provést za pomoci tzv. kompenzačních modelů, které jsou ale velmi nákladné, neboť u nich je zapotřebí disponovat kompletními informacemi o alternativních možnostech. Druhou možností je využití tzv. nekomenzačních modelů, u nichž postačí pouze dílčí data.

U malých a středních podniků se podle autora Papadopoulose (2002) tyto modely nepoužívají, neboť jsou příliš složité, neberou v úvahu odvětví, v němž podnik operuje, a nejsou schopny vyhovět veškerým potřebám společnosti. Navíc SME se často nerozhodují racionálně, nýbrž na základě nově vzniklých příležitostí.

**Nesystematický přístup**, někdy označován také jako pasivní, je oproti systematickému spíše deskriptivní, navíc není svazován pravidly a přesným postupem. Firmy provádějí jen částečný průzkum potencionálních trhů a zpravidla vstupují do oblastí geograficky a psychicky blízkých, což znamená jednodušší přístup k informacím. Jakmile expandují do sousedních zemí, začnou uvažovat o trzích vzdálenějších. Tato teorie postupné internacionalizace vychází z modelu Uppsalské školy, která je charakteristická pro malé a střední podniky. (Andersen, Buvik, 2002) Porovnání systematického a nesystematického přístupu zobrazuje obrázek 5.

Přístup	Systematický	Nesystematický
<b>Definice problému</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>výběr trhu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>výběr trhu</li> </ul>
<b>Úroveň analýzy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>prodejní firma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>prodejní firma</li> </ul>
<b>Cíl</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>normativní</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>popisný</li> </ul>
<b>Rozhodující model</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>racionální</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inkrementalismus</li> </ul>
<b>Marketingové paradigma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samostatné transakce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samostatné transakce</li> </ul>
<b>Časový úsek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Není specifikováno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Není specifikováno</li> </ul>

Přístup	Systematický	Nesystematický
<b>Propojení s jinými rozhodujícími problémy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S IMS jedná jako s ojedinělým rozhodnutím</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IMS jako funkce internacionalizace firmy</li> </ul>
<b>Hledání informací</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozsáhlé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Málo / vůbec</li> </ul>
<b>Typ informací</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tržní a marketingové ukazatele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vnímání psychické vzdálenosti</li> </ul>
<b>Zdroj informací</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sekundární data</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Založeno na zkušenosti</li> </ul>

Zdroj: Andersen, Buvik, 2002, str. 351

**Obr. 5** Hlavní rozdíly mezi tradičními přístupy

## 2.1 Faktory ovlivňující rozhodování firmy při vstupu na trh

Každá společnost je nucena před vstupem do mezinárodního prostředí zvážit několik faktorů, jež mohou mít v budoucnu významný vliv na její vývoj. Zatímco při rozhodování v domácím prostředí jsou veškeré informace dostupné, nebo přinejmenším snadno zjistitelné, v mezinárodním prostředí je třeba vynaložit mnohem více úsilí při jejich zjišťování, neboť jejich aktuálnost hraje v tomto směru klíčovou roli. Na základě dostupných informací nevybírá firma pouze trh s největším potencionálem k úspěchu, ale stanovuje i výchozí strategii vstupu do zahraničí. (Glowik, Smyczek, 2011) Podle autorů Berndta, Altobelli a Sandera (2007) lze takové faktory rozdělit do tří skupin a to faktory makroekonomického prostředí, faktory odvětvového prostředí a faktory, jež jsou specifické pro daný podnik. Při zohlednění jednotlivých faktorů z těchto tří oblastí a při dobře provedeném průzkumu, lze dosáhnout propojení externích příležitostí na zahraničním trhu s vnitřními silnými stránkami podniku, z čehož plyne konkurenční výhoda, díky níž mají podniky šanci v zahraničí dlouhodobě fungovat.

**Faktory makroekonomického prostředí**, popřípadě globální rámcové podmínky zahrnují základní ukazatele a informace, jež obecně definují potencionální trh a popisují aktuální situaci v dané zemi. Tyto ukazatele můžeme pro lepší přehlednost rozdělit na základě PESTE analýzy, jež je tvořena politicko-právní

oblastí, ekonomickou oblastí, sociálně-kulturní, technologickou a v některých případech i ekologickou oblastí. Kromě toho se udávají i geografické vlivy jako je počasí, podnebí, poloha státu, atd. Někteří autoři rozdělují globální podmínky dle SEELE analýzy, kterou tvoří společnost (*Society*), ekologie (*Ecology*), ekonomie (*Economy*), právo (*Law*) a odbornost (*Expertise*). (Glowik, Smyczek, 2011)

Politicko-právní faktory podle autorů Sedláčkové a Buchty (2006) zahrnují veškerou státní legislativu, včetně závazné legislativy vyplývající z členství v mezinárodních organizacích. Tato oblast sebou nese jisté příležitosti, které začínající firmy v zahraničí mohou využít, například v podobě výhodného daňového systému. Existují ale i hrozby, jež mohou firmu omezit či dokonce ohrožovat. Jedná se zejména o regulace pro ochranu domácích podnikatelských subjektů, netarifní obchodní překážky a válečné konflikty.

Ekonomické prostředí je jedním z klíčových proměnných, jež určují budoucí vývoj a atraktivitu trhu. Navíc ekonomické ukazatele nejlépe vystihnou aktuální situaci dané země. Pokud je ekonomika v potencionální zemi na vysoké úrovni, znamená to, že lidé disponují vyššími příjmy a mohou utrácet za služby, vzdělávací aktivity nebo rekreační činnosti, na rozdíl od obyvatel států s nízkou ekonomickou úrovní. Mezi ukazatele řadíme vývoj HDP, úroveň bankovního a finančního systému, měnovou a fiskální politiku, nezaměstnanost, míru inflace, vývoj směnného kurzu, platební bilanci, kupní sílu, průměrné mzdy, a další. (Hollensen, 2008)

Sociálně-kulturní aspekty definují způsob života obyvatel vybrané země. Díky jejich bližšímu poznání může podnikatel, vstupující na cizí trh přizpůsobit svou marketingovou strategii podle jejich „chuti“ a očekávání, tak aby získal jejich zákaznickou náklonnosti a zajistil si prodeje. Ačkoliv se zdá být tato oblast pro podnikatelský záměr nepodstatná, opak je pravdou. Takovým příkladem může být ekonomický subjekt podnikající v oblasti potravinářství, konkrétně se může jednat o obchodníka s alkoholem. Podnikatel by jistě neuspěl v islámských státech, kde je pití alkoholu nevídanou aktivitou z důvodu vyznávaného náboženství. Jiným příkladem může být katalog určený pro indickou společnost, ve kterém se objeví manželský pár držící se za ruku. I taková maličkost, kterou v evropských státech považujeme za věc běžnou, by u Indů vyvolala vlnu nevole. Z výše uvedených příkladů lze do sociálně-kulturních faktorů zahrnout především jazyk, náboženství,

tradice, hodnoty, úroveň vzdělání, pracovní morálku, stravovací návyky a volnočasové aktivity.

I technologická úroveň země může mít pro firmy určitých odvětví významný vliv. Například společnost zabývající se prodejem počítačů a příslušenství nebude vstupovat na zaostalé trhy, v nichž stále ještě převládá jako hlavní způsob obživy zemědělství. Jiným příkladem může být automobilová společnost nabízející své vozy v plné výbavě. Bylo by zcela zbytečné prodávat taková vozidla v zemích, které nedisponují kvalitní sítí silnic a dálnic.

Poslední oblastí analýzy je ekologie. Každá firma vytváří ekonomickou hodnotu prodejem výrobků nebo služeb, které vzniknou přeměnou materiálových vstupů, spotřebou energie, využíváním technologií a lidského kapitálu. Celý tento proces včetně samotné zákaznické spotřeby má nepříznivý dopad na životní prostředí. (Boons, 2009) Z tohoto důvodu jsou některé procesy firem upraveny legislativou. Příkladem může být vypouštění továrních škodlivin do ovzduší, které jsou regulovány zákonem č. 201/2012 Sb. Pro majitele výrobních továren z toho plynou vícenáklady nutné ke splnění zákonem daných požadavků. Kromě nutnosti splnění veškerých právních regulí týkající se dopadu na životní prostředí, mohou společnosti tento trend využít ke zvýšení konkurenceschopnosti a to například výrobou produktů pouze z přírodních materiálů a 100% rozložitelných v přírodě.

**Aspekty odvětvového prostředí** podrobněji popisují situaci v konkrétní oblasti podnikání, kterou se firma zabývá. Autoři publikace Mezinárodní marketingový management rozdělili tyto faktory na aspekty týkající se struktury oborové oblasti, konkurence, dodavatelů a odběratelů.

Analýza tržního odvětví by měla informovat o tržní formě, respektive o tom zda se jedná o monopol, oligopol či o monopolní konkurenci. Důležitou informací je také atraktivita daného trhu. Zpravidla platí, že čím větší poptávka, tím větší je atraktivita trhu, což zároveň způsobí příliv konkurentů. Podnikatel musí být také obeznámen s možnými obchodními překážkami, jež mohou jeho podnikání ohrožovat nebo omezovat. Je nesmírně důležité, aby detailně znal právní regule, neboť jejich porušení může vést k vysokým pokutám, či penále. (Berndt, Altobelli, Sander, 2007) Analýza by měla také obsahovat informace o kapitálové intenzitě. Jinými slovy jaké množství aktiv firma potřebuje k vygenerování daného množství

produkce, z finančního pohledu množství tržeb, aniž by využila jiných zdrojů jako je materiál, či pracovní síla. Z toho tedy plyne, že firma nebude zakládat své výrobní továrny na trzích, které jsou kapitálově intenzivní. Ale naopak, zaměří se na oblasti, v níž je pořízení potřebných aktiv levnější, stejně jako potřebná pracovní síla. (Česká bankovní asociace, 2019)

Analýza konkurence je podle Sedláčkové a Buchty (2006) nedílnou součástí aspektů identifikace daného odvětví. Aby mohl podnikatel vstoupit na zahraniční trh a dlouhodobě na něm působit, musí dokonale znát profily svých klíčových konkurentů. Díky této analýze může stanovit podnikové cíle konkurenčních firem, jejich strategie, podnikovou kulturu a způsob vedení, atraktivitu konkurenčního produktu, ale i slabá místa, jež mohou být pro vstupující firmu do odvětví výhodou. Pokud se podaří podniku nasbírat dostatek informací, může předvídat reakce svých konkurentů a být lidově řečeno vždy o krok napřed.

Další aspekt, který autoři Glowik a Smyczek (2011) zmiňují a na který je třeba brát ohled, jsou dodavatelé, kteří zajišťují přístup ke zdrojům. Než společnost vstoupí na zahraniční trh, musí si předem ověřit, zda místní dodavatelé mají dostatek kapacit pro naše plánované prodeje, zda splňují kvalitativní požadavky, zda vyhovují po finanční stránce, ale také například to, do jaké míry dokážou být flexibilní, popřípadě jakým způsobem řeší kritické situace.

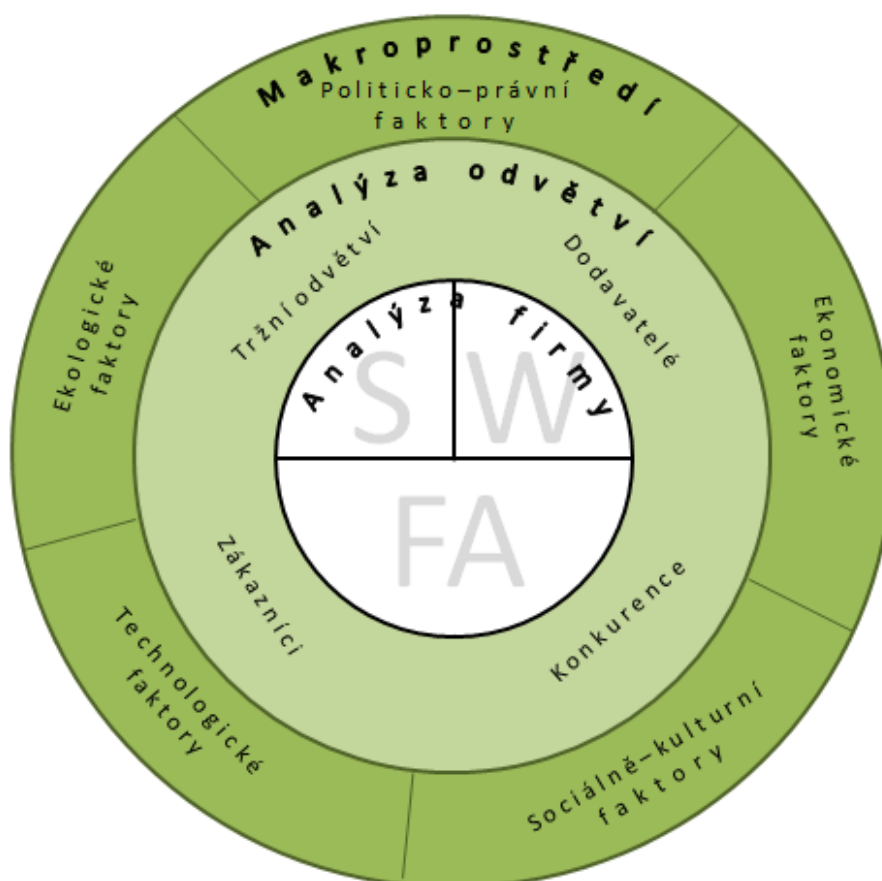
Posledním klíčovým faktorem jsou samotní zákazníci, jejichž kultura, tradice a životní styl rozhodují o vzhledu a vlastnostech nabízeného produktu, ale také o doplňkových službách a extra výhodách. Díky tomu pak zákazníci určují postavení společnosti mezi konkurenty. Kromě toho ovlivňují i cenovou politiku společnosti a to svou kupní silou a příjmem domácností, jež se odvíjí od ekonomické situace v dané zemi. (Czinkota, Ronkainen, 2007)

**Analýzu vnitřních faktorů společnosti**, můžeme nazvat také jako analýzu micro-prostředí, do které lze zařadit silné stránky podniku (Strengths), slabé stránky podniku (Weaknesses) a v neposlední řadě i finanční analýzu (Financial analysis). Pokud se majitelům firem podaří propojit silné stránky podniku s potencionálními příležitostmi na trhu, mohou dosáhnout úspěchu v mezinárodním prostředí. Je nutné, aby vzali v potaz i své slabé stránky a eliminovali většinu hrozeb, kterým může v budoucnu podnik čelit.

Silné stránky podniku často utváří konkurenční výhodu. Autoři, zabývající se strategickou analýzou rozdělili firemní atributy do tří skupin. První skupinu tvoří zdroje fyzického kapitálu, do nichž spadají technologická vybavenost firmy, úroveň používané výrobní a informační technologie, geografické umístění výrobních závodů, prodej a zákaznických center, ale i samotná dostupnost a přístup k surovinám. Druhá skupina atributů zahrnuje zdroje lidského kapitálu, tedy kvalifikaci, zkušenosti, inteligenci a vzdělání zaměstnanců. Kromě toho i jednotlivé vztahy na pracovišti, ať už na úrovni horizontální, či vertikální. Poslední skupinu tvoří organizační zdroje kapitálu. Do této skupiny lze zařadit systémy plánování, organizování, systémy koordinace, kontroly a samotné vyhodnocení podnikových výsledků. Podrobněji se může jednat o stanovení podnikových cílů, firemní kultura, finanční výkaznictví, financování, atd. (Barney, 1991)

Slabé stránky podniku jsou podle Husseyho (2002) považovány za faktory omezující. Jinými slovy omezují schopnosti podniku strategicky plánovat takovým způsobem, jakým by vedení společnosti plánovat mělo. V některých případech mohou být tato omezení pro podnik fatalní a právě z tohoto důvodu musí vedoucí pracovníci projevit snahu o eliminaci a odstranění slabých stránek podniku. Příkladem slabých stránek může být nízké povědomí zákazníků o firmě, nízká produktivita, závislost na jediném dodavatelském zdroji, nedostatečná kvalitativní kontrola výrobků a mnoho dalších.

Do analýzy vnitřních faktorů podniku lze zařadit i finanční analýzu firmy, jejíž výsledky mohou být zařazeny do silných nebo slabých stránek. I tak je nutné tuto oblast zmínit, neboť právě od finančních zdrojů podniku se odvíjí zahraniční výběr trhu. Zmíněné oblasti jednotlivých faktorů, které ovlivňují rozhodování firmy při vstupu na trh, zobrazuje obrázek 6.



Zdroj: Vlastní zpracování

**Obr. 6 Faktory ovlivňující rozhodování firmy o vstupu na zahraniční trh**

## 2.2 První stupeň výběru - předvolba potencionálních zemí

V předchozí kapitole byly identifikovány základní oblasti, které mají značný vliv na rozhodování firmy při výběru mezinárodního trhu. Tyto aspekty popisuje velké množství odborné literatury, ale už málokterá se zabývá metodami samotného výběru. Úkolem každého manažera podniku, který plánuje vstoupit na zahraniční trh, bude vybrat jednu oblast, či stát, do kterého by měla firma expandovat a začít podnikat. V případě zaměření pouze na členské státy OSN, disponuje manažer se 193 možnostmi potencionálních oblastí. Z logiky věci vyplývá, že společnost nebude provádět podrobné výzkumy pro 193 zemí, neboť by takový výzkum byl velice nákladný nejen finančně, ale především časově. Z tohoto důvodu firma jedná spíše intuitivně a vybírá státy, či země na základě zcela iracionálních nebo částečných kritérií. (Gould, 2002, United Nations, 2019)

Jedním z kritérií může být geografická vzdálenost. Pokud firma nedisponuje dostatečným množstvím finančního kapitálu a nemá k dispozici potřebné kontakty, nebude zpravidla vstupovat na vzdálené trhy, neboť logistický proces by znamenal vysoké náklady a z hlediska času by byl velice zdlouhavý. Navíc i případné řízení pobočky by bylo pro „mateřský“ podnik nepraktické, organizačně náročné a jen těžko udržitelné. Kromě toho je nutné počítat i s možnými kulturními rozdíly.

Dalším kritériem zmiňovaným Markem (2003) je politická situace země. Vedení dovozce na počátku výběru vyloučí ty oblasti, v nichž probíhají válečné konflikty. Ať už je válečný stav krátkodobý, či válka v dané zemi probíhá dlouhodobě, má tato skutečnost obrovský vliv na ekonomickou situaci. Konkrétně dochází k nestabilitě HDP, inflace, úrokových sazeb, měnových kurzů, atd. Navíc by nemohl válečný konflikt ohrožovat zaměstnance na životech. Vedení podnikatelského subjektu, ale může vyloučit i ty státy, u nichž nesouhlasí s politickým systémem nebo vyjadřují nesouhlas se členstvím v některé z organizací.

S politikou také velmi úzce souvisí již zmiňované makroekonomické ukazatele, které informují o stavu ekonomiky a zároveň predikují její budoucí vývoj. Jedním z takových ukazatelů je hrubý domácí produkt, jenž měří výkonnost dané ekonomiky. To, jak se daří danému státu, zároveň ovlivňuje několika dalších oblastí. Pokud by skutečná výkonnost ekonomiky vybraného státu začala klesat a dostala by se pod svou potenciální úroveň, ovlivní to do značné míry samotnou poptávku po produktech a službách. Pokles výkonnosti znamená růst nezaměstnanosti, tedy pokles spotřeby a poptávky. (Soukup, 2010) Kromě HDP je nutné sledovat i inflaci. Tento ukazatel říká, jak se pohybují ceny materiálu, zboží, služeb, ale i samotných mezd. To znamená, že před vstupem na trh si musí podnikatel předem ověřit, zda bude mít dostatek financí při výstavbě pobočky, či pronájem prostor, při nákupu vstupních materiálů, mezd a zároveň, zda je poptávka na takové úrovni, aby pokryla veškeré vstupní náklady. (Podnikatel.cz, 2007) Kromě těchto makroekonomických ukazatelů může firma vyloučit země například při nesplnění předem stanovených kritérií jako je příjem na hlavu, objem trhu, počet obyvatel, HDP na obyvatele k paritě kupní síly, index spotřebitelských cen, míra nezaměstnanosti, průměrné mzdové náklady, úrokové sazby nebo index konkurenceschopnosti.



Při výběru trhu je nutné také zohlednit samotný předmět podnikání. Příkladem může být firma z oblasti potravinářského průmyslu, která se zabývá zpracováním hovězího masa. Takový podnik nebude vyvážet výrobky z hovězího masa do Indie, neboť je v této zemi kráva považována za posvátné zvíře.

Společnosti se nadále mohou rozhodovat na základě osobního postoje manažera nebo samotného vedení. Dozajista budou existovat země, k nimž budou chovat sympatie a naopak země, ke kterým budou cítit odpor, ať už z hlediska morálních důvodů, či z důvodu přiklonění se ke světovému názoru. (Berndt, Altobelli, Sander, 2007)

Prvotní předvolba zemí slouží k filtraci nevyhovujících států a cílem je tedy vytvořit takový seznam, který již umožní prozkoumat jednotlivé trhy podrobněji a následně vybrat zemi, v níž by mohla společnost začít podnikat. Jedná se o hrubé stanovení kritérií, jejich měřítko jsou nastavena tak, aby byla v souladu s principy a kulturou podniku a splňovala požadavky vedení.

### **2.3 Druhý stupeň výběru - selekce zemí**

Po prvotním vyřazení zcela nevyhovujících států prostřednictvím hrubého výběru vzniká užší seznam zemí, který lze podrobit již rozsáhlejší a důkladnější analýze. Tento seznam by měl obsahovat pouze ty potenciální trhy, které jsou společnosti psychicky nejbližší a o kterých je firma přesvědčena, že je finančně, organizačně, ale i logisticky zvládne. Zpravidla existují i výjimky v podobě odvážných podnikatelů, kteří objevili ve vzdálených zemích potenciál, jinými slovy „díru v trhu“ a začali na zahraničním trhu podnikat. Příkladem může být příběh českého podnikatele Luba Smida, který je v současné době CEO společnosti STRV. Firma se zabývá tvorbou mobilních i webových aplikací. Ačkoliv na domácí půdě se svými produkty neuspěli, a to z důvodu tehdejší neochoty firem investovat do chytrých aplikací, podařilo se jim uchytit ve Spojených státech, kde vyvíjí aplikace pro korporace, jako jsou SparkNetworks, Caviar nebo společnost SpoonRocket. (Tůma, 2015)

Podrobná analýza zahraničního trhu při druhém stupni výběru musí zahrnovat detailnější informace a data z již zmiňovaného vnějšího prostředí, do něhož hodlá firma expandovat. Následně jsou tyto data vyhodnocena s cílem dokonale zmapovat aktuální situaci v zemi. Kromě toho lze také predikovat budoucí vývoj a

situaci na trhu a tím varovat firmy před možnými hrozbami a riziky. Tato analýza se řadí k jedné z nejdůležitějších částí internacionalizace, neboť při špatné analýze, nedostatku informací, či špatném odhadu, může dojít k velkým finančním ztrátám. Tuto analýzu zpravidla neprovádí sám podnik, pokud se tedy nejedná o akciovou společnost, jako je například Škoda Auto. Velké korporace mají svá oddělení, jež se zabývají objevováním potencionálních trhů, ale i tak z části spolupracují s externími firmami. U malých a středních podniků může být tato činnosti přenechána externím firmám nebo agenturám, specializujícím se na analýzy trhů. Malý podnikatelé mohou využít i služeb státu a jeho institucí specializujících se na export. Mezi nejznámější organizace patří CzechTrade (2016), která byla založena Ministerstvem průmyslu a obchodu. Organizace pomáhá českým podnikatelům vstoupit do mezinárodního prostředí, nabízí jim informační a asistenční služby nebo exportní vzdělávání. Další institucí je Česká Exportní Banka (2012), jež nabízí finanční služby související s vývozem, zejména odběratelské a dodavatelské úvěry, záruky na odkup pohledávek, financování podnikatelských záměrů. Pro pojištění politických či komerčních rizik mohou podnikatelé využít úvěrovou pojišťovnu EGAP (2009). Tato organizace nabízí pojištění pro bankovní úvěry na financování vývozu do zemí, které jsou politicky, ekonomicky a právně méně stabilní. Internetový portál Businessinfo.cz (a, 2019) dále uvádí společnosti, jako jsou Českomoravská záruční a rozvojová banka, Technologická agentura ČR, Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest, CzechTourism a Agentura pro podnikání a inovace API.

Celé „sreeningové“ mapování lze rozdělit dle Hollensena (2008) na dva navazující procesy. Prvním z nich je předběžné nebo-li **úvodní mapování**, které se zabývá hodnocením ekonomického, politického a finančního prostředí mnohem důkladněji než při prvotní filtraci států. K tomu mohou posloužit nástroje, jako jsou BERI a BMI indexy. V tabulce 1 jsou uvedena kritéria, jež jsou zahrnuta ve výpočtu BERI.

Tab. 1 Přehled kritérií BERI indexu

Kritéria	Váha	Násobek hodnocení na stupnici 0 - 4	Celkový BERI index
Politická stabilita	3		
Ekonomický růst	2.5		
Měnová korelace	2.5		
Mzdové náklady / produktivita	2		
Krátkodobý úvěr	2		
Dlouhodobé půjčky	2		
Postoj vůči zahraničnímu investorovi a zisky	1.5		
Znárodnění	1.5		
Peněžní inflace	1.5		
Platební bilance	1.5		
Vynutitelnost smluv	1.5		
Byrokratická zpoždění	1		
Komunikace: telefon, fax, přístup k internetu	1		
Místní management a partneři	1		
Profesionální služby a dodavatelé	0.5		
<b>CELKOVÝ VÝSLEDEK</b>	25	x 4 ( max.)	= Max. 100

Zdroj: Hollensen, 2008, str.169

K jednotlivým kritériím se přiřadí na základě důležitosti váha, která však v součtu musí být rovna 25. Následně jsou tyto čísla násobena čísly 0 až 4, přičemž 0 znamená nepříjemné, 1 - špatné, 2 - průměrné, 3 - nadprůměrné a číslo čtyři značí kvalitní úroveň. Výsledkem jsou indexy, které jsou opět odstupňovány následovně. Více než 80 znamená příznivé prostředí pro investování a rozvinutá

ekonomika, rozmezí 70-79 značí méně příznivé prostředí, ale přesto rozvinutou ekonomiku, 55 - 69 informuje o nezralé ekonomice státu s nízkým potencionálem k podnikání a menší hodnoty pak varují před velkými riziky. (Hollensen, 2008)

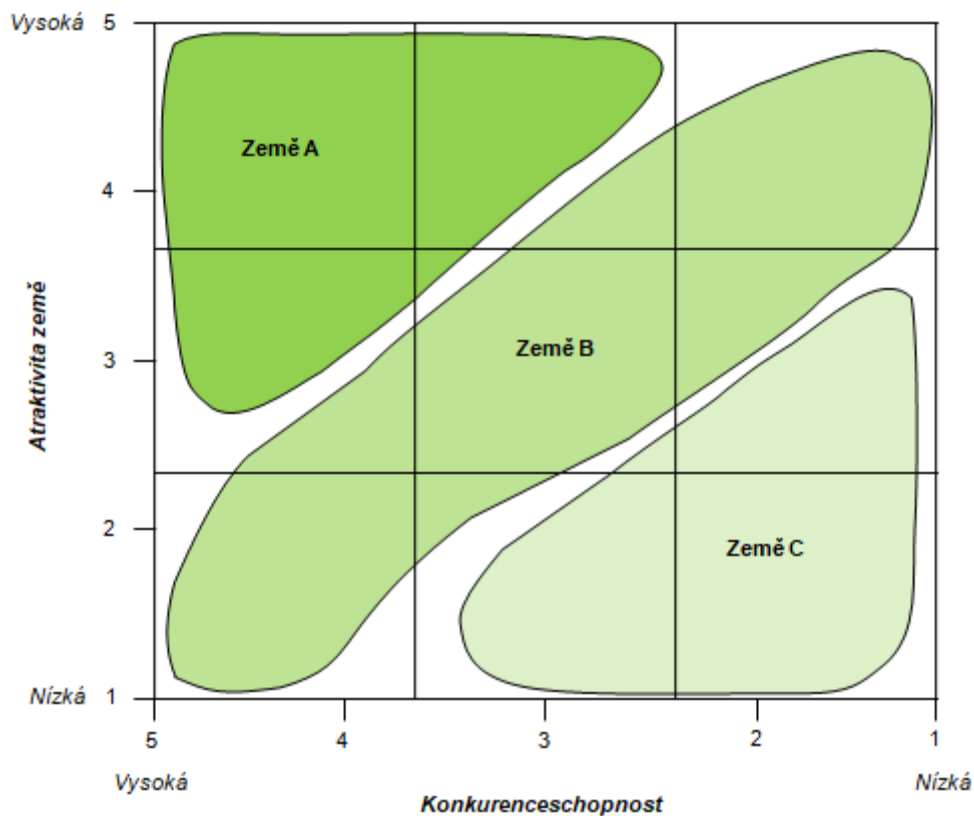
Při druhém procesu mapování, tzv. **jemnozrnným procesem** jsou využita kritéria atraktivity země a konkurenceschopnosti podniku. Výčet kritérií zobrazuje obrázek 7.

Kritéria atraktivity země	Kritéria konkurenceschopnosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velikost trhu</li> <li>• Růst trhu</li> <li>• Kupní síla</li> <li>• Sezónní výkyvy</li> <li>• Průměrná marže v odvětví</li> <li>• Konkurenční podmínky (bariéry vstupu)</li> <li>• Cla, dovozní omezení</li> <li>• Vládní regule</li> <li>• Infrastruktura</li> <li>• Hospodářská a politická stabilita</li> <li>• Psychická vzdálenost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tržní podíl</li> <li>• Marketingová schopnost a kapacita (Know-how)</li> <li>• Produkty vyhovující požadavkům trhu</li> <li>• Cena</li> <li>• Image</li> <li>• Technologická pozice</li> <li>• Kvalita produktu</li> <li>• Tržní podpora</li> <li>• Kvalita distributorů a služeb</li> <li>• Finanční zdroje</li> <li>• Přístup k distribučním kanálům</li> </ul>

Zdroj: Hollensen, 2008, s.170

**Obr. 7 Přehled kritérií atraktivity země a kritérií konkurenceschopnosti**

Podle Hollensena (2008) jsou tato jednotlivá kritéria následně ohodnocena stupnicí od 1 do 5, přičemž 5 nejvyšší počet bodů. Body se pak násobí váhou a sečtou se výsledky za jednu oblast. Celkový výsledek atraktivity trhu je pak vydělen číslem 100, stejně jako celkový výsledek konkurenceschopnosti. Na základě těchto výsledků lze v matici atraktivity a konkurenceschopnosti určit o jaký typ země se jedná (viz Obr. 8).



Zdroj: Hollensen, 2008, s.170

**Obr. 8 Matice atraktivity a konkurenceschopnosti**

Země „A“ představují ty klíčové země, na které by se měl podnik primárně zaměřit, neboť nabízejí nejlepší příležitosti k dlouhodobému podnikání a jsou nejméně rizikové. Země „B“ jsou druhotné trhy s jistým potencionálem. V těchto oblastech byla ale identifikována rizika, kvůli nimž atraktivita trhu klesá. V případě zájmu o tyto země je zapotřebí provést velmi podrobnou analýzu včetně identifikace veškerých bariér, rizik a případné prevence proti nim. Země označené jako „C“ nejsou zpravidla pro firmu nijak atraktivní. Vstup do těchto oblastí je rizikový, působení krátkodobé a náklady na vstup a udržení jsou vysoké.

Pro druhý stupeň selekce zemí je zapotřebí také definovat základní oblast podnikání, od kterého se následně odvíjí relevantní kritéria pro výběr konkrétního trhu. Jednou z oblastí je samotné odvětví podniku a produktové portfolio, z nichž vyplývají konkrétní obchodní bariéry, omezení a možná podnikatelská rizika. Pro ekonomický subjekt je také nutné vytyčit si silné a slabé stránky. I tento směr může do jisté míry ovlivnit rozhodnutí manažera o expanzi. V případě, že slabou

stránkou podniku je nedostatečný přísun základního materiálu, může firma expandovat do zemí, kde je tato surovina k dispozici. Příkladem může být společnost zabývající se výrobou baterií, která k výrobě potřebuje kobalt. Ten se ve větším množství nachází na africkém kontinentě. Dalším faktorem je orientace managementu, tedy způsob, jakým vedoucí pracovníci řídí společnost. Poslední zmíněná oblast, jež ovlivňuje výběr země, je samotný způsob vstupu na potencionální trh. Pokud podnik uvažuje o expanzi, bude vyhledávat geograficky blízké trhy. Po specifikaci základního přehledu se lze zaměřit na odpovídající kritéria, vyplývající z výsledku. Dle autorů publikace Mezinárodního marketingového managementu je lze rozdělit na kritéria týkající se atraktivnosti vybraných zemí, kritéria jako jsou tržní bariéry a rizika. (Berndt, Altobelli, Sander, 2007)

**Atraktivitu země** lze definovat převážně z číselných údajů jednotlivých atributů, díky kterým může manažer určit možné šance na úspěch. Většinu dat lze získat ze statistických úřadů a z webových stránek organizací, jež se zabývají zkoumáním a analýzou nasbíraných dat, a v neposlední řadě tvorbou indexů. Mezi tyto atributy stanovující atraktivitu země lze zařadit zejména velikost trhu, tržní růst v daném časovém období, počet odběratelů, strukturu, kupní sílu potencionálních zákazníků.

**Bariéry vstupu na trh** jsou podle Baina definovány jako podmínky, které představují výhodu pro již působící ekonomické subjekty na území daného státu, neboť do jisté míry zabraňují vstupu potencionálních konkurentů a brání tak zisky stávajících firem. (Bain, 1956 in McAfee, Mialon, Williams, 2004) Jinou definici použil autor Stigler, který definoval bariéry vstupu jako náklady, které musí firma nést při vstupu na daný trh. (Stigler, 1968 in McAfee, Mialon, Williams, 2004). Nejvýstižnější formulaci použili pánové Carlton a Perloff, jenž definovali vstupní bariéry jako cokoli, co podnikateli brání, či jej nějakým způsobem omezuje při vstupu na zahraniční trh ať už prostřednictvím exportu nebo založením dceřiné společnosti. (Carlton, Perloff, 1994 in McAfee, Mialon, Williams, 2004)

Každý stát disponuje zákony a právními předpisy, které upravují podmínky vstupu na trh a požadavky na samotné podnikání. (Hill, 2003) Mezi nejčastější bariéry vstupu lze zařadit vládní regule a restriktce, zákonné požadavky jako je minimální věk, státní příslušnost, trestní bezúhonnost, pak licenční požadavky, požadavky

na vzdělání, registrace u příslušných orgánů, například u živnostenského úřadu, finančního úřadu, sociální pojišťovny nebo registrace u hospodářské komory. S většinou těchto byrokratických zákonem stanovených aktivit souvisí i nutné finanční náklady v podobě registračních poplatků na úřadech, ale například i hranice minimálního požadovaného kapitálu při založení společnosti, a při podnikání můžeme za bariéry považovat i cla a daně. (Rakousko24.cz, 2019)

Kromě finančních bariér plynoucích ze zákonů dané země, budou firmu při podnikání omezovat další státní regule, vztahující se k danému odvětví podnikání. Navíc velkou bariéru vstupu mohou představovat i výrobní technologie. V případě, že ekonomický subjekt potřebuje ke svému podnikání technologii, jež je chráněna patentem, musí vynaložit nemalé finance, aby si mohl danou technologii pronajmout. V opačném případě musí zainvestovat do vývoje vlastní technologie, což je mnohdy nákladnější. Další bariérou mohou být velké společnosti, působící na trhu několik let. Díky jejich zaběhlé výrobě, široké základně stálých zákazníků, úsporám z rozsahu a finančním rezervám, je pro nové firmy mnohem obtížnější na trh vstoupit, neboť ceny určují právě obchodní giganti, kteří si mohou dovolit dočasně snížit ceny na minimum na rozdíl od nově vstupujících, kteří vynaložili obrovské množství financí na pořízení kapitálu. (Hill, 2003)

Mimo vstupních bariér musí podnikatel počítat i s **riziky**, které sebou nese každá oblast podnikání a to nejen při vstupu, ale i při dlouhodobém působení na tuzemském i zahraničním trhu. Pokud podnik případná rizika ve svém plánování a vedení nezohlední, může dojít ke zcela odlišnému dosaženému výsledku, než jaký byl původně očekáván. Rizika jsou různorodá a lze je dělit na:

- a. tržní rizika,
- b. komerční rizika,
- c. přepravní rizika,
- d. teritoriální rizika,
- e. kurzová rizika,
- f. rizika odpovědnostní.

Tržní rizika lze definovat jako potencionální změny podmínek v tržním prostředí, díky nimž hrozí podniku tržní ztráta, ale i v lepším případě zisk. Změny tržního

prostředí mohou být způsobeny celkovou změnou v ekonomickém prostředí dané země, kolísáním poptávky nebo nabídky po určitém druhu výrobku, změnou v postavení a struktuře klíčových dodavatelů a odběratelů, změnami v trendech a technologiích, ale například i kvůli sezónním výkyvům. Všechny tyto změny mohou vést v horším případě k nárůstu cen vstupů, růstu nákladů nebo k hromadění zásob na skladě. Ačkoliv může dobrý manažer některé z ekonomických změn odhadnout a přizpůsobit tak podnikové plány k budoucí situaci, neexistuje žádný efektivní nástroj či ochrana, která by tyto rizika stoprocentně eliminovala (a). Komerční rizika vyplývají z obchodních vztahů s dodavateli, dopravci, odběrateli, ale i ze vztahů s pojišťovnami, bankami, úřady a kontrolními institucemi. Tato oblast rizik má významný vliv na hospodářský výsledek společnosti, neboť jsou komerční rizika spojena převážně s nesplnění smlouvené transakce, odstoupením obchodního partnera od smlouvy, nepřevzatým zbožím druhou stranou bez udání důvodu, platební neschopnost či nevěle dlužníka. Na rozdíl od tržních rizik existují nástroje, které pomáhají se těmto nebezpečím vyhnout, popřípadě zmírnit jejich dopad na výsledek hospodaření. Jedním z nich mohou být zálohy, či akontace, jež alespoň z části zabraňují obchodnímu partnerovi odstoupit od smlouvy a v případě odstoupení zmírní vzniklé finanční náklady podniku. Pro to, aby se podnik vyhnul neplnění smlouvy ze strany obchodního partnera, měl by věnovat plnou pozornost samotnému výběru. Dokonalá informovanost o jeho finanční situaci, výrobních kapacitách, jeho subdodavatelích může pomoci předejít budoucím problémům. Riziko spojené s bezdůvodným nepřevzetím zboží zákazníkem může být eliminováno díky pevně stanoveným platebním podmínkám. Podnik, který se chce vyhnout komerčním problémům, může využít i služeb různých finančních institucí a organizací (b). Dalšími riziky, jež se mohou projevit v mezinárodním obchodování, jsou rizika přepravní, do nichž spadá ztráta zásilky, krádež nebo poškození zboží během transportu. I pro tyto případy existují efektivní nástroje, jež riziko sníží. Jedná se o mezinárodní dodací podmínky tzv. INCOTERMS, ve kterých je přesně stanoveno kdy, kde a komu spadá zodpovědnost za dodávané zboží. Kromě dodacích podmínek lze využít i pojištění přepravovaného zboží (c). Rizika teritoriální souvisejí s aktuální situací v dané oblasti. Spadají sem přírodní katastrofy, politická situace, byrokratické činnosti a další. Nejlepším preventivním opatřením je dokonalá znalost daného území a případné pojištění proti živelným pohromám, jež se s velkou pravděpodobností v oblasti vyskytují (d). Předposlední



zmíněné riziko (e) je spojeno s měnovým kurzem, který je ovlivňován mezinárodní hospodářskou situací ve světě. Riziko spočívá v tom, že ekonomický subjekt může za své zboží obdržet méně finančních hodnot, než bylo sjednáno v minulosti a to z důvodu neustálého vývoje kurzů dílčích měn. Kurzové změny mají dopad i na devizové účty společnosti, kde hýbou se stranou aktiv i pasiv. Navíc velké výkyvy mohou mít nepříznivý dopad na konkurenceschopnost podniku v mezinárodním prostředí. Z tohoto důvodu firmy kladou velký důraz na volbu měny, v níž hodlají uskutečňovat veškeré hospodářské transakce. Kromě toho mohou tvořit i rezervy pro pokrytí kurzových rozdílů, či mohou využívat měnových doložek. Oblíbeným nástrojem pro preventivní snížení kurzového rizika je využívání operací na devizových trzích, popřípadě prodej či postoupení pohledávky. Posledním zmíněným rizikem je riziko odpovědnosti za vyráběný produkt (f). Jedná se o riziko, které může výrobní firma zcela eliminovat a to důkladným testováním výrobků, přísným sledováním kvality materiálů a výrobních procesů, školením zaměstnanců a tvorbou podnikových předpisů, zásad, norem a směrnic, týkajících se samotných podnikových procesů. Vzhledem k tomu, že lidský faktor je chybný, většina firem si proti těmto rizikům sjednává pojištění. Odpovědnostní rizika za vyrobený produkt, či poskytnutou službu plynou z ochrany spotřebitelů. (Machková, Černošlávková, Sato, 2014)

## **2.4 Zhodnocení teoretických přístupů internacionalizace**

Po zhodnocení vybraných přístupů k výběru zahraničního trhu a působících faktorů na celý proces, lze konstatovat, že malé a střední podniky přijímají v praxi spíše nesystematický přístup. Jinými slovy majitelé takových podniků reagují na nečekané stimuly ze zahraničí, či objeví příležitost na akcích pořádaných obchodní komorou nebo organizacemi a agenturami podporující export. Pokud se podnikatel rozhodne vstoupit na cizí trh dobrovolně, tedy bez vlivu vnějších stimulů, bude volit geograficky a psychicky blízké trhy a to z důvodu malých výrobních kapacit, finančních zdrojů a nedostatku obchodních kontaktů, ale také z důvodu nepřesné metodiky. Vzhledem k tomu, že do procesu rozhodování vstupují faktory z makroekonomického prostředí, ale i specifické faktory pro dané odvětví, neexistuje žádný přesný návod, kterým by se mohla malá firma řídit při svém výběru. Tento závěr potvrzují i výsledky studie autorů Musso a Francioni (2012), kteří ve své práci zkoumali, jak malé firmy vybírají zahraniční trh. Jejich

studie prokázala, že pouhých 24,9 % SME přijalo systematický přístup. Zbýlých 75 % vstupuje na trh po objevení konkrétní příležitosti. Tento výzkum zároveň potvrdil neschopnost firem uznat rostoucí význam systematického přístupu pro výběr zahraničního trhu.

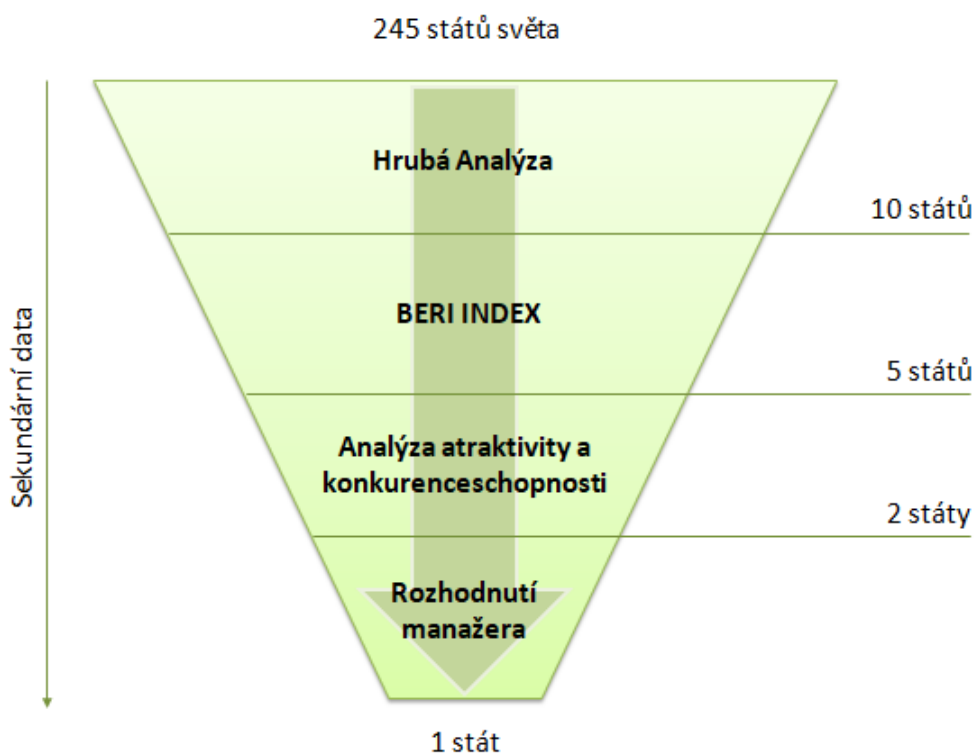
Ačkoliv se systematickým přístupem řídí převážně velké firmy, které si mohou díky finančním zdrojům, dovolit podrobné analýzy potencionálních států, najde se s menší úpravou procesu i využití pro SME. Na základě teoretické části je malým firmám doporučeno řídit se modelem Uppsalské školy, která prezentuje postupný vstup na trh. Podnikatelé by se měli zpočátku zaměřit pouze na vývozní činnost do vybrané země a na základě těchto aktivit poznávat daný trh, požadavky a chování tamních spotřebitelů, jednání s odběrateli, popřípadě získávat nezbytné obchodní kontakty a konexe pro budoucí vývoj podnikání. Díky těmto malým krokům a s dobou působení na zahraničním trhu roste znalost, která podnikatelům pomáhá při rozhodování o dalších podnikových aktivitách. Navíc s touto znalostí se snižuje riziko neúspěchu na trhu a v případě nepříznivých obchodních výsledků z exportu, může podnikatel svou činnost v zahraničí ukončit včas, například před výstavbou dceřiné společnosti. Tím se vyvaruje zbytečným nákladům.

Než se však podnikatel rozhodne vstoupit na trh, je postaven před rozhodnutí samotného výběru potencionální země. Na základě teoretických poznatků a jak bylo zmíněno výše, by měl v první fázi hrubého výběru zvolit geograficky nejbližší státy, tedy státy sousední. Tím se podnikateli sníží logistické a přepravní náklady, koordinace obchodních činností a jejich kontrola se stane pro podnikatele jednodušší a zároveň mu dá možnost flexibilně reagovat na nečekané změny. Důležitá je psychická, ale i kulturní blízkost. V případě opominutí jazykové bariéry, se doporučuje majiteli podniku vstupovat na trhy, jejichž rozdíly v kultuře a v životním stylu lidí jsou oproti domovskému státu minimální. Podnikateli se bude obchodovat mnohem lépe než s obyvateli zcela odlišné kultury a jiným smýšlením. Vzhledem k tomu, že práce je zaměřena na českého podnikatele, nedoporučuje se provádět následnou hrubou analýzu ze všech států světa, ale za států EU, popřípadě států sousedních. Hrubá analýza zahrnuje indikátory z politické, ekonomické, sociální a technologické oblasti, tedy indikátory z makroekonomické oblasti. Tyto ukazatele jsou proměnné a jejich výběr může být ovlivněn předmětem samotného podnikání. Pro tuto práci byly vybrány všeobecné ukazatele Country

Risk Index, ukazatele HDP, míra inflace, míra nezaměstnanosti, index konkurenceschopnosti, Human Develop Index a míra snadnosti vstupu a zahájení podnikání v dané zemi. Jejich výběr spolu s metodikou tvorby modelu je podrobněji zdůvodněn ve třetí kapitole. Obecně by měly tyto indikátory přiblížit majiteli podniku aktuální situaci v dané zemi. Samozřejmě existují další a mnohem lepší ukazatele, které lze při hrubém výběru využít, ale jejich dostupnost není volně přístupná. Analytické společnosti zabývající se nejrůznějšími analýzami a výzkumy v daných zemích vydávají pravidelně aktualizované statistiky, které mohou podnikateli velmi pomoci, ale na jejich získání je nutné vynaložit nemalé peněžní prostředky. Vzhledem k tomu, že je rozhodování o výběru země pro firmu klíčové, je doporučeno tyto analýzy využít i pro následnou podrobnější analýzu. Cílem hrubé analýzy je redukce velkého množství států na takový počet, u nichž bude společnost schopna provést podrobnější průzkum. V této diplomové práci je cílem redukovat státy EU na dva, které jsou následně porovnávány v podrobné analýze.

Podrobná analýza výběrového modelu se dle teoretické části rozděluje na dvě filtrační „síta“. Prvním z nich je úvodní screening, který dle Hollensena (2008) zahrnuje BERI index, jenž podrobněji mapuje ekonomickou, politickou a finanční situaci zemí. Druhé podrobnější mapování, již zkoumá atraktivitu a konkurenceschopnost. Tyto dvě oblasti zahrnují zejména velikost tamního trhu, růst trhu, kupní sílu, cla, vládní restrikce, cenu, tržní podíl, tržní podporu, kvalitu distributorů a další faktory, týkající se samotné odvětvové oblasti. I při této analýze je velmi těžké najít volně dostupné informace a tak podnikatel musí zahájit spolupráci s externími analytickými firmami, nebo požádat o pomoc agentury a organizace podporující export. V diplomové práci byla podrobná analýza opět upravena a také rozdělena do dvou částí. První zahrnuje opět informace z politického, ekonomického, sociálního, technologického a podnikatelského prostředí, ale tentokrát se jedná o informace podrobnější. Zároveň je nutno podotknout, že veškerá data použitá v této závěrné práci jsou data sekundární, tedy výstupní data převzatá z internetu. Druhý stupeň mapování zahrnuje bariéry vstupu na trh a potencionální rizika vyplývající z odvětvové oblasti podnikání. Výstupem je porovnání dvou potencionálních států a výběr jednoho z nich.

Obrázek 9 zobrazuje obecný proces výběru mezinárodního trhu založený na teoretických poznacích. V první fázi disponuje manažer s možností vstupu do 245 států světa. Vzhledem k tomu, že některé státy jsou pro podnik nevyhovující, je nutné je za pomoci hrubé analýzy vyfiltrout, čímž se zredukuje počet možností, například na deset. Ty jsou následně podrobeny BERI indexu, z nichž je vybráno pouhých pět zemí s nejvyšším počtem bodů. Hranici si však může firma stanovit sama. Podniky, disponujícími velkými finančními prostředky, si mohou dovolit podrobně analyzovat větší množství států, než firmy s malými finančními zdroji. Výsledkem analýzy atraktivity a konkurenceschopnosti mohou být dva. V další fázi nastupuje manažer, který určí jednu zemi, jež nejvíce odpovídá podnikovým cílům.

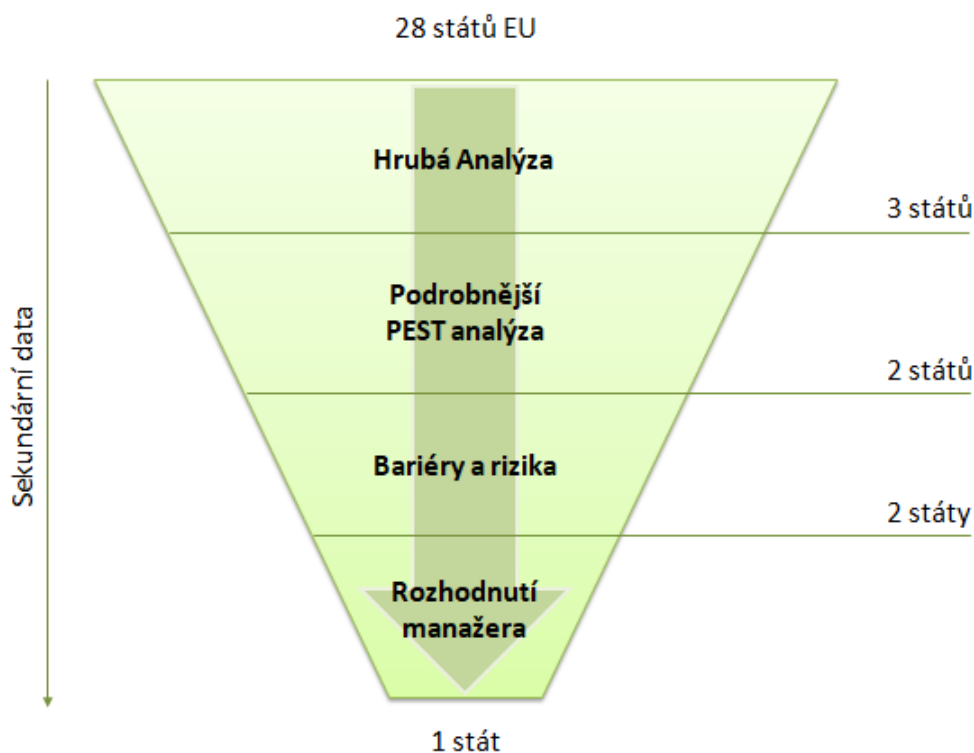


Zdroj: Vlastní zpracování

**Obr. 9** Obecný proces výběru trhu

Obrázek 10 graficky popisuje upravený proces výběru mezinárodního trhu pro tuto diplomovou práci. Jak již bylo zmíněno výše, SME se zaměřují na geograficky a kulturně nejbližší trhy, což výběr ze všech států světa zredukovalo na oblast EU, a to v případě, že expandujícím a zkoumaným subjektem bude firma sídlící v České republice. Manažer společnosti tedy disponuje 28 možnostmi, které jsou hrubou

analýzou zredukovány na tři. Tyto tři země jsou nadále podrobeny detailnější analýze, v níž jsou jednotlivé vstupní faktory obodovány a porovnány. Tímto filtračním sítím projdou pouze dva sty s nejvyšším počtem bodů a ty jsou následně porovnávány s ohledem na bariéry a rizika plynoucí z podnikání a konkrétního odvětví. Ačkoliv je po tomto srovnání výsledek znám, hlavní slovo je přenecháno majiteli společnosti, který se rozhoduje s ohledem na výsledky analýz.



Zdroj: Vlastní zpracování

**Obr. 10** Upravený proces výběru

## 2.5 Metody selekce zemí

V případě systematického přístupu jsou zapotřebí výběrové metody či modely, které manažerům pomohou celý výběrový proces strukturovat a na základě předem definovaných kritérií mají za úkol napomoci při výběru potencionální země s největší příležitostí. Modely a výběrové postupy jsou založeny na racionálním rozhodování a kritéria by měla být vybrána taková, která budou korespondovat se strategickými cíli podniku. V předchozí kapitole již byly některé pomocné metody okrajově zmíněny. Tato část se bude věnovat především check-list postupům, scoring modelu a v neposlední řadě portfoliové analýze.

**Check-list postupy** nebo-li kontrolní seznamy jsou jednou z nejjednodušších metod, jak vyfiltrovat nevyhovující země. Jedná se převážně o prosté tabulky, v níž jsou definována klíčová kritéria výběru a to buď kvalitativního, nebo kvantitativního charakteru, přičemž ke každému kritériu je stanoven minimální požadavek či minimální hranice. (Nath, 2008) V případě, že daná země konkrétní kritérium nesplňuje, tedy nachází se pod minimální požadovanou hranicí, země je ze seznamu vyloučena. Tento užitečný nástroj se využívá především pro hrubý výběr potencionálních zemí a jeho největší výhodou je jednoduchost, dále také flexibilita, rychlost a nízké finanční náklady. Mezi nevýhody patří především subjektivní výběr, neboť kritéria jsou stanovena samotným manažerem společnosti, stejně jako minimální hranice požadavků. To znamená, že výběr vyplývá z jeho zkušeností, znalostí a vzdělání. V tabulce 2 je uveden příklad check-listu. (Schultz, 2006)

**Tab. 2 Check-list**

Kritéria	Minimální hranice	Skutečnost	Stav
Počet obyvatel	7 mil.	9.68 mil.	<input checked="" type="checkbox"/>
HDP na obyvatele	\$30.000	\$36.477	<input checked="" type="checkbox"/>
Inflace	2 %	2,1 %	<input checked="" type="checkbox"/>
Míra chudoby (max. hranice)	14 %	11 %	<input checked="" type="checkbox"/>
Veřejný dluh (max. hranice)	1,80 bil. CZK	1,9 bil. CZK	<input type="checkbox"/>
<b>CELKEM splněno</b>			<b>4 z 5</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

**Scoring model** je rozšířený kontrolní seznam, jehož cílem je ohodnotit posuzované země (*I*) s ohledem na předem definovaná kritéria (*i*). Ta mohou být stejně jako u předchozího modelu kvantitativního charakteru, u nichž nevyžaduje hodnocení osobní úsudek manažera, nebo kvalitativního charakteru. Hlavním rozdílem mezi těmito dvěma modely je, že u scoring modelu není stanovena minimální hranice požadavku, ale jednotlivé proměnné jsou ohodnoceny stupnicí

bodů ( $w$ ), která jsou následně vynásobeny váhou ( $g$ ), jinými slovy mírou důležitosti kritéria. Součet výsledného skóre následně určuje míru atraktivity, či naopak úroveň rizikovosti země. Matematicky lze rovnici vyjádřit následovně:

$$GGPZ_l = \sum_{i=1}^n g_i \cdot w_{il} \quad (1)$$

Výhodou scoring modelu je strukturovanost, přehlednost a jednoduchost jeho použití. Jeho nevýhodou je především subjektivní rozhodování manažera o volbě kritérií, riziko špatného přiřazení váhy k proměnným, riziko obsahového prolínání kritérií a obtížné zjišťování skutečných informací k daným kritériím. Tabulka 3 zobrazuje příklad grafického znázornění scoring modelu. (Berndt, Altobelli, Sander, 2007)

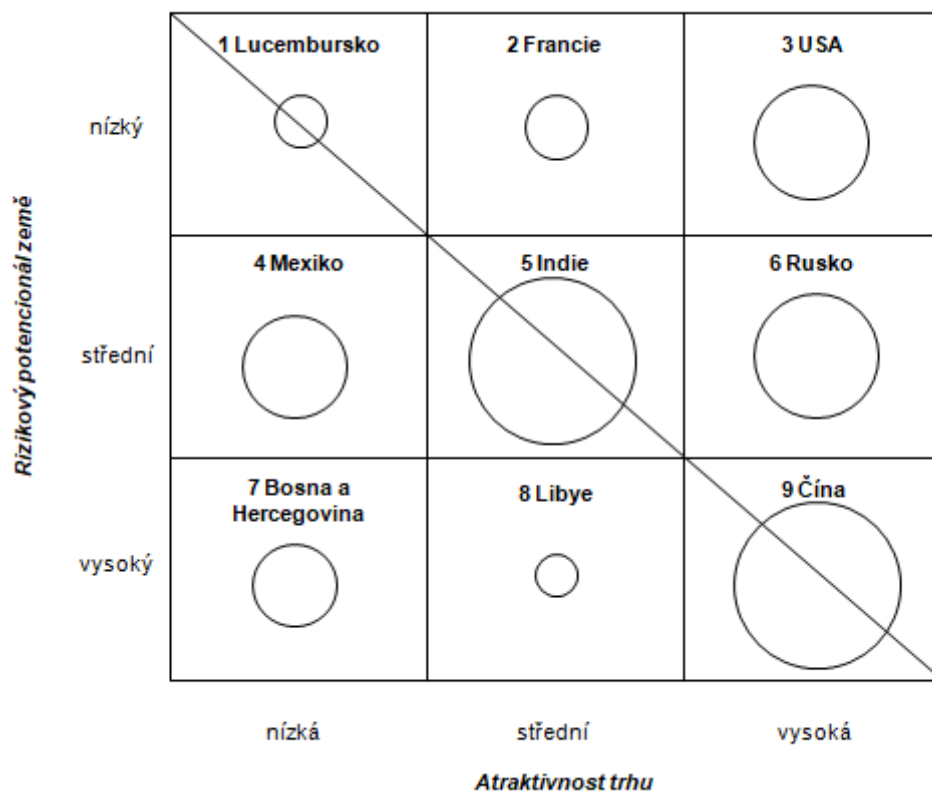
**Tab. 3 Scoring model**

	Váha ( $g_i$ )	Země 1		Země 2	
		Bodové ohodnocení ( $w_{il}$ )	Suma ( $g_i \cdot w_{il}$ )	Bodové ohodnocení ( $w_{il}$ )	Suma ( $g_i \cdot w_{il}$ )
<b>A</b>	45 %	3	$0,45 \cdot 3 = 1,35$	1	$0,45 \cdot 1 = 0,45$
<b>B</b>	10 %	4	$0,10 \cdot 4 = 0,4$	2	$0,10 \cdot 2 = 0,2$
<b>C</b>	25 %	1	$0,25 \cdot 1 = 0,25$	4	$0,25 \cdot 4 = 1$
<b>D</b>	15 %	2	$0,15 \cdot 2 = 0,3$	2	$0,15 \cdot 2 = 0,3$
<b>E</b>	5 %	5	$0,05 \cdot 5 = 0,25$	3	$0,05 \cdot 3 = 0,15$
<b>Total</b>	100 %		= 2,55		= 2,1

Zdroj: Vlastní zpracování

**Portfolio-analýzy** nebo-li analýzy stavu investic jsou užitečným nástrojem pro výběr trhu s největším potenciálem. Analýza je postavena na dvou hlavních dimenzích, které lze v grafickém znázornění vyobrazit jako dvojrozměrnou matici. V případě selekce zemí je každá dimenze tvořena vybranými faktory z makroekonomického, odvětvového a vnitřního prostředí podniku, přičemž samotný výběr kritérií závisí na manažerovi, jenž si stanoví na základě svých podnikových cílů oblasti a kombinace těchto dvou dimenzí. Může se jednat například o vztah atraktivity trhu a konkurenceschopnosti, atraktivity trhu a bariér nebo atraktivity

trhu a rizikivosti. (Jakubíková, 2008) Kromě těchto dvou dimenzí lze v analýze využít i třetí, kterou zmiňují autoři Berndt, Altobelli a Sander (2007). Na obrázku 11 je zpracována v podobě jednotlivých velikostí kružnic. V tomto případě, čím větší kružnice, tím větší potenciál země.



Zdroj: Berndt, Altobelli, 2007, str. 114

#### **Obr. 11 Portfolio analýza**

Podle grafického zpracování, by se měl podnikatel rozhodovat mezi státy se středním nejlépe s nízkým rizikovým potencionálem a zároveň mezi státy se střední v lepším případě vysokou atraktivností trhu. Z obrázku 11 tedy vyplývá, že USA je nejideálnější volbou pro vstup a zahájení podnikatelské činnosti. Druhou volbou by mohlo být Rusko, které disponuje vysokou atraktivností trhu, velkým potenciálem, ale již hrozí střední riziko. Oproti Francii, jejíž rizikový potenciál je nízký, na druhou stranu klesla atraktivnost a potenciál trhu.



### **3 Konstrukce vhodného modelu pro malý a střední podnik**

Následující část práce se zabývá tvorbou scénáře, jenž je podložen teoretickými znalostmi z předchozích kapitol. Vytvořený model by měl pomoci malým a středním firmám vybrat vhodnou zemi s největší příležitostí pro expanzi. Ačkoliv se u SMEs využívá spíše nesystematický přístup, což znamená, že malí podnikatelé vstupují nejprve na psychicky blízké trhy a to z důvodu nově vzniklých příležitostí, tato práce se pokouší o nastínění systematického přístupu, tedy ke stanovení pevného postupu, který využívá upravených metod check-listu a scoring modelu, do nichž jsou zasazena vybraná kritéria pro rozhodování.

#### **3.1 Základní analýza podniku**

Na začátku celého procesu je nutné si stanovit předmět podnikání, díky kterému lze ihned vyřadit nevyhovující země ze seznamu potencionálních států. Příkladem může být prodej elektronických cigaret v americkém státě Michigan. Kromě toho každé odvětví sebou nese jiná rizika a podmínky prodeje či dovozu. Dalším krokem, který musí manažer učinit je zhodnotit a analyzovat současný stav podniku, silné a slabé stránky, včetně finanční situace. Manažer získá objektivní a nezaujatý pohled na firmu. Následným propojením silných stránek a příležitostí, lze definovat strategické kroky, jež při správném stanovení mohou vést k úspěchu v mezinárodním prostředí. Po všeobecné analýze podniku je žádoucí, aby manažer zohlednil i aktuální finanční situaci společnosti. Tyto informace lze nalézt v účetní závěrce, kterou sestavuje dle legislativy každá účetní jednotka zapsaná v obchodním rejstříku. Dle zákona č. 563/1991 (2018) je účetní závěrka je tvořena zpravidla rozvahou, výkazem zisků a ztrát a přílohou. Vybrané podnikatelské subjekty nadále tvoří přehled o peněžních tocích, jinými slovy cash-flow a výkaz o změnách vlastního kapitálu. Manažer by měl z těchto výkazů zjistit, zda je firma natolik finančně silná, aby mohla expandovat na vzdálené trhy, či zda se musí zaměřit na trhy geograficky blízké. Se vzdáleností jsou také spojeny kulturní rozdíly, které sebou mohou nést další náklady v podobě uzpůsobení marketingové komunikace. Autorka Růčková (2011) ve své publikaci Finanční analýza zhodnotila finanční situaci podniku za pomoci poměrových finančních ukazatelů, mezi které patří zejména ukazatelé rentability, likvidity, aktivity a v neposlední řadě ukazatel zadluženosti.

Poměrový ukazatel rentability informuje o ziskovosti a celkové efektivitě podniku. Jinými slovy vyjadřuje výši výnosnosti vložených prostředků do podnikání. Čím je vypočtená hodnota ukazatele vyšší, tím je to pro podnikatelský subjekt lepší. Obrázek 12 zobrazuje výpočty rentability včetně interpretace výsledků.

Ukazatele rentability	Výpočet	Interpretace
<b>Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)</b>	$\frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} * 100$	Kolik % zisku získá podnikatel z 1 Kč vložené do podniku.
<b>Rentabilita aktiv (ROA)</b>	$\frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Aktiva}} * 100$	Jakou mírou jsou zhodnocena aktiva podniku financovaná vlastními či cizími zdroji.
<b>Rentabilita tržeb (ROS)</b>	$\frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}} * 100$	Kolik % zisku získá podnikatel z 1 Kč tržeb.
<b>Rebtabilita nákladů (ROC)</b>	$\frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Náklady}} * 100$	Kolik % zisku získá podnikatel z 1 Kč vynaložené na podnikání.

Zdroj: Vlastní zpracování

**Obr. 12 Ukazatelé rentability**

Ukazatel aktivity vyjadřuje, jak efektivně je podnik schopen hospodařit se svým majetkem (aktivy). Tyto ukazatelé sledují obratovost, respektive počet obrátů aktiv za dané časové období nebo dobu obrátek. Obratovost by se měla ideálně pohybovat kolem 1, neboť čím vyšší počet obrátů, tím vyšší je zisk. Opačný princip platí u doby obrátek, která by měla být naopak co možná nejnižší. Obrázek 13 obsahuje výpočty ukazatelů aktivity včetně interpretace výsledků.

Ukazatele aktivity	Výpočet	Interpretace
<b>Obrat celkových aktiv</b>	$\frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$	Vyjadřuje počet obrátů veškerých aktiv za rok. Čím více obrátů, tím efektivnější je využívání aktiv.

Ukazatele aktivity	Výpočet	Interpretace
<b>Doba obratu zásob</b>	$\frac{\text{Zásoby}}{\left(\frac{\text{Tržby}}{365}\right)}$	Vyjadřuje průměrný počet dnů, během kterých jsou zásoby vázány v podniku až do fáze spotřeby či prodeje. Čím menší je doba obratu zásob, tím výhodnější je to pro společnost.
<b>Doba obratu pohledávek</b>	$\frac{\text{Krátkodobé pohledávky}}{\text{Denní tržby}}$	Kolik dní trvá splatit pohledávky.
<b>Doba obratu závazků</b>	$\frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Denní tržby}}$	Kolik dní trvá podniku splatit závazky. Tento ukazatel by měl být vyšší než ukazatel doby obratu pohledávek.

Zdroj: Vlastní zpracování

**Obr. 13 Ukazatele aktivity**

Ukazatele likvidity hodnotí schopnost podniku splácet své závazky včas. Literatury zabývající se finanční analýzou podniku definují tři druhy likvidity a to běžnou, pohotovou a okamžitou likviditu. Obrázek 14 zobrazuje jednotlivé výpočty a interpretaci jednotlivých výsledků.

Ukazatele likvidity	Výpočet	Interpretace
<b>Běžná likvidita</b>	$\frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$	Vysvětluje, zda by byl podnikatel schopen uhradit veškeré závazky, v případě prodeje všech aktiv. Čím vyšší je hodnota výsledku, tím lepší. Minimální hodnota je 1,5.
<b>Pohotová likvidita</b>	$\frac{(\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{Krátkodobé závazky}}$	Schopnost podniku uhradit závazky z obchodního styku a závazky vůči zaměstnancům. Doporučená hodnota je 0,7 - 1,2.

Ukazatele likvidity	Výpočet	Interpretace
<b>Okamžitá likvidita</b>	$\frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$	Schopnost podniku splatit závazky z krátkodobého finančního majetku. Minimální hranice je 0,2.

Zdroj: Vlastní zpracování

**Obr. 14 Ukazatelé likvidity**

Posledními ukazateli finanční analýzy podniku jsou ukazatelé zadluženosti. Tyto ukazatele nás informují, do jaké míry je podnik závislý na cizích zdrojích oproti zdrojům vlastním. Čím je ukazatel vyšší, tím podniku hrozí vyšší riziko zadlužení, z čehož se může podnik dostat do vážných finančních problémů. Nulová rizikovost je pro podnik nevýhodná, neboť cizí zdroje jsou pro podnik levnější než zdroje vlastní. Z tohoto důvodu je nutné, aby podnikatel jistou míru závislosti na cizím kapitálu udržoval. Navíc částečná zadluženost může do jisté míry podpořit rentabilitu podniku. Obrázek 15 obsahuje výpočet i příslušnou interpretaci.

Ukazatele zadluženosti	Výpočet	Interpretace
<b>Zadluženost</b>	$\frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$	Výsledek by se měl ideálně pohybovat mezi hodnotami 0,3 - 0,6.

Zdroj: Vlastní zpracování

**Obr. 15 Ukazatel zadluženosti**

Základní analýza podniku v této diplomové práci byla sestavena na základě rozhovoru s představitelem společnosti. Cílem interview bylo odhalit znalosti a představy manažera o potencionální expanzi firmy na zahraniční trh. Dále byla snaha zjistit, zda zná silné a slabé stránky společnosti, popřípadě v jaké oblasti vidí potencionální zlepšení. Další základní informace, týkající se zejména historie firmy, organizace a produktového portfolia byly převzaty z firemních webových stránek, případně z výroční zprávy. Data pro finanční analýzu podniku byla použita z veřejně přístupné účetní závěrky. Příloha 1 shrnuje základní analýzu podniku a zároveň představuje připravený formulář pro vyplnění konkrétních hodnot

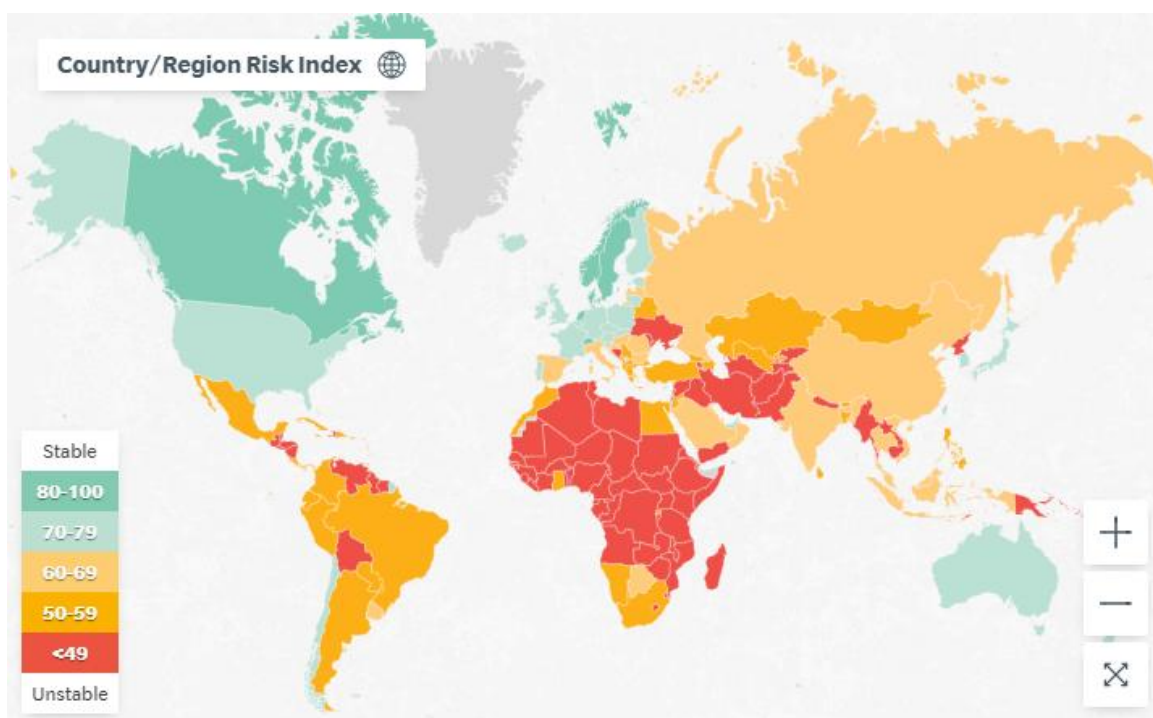
vybraného podniku, na jejichž základě je vypracován závěr, který zhodnocuje připravenost firmy na zahraniční expanzi.

### **3.2 Hrubý výběr**

Po definování základního přehledu podniku lze přistoupit k samotnému procesu volby zemí. Prvním krokem je již zmiňovaný hrubý výběr, jehož cílem v této diplomové práci je vyfiltrovat 3 potencionální země z množiny států EU. Vzhledem k obrovskému množství možností v případě výběru ze všech států světa, došlo k redukci pouze evropské státy, které jsou firmě, sídlící v ČR geograficky nejbližší. Navíc analýza všech států světa by byla velice nákladnou záležitostí, kterou si malé a střední podnikatelské subjekty nemohou dovolit. Pro hrubý výběr byla zvolena metoda check-listu, do níž byla zasazena vybraná kritéria, týkající se geografické vzdálenost, politické situace, ekonomické situace a osobních důvodů. Check-list byl pro potřeby diplomové práce upraven a pevně stanovená minimální hranice hodnot daného kritéria byla nahrazena porovnáním hodnot všech států z množiny výběru s cílem seřadit tyto hodnoty od nejvíce po méně žádoucí. U každého kritéria byly vybrány tři státy s nejvíce žádoucími hodnotami a následně jejich pořadí bylo ohodnoceno body od 1 do 3. Po sečtení těchto bodů vznikla výsledná tabulka, v níž jsou uvedeny ohodnocené státy a seřazeny podle počtu bodů. Z tohoto žebříčku byly převzaty pouze tři země, které byly následně podrobeny podrobnější analýze. Model vytvořený pro tuto fázi výběru je graficky zpracován v příloze 2.

Geografická vzdálenost je jedním z nejdůležitějších faktorů, které zásadně ovlivní výběr z potencionálních možností a do velké míry tuto množinu států zredukuje. Pro tuto práci byly primárně vybrány kontinenty, jež byly nadále rozděleny na severní Afriku, Sub-saharskou Afriku, Latinskou Ameriku a Karibik, Severní Ameriku, Arabské státy, východní Asii, jihovýchodní Asii a Tichomoří, jižní Asii, severní, jižní a západní Evropu, východní Evropa, střední a západní Asie. Při výběru z těchto oblastí musí manažer vzít v úvahu vzdálenost, neboť čím vzdálenější oblast, tím vyšší logistické náklady pro export, v případě výstavby nové pobočky těžší kontrola a řízení mateřskou společností a větší rozdíly v kultuře a jednání.

Vzhledem k neustále se měnícímu globálně-obchodnímu prostředí musí manažeři nepřetržitě sledovat a vyhodnocovat ekonomická, sociální a politická rizika zemí. Díky globalizaci je většina trhů propojena a vzájemně ovlivňována, z čehož plyne, že jakákoliv změna ve kterékoliv ze zmíněných oblastí může ovlivnit provozní činnost podniku působícím na zahraničním trhu, investiční rozhodnutí manažera, samotnou ziskovost firmy nebo rozhodnutí manažera o internacionalizaci. Pro check-list hrubého výběru této práce byl využit tzv. Country Risk Index, který je sestavován každý rok společností Marsh & McLennan Companies (2019) a to na základě statistických údajů zjišťovaných společností Fitch Solution. Index je tvoří rizika politická, ekonomická a operační a to jak z pohledu krátkodobého, tak i dlouhodobého. Navíc tato poradenská firma informuje o aktuálních událostech jednotlivých zemí, o potencionálních příležitostech v zahraničí, budoucích trendech a možných rizicích. Rizika země jsou hodnocena body od 0 do 100, přičemž čím více bodů (čím vyšší je index), tím menší jsou politická rizika země. Společnost Marsh rozdělila výsledky indexu jednotlivých států do pětistupňové škály a to od stabilních zemí po země nestabilní. Obrázek 16 zobrazuje zařazení jednotlivých zemí do pěti kategorií.



Zdroj: Marsh & McLennan Companies, 2019

**Obr. 16 Country risk map 2019**

Třetí oblast zařazená do hrubého výběru je oblast makroekonomických ukazatelů. I tyto informace by měl vzít manažer v úvahu, jestliže chce učinit správná dlouhodobá a klíčová rozhodnutí. První ukazatel, který by měl podnik sledovat je HDP, jenž informuje o výkonnosti sledované ekonomiky. Aby mohl manažer jednotlivé HDP zemí porovnávat, je nutné je sledovat v paritě kupní síly. To znamená, že HDP je převedeno na stejné jednotky, nejčastěji na americké dolary. Díky tomu je HDP očištěno od cenové hladiny a směnného kurzu. Lepší možností je sledovat HDP v paritě kupní síly na obyvatele. Tím je HDP zbaveno nejen výkyvů v cenové hladině a směnném kurzu, ale jsou eliminovány i vlivy velikosti země, respektive vlivy počtu obyvatel. Navíc tento ukazatel informuje o životní úrovni. V modelu byla určena minimální hranice HDP na obyvatele v PPS. Druhým ekonomickým ukazatelem je inflace, která informuje o růstu cenové hladiny. Kromě cen za zboží a služby, jsou určovány i ceny mezd. Tyto informace jsou pro manažera společnosti, rozhodující se o vstupu do dané země, klíčové, neboť mu vytvoří představu o cenách vstupního materiálu, o cenách za doprovodné služby jako je například logistika, účetní poradenství v daném státě a především o mzdách v případě, že se podnik rozhodne vybudovat svou pobočku na zahraniční půdě. Pro porovnání cen mezi jednotlivými státy byla využita parita kupní síly měn. Tento princip je postaven na porovnání počtu jednotek měny země, které jsou zapotřebí k nákupu daného množství zboží a služeb na domácím trhu, v porovnání s počtem amerických dolarů, za které by se stejné množství zboží a služeb nakoupilo ve Spojených státech. Pro tuto práci byla opět stanovena minimální hranice. Dalším poměrně důležitým ekonomickým ukazatelem je míra nezaměstnanosti, na níž je do jisté míry závislá koupěschopnost potencionálních zákazníků. V případě vysoké nezaměstnanosti v zemi, dochází nejen k nižší spotřebě domácností, ale zároveň k nižším firemním ziskům tamních podnikatelů. Navíc při extrémní nezaměstnanosti může vzrůst kriminalita v zemi. (Soukup, 2010) Nezaměstnanost jednotlivých států světa zobrazuje obrázek 17.

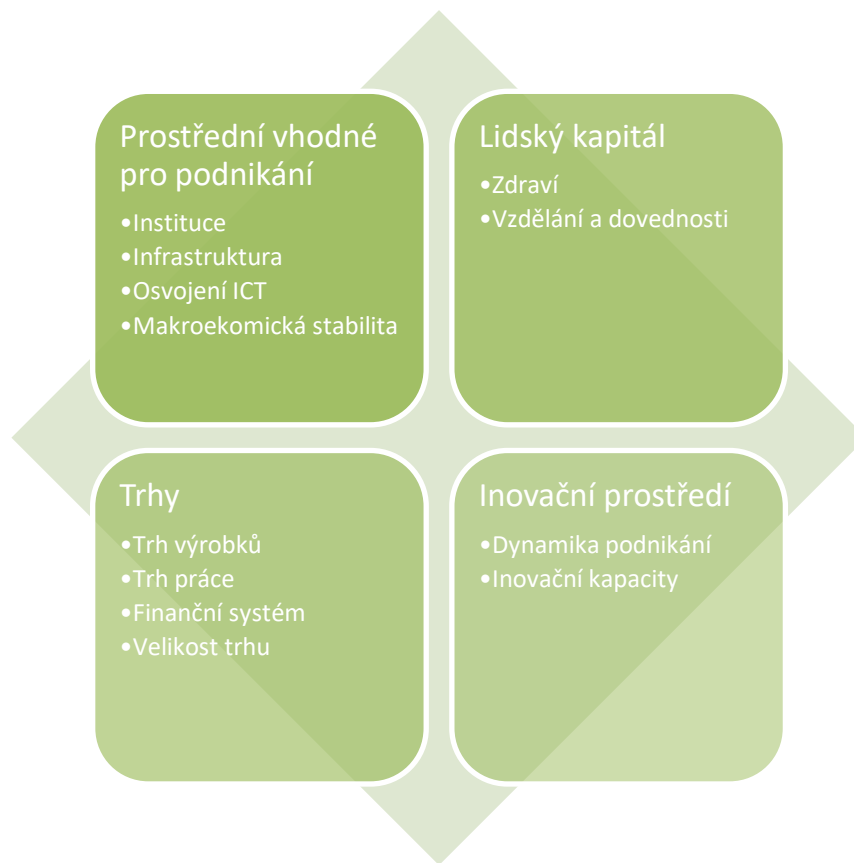


Zdroj: The World Bank, 2019

**Obr. 17 Nezaměstnanost ve světě 2018**

Dalším kritériem pro hrubou filtraci nevyhovujících států byl zvolen Global Competitiveness Index, který hodnotí konkurenceschopnost země v hospodářském, politickém, technologickém a sociálním kontextu a to prostřednictvím faktorů, které stanovují úroveň produktivity dané ekonomiky. GCI je zpracováván nezávislou mezinárodní organizací World Economic Forum (WEF) a je postaven na 4 základních oblastech - prostředí pro podnikání, lidský kapitál, trhy a inovační prostředí. Dále jsou tyto oblasti děleny do celkem 12 pilířů, které blíže specifikují základní oblasti. Toto podrobné rozdělení lze najít na obrázku 18. (Schwab, 2018)

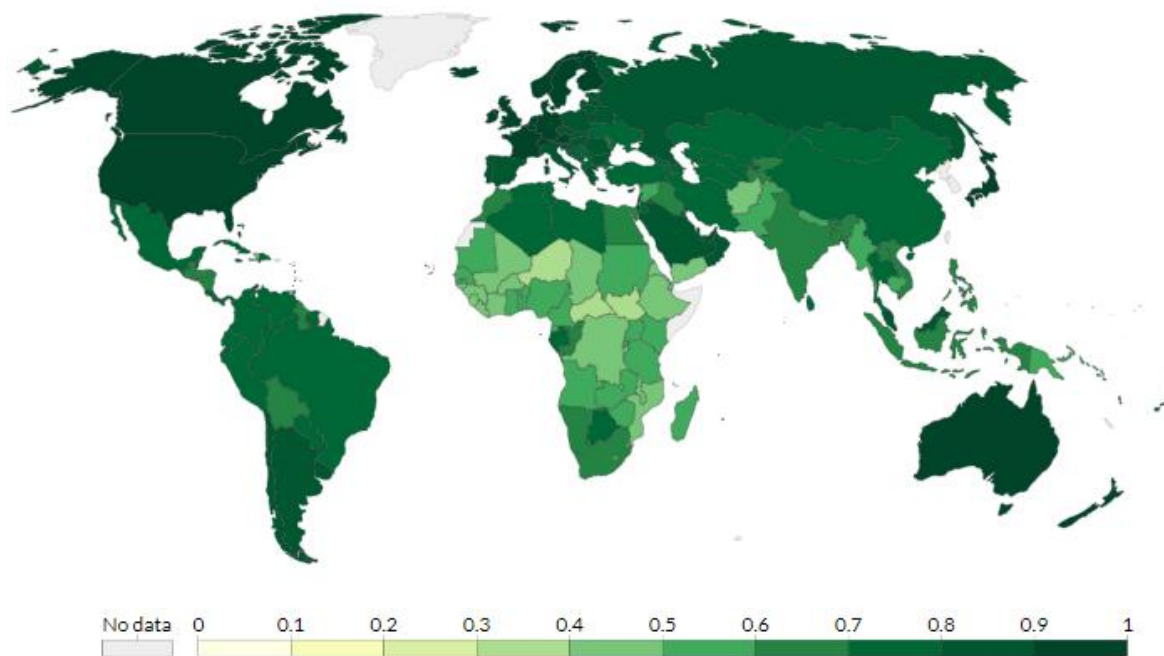




Zdroj: Schwab, 2018, str. 2

**Obr. 18 Pilíře světového indexu konkurenceschopnosti**

Hlavní ukazatel v sociální oblasti byl vybrán tzv. Human Development Index, který hodnotí úroveň rozvoje dané země. Mezi klíčové parametry pro výpočet HDI je řazen dlouhý a zdravý život, znalosti a životní úroveň obyvatelstva. Index ale nezohledňuje nerovnost, chudobu a lidskou bezpečnost. Podle výsledku HDI jsou hodnoty rozděleny zpravidla do čtyř skupin - nízký (méně než 0,550), střední (0,550 - 0,699) vysoký (0,700 - 0,799) a velmi vysoký (0,800 a vyšší). Obrázek 19 zobrazuje výsledné hodnoty HDI jednotlivých států. (United Nations Development Programme a, 2019)



Zdroj: Roser, 2019

**Obr. 19 Human Development Index 2017**

Předposlední důležitou filtrační oblastí je měření snadnosti vstupu a zahájení podnikání v dané ekonomice. Toto měření spadá do projektu Doing Business, za který je zodpovědná organizace World Bank Group. Do výpočtu je zahrnuto množství byrokratických postupů, množství vynaloženého času na splnění veškerých podmínek pro vstup na daný trh a zahájení podnikatelské činnosti a výše nutných finančních prostředků včetně potřeby minimálního kapitálu pro zahájení podnikání v největších městech každé ekonomiky. Míra snadnosti podnikání je stanovena na stupnici od 0 do 100 bodů, přičemž 0 bodů odráží nehorší, respektive nejnáročnější vstup na trh a naopak 100 bodů prezentuje snadný vstup a zahájení podnikatelské činnosti na území daného státu. (Doing Business (a), 2019)

Poslední oblastí, jež byla zařazena do hrubého výběru je oblast osobních důvodů. V této části se může podnikatel vyjádřit, které státy nepřipadají v úvahu, ať už z důvodu „odporu“ k dané zemi či kultuře, nebo z důvodu nesdílení světového názoru, nesouhlas se státním řízením země, atd. Kromě samotného vyřazení některých států v prvním kroku může mít tato oblast i opačný účinek. Manažer

společnosti se naopak může vyjádřit ke státům, v nichž nachází zálibu a rád by je zařadil do podrobnější analýzy i přes nesplnění některých parametrů.

### 3.3 Podrobná analýza vybraných států

Cílem hrubé analýzy modelu bylo vyfiltrovat maximálně 3 země, které je nutné nadále podrobně analyzovat. Dle teoretické části by měl po hrubém výběru následovat BERI index, ale vzhledem k nedostupnosti veškerých dat byla tato část upravena a nahrazena scoring modelem, do něhož byly zasazeny parametry, týkající se oblasti politické, ekonomické, sociální, technologické a podnikatelské. Ačkoliv by se našly ukazatele mnohem vhodnější, jež by lépe charakterizovaly danou zemi, nebylo možné je pro tuto práci použít z důvodu nedostupnosti dat. Tyto informace ve většině případů prodávají analytické společnosti, popřípadě agentury podporující export. Snadno dostupná sekundární data převzatá z internetových stránek byla následně zasazena do scoring modelu s cílem ohodnotit jednotlivé země. Výsledkem bylo bodově porovnat tři vybrané země a vyřadit tu s nejnižším počtem bodů. V příloze 3 lze nalézt připravený scoring model pro podrobnou analýzu zemí.

Do politických faktorů byl znovu zařazen **Country Risk Index**, jenž se zaměřuje na politické problémy z globálního pohledu. Sleduje zejména politické a obchodní konfrontace mezi velmocemi, kterými je USA a Čína, do výpočtů zahrnuje i výstup Velké Británie z EU a změny podmínek v Eurozóně, monitoruje i válečné konflikty na území Sýrie, ale také sleduje vývoj severokorejského jaderného programu, napětí mezi Ruskem a Západem nebo rychlý vývoj zemí jako je Indie, Turecko a Brazílie. Tyto globální politické problémy a změny mohou mít různý dopad na státy a právě Country Risk Index hodnotí politickou a ekonomickou stabilitu v dané zemi a zároveň se snaží předvídat rizika, které se mohou s největší pravděpodobností vyskytnout. Vzhledem k tomu, že obchodní činnosti jsou vždy spojeny s politickými a obchodními riziky, mohou tyto informace majiteli podniku pomoci při rozhodování o vstupu na potenciální trh, ale také při rozhodování o pojištění, které může snížit finanční náklady z rizik plynoucích. (Marsh & McLennan Companies, 2019) Druhým ukazatelem z oblasti politiky byl vybrán **index vnímání korupce**. Tento index monitoruje podplácení ve veřejné správě, v politice, ale i mezi podnikatelskými subjekty. Tato nelegální činnost může velmi ovlivnit fungování firmy na trhu. Příkladem může výběrové řízení pro získání zakázky. Pokud drobná

začínající firma, snažící se prosadit na trhu, bude dodržovat veškeré obchodní postupy, může být vyřazena zkušenou firmou, nabízející úplatek. Z tohoto důvodu byl právě tento index zařazen do modelu výběru zahraničního trhu. (Transparency International, 2018)

Do ekonomických faktorů byl zahrnut **roční procentní růst HDP**, který informuje o procentní změně oproti předcházejícímu roku. Díky tomuto ukazateli lze sledovat aktuální hospodářskou výkonnost dané ekonomiky a firmy mohou díky tomu rozhodnout o investicích. I **míra nezaměstnanosti** byla znovu zahrnuta do podrobnější analýzy. Jak již bylo zmíněno výše, od nezaměstnanosti se odvíjí koupěschopnost potencionálních zákazníků. Dalším vybraným ukazatelem se stal **index spotřebitelských cen (CPI)**, který sleduje vývoj cen vybraných produktů nakupovaných spotřebiteli. Díky tomuto ukazateli může manažer společnosti při porovnání s mateřskou zemí získat o představu o cenách ve vybrané zemi. Kromě cen je důležité také sledovat **pracovní náklady za vykonanou práci**. V případě, že se společnost rozhodne investovat do výstavby dceřiné společnosti a zaměstnat tamní obyvatele, je důležité získat povědomí o mzdách. Čím nižší tyto náklady budou, tím výhodnější to bude pro podnikatele. Dalším důležitým ekonomickým faktorem je **sazba daně z příjmů právnických osob**. Každý manažer musí mít přehled o daních placených na území vybraného státu, neboť tato sazba se v každém státě liší. Podle internetového serveru Vaše Evropa (2019) činí například v Belgii daň z příjmů pro malé a střední firmy 20 %, v Norsku 22 %, v Lichtenštejnsku 12,5 % a v Itálii dokonce 24 %. Kromě daní se může podnikatel zaměřit i na průměrné **úrokové sazby podnikatelských úvěrů a hypoték**. Obchodní úvěr je určen převážně pro soukromé ekonomické subjekty nefinančního charakteru a lze jej využít pro zajištění obchodních aktivit jako například nákup materiálu, zajištění procesu výroby nebo pro rozšíření podnikatelské činnosti, zejména pro pořízení strojů a nových technologií, rekonstrukci kancelářských prostor nebo výrobních hal. Každá země disponuje jinou výší úrokové sazby, a pokud se podnikatel rozhodne vstoupit na zahraniční trh, kde je tato sazba nižší, než tomu je na domácím trhu, může se pokusit o získání výhodnějšího úvěru. Otázkou zůstává, zda by byla firma schopna splnit veškeré podmínky pro získání úvěru.

**Index lidského rozvoje** nebo-li již zmiňovaný Human Development Index byl zařazen v podrobné analýze do oblasti sociální. Tento index informuje o životní úrovni obyvatel dané země. Srovnává oblasti dlouhý a zdravý život, přístup ke vzdělání a životní standard. Ačkoliv není tento ukazatel pro majitele SME klíčový, měl by být do podrobné analýzy zahrnut také. Například u velkých firem rozhodujících se o vstupu na kulturně vzdálený trh může tento ukazatel přiblížit život tamních obyvatel. (United Nations Development Programme (a), 2019)

I analýza technologické oblasti je pro výběr mezinárodního trhu důležitá. Majitel společnosti musí mít přehled o technologické úrovni na trhu. Od této úrovně se odvíjí technologická a komunikační vybavenost místních dodavatelů, ale i potencionálních zákazníků. Do této oblasti byly zahrnuty **ukazatele předplatitelů internetu na 100 lidí**. Internet je v podnikatelském prostředí velmi využívaným nástrojem, skrze něhož proudí většina poptávek, objednávek a e-mailové komunikace. Dalším indikátorem je **ukazatel předplatitelů mobilu na 100 lidí**. I mobilní dostupnost je součástí každého manažera. I přesto, že nejdříve mobilním telefonem disponuje většina obyvatel vyspělých zemí, v rozvojových částech světa se stále ještě najdou tací, kteří mobilní telefon nemají. V takových částech je i malé pokrytí mobilním operátorem. Posledním ukazatelem je **kvalita silniční infrastruktury**, má oproti zmiňovaným technologickým indikátorům klíčovou roli. Silniční doprava se stala pro podniky oproti železniční dopravě rychlejší, levnější a flexibilnější.

Poslední oblastí, jež byla zařazena do podrobné analýzy, ačkoliv nespadá do PEST analýzy, je oblast týkající se samotného podnikání. Prvním, již zmiňovaným ukazatelem, byl zařazen **ukazatel snadnosti podnikání**. Díky tomuto faktoru získá podnikatel přehled o náročnosti vstupního procesu z pohledu nákladů, byrokracie a času. Posledním ukazatelem je **index konkurenceschopnosti**, který byl definován v předchozí kapitole.

Po provedení výběru bylo nutné charakterizovat u každého státu potencionální vstupní rizika a bariéry, jež byly přiblíženy v teoretické části. V poslední fázi byl proveden intuitivní výběr s ohledem na bodové ohodnocení, bariéry a rizika vstupu.

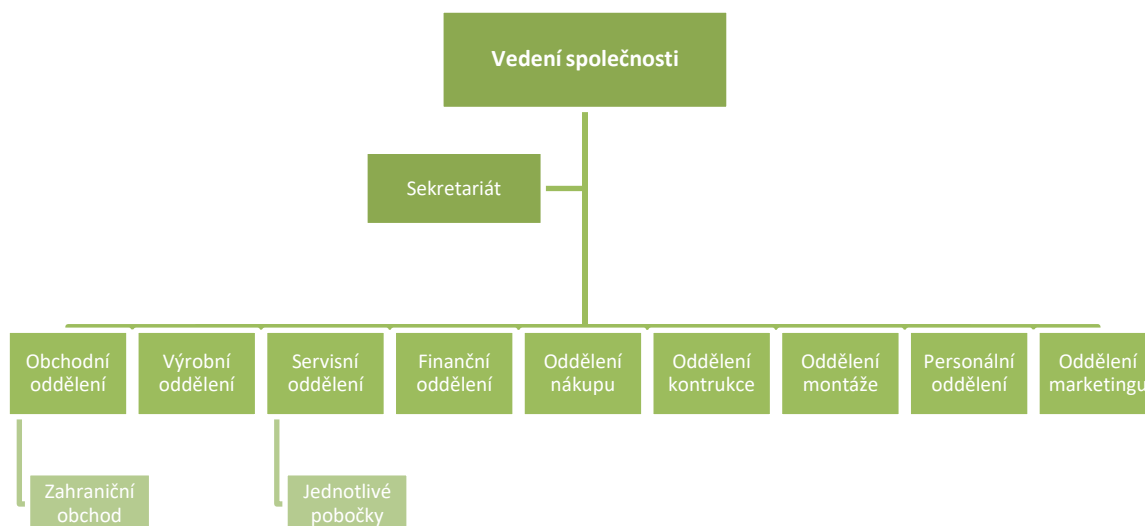
## **4 Aplikace vytvořeného modelu na firmě JaP-Jacina s.r.o.**

Čtvrtá kapitola se věnuje testování vytvořeného modelu na vybrané firmě spadající do kategorie malých a středních podniků. Pro tuto práci byla zvolena česká firma JaP-Jacina s.r.o., která se specializuje na výrobu, montáž a dodávky průmyslových, protipožárních, garážových vrat a dalších vstupních a bariérových systémů. Důvodem výběru byla geografická dostupnost firmy, ale především i vhodnost z hlediska velikosti firmy a produktového portfolia.

### **4.1 Představení společnosti**

Historie rodinné firmy JaP Jacina sahá do roku 1995. Hlavním sídlem se stalo Mnichovo Hradiště, ve kterém manželé Petr a Stanislava Jacinovi zakoupili areál o rozloze 9 570 m<sup>2</sup>. (JaP-Jacina (a), 2019) Firma jako společnost s ručením omezeným vznikla oficiálně až v roce 1998 a to zápisem do obchodního rejstříku. Předmětem podnikání v té době byl nákup zboží za účelem dalšího prodeje, dodávky a montáž venkovních a sekvenčních vrat pro osobní, ale i průmyslové využití, poradenství v oblasti obchodu a služeb, zámečnictví, kovoobráběčství, výroba a zpracování plastů. (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2012) V roce 2001 došlo k rozvoji firmy v oblasti obchodní, výrobní i personální. Byla postavena nová průmyslová hala o rozloze 2 600 m<sup>2</sup> a zároveň došlo k první modernizaci kanceláří, skladu i výrobních prostor, včetně zavedení komplexního softwaru pro všechny úseky firmy. V roce 2004 byla založena první dceřiná společnost JaP-Jacina Trade, která se zabývá distribucí produktů. Významným milníkem se stal rok 2006, kdy společnost poprvé zavítala na zahraniční trh, konkrétně na trh slovenský, kde založila druhou dceřinou společnost EuroJaP Slovakia s.r.o.. Během následujících let firma zainvestovala a budovala další pobočky například v Praze, Brně, Olomouci a Plzni. Díky dotacím z fondů Evropské unie byla v roce 2011 vystavěna nová budova školicího centra a ve stejném roce byl otevřen první showroom vratové techniky. Následující rok Jacinovi založili další dceřinou společnost, zvanou JaP Unitech, která se specializuje na třískové obrábění. Druhá vlna modernizace administrativního centra v Mnichově Hradišti proběhla v roce 2014. V té době byl dokončen i unikátní kanál určený pro zkoušky protipovodňových systémů. O tři roky později firma rozšířila své produktové portfolio, zaměstnaneckou základnu a otevřela nový e-shop JaP-Jacina Trade.

Od roku 2017 firma pracuje na zahraniční expanzi a aktivně reaguje na poptávky přicházející z mezinárodního prostředí. K roku 2019 disponuje společnost devíti pobočkami, jež jsou umístěné po celé ČR, třemi pobočkami na Slovensku a celkem zaměstnává okolo 170 zaměstnanců. (JaP-Jacina (a), 2019) Organizační struktura je graficky zpracována na obrázku 20.



Zdroj: Vlastní zpracování

**Obr. 20 Organizační struktura společnosti JaP-Jacina s.r.o.**

Produktové portfolio společnosti tvoří zejména protipovodňové systémy, protipožární vrata, skládací vrata, hangárová vrata, brány, branky, vrata pro jeřábové dráhy, atypická vrata, antikontaminační bariéry a nakládací technika. Všechny tyto produkty jsou vyráběny a testovány společností JaP-Jacina s.r.o.. Kromě toho nabízí firma i služby v podobě montáže a servisu sekčních, rychloběžných a mrazírenských vrat, nakládací techniky, blokátorů kol a jiných bezpečnostních prvků a automatických dveří. Je nutno podotknout, že pro své produktové portfolio využívá nejnovější technologie na trhu. (JaP-Jacina (a), 2019)

Kromě produktů nabízí firma také jednotné řešení servisu a údržby, záruční i pozáruční servis pro vratové a nakládací techniky, dále servisní služby pro zahraniční, ale i vlastní výroby JaP Jacina, zajišťuje dopravu náhradních dílů, zpracovává plány údržby a zajišťuje povinnou, ale i kontrolní prohlídku systémů a

zařízení a v neposlední řadě eviduje veškerý svěřený aparát. (JaP-Jacina (b), 2019)

#### **4.2 Působnost společnosti JaP-Jacina s.r.o. v zahraničí**

Před uskutečněním výběru mezinárodního trhu podle vytvořeného modelu byl se zástupcem zahraničního oddělení proveden krátký rozhovor, na základě kterého bylo zjištěno, jak společnost vnímá internacionalizaci, do jaké míry je firma zainteresovaná do mezinárodního prostředí, do kterých zemí by měla zájem vstoupit a naopak, které země zcela odmítá.

Společnost JaP-Jacina s.r.o. není v mezinárodním prostředí žádný začátečník. Ačkoliv byla založena s úmyslem působit a specializovat se převážně na domácí trh, do zahraničí vstoupila před 13 lety, kdy investovala do výstavby dceřiné společnosti na Slovensku. V současné době není podnikovým cílem zakládat v mezinárodním prostředí pobočky, ale spíše vyhledávat kvalitní obchodní partnery, kteří by mohli distribuovat výrobky značky JaP Jacina do své země. Je nutno podotknout, že pro zahraniční trhy nenabízí firma celé své portfolio produktů, ale pouze dvě úzké skupiny výrobků a to protipovodňové systémy a protipožární systémy. Hlavním cílem této zahraniční expanze je samozřejmě zisk. Kromě něj je cílem firmy navázat co možná nejrychleji kontakt s distributorem, uzavřít obchod a pokud se obchodní partner během spolupráce osvědčí, je tu snaha o opakované uzavření obchodu. Pokud je firma s partnerem opravdu spokojena, může mu udělit exkluzivitu pro určitou oblast. Mimo uvedených cílů je nutno zmínit také nepsané pravidlo, kterého se firma snaží držet. Obchody uzavírá převážně s jedním distributorem, který je schopen odebírat jak protipožární, tak protipovodňové systémy. Pokud se takový distributor nenajde, uzavře společnost smlouvy se dvěma, přičemž každý z nich se bude specializovat pouze na jednu skupinu produktů. Z toho tedy vyplývá, že podnikatel nechce vytvářet „umělou“ konkurenci na trhu.

I přesto, že na základě odborných výzkumů došli jejich autoři k závěru, že malé a střední podniky využívají spíše nesystematický přístup, u společnosti vyrábějící vratové, atypické, protipovodňové a protipožární systémy je výběr trhu kombinací obou v teorii zmiňovaných přístupů, ačkoliv stále převažuje přístup nesystematický. Prioritně firma reaguje na zahraniční poptávky, nabídky z veletrhů



či využívá pomoci exportních organizací a agentur. Mimo to, ale vybírá své potencionální země prostřednictvím analýzy, jejímž základním kamenem jsou místní restrikce a nutné certifikáty pro jejich produkty.

Kromě Slovenské republiky vstoupila firma před šesti lety prostřednictvím obchodního partnera do Francie, kde nabízí své protipovodňové systémy. Pro tento projekt, konkrétně pro městečko Boyardville, vyvinula nové protipovodňové brány, které chrání přístaviště před zvednutím hladiny moře. Druhou poměrně velkou zakázku, kterou je nutno zmínit, je uzavření obchodu s partnerem pro přístavní město La Rochelle v západní části Francie na pobřeží Atlantského oceánu. Do města bylo dodáno více než 280 metrů mobilního protipovodňového hrazení. Podnik nakrátko dodával i do sousedního Polska, ale vzhledem k novému vodnímu zákonu a vysokým nákladům, které jsou nutné pro získání potřebného certifikátu, byla spolupráce ukončena. V dalších sousedních státech jako je Německo a Rakousko byla potřeba vstoupit na trh eliminována z důvodu velké konkurence a jazykové bariéry. Přesto je nutno zmínit zakázku, při níž firma zkonstruovala a vyrobila nadrozměrná samonosná vrata do zinkovny v německém městě Graben. Dokonce ani Itálie se nestala vhodným partnerem pro obchod a to z důvodu „líné“ povahy tamních obyvatel. Přesto však firma navázala spolupráci s tamními distributory, zabývajícími se vratovou technikou. Oproti tomu na balkánském poloostrově sklízí firma úspěch, konkrétně v Srbsku objevila silného partnera. Do města Čačak, ležícího na vodním toku, byl dodán protipovodňový hradidlový systém, který zabraňuje zaplavení místního sportoviště. Firma JaP-Jacina s.r.o. získala i velkou zakázku vyhlášenou městem Sremska Mitrovica, které taktéž leží na řece. Vzhledem k častým povodním, byl do tohoto města dodán hradidlový systém, táhnoucí se 1,1 km podél řeky. Kromě Srbska byla navázána spolupráce s partnery z Chorvatska, Bosny a Hercegoviny a v neposlední řadě Maďarska. Ačkoliv právě v Maďarsku není soukromých zakázek mnoho, snaží se firma vyhrát státní zakázky, které jsou však časově náročné z důvodu zdlouhavého lobbingu. Kromě jižní Evropy společnost působila i v severních státech, které však posoudila na základě zkušenosti jako země s nestabilním prostředím. Uzavírání smluv a získávání kontaktů je v této zemi nárazové, avšak v případě úspěchu vynese tento obchod vysoké zisky. Ze vzdálených zemí je nutno zmínit například Čínu, pro niž díky irskému partnerovi

firma zajišťovala protipovodňové bariéry. Další vzdálenou oblastí je Karibik, kam firma dodala 42 ks protipovodňového systému, který aktuálně zabraňuje vodě dostat se do oken, dveří a jiných otvorů v pětihvězdičkovém hotelu postaveném na útesu. (JaP-Jacina (c), 2019)

Během rozhovoru byl položen i dotaz, ve kterých zemích by se firma chtěla více angažovat. Odpověď byla jednoznačná - německy mluvící země jako je Německo, Rakousko, Švýcarsko, kromě nich také Polsko a severské země, s nimiž mají dobré zkušenosti, co se obchodního jednání týká. Kromě Evropy uvažují i o stále jimi nedotčených státech, mezi které patří například Katar, Kuvajt, Filipíny, Mexiko, ale i velký americký trh.

### **4.3 Analýza společnosti**

Jap-Jacina s.r.o. se od roku 2016 řadí mezi největší prodejce německých vrat značky Hörmann v České republice a zároveň patří mezi největší české výrobce vyrábějící svá vlastní typizovaná, ale i atypická vrata. Mezi silné stránky podniku lze zařadit zejména kvalitní a odborné servisní služby, které zahrnují nonstop dispečink, výjezdy servisních pracovníků i mimo pracovní dobu, odbornost a vysoká kvalifikace zaměstnanců, profesionální přístup, zajištění dostupnosti náhradních dílů do všech prodávaných zařízení, široké portfolio produktů, doprava hotových výrobků firemními vozy, dostatečné pokrytí servisních poboček po celé ČR, ale i vývoj, konstrukce, výroba a testování produktů. Oproti silným stránkám je nutno zmínit také slabé stránky podniku. Podle zástupce společnosti jediným slabým místem je propagační a montážní dokumentace. Respektive společnost nabízí kvalitní produkty konstruované na míru. Dokáže splnit téměř všechny požadavky zákazníka a dodat produkty vysoké kvality. Ovšem pokud tyto produkty nebudou správně upevněny, postaveny nebo správně zabudovány, nesplní svou funkci na 100 %. V tomto případě je nutné nechat si vybraný produkt zamontovat přímo společností, a pokud se jedná o přeprodaný produkt do zahraničí, dokumentace by měla být vypracována mnohem podrobněji, aby byl sám zákazník schopen zakoupený výrobek správně usadit.

Finanční situace podniku byla popsána prostřednictvím výsledků poměrových ukazatelů likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti. Data pro výpočty byla převzata z účetních výkazů, konkrétně z účetní rozvahy a výkazu zisků a ztrát

společnosti. Do těchto dokumentů lze nahlédnout v přílohách č. 4 a č. 5. První skupina vypočítaných finančních ukazatelů se týkala podnikové rentability, která informuje o celkové efektivitě podniku. Na základě dostupných účetních dat činila rentabilita vlastního kapitálu (ROE) 24,405 %. To znamená, že 1 Kč vlastních zdrojů vygeneruje 24,405 % čistého zisku. Tento ukazatel sledují zejména akcionáři, v tomto případě především majitelé podniku a potenciální investoři, jimž zodpovídá otázku, jak zisková je jejich investice a jak efektivně firma využívá svůj vlastní kapitál. Druhým vypočítaným ukazatelem byla rentabilita aktiv (ROA), která vyjadřuje výnosnost aktiv. Jinými slovy kolik procent zisku přinese jedna jednotka aktiv. U společnosti JaP-Jacina s.r.o. to bylo 6,988 % zisku. Třetím ukazatelem byla rentabilita tržeb (ROS), jejíž výsledek činil 3,338 %. Toto číslo informuje o tom, kolik procent zisku vygeneruje 1 Kč tržeb. Posledním z ukazatelů rentability byla rentabilita nákladů (ROC). Ta vyjadřuje, jaké procento zisku obdrží podnikatel při vložení nákladů ve výši 1 Kč. Vypočtený výsledek tedy znamená, že 1 Kč nákladů přinesla 3,451 % čistého zisku. Podle teoretických poznatků u indikátorů rentability platí, že čím vyšší je hodnota výsledku, tím pro podnik lepší. V případě firmy Jap-Jacina s.r.o. byly díky poměrně vysokému zisku zajištěny i vysoké hodnoty ukazatelů, což jen dokazuje, že se podniku dařilo.

Druhou skupinu výpočtů tvořily ukazatele aktivity, které odpovídají na otázku, jak efektivně firma využívá svůj majetek. Konkrétně ukazatel obratu celkových aktiv vyjadřuje počet obrátů majetku za rok. Čím větší počet obrátů, tím efektivněji podnik hospodaří se svými aktivy. Minimální hodnota ukazatele je 1. Jinými slovy aktiva firmy by měla být tržbami pokryta více než jednou. U firmy JaP-Jacina s.r.o. byl zjištěn výsledek 2,093 obrátů. Tato hodnota není tak vysoká, aby se dalo tvrdit, že podnik plně využíval své výrobní kapacity. Druhým ukazatelem se stala doba obratu zásob, která informuje o průměrném počtu dnů, během nichž jsou zásoby vázány v podniku do fáze prodeje. U tohoto ukazatele platí, že čím menší je jeho vypočtená hodnota, tím lepší pro podnik. Lze interpretovat také jako počet dnů, během kterých podnik skladuje své zásoby. Se skladováním jsou však spojeny náklady, které je nutno eliminovat na minimum. Doba obratu zásob činila u vybrané společnosti 55 dnů. Tato hodnota je vysoká a dozajista je zde jistý potenciál k redukci. Vzhledem k nedostupnosti informací týkajících se denních

tržeb byly ukazatele doby obratu pohledávek a doby obratu závazků vyřazeny z finanční analýzy podniku.

Třetí skupina ukazatelů se týkala likvidity společnosti neboli schopnosti podniku hradit své závazky včas. Výsledek běžné likvidity informuje podnikatele, zda by byl schopen uhradit veškeré závazky v případě prodeje všech svých aktiv. Podle teorie by měla být minimální hodnota 1,5, což JaP-Jacina s.r.o. s výsledkem 1,577 splňuje. Druhým ukazatelem byla likvidita pohotová, která vyjadřuje schopnost firmy zaplatit veškeré závazky z obchodních styků a závazky vůči zaměstnancům. Doporučená hodnota se pohybuje mezi hodnotami 0,7 a 1,2. Na základě výpočtu byla pro vybranou společnost zjištěna hodnota 0,932. Posledním ukazatelem byla likvidita okamžitá, jež odpovídá na otázku, zda by byl podnik schopen uhradit závazky z krátkodobého finančního majetku. Z vypočteného výsledku 0,014 je patrné, že firma není schopna závazky uhradit, neboť podle teorie je minimální hodnota 0,2.

Posledním počítaným ukazatelem byla zadluženost. Díky tomuto indikátoru lze zjistit, jak moc je podnik zadlužen, tedy do jaké míry je závislý na cizích zdrojích. Ideální hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat mezi hodnotami 0,3 a 0,6. U podniku JaP-Jacina s.r.o. byla tato hranice mírně překročena. Výsledek činil 0,614.

Grafické zpracování základní analýzy vybraného podniku zobrazuje příloha 6.

#### **4.4 Výběr trhu na základě vytvořeného modelu**

Po zpracování základní analýzy podniku lze přistoupit k samotnému procesu výběru. Pro potřeby diplomové práce a zjednodušení celého procesu byla množina všech zemí světa zredukována pouze na skupinu 28 členských států Evropské unie. Ačkoliv se zástupce vybraného podniku JaP Jacina vyjádřil, že cílem firmy není zakládat dceřiné pobočky, ale vyhledávat schopné obchodní partnery, tato práce se pokusila vyhledat takový trh, který zohledňuje oba tyto přístupy.

První fází modelu byl **hrubý výběr**, v němž byly využity následující ukazatele - Country Risk Index, HDP na obyvatele v PPP, míra inflace, parita kupní síly, míra nezaměstnanosti, globální index konkurenceschopnosti, index lidského rozvoje a v neposlední řadě index snadnosti vstupu a zahájení podnikání. Tyto ukazatele byly

zasazeny do pripravene tabulky a stejne tak byly doplneny nazvy vsech clenских zemí EU. Nasledovalo doplneni konkretnich hodnot prevzatych z internetovych stránek. Jednalo se tedy o sekundárni data. Pro Country risk index byla využita aktuální data z tohoto roku, která byla prevzata z interaktivni mapy, kterou lze nalézt na webových stránkách společnosti Marsh & McLennan Companies (2019). V tomto prípadě byly indexy jednotlivých zemí seřazeny od největših po nejmenší, přičemž vítězným státem se stalo Švédsko s hodnotou 82,3, druhé bylo Dánsko s hodnotou 82,2 a na třetí pozici Nizozemsko s indexem 80,4. Dalším ukazatelem byl HDP na obyvatele v jednotkách PPS. V tomto prípadě byla použita data roku 2018 z internetovych stránek eurostat (a, 2019). I zde byly hodnoty seřazeny od největší. První místo obsadilo Lucembursko s hodnotou 254, druhé Irsko se 187 a třetí zemí s nejvyšší hodnotou bylo Nizozemsko - 129. Třetím sledovaným kritériem byla míra inflace, jejíž hodnoty z roku 2018 byly taktéž prevzaty z evropského statistického úřadu (b, 2018). Výjimku zde tvořilo řazení, při němž byly hodnoty seřazeny od nejnižší. Nejnižší míru inflace 0,7 mají země Dánsko a Irsko, následoval je Kypr s hodnotou 0,8 spolu s Řeckem a třetí pozici s mírou inflace 1,2 obsadily státy Finsko, Itálie, Portugalsko a Polsko. Parita kupní síly byla čtvrtým měřeným ukazatelem. Hodnoty byly měřeny v roce 2018 a zdrojem prevzetí byly opět stránky eurostatu (c, 2019). Největší hodnota 137,9 náležela Dánsku, druhou nejvyšší paritu kupní síly mělo Irsko a to 127,3 a posledním vybraným státem bylo Lucembursko s hodnotou 126,6. Dalším kritériem byla míra nezaměstnanosti za rok 2018. Nejnižší nezaměstnanost byla zaznamenána v Německu s mírou 3,4 a 3,7 v Maďarsku a na Maltě. Třetí pozice náležela Nizozemsku s mírou 3,8. (Eurostat d, 2019) V žebříčku globálního indexu konkurenceschopnosti byla nejvyšší hodnota indexu 82,4, která náležela Nizozemsku. S indexem 81,8 následovalo Německo a poslední třetí příčku s hodnotou 81,2 obsadily státy Spojené království, Dánsko a Švédsko. Hodnoty byly měřeny v roce 2019 a zveřejnila je společnost World Economic Forum ve své výsledné zprávě. (Schwab, 2019) Předposledním kritériem byl index lidského rozvoje, jehož hodnoty naměřené v roce 2018 byly poskytnuty rozvojovým programem OSN (b, 2018). Nejvyšší index 0,938 náležel Irsku, hodnota 0,936 Německu a 0,933 Švédsku. Poslední sledovaný index se týkal snadnosti vstupu a zahájení podnikání v dané zemi, který vypracovávají stránky Doing Business (a, 2019). Pro rok 2019 bylo zjištěno, že Dánsko bylo jednou ze zemí EU, v níž je

zahájení podnikání poměrně snadné. Index činil 85,2. Druhou zemí s naměřenou hodnotou 83,6 se stalo Spojené království a třetím státem Švédsko s indexem 82.

Po bodovém ohodnocení byly z množiny 28 států vybrány pouze tři země. Jedná se o Dánsko s celkovým výsledkem 12 bodů, Irsko s 10 body a Německo s celkovými 7 body. V příloze 7 lze nalézt přehled s konkrétními hodnotami pro každý stát, včetně bodového výsledku.

Po hrubé analýze následovala **analýza podrobná**, do níž byla zasazena kritéria (i), jež byla charakterizována v kapitole 3.3. Zdrojem pro index vnímání korupce pro rok 2018, průměrnou úrokovou sazbu pro obchodní úvěry za rok 2019, pro průměrnou úrokovou sazbu hypoték také za rok 2019, ukazatele předplatitelů internetu a mobilů pro rok 2018 a v neposlední řadě pro ukazatele kvality silniční infrastruktury za rok 2019, byly internetové stránky The Global Economy (a, b, c, d, e, f, g, 2019). Pro průměrný roční procentní růst HDP za rok 2019 a index spotřebitelských cen téhož roku byl zdrojem internetový web Trading Economics (a, b, 2019). Sekundární data pro průměrné roční náklady za vykonanou hodinovou práci pro rok 2018 byla převzata ze stránek eurostatu (e, 2019). Poslední zmíněný zdroj je stránka Vaše Evropa (2019), z níž byla převzata data pro sazbu daně z příjmů PO za rok 2019. Kritéria s doplněnými aktuálními daty pro Dánsko, Irsko a Německo obsahuje příloha 8.

Ke každému kritériu byla v této analýze přiřazena váha (g<sub>i</sub>) podle uvážení autora. Největší váha 3 % byla přiřazena ke kritériu Country Risk Index. Právě politická, ekonomická a operační rizika ovlivňují podnikatelskou činnost a do jisté míry mají vliv na výsledky hospodaření. Váha 2,5 % byla spojena s ukazatelem snadnosti podnikání a sazbou daně z příjmů PO. Pro podnikatele je důležité znát náklady a časovou náročnost byrokratických aktivit nutných pro zahájení podnikání v dané zemi, stejně tak je nutné znát i procento daně z příjmů PO, které bude muset podnikatel ze svých zisků vygenerovaných v daném státě odevzdat. Index vnímání korupce, index spotřebitelských cen, průměrné roční hodinové náklady za vykonanou práci, úroková sazba podnikatelských úvěrů, úroková sazba hypoték a index konkurenceschopnosti získaly 2% váhu. O půl procenta nižší váhu obdrželo kritérium vykazující kvalitu silniční infrastruktury. Vzhledem k produktovému portfoliu společnosti JaP Jacina, je nutné kvalitní pokrytí silnic, neboť dodávka zákazníkům je zprostředkována osobními, dodávkovými nebo nákladními

automobily. Váha 1 % byla přiřazena k ročnímu procentnímu růstu HDP a indexu lidského rozvoje. Tyto ukazatele již nejsou pro podnikatele natolik stěžejní, ovšem pořád mají větší váhu než ukazatele předplatitelů internetu a mobilu na 100 lidí, kterým byla přiřazena váha 0,5 %.

Jakmile byly přiřazeny váhy ke konkrétním kritériím, bylo nutné vypočítat rozpětí intervalů, podle kterých byly hodnoty kritérií ohodnoceny bodovou stupnicí od 1 do 4 ( $w_{ij}$ ). V první fázi bylo nutné stanovit počet měřených hodnot. Vzhledem k tomu, že podrobná analýza byla postavena pro tři státy, počet hodnot se rovnal číslu 3 (N). Pro stanovení počtu intervalů (k) bylo využito Yuleovo pravidlo z oboru statistiky. Vzorec pro výpočet byl následující:

$$k = 2,5\sqrt[4]{N} \quad (2)$$

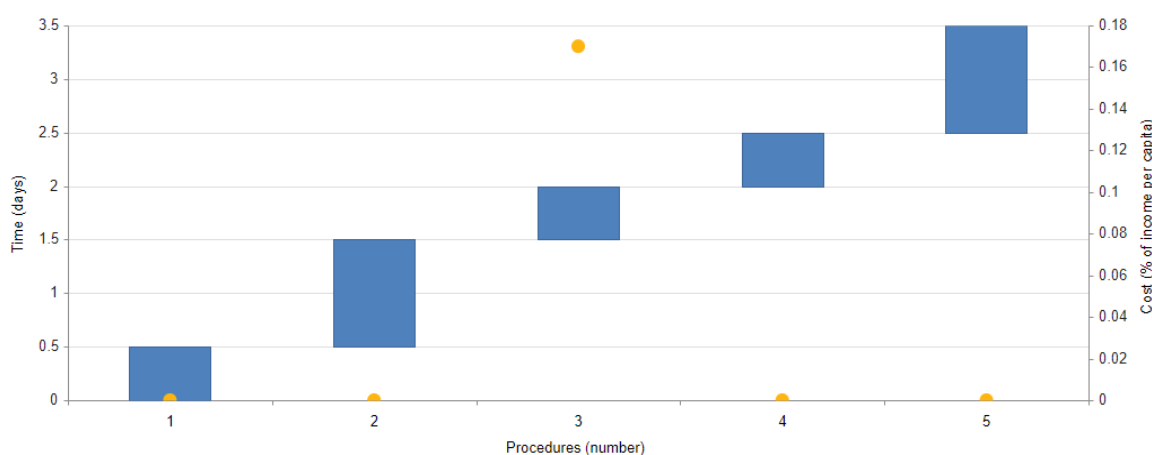
V excelu byla využita funkce =ROUNDUP(2,5\*POWER(N;1/4);0), která výsledné číslo zároveň zaokrouhlila směrem nahoru. Výsledkem tedy byl počet intervalů. Dále byla stanovena minimální a maximální hodnota, která tvořila vnější hranici mezi prvním a posledním intervalem. Po rozdílu maximální a minimální hodnoty byl určen „krok“, který určoval meze mezi intervaly. Vznikly tedy čtyři intervaly, jejichž rozpětí bylo specifické podle konkrétních hodnot daného kritéria. Pomocnou tabulku pro výpočty včetně stanovení horní (HM) a dolní meze (DM) intervalů lze nalézt v příloze 9.

Po tom, co byla stanovena rozpětí pro jednotlivé intervaly, byly hodnoty obodovány od 1 do 4 podle toho, do kterého intervalu spadaly. Je nutno upozornit, že pro bodové hodnocení neplatí vždy, že interval 4 se rovná 4 bodům. V případě míry nezaměstnanost, indexu spotřebitelských cen, průměrných pracovních nákladů za hodinu vykonané práce, sazby daně z příjmů PO a průměrné úrokové sazby podnikatelských úvěrů a hypoték platí, že čím nižší hodnoty, tím výhodnější pro podnikatele. Z tohoto důvodu jsou u těchto kritérií obodovány čtyřmi body ty hodnoty, které se nacházejí v intervalu 1. Přiřazení bodů k jednotlivým kritériím zobrazuje tabulka v příloze 10. Celkové výsledky bodování jsou uvedeny v příloze 11. Z výsledné tabulky vyplývá, že do druhé části podrobné analýzy postoupily státy Dánsko s výslednou hodnotou 73 % a Německo s výsledkem 65,5 %.

Po scoring modelu následovala druhá fáze podrobné analýzy a to základní charakteristika vítězných států, včetně jejich porovnání z hlediska rizik a

obchodních bariér. Vítězným státem se stalo již zmiňované **Dánské království**, jehož ekonomika se řadí podle internetových stránek Businessinfo.cz (b, 2019) k celosvětově nejsilnějším, nejefektivnějším, ale především nejstabilnějším. Díky vysokým daním, může tento stát finančně napomáhat k rozvoji a zkvalitnění zejména veřejných služeb a školství, ale stejně tak napomáhá vytvořit štědrú sociální oblast. Je nutno zmínit, že Dánsko je podle zprávy o globálním indexu konkurenceschopnosti 2019 na 10. místě ze 141 měřených ekonomik světa. V případě států Evropy se Dánsko umístilo na 6. místě a nadále se zlepšuje v 10 z 12 měřených pilířů. Hlavní zásluhou umístění na předních příčkách je kvalitní finanční systém a instituce. Podnikatele bude dozajista zajímat informace, že Dánsko zvýšilo dostupnost úvěru pro malé a střední podniky. Kromě toho přední umístění zajistila i kvalitní infrastruktura, makroekonomická stabilita, masové zavádění IKT, vzdělanost obyvatelstva a trh práce. (Schwab, 2019)

Podle internetového portálu Doing Business (b, 2019) trvá založit společnost s ručením omezeným přibližně 3,5 dne a je s tím spojen jediný poplatek ve výši 670 DKK, který je nutno zaplatit dánskému obchodnímu úřadu (DBA). Velkou výhodou je, že veškeré kroky pro zahájení podnikání je možné učinit online. Jedná se o fáze získání NemID, počátečního vkladu, jenž musí činit minimálně 50 000 DKK, registrace do systému DBA, registrace v postu zaměstnavatele do systému DBA a registrace zaměstnanců k pojišťovnám. Obrázek 21 graficky zpracovává vztah času a nákladů pro jednotlivé fáze zahájení podnikání.

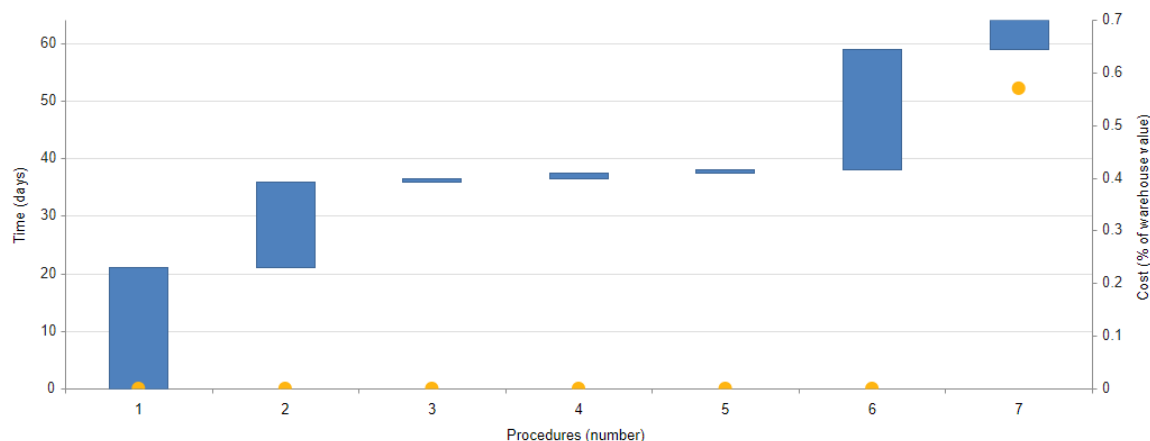


Zdroj: Doing Business (b), 2019

**Obr. 21 Proces zahájení podnikání v Dánsku**



V případě výstavby nové pobočky, musí podnikatel počítat s dobou pro řešení stavebního povolení, která se pohybuje okolo 64 dnů. Tento proces má sedm fází, do nichž spadá žádost o získání stavebního povolení, získání základního povolení, nutnost informovat Centrum pro stavebnictví o zahájení prací, kontrola v průběhu výstavby, nutnost informovat Centrum pro stavebnictví o dokončení, získání povolení k užívání a žádost o připojení k vodě a kanalizaci, se kterou je spojen poplatek. Obrázek 22 zobrazuje jednotlivé fáze. (Doing Business (c), 2019)



Zdroj: Doing Business (c), 2019

#### **Obr. 22 Proces řízení stavebního povolení v Dánsku**

Ačkoliv založení společnosti v Dánsku trvá přibližně 3,5 dne, vstoupit na trh jako takový může být pro podnikatele obtížné a to z důvodů vysoké provázanosti s ekonomikami sousedních států, upřednostnění dlouhodobých obchodních vztahů a jistému strukturálnímu a kapacitnímu omezení na trhu. Navíc v tomto případě bude podnikatel čelit vysoké konkurenci, která je schopna nabídnout vysoké slevy k předem sjednaným cenám, rychlé dodání produktů a v neposlední řadě je poskytnutá záruka nedílnou součástí každého obchodu. V případě vyhlášení veřejných zakázek je při výběru dodavatele přihlíženo i na dopad na životní prostředí a energetickou náročnost. (BusinessInfo.cz (c), 2019) Problémem může být také daňový systém, který se řadí mezi nejsložitější na světě. Kromě daně z příjmů ve výši 22 %, musí platit také daň z nemovitosti v případě, že vlastní pobočku. Daň činí 3,4 % hodnoty pozemky a 0,98 % hodnoty budovy přesahující 50 000 DKK. Podnikatel jako zaměstnavatel je také povinen platit daně a sociální příspěvky ve výši 5 950 DKK na zaměstnance. Dále se setká s ekologickou daní,

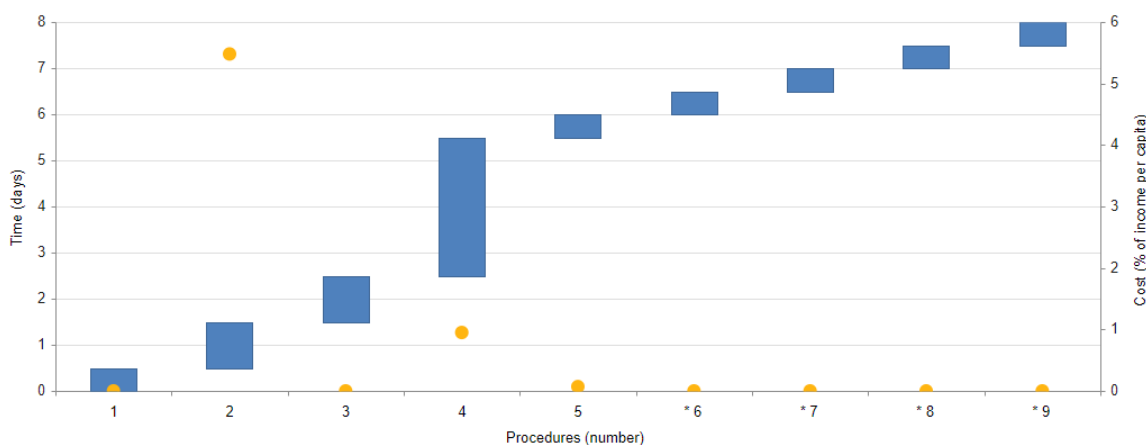
kteřá činí 475 DKK za jednu tunu odpadu. Další daní může být daň z vozidla, která se pohybuje podle hmotnosti vozu od 1 000 do 4 000 DKK. S vozidly je spojena daň z paliva, jež činí 3,485 - 3,523 DKK za litr. Podnikatel v roli zaměstnavatele platí také společně se zaměstnanci příspěvek na důchod 8 % z hrubé mzdy a příspěvek na sociální zabezpečení ve výši 1 136 DKK. (Doing Business (d), 2019)

Ovšem kromě negativních faktorů v podobě daní, je nutno vyzdvihnout i ty pozitivní, mezi které patří zejména nízká inflace a poměrně přijatelné náklady na provoz. Další výhodou je, že mezi Dánskem a Českou republikou neexistují velké kulturní rozdíly a obchodní jednání probíhá převážně v anglickém jazyce. Díky členství v EU je vývoz a dovoz regulován dohodami v rámci WTO. Podle informací z portálu BusinessInfo.cz (c, 2019) neexistují žádné technické překážky a omezení je velmi málo. Výjimku tvoří pouze položky, jako jsou léky, zbraně, chemické prostředky a některé druhy potravin. Členství EU navíc napomáhá dánské vládě poskytovat granty, půjčky a státní služby pro soukromé společnosti v oblastech výzkumu, vývoje a kvality, a to z důvodu podpory růstu konkurenceschopnosti a zaměstnanosti. (BusinessInfo.cz (d), 2019)

Pro společnost JaP Jacina existují na dánském trhu příležitosti, kterých by mohla firma využít. Jedná se především o výstavbu nových nemocničních zařízení, bytových a developerských parků, průmyslových hal a továren a logistických skladů. Ve všech těchto projektech lze nalézt uplatnění pro produktové portfolio české firmy. Kromě toho plánuje Dánsko do roku 2030 vystavět devět umělých ostrovů, určených pro průmyslové aktivity. I v tomto případě, bude zapotřebí dodat protipovodňové systémy pro případ zvýšení mořské hladiny. (BusinessInfo.cz (e), 2019)

Druhým postupujícím státem se stalo **Německo**. Tato země se skládá z 16 spolkových zemí a oproti Dánsku si vedla v žebříčku konkurenceschopnosti o něco lépe. Ze 141 států se Německo umístilo na 7. místě a v Evropě na místě 3.. Oproti Dánsku, které se ve většině kritérií pro výpočet indexu zlepšuje, u německy mluvící země je tomu naopak. K poklesu dochází u 53 hodnot ze 103 měřených. Přesto však Německo zůstává na předních příčkách a to díky inovacím, infrastruktuře, makroekonomické stabilitě a vzdělanému obyvatelstvu. Ovšem velmi zaostává v oblasti adopce IKT. (Schwab, 2019)

Pokud by se podnikatel přesto rozhodl založit dceřinou společností na území Německa, musí počítat s delším a o něco složitějším procesem, než tomu bylo v Dánském království. Celý proces založení trvá cca 6 dní, v nichž je rozloženo 9 fází. V prvním kroku je nutné ověřit dostupnost názvu společnosti, následuje notářské ověření stanov společnosti, poté musí podnikatel vložit do banky minimální vklad, který činí 30 000 EUR, čtvrtým krokem je registrace v místním obchodním rejstříku a založení dokumentů u notáře, poté je nutností informovat místní úřad pro podnikání, dále je nutná registrace u profesního sdružení příslušné živnosti, podání informace o založení místnímu úřadu práce, registrace zaměstnanců u zdravotní a sociální pojišťovny a v neposlední řadě následuje registrace u místního daňového úřadu, kde podnikatel získá IČ DPH. S těmito kroky jsou spojeny poplatky ve výši 1 310 EUR. (Doing Business (e), 2019) Obrázek 23 zobrazuje proces založení společnosti z hlediska času a nákladů.

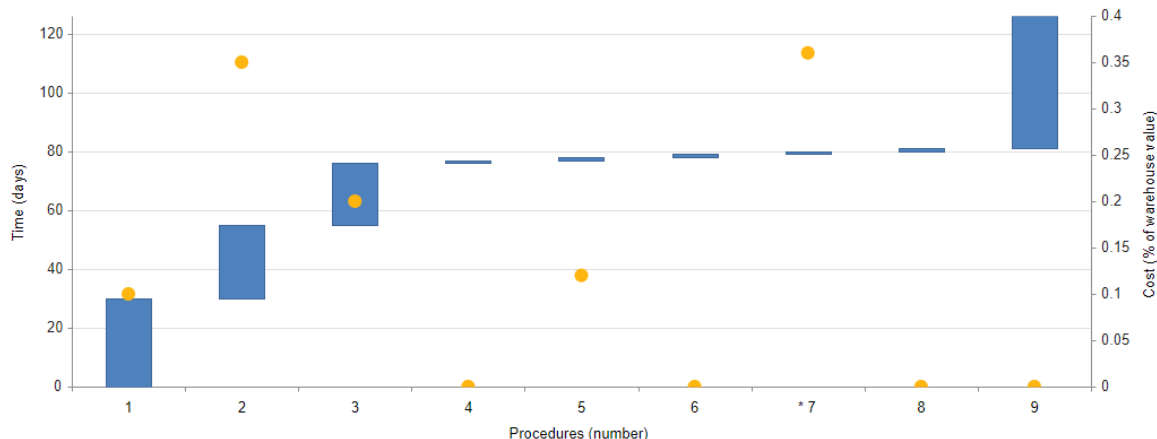


Zdroj: Doing Business (e), 2019

### **Obr. 23 Proces zahájení podnikání v Německu**

Pro porovnání Dánska a Německa je také nutno zmínit proces vyřízení stavebního povolení, který se v Německé spolkové republice pohybuje okolo 126 dnů. Podnikatel si musí také připravit finanční obnos ve výši 23 933 EUR, který zahrnuje nutné poplatky. V tomto případě se proces skládá také z 9 fází (viz Obr. 24), které zahrnují získání topografického průzkumu pozemku, získání stavebního povolení, žádost o schválení statického výpočtu, zajištění inspekce požární bezpečnosti, nutnost požádat o inspekci 2 týdny před dokončením hrubé stavby, získat povolení

od inspekce, žádost o připojení vody, získání povolení vodárenské společnosti a zajištění přívodu vody. (Doing Business (f), 2019)



Zdroj: Doing Business (f), 2019

**Obr. 24 Proces řízení stavebního povolení v Německu**

Dokonce ani v Německu není daňový systém jednoduchý. Skládá se z daní spolkových, zemských a obecních, a také unijních. Podnikatele bude nejvíce zajímat daň z příjmu PO, která činí 15 % z výše zisku, ovšem je nutné také počítat 5,5% příplatkem za solidaritu z daně z příjmů a 14% - 17% obecním příplatkem. Tato výše se odvozuje podle obce. Celková sazba se pohybuje okolo 30 - 33 %. V případě výstavby dceřiné společnosti bude podnikatel odvádět daň z nemovitosti a to ve výši 0,1 % z hodnoty majetku. Stejně tak musí odvádět příspěvky na sociální zabezpečení zaměstnanců ve výši 9,30 %, příspěvky na zdravotní pojištění ve výši 7,3 % a příspěvky v nezaměstnanosti 1,5 %. Vzhledem k portfoliu společnosti JaP-Jacina s.r.o. by se podnikatel dozajista setkal se silniční daní, která se platí za každý kilometr 0,199 EUR. Stejně tak musí počítat s daní z vozidla, která činí 556 EUR. (Doing Business (g), 2019)

Kromě daní může být pro českou firmu v případě exportu problém i v německých normách týkajících se zejména požadavků na balení, certifikátů a hygienických předpisů. S logistikou je také spojeno omezení kamionové přepravy, která je na rozdíl od přepravy v ČR v neděli a o svátcích v době od 0:00 do 22:00 zakázaná. Problémem na úřadech může být také jazyková komunikace, která probíhá převážně v německém jazyce. (BusinessInfo.cz (g), 2019)

Po zhodnocení všech aspektů týkajících se Dánska a Německa, bylo vybráno Dánské království jako nejvhodnější země pro vstup firmy JaP-Jacina s.r.o. Zhodnocení této země následuje v kapitole 5.

## 5 Zhodnocení výběru trhu a predikce budoucího vývoje

Tato kapitola byla zaměřena na zhodnocení a odůvodnění výběru země, jejíž podmínky jsou pro vstup firmy JaP-Jacina s.r.o. na trh nejpřívětivější. Ze všech zemí Evropské unie bylo vybráno Dánsko, které se podle serveru Doing Business umístilo na 4. příčce v žebříčku indexu DB s celkovým výsledkem 85,3. Tento index kromě snadnosti podnikání zahrnuje i další oblasti jako jsou proces řešení stavebního povolení, získání přístupu k energiím, registrace nemovitosti, navázání spolupráce a získání úvěrů ve finančních institucích, ochrana menšinových investorů, placení daní, obchodování přes hranice, vymáhání smluv a řešení platební neschopnosti. Německo se oproti tomu umístilo až na 22. pozici s celkovým skórem 79,7. Tento bodový rozdíl je způsoben převážně velkými rozdíly v oblastech zahájení podnikání, kde Dánsko získalo 92,7 DB bodů a Německo pouhých 79,7 DB bodů. Stejně tak proces řešení stavebního povolení je v Dánsku téměř o 10 bodů přívětivější. Velký rozdíl lze nalézt také v registraci nemovitosti. V tomto případě Německo zaostává o celých 23,3 DB bodů. Pozadu je i v ochraně menšinových investorů a to o celých 10 DB bodů. Poslední zmíněnou oblastí je oblast daní, kde Dánsko převyšuje Německo o 8,9 DB bodů. (Doing Business (a), 2019) Z těchto údajů jednoznačně vyplývá, že Dánské království patří mezi země, disponující nejhodnějšími podmínkami pro vstup na trh. Navíc díky členství v Evropské unii byly odstraněny bariéry vstupu, veškeré celní bariéry, technické překážky a většina omezení byla redukována na minimum. Kromě toho je Dánsko jednou z nejstabilnějších zemí z hlediska politiky a ekonomiky. Ze států EU se podle indexu rizika země umístilo na 2. místě a Německo na místě 8. V případě podrobnějšího náhledu na jednotlivé složky Country risk indexu zveřejněných společností Marsh & McLennan Companies (2019), je nutno podotknout, že největší podíl na pozitivě indexu rizikovosti má především dlouhodobé politické riziko. To znamená, že tento stát má silnou a stabilní politickou základnu. Dokonce i jeho zahraniční politika je v otázkách mezinárodní spolupráce velmi aktivní. Dánsko klade velký důraz především na aktivní kooperaci mezi členskými státy EU a zároveň vyvíjí tlak na ucelení transatlantických vazeb. Dánsko také usiluje o striktní dodržování lidských práv a svobod, včetně demokratických principů. (Velvyslanectví České republiky v Kodani, 2019) Navíc dánské ministerstvo zahraničních věcí se snaží plně podpořit

program, týkající se světové udržitelnosti a maximálně přispívají k dosažení světových cílů OSN. (Udenrigsministeriet, 2019)

Mimo politickou stabilitu vykazuje Dánsko i stabilitu ekonomickou. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, tato země má jednu z nejefektivnějších a nejsilnějších ekonomik. Vypovídá o tom reálná míra růstu HDP, která od roku 2012 rostla poměrně stabilním tempem až do roku 2016. I přes pokles procentního růstu v roce 2017 předčilo Dánsko v roce 2018 průměrný procentní růst HDP Evropské unie a to o 0,4 %. Německo mělo oproti Dánsku ve stejném roce procentní růst o 0,9 % nižší. Reálnou míru růstu HDP zobrazuje tabulka 4.

**Tab. 4 Reálná míra růstu HDP 2014 - 2018**

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>EU (28 zemí)</b>	1,7	2,3	2,0	2,6	2,0
<b>Dánsko</b>	1,6	2,3	3,2	2,0	2,4
<b>Německo</b>	2,2	1,7	2,2	2,5	1,5

Zdroj: Eurostat (f), 2019

Pro lepší porovnání hospodářské účinnosti země s Evropskou unií a Německem je třeba eliminovat počet obyvatel a měnový kurz. Pro tyto účely posloužil ukazatel HDP na obyvatele v jednotkách PPS, který zároveň informuje i o životní úrovni obyvatelstva. V Dánsku je indikátor HDP na obyvatele poměrně vysoký. V porovnání s Evropskou unií je hodnota o celých 26 % vyšší. Hodnota HDP na obyvatele je v Německu oproti Dánsku o 2,8 % nižší (viz Tab. 5)

**Tab. 5 HDP na obyvatele v jednotkách PPS 2014 - 2018**

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>EU (28 zemí)</b>	100	100	100	100	100
<b>Dánsko</b>	128	127	126	128	126
<b>Německo</b>	126	124	124	124	123

Zdroj: Eurostat (a), 2019

Zmiňovaná životní úroveň obyvatel se odvíjí od výše cen spotřebního koše, který zahrnuje ceny vybraného zboží a služeb a porovnává je s příjmy obyvatel. Inflace v Dánsku je oproti průměrné inflaci Evropské unie nižší a to o 1,2 %. Stejně tak v porovnání s Německem. Podle webového serveru BusinessInfo.cz (b, 2019) je nízká inflace Dánska způsobena především nízkou spotřebou ropných produktů, a tudíž ceny ropy neovlivňují cenovou hladinu Dánska tolik jako v ostatních státech EU. Vývoj míry inflace ve zmíněných zemích lze nalézt v tabulce 6.

**Tab. 6 Míra inflace 2014 - 2018**

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>EU (28 zemí)</b>	0,6	0,1	0,2	1,7	1,9
<b>Dánsko</b>	0,4	0,2	0,0	1,1	0,7
<b>Německo</b>	0,8	0,7	0,4	1,7	1,9

Zdroj: Eurostat (b), 2019

Oproti tomu jsou příjmy obyvatel Dánska vyšší, než je tomu v Německu. Dokonce jsou vyšší, než je průměr příjmů v Evropské unii. Historický přehled vývoje průměrného čistého příjmu domácností zobrazuje tabulka 7 níže.

**Tab. 7 Průměrný čistý příjem domácností v EUR 2014 - 2018**

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>EU (28 zemí)</b>	18 117	18 539	18 874	19 386	19 918
<b>Dánsko</b>	31 108	31 518	32 139	32 792	33 759
<b>Německo</b>	22 504	23 476	24 020	24 757	25 871

Zdroj: Eurostat (g), 2019

Kromě těchto ukazatelů je nutno zmínit i míru nezaměstnanosti, která podle údajů z evropského statistického úřadu (d, 2019) od roku 2013 klesá a v roce 2018 dosáhla výše 5,1 %. Tato hodnota se nachází pod průměrem nezaměstnanosti ve státech EU, která v roce 2018 činila 6,8 %. Podle internetových stránek BusinessInfo.cz (b, 2019) má na ekonomiku Dánska kromě zmíněných kritérií



pozitivní vliv i přebytek úspor v soukromém sektoru, nízká míra úrokových sazeb, vysoká důvěra spotřebitelů a významně přispěla i úprava regulí na trhu práce.

Dánsko kromě politické a ekonomické stability disponuje i vysokou mírou konkurenceschopnosti. Ačkoliv se Dánsko podle zprávy z roku 2019 umístilo v žebříčku evropských států na 6. místě a Německo na místě 3., je zde velká pravděpodobnost, že v následujících letech Dánské království předčí svou konkurenceschopností porovnávaný stát. Důkazem je neustálé zlepšování v oblasti institucí, infrastruktury, přijetí IKT, vzdělání, trhu výrobků a práce, finančního systému, velikosti trhu, dynamiky podnikání a inovační kapacity. U Německa oproti tomu došlo k poklesu u 8 pilířů z 12. (viz Tab. 8).

**Tab. 8 Porovnání dílčích kritérií indexu konkurenceschopnosti za rok 2019**

Pilíře indexu konkurenceschopnosti	Dánsko	Německo
<b>Instituce</b>	77,4 ↑	72,4 ↓
<b>Infrastruktura</b>	87,1 ↑	90,2 ↑
<b>Osvojení ICT</b>	83,3 ↑	70,0↑
<b>Makroekonomická stabilita</b>	100 =	100 =
<b>Zdraví</b>	92,6 ↓	92,3 ↓
<b>Vzdělání a dovednosti</b>	85,7 ↑	84,2 ↓
<b>Trh výrobků</b>	66,9 ↑	68,2 ↓
<b>Trh práce</b>	78,2 ↑	72,8 ↓
<b>Finanční systém</b>	86,8 ↑	79,1 ↓
<b>Velikost trhu</b>	59,9 ↑	86,0 ↑
<b>Dynamika podnikání</b>	80,0 ↑	79,5 ↓
<b>Inovační kapacity</b>	76,2 ↑	86,8 ↓
<b>CELKOVÝ INDEX KONKURENCESCHOPNOSTI</b>	<b>81,2 ↑</b>	<b>81,8 ↓</b>

Zdroj: Schwab, 2019

Vzhledem k tomu, že společnost JaP-Jacina s.r.o. je podle poměrových ukazatelů zdravým a ziskovým podnikem, který není nijak výrazně zadlužen, mohou se majitelé pokusit vstoupit na vybraný zahraniční trh. Ačkoliv tato firma již spolupracovala se zahraničními klienty, tato práce měla vybrat na základě systematického přístupu jednu zemi, která bude pro podnik nejvýhodnější. Touto zemí se stalo Dánsko a hlavními důvody pro vstup firmy na tento trh jsou především politická a ekonomická stabilita, vysoká míra konkurenceschopnosti země, snadnost podnikání z hlediska vynaložení finančních nákladů a času, velmi malé kulturní rozdíly a především velké příležitosti, které mohou tuto společnost dostat na přední příčku mezi konkurencí. I přesto, že je konkurence na trhu poměrně vysoká, ze silných stránek podniku, které zahrnují vysokou flexibilitu, odborné a kvalitní služby a především produkty konstruované na míru, lze usoudit, že firma JaP-Jacina s.r.o. je připravena těmto firmám konkurovat. Velkou výhodou oproti Německu je také komunikace v anglickém jazyce, který se oficiálně řadí mezi úřední jazyky.

Po analýze podniku a jejich zkušeností se zahraničním trhem lze podotknout, že firma JaP-Jacina s.r.o. je zdárným příkladem Uppsalského modelu internacionalizace. V první řadě aktivně reagovala a stále reaguje na poptávky ze zahraničí. Dokonce již založila i svou první dceřinou společnost na Slovensku, které je České republice geograficky a především psychicky nejbližší. Ačkoliv firma nechce budovat další dceřiné společnosti, může na dánský trh vstoupit prostřednictvím silného obchodního partnera, kterého mohou vyhledat za pomoci exportních agentur a organizací. Vzhledem k produktovému portfoliu vybrané firmy je nezbytné, aby obchodní partner disponoval silným servisním zázemím. Pokud by v budoucnu došlo k výraznému navýšení poptávek, což se může díky plánovaným projektům dánské vlády stát, může firma přehodnotit negativní postoj k zakládání dceřiné společnosti. V tomto případě může založit svou pobočku, jež bude disponovat kvalitním a flexibilním servisem. Při rozhovoru se zástupcem společnosti bylo vysloveno přání vstoupit do zemí severní Evropy. Pokud firma uspěje na dánském trhu, bude k těmto státům z hlediska geografické vzdálenosti blíže a veškeré obchodní aktivity může řídit právě z vybudované dánské pobočky.

## Závěr

Většina odborné literatury se zabývá formami vstupu na zahraniční trh, ovšem málokterý autor řeší otázku samotného procesu výběru potenciálního trhu. Ačkoliv z výzkumů odborníků vyplývá, že malé a střední podniky vstupují na zahraniční trh nesystematicky, cílem této diplomové práce bylo sumarizovat teoretické poznatky o procesu výběru trhu a vytvořit takový model, který pomůže drobným podnikatelům vybrat nejvhodnější trh s největší příležitostí pro jejich podnikatelskou činnost. Model byl v této práci postaven na základních principech, vyplývajících z díla Essentials of Global Marketing. Autor publikace Svend Hollensen rozdělil výběrový proces do několika částí. První z nich byl tzv. regional macroscreeing, v němž byly vyfiltrovány oblasti na základě BERI indexu. Druhým krokem byl tzv. preliminary screening, v němž dominovala kritéria výběru, mezi která lze zařadit zejména velikost trhu, kupní sílu zákazníků, ukazatele politické a ekonomické stability, vládní regulace, tržní podmínky, bariéry vstupu a analýzu konkurence. Po této fázi již následovala analýza trhu specifická pro daný produkt. Vytvořený model v této diplomové práci byl složen z celkem pěti částí a následně byl aplikován na vybranou firmu, kterou se v tomto případě stala česká společnost JaP-Jacina s.r.o.. Tato firma se řadí do kategorie malých a středních podniků, což je podmíněno ročním obrátem, který musí být menší než 50 milionů EUR a zároveň počtem zaměstnanců, který v současné době činí 170 a nepřesahuje tedy hraniční počet 250. Hlavní činností podniku je nákup a následný prodej vrat značky Hörmann, vývoj, konstrukce, montáž a dodávka průmyslových, protipožárních, garážových vrat, protipovodňových a dalších vstupních systémů. Kromě toho firma také nabízí i atypická vrata konstruovaná na míru. Firma byla vybrána především kvůli geografické dostupnosti a vhodnosti z hlediska velikosti firmy a oboru podnikání.

Nultá fáze vytvořeného modelu se týkala **vnitřní analýzy společnosti**, která definovala aktuální situaci firmy. Tato část zároveň odpovídala na první položenou otázku z úvodní části práce a to, *zda podnik vůbec disponuje dostatkem finančních zdrojů a výrobních kapacit k tomu, aby mohl vstoupit na trh a uspokojit místní poptávku*. Pro identifikaci silných a slabých stránek byl použit nástroj SW. Díky němu bylo možné zjistit, zda je firma schopna svými silnými stránkami konkurovat ostatním firmám v oboru. Vzhledem k tomu, že zákazníci z vítězného

státu Dánska kladou velký důraz na včasné dodávky a pozáruční servis, česká firma je připravena těmto tamním podnikům konkurovat a splnit očekávání místních zákazníků, neboť i v České republice nabízí kvalitní a odborné servisní služby, profesionální přístup, nonstop dispečink, poskytuje záruční i pozáruční servis a navíc nabízí i služby kontrolních a povinných prohlídek, včetně zajištění plánů údržby. Kromě nástroje SW byla využita i finanční analýza, která za pomoci poměrových ukazatelů a převzatých informací z účetní závěrky zjistila finanční stav společnosti. Z výsledků ukazatelů ziskovosti bylo zjištěno, že podniku se v letech 2018 a 2019 dařilo. Díky vysokému zisku byly zajištěny i vysoké hodnoty ukazatelů. Ukazatelé aktivity naopak informovaly, že podnik plně nevyužívá své výrobní kapacity a je zde tedy potencionální prostor pro zajištění nových obchodů, které by tyto kapacity vyplnily. Důležitými indikátory byly také ukazatelé likvidity. Podle výsledků je firma JaP-Jacina s.r.o. schopna uhradit veškeré závazky z obchodního styku, ale i závazky vůči zaměstnancům včas. Dokonce je schopna pokrýt celkové závazky prodejem svých aktiv. Posledním ukazatelem byla zadluženost, jejíž výsledek nebyl tak pozitivní. V tomto případě byla zadluženost podniku lehce překročena, z čehož vyplývá, že firma je z velké části závislá na cizích zdrojích. Přesto je nutno podotknout, že cizí zdroje jsou zpravidla levnější než zdroje vlastní. Na základě vnitřní analýzy podniku lze tvrdit, že firma je připravena vstoupit na vybraný zahraniční trh prostřednictvím obchodního partnera. V případě výrazného navýšení poptávky ze strany dánských zákazníků je tu jistý potenciál založit svou vlastní pobočku, která bude disponovat potřebným servisem.

Po nutné vnitřní analýze podniku bylo možné přistoupit k samotnému procesu výběru zahraničního trhu, k čemuž posloužil vytvořený model. Zároveň také odpovídá na otázku, *jakým způsobem bude cílový trh vybírán*. Oficiálně první fáze modelu byla nazvána **hrubým výběrem**, jehož cílem bylo redukovat množinu států a na základě předem stanovených kritérií vyfiltrovat tuto množinu na přijatelnější počet pro následnou podrobnější analýzu. Pro účely diplomové práce se stala množinou Evropská unie s 28 potencionálními trhy, z nichž byly na základě vybraných kritérií týkajících se politické, ekonomické, sociální a technologické oblasti, vyfiltrovány tři země, které dosáhly nejvyššího počtu bodů. Mezi kritéria byla zařazena geografická vzdálenost, u níž si mohl podnikatel

stanovit oblast, o kterou jeví největší zájem. Dalším kritériem byl country risk index, který zahrnuje rizika politická, ekonomická a operativní. Třetím kritériem se stal HDP na obyvatele v jednotkách PPS. Tento ukazatel sleduje míru výkonnosti v dané ekonomice a zároveň informuje o životní úrovni obyvatel. Dalšími ekonomickými ukazateli byly míra inflace, parita kupní síly a míra nezaměstnanosti. Důležitým kritériem byl globální index konkurenceschopnosti, jenž hodnotí konkurenceschopnost země v oblasti hospodářství, politiky, technologické a sociální oblasti. Předposledním indexem byl zvolen index lidského rozvoje a posledním nejdůležitějším se stal index snadnosti vstupu na daný trh a zahájení podnikání. Po přiřazení konkrétních dat k těmto kritériím, bylo nutné data seřadit od nejvíce po méně žádoucí a následně ohodnotit první tři státy v žebříčku od 1 do 3 bodů. Vítěznými státy hrubé analýzy se staly Dánsko s 12 body, Irsko s 10 body a Německo se 7 body.

Druhou fází modelu byla tzv. **podrobná analýza** vítězných států postavená na scoring modelu, do kterého byly opět zasazeny parametry z již zmiňovaných oblastí. Tentokrát se jednalo o country risk index, index vnímání korupce, roční procentní růst HDP, míru nezaměstnanosti, index spotřebitelských cen, pracovní náklady za vykonanou práci, sazbu daně z příjmů PO, úrokové sazby hypoték a obchodních úvěrů, index lidského rozvoje, ukazatele předplatitelů internetu a mobilu na 100 lidí, kvalitu silniční infrastruktury, ukazatel snadnosti podnikání a v neposlední řadě index konkurenceschopnosti. Ke každému kritériu byla přiřazena váha odpovídající důležitosti daného ukazatele. Následně byla přiřazena ke kritériím konkrétní data vítězných států a v neposlední řadě bylo nutné za pomoci statistických metod určit rozpětí intervalů, podle nichž byly hodnoty ohodnoceny bodovou stupnicí od 1 do 4. Konečným výpočtem byl násobek bodů s příslušnou váhou kritéria. Z výsledků podrobné analýzy bylo vybráno do další fáze výběru Dánsko se 73 % a Německo s 65,5 % úspěšnosti.

Třetí fáze modelu se týkala **charakteristiky vybraných států** z hlediska snadnosti zahájení podnikání, bariér, daní, potencionálních rizik, ale i příležitostí pro vybraný podnik. Tato fáze měla podnikateli odpovědět na otázku - *co může ovlivnit výběr trhu*. Vzhledem k tomu, že jsou oba státy členy Evropské unie, byly eliminovány veškeré celní bariéry a rizika spojená s dovozem.

V poslední fázi modelu bylo nutné zohlednit veškeré zmíněné ukazatele, včetně charakteristik vítězných zemí a porovnat jejich výhody i nevýhody. Z vítězných států bylo vybráno Dánsko a to z důvodu ekonomické a politické stability, snadnosti zahájení podnikání, neustále se zvyšující konkurenceschopnosti země, malých kulturních rozdílů, ale především i z důvodu potencionálních příležitostí v dané zemi, které mohou podnik dostat na přední příčku mezi tamní konkurenci. Jedná se o vládní projekty, které zahrnují výstavbu nemocničních zařízení, bytových a developerských parků, průmyslových hal, továren a skladů. Dokonce vláda plánuje vystavět umělé ostrovy pro účely průmyslové aktivity. Ve všech těchto projektech lze nalézt uplatnění produktového portfolia společnosti JaP-Jacina s.r.o..

Diplomová práce se zároveň zabývala jednotlivými kritérii, která mohou vstoupit do procesu výběru a samotný výsledek výběru ovlivnit. Tím se snažila odpovědět na poslední úvodní podotázku - *jaké faktory budou do výběrového procesu vstupovat*. Závěrem je nutno podotknout, že model procesu není zcela dokonalý a je zde jistý potenciál pro jeho modifikaci a zlepšení. Kritéria byla vybírána na základě dostupnosti příslušných dat. Jednalo se zejména o sekundární data, která byla volně dostupná na webových stránkách DoingBusiness, Eurostat, Marsh a dalších citovaných. Pro přesnější výběr může podnikatel využít informace analytických společností, k jejichž získání je třeba vynaložit nemalé finanční prostředky. Popřípadě se může obrátit přímo na organizace a agentury podporující export, mezi které patří zejména BusinessInfo.cz, CzechTrade, Czech Invest, Agentura pro podnikání a inovace API.

## Seznam literatury

ANDERSEN, Otto, BUVIK, Arnt. *Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection*. International Business Review [online]. 2002, 11(3), 347–363. [cit. 2019-08-06]. Dostupné z URL: <[https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(01\)00064-6](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00064-6)>

APPLEBY, Joyce. *The relentless revolution: a history of capitalism*. New York, NY: W.W. Norton & Co., c2010. ISBN 9780393068948. 512 s.

BARNEY, Jay. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management [online]. 1991, 17(1), 99-120 [cit. 2019-09-22]. DOI: 10.1177/014920639101700108. ISSN 0149-2063. Dostupné z URL: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108>>

BERNDT, Ralph, FANTAPIÉ ALTOBELLI, Claudia a SANDER, Matthias. *Mezinárodní marketingový management: [globalizace a světové trhy, marketingové plánování a controlling, potenciál a lidské zdroje]*. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1641-8. 360 s.

BOONS, Frank. *Creating ecological value: an evolutionary approach to business strategies and the natural environment*. Northampton, MA: Edward Elgar, c2009. ISBN 978-1-84720-972-6. 209 s.

BUSINESSINFO.CZ (a). *Sdílená podpora podnikání*. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. Copyright © 1997-2019 [cit. 2019-11-02]. Dostupné z URL: <<https://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/statni-podpora-exportu/sdilena-podpora-podnikani.html>>

BUSINESSINFO.CZ (b). *Dánsko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled*. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. Copyright © 1997-2019. Zastupitelský úřad ČR v Kodani [cit. 2019-11-29]. Dostupné z URL: <<https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/dansko-zakladni-charakteristika-teritoria-18507.html>>

BUSINESSINFO.CZ (c). *Dánsko: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu*. BusinessInfo.cz. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. Copyright © 1997-2019. Zastupitelský úřad ČR v Kodani. Aktualizováno 20.08.2019. [cit. 2019-12-02]. Dostupné z

URL: <<https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/dansko-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-18531.html>>

BUSINESSINFO.CZ (d). *Dánsko: Zahraniční obchod a investice*. BusinessInfo.cz. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. Copyright © 1997-2019. Zastupitelský úřad ČR v Kodani. Aktualizováno 20.08.2019. [cit. 2019-12-02]. Dostupné z URL: <<https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/dansko-zahranicni-obchod-a-investice-18508.html>>

BUSINESSINFO.CZ (e). *Dánsko: Mapa oborových příležitostí - perspektivní položky českého exportu*. BusinessInfo.cz. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. Copyright © 1997-2019. Zastupitelský úřad ČR v Kodani. Aktualizováno 20.08.2019. [cit. 2019-12-02]. Dostupné z URL: <<https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/dansko-mapa-oborovych-prilezitosti-perspektivni-18530.html>>

BUSINESSINFO.CZ (f). *Německo: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu*. BusinessInfo.cz. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. Copyright © 1997-2019. Zastupitelský úřad ČR v Berlíně. Aktualizováno 22.05.2019. [cit. 04.12.2019]. Dostupné z URL: <<https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nemecko-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-19046.html#sec1>>

CZECH TRADE. *Představení CzechTrade*. CzechTrade.cz [online]. Copyright © 2016 [cit. 2019-11-02]. Dostupné z URL: <<https://www.czechtrade.cz/o-czechtrade/predstaveni>>

CZINKOTA, Michael R. a Ilkka A. RONKAINEN. *International marketing*. 8th edition. Mason, OH: Thomson South-Western, 2007. ISBN 0-324-31702-6. 646 s.

ČESKÁ BANKOVNÍ ASOCIACE. *Bankovní pojmy*. Czech-ba.cz [online]. Copyright © 2019 [cit. 2019-09-20]. Dostupné z URL: <[https://www.czech-ba.cz/cs/bankovni-pojmy?field\\_nazev\\_cz\\_value=&title=&page=54](https://www.czech-ba.cz/cs/bankovni-pojmy?field_nazev_cz_value=&title=&page=54)>

ČESKÁ EXPORTNÍ BANKA. *Profil banky*. Česká exportní banka - Czech export bank [online]. Copyright © 2012 ČEB, a.s., Všechna práva vyhrazena [cit. 2019-11-02]. Dostupné z URL: <<https://www.ceb.cz/kdo-jsme/profil-banky/>>



DANIELS, John D., Lee H. RADEBAUGH a Daniel P. SULLIVAN. *International business: environments & operations*. 15th Edition. Harlow, England: Pearson Education Limited, 2015. ISBN 978-1-292-01679-5. 896 s.

DASZKIEWICZ, Nelly a Krzysztof WACH. *Internationalization of SMEs: context, models and implementation*. Edition I. Gdańsk: Gdańsk University of Technology Publishers, 2012. ISBN 978-83-7348-411-5. 109 s.

DENISIA, Vintila. *Foreign Direct Investment Theories: An Overview of the Main FDI Theories*. European Journal of Interdisciplinary Studies [online]. 2010, No. 3. [cit. 2019-07-12]. Dostupné z URL: <<https://ssrn.com/abstract=1804514>>

DOING BUSINESS (a). *Starting a Business - Doing Business*. World Bank Group. Doing Business [online]. Copyright © 2019 [cit. 2019-10-27]. Dostupné z URL: <<https://www.doingbusiness.org/en/data/exploretopics/starting-a-business>>

DOING BUSINESS (b). *Doing Business in Denmark*. World Bank Group. Doing Business [online]. Copyright © 2019 [cit. 2019-11-30]. Dostupné z URL: <[https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/denmark#DB\\_sb](https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/denmark#DB_sb)>

DOING BUSINESS (c). *Doing Business in Denmark*. World Bank Group. Doing Business [online]. Copyright © 2019 [cit. 2019-11-30]. Dostupné z URL: <[https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/denmark#DB\\_dwcp](https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/denmark#DB_dwcp)>

DOING BUSINESS (d). *Doing Business in Denmark*. World Bank Group. Doing Business [online]. Copyright © 2019 [cit. 2019-12-02]. Dostupné z URL: <[https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/denmark#DB\\_tax](https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/denmark#DB_tax)>

DOING BUSINESS (e). *Doing Business in Germany*. World Bank Group. Doing Business [online]. Copyright © 2019 [cit. 2019-12-03]. Dostupné z URL: <<https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/germany>>

DOING BUSINESS (f). *Doing Business in Germany*. World Bank Group. Doing Business [online]. Copyright © 2019 [cit. 2019-12-03]. Dostupné z URL: <[https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/germany#DB\\_rp](https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/germany#DB_rp)>

DOING BUSINESS (g). *Doing Business in Germany*. World Bank Group. Doing Business [online]. Copyright © 2019 [cit. 2019-12-03]. Dostupné z URL: <[https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/germany#DB\\_tax](https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/germany#DB_tax)>

DOOLE, Isobel a Robin LOWE. *International marketing strategy: analysis, development, and implementation*. 5th Revised edition. London: South Western Educational Publishing, 2008. ISBN: 978-1-84480-763-5. 462 s.

DUNNING, John H. *The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions*. CANTWELL, John, ed. *The Eclectic Paradigm*. [online]. London: Palgrave Macmillan UK, 2015, s. 50-84 [cit. 2019-07-16]. DOI: 10.1007/978-1-137-54471-1\_3. ISBN 978-1-349-57497-1. Dostupné z URL: <[http://link.springer.com/10.1007/978-1-137-54471-1\\_3](http://link.springer.com/10.1007/978-1-137-54471-1_3)>

EGAP.CZ. *Profil EGAP.cz*. [online]. Copyright © 2019 EGAP [cit. 2019-11-02]. Dostupné z URL: <<https://www.egap.cz/cs/profil>>

EUROSTAT (a). *GDP per capita in PPS*. Database - Eurostat [online]. Aktualizováno 01.08.2019. [cit. 2019-11-02]. Dostupné z URL: <<https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00114/default/table?lang=en>>

EUROSTAT (b). *HICP - Inflation rate - Annual average rate of change (%)*. Database - Eurostat [online]. Zveřejněno 17.08.2018. [cit. 2019-11-02]. Dostupné z URL: <<https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=tec00118&tableSelection=1&footnotes=yes&labeling=labels&plugin=1>>

EUROSTAT (c). *Comparative price levels*. Database - Eurostat [online]. Aktualizováno 01.08.2019. [cit. 2019-11-02]. Dostupné z URL: <<https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00120/default/table?lang=en>>

EUROSTAT (d). *Unemployment by sex and age - annual average*. Database - Eurostat [online]. Aktualizováno 29.11.2019. [cit. 2019-11-02]. Dostupné z URL: <[https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=une\\_rt\\_a&lang=en](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=une_rt_a&lang=en)>

EUROSTAT (e). *Labour costs annual data - NACE Rev. 2*. Database - Eurostat [online]. Aktualizováno 18.06.2019. [cit. 2019-11-16]. Dostupné z URL: <<https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00173/default/table?lang=en>>

EUROSTAT (f). *Real GDP growth rate - volume*. Database - Eurostat [online]. Aktualizováno 06.12.2019. [cit. 2019-12-08]. Dostupné z URL: <<https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00115/default/table?lang=en>>

EUROSTAT (g). *Mean and median income by household type - EU-SILC and ECHP surveys*. Database - Eurostat [online]. Aktualizováno 29.11.2019. [cit. 2019-12-08]. Dostupné z URL: <<https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>>

FARRELL, Carlyle. *Global marketing: practical insights & international analysis*. 1st edition. Los Angeles: SAGE, 2015. ISBN: 978-1-44625-264-2. 360 s.

GILLESPIE, Kate a Hubert D. HENNESSEY. *Global marketing*. 3rd ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, c2011. ISBN 978-1-4390-3943-4. 608 s.

GLOWIK, Mario a Sławomir SMYCZEK. *International Marketing Management. Strategies, Concepts and Cases in Europe*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2011. ISBN 978-3-486-59749-3. 325 s.

GOULD R. Richard. *International Market Selection - screening technique: Replacing intuition with a multidimensional framework to select a short-list countries*. A doctoral dissertation. Melbourne: RMIT University, Faculty of Constructed Environment School of Social Science & Planning, 2002. Dostupné z URL: <<https://researchbank.rmit.edu.au/eserv/rmit:9572/Gould.pdf>>

HILL, Aaron. *Barriers to Entry in Economics: Definition, Types & Examples*. Video & Lesson Transcript | Study.com. Study.com | Take Online Courses. Earn College Credit. Research Schools, Degrees & Careers [online]. Copyright © copyright 2003 [cit. 2019-10-05]. Dostupné z URL: <<https://study.com/academy/lesson/barriers-to-entry-in-economics-definition-types-examples.html>>

HOLLENSSEN, Svend. *Essentials of global marketing*. Harlow, Essex, England: Pearson Education, 2008. ISBN 978-0-273-71784-3. 494 s.

HUSSEY, David. *Company analysis: determining strategic capability*. Strategic Change [online]. 2002, 11(1), 43-52 [cit. 2019-09-22]. DOI: 10.1002/jsc.568. ISSN 1086-1718. Dostupné z URL: <<http://doi.wiley.com/10.1002/jsc.568>>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8. 272 s.

JAP-JACINA (a). *O nás*. JaP-Jacina. Průmyslová vrata, protipožární vrata, garážová vrata, servis vrat - JaP-Jacina [online]. 2019. [cit. 2019-11-27]. Dostupné z URL:< <http://www.jap-jacina.cz/cs/o-nas-t1002>>.

JAP-JACINA (b). *Servis - naše služby*. JaP-Jacina. Průmyslová vrata, protipožární vrata, garážová vrata, servis vrat - JaP-Jacina [online]. 2019. [cit. 2019-11-27]. Dostupné z URL: <<http://www.jap-jacina.cz/cs/servis-a-sluzby-c1030>>

JAP-JACINA (c). *Reference*. JaP-Jacina. Průmyslová vrata, protipožární vrata, garážová vrata, servis vrat - JaP-Jacina [online]. 2019. [cit. 2019-11-27]. Dostupné z URL: <<http://www.jap-jacina.cz/reference>>

KEEGAN, Warren J. a Bodo B. SCHLEGELMILCH. *Global marketing management: a European perspective*. Harlow: Prentice Hall, 2001. ISBN 978-0-13-841826-7. 632 s.

KRÁL, Petr, Hana MACHKOVÁ, Markéta LHOTÁKOVÁ a Gina COOK. *International marketing: theory, practices and new trends*. 2nd revised edition. Prague: Oeconomica nakladatelství VŠE, 2016. ISBN 978-8-02452-152-7. 245 s.

KUNEŠOVÁ, Hana, CIHELKOVÁ, Eva a kol. *Světová ekonomika. Nové jevy a perspektivy*. 2. doplněné a přepracované vydání. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-455-4. 319 s.

LEONIDOU, Leonidas C, Constantine S KATSIKEAS a Saeed SAMIEE. *Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis*. Journal of Business Research [online]. 2002, 55(1), 51-67 [cit. 2019-07-20]. DOI: 10.1016/S0148-2963(00)00133-8. ISSN 01482963. Dostupné z URL: <<https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0148296300001338>>

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 2. rozšířené a přepracované vydání. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN isbn80-247-1678-X. 201 s.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vydání. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9. 200 s.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 6. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0. 256 s.

MARSH & MCLENNAN COMPANIES. *Marsh Political Risk Map 2019 - Rising geopolitical tensions*. Marsh | Global Leader in Insurance Broking and Risk Management [online]. Copyright © 2019. [cit. 2019-10-26]. Dostupné z URL: <<https://www.marsh.com/cz/cs/campaigns/political-risk-map-2019.html>>

MCAFEE, R. Preston, Hugo M MIALON a Michael A WILLIAMS. *What Is a Barrier to Entry?*. American Economic Review [online]. 2004, 94(2), 461-465 [cit. 2019-10-04]. DOI: 10.1257/0002828041302235. ISSN 0002-8282. Dostupné z URL: <<http://pubs.aeaweb.org/doi/10.1257/0002828041302235>>

MOOIJ, Marieke K. de. *Global marketing and advertising: understanding cultural paradoxes*. 3rd edition. Los Angeles: SAGE, c2010. ISBN 9781412970419. 344 s.

MORGAN, E. Robert, and KATSIKEAS, Constantine. *Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique*. Management Decision [online]. 1997, 35(1), 68-78 [cit. 2019-07-08]. Dostupné z URL: <<https://doi.org/10.1108/00251749710160214>>

MUSSO, Fabio a FRANCONI, Barbara. *How Do Smaller Firms Select Foreign Markets?*. International Journal of Marketing Studies [online]. 2012, 4(6) [cit. 2019-11-05]. DOI: 10.5539/ijms.v4n6p44. ISSN 1918-7203. Dostupné z URL: <<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijms/article/view/20916>>

MUSSO, Fabio a FRANCONI, Barbara. *International strategy for SMEs: criteria for foreign markets and entry modes selection*. Journal of Small Business and Enterprise Development [online], 2014, 21(2), 301–312. [cit. 2019-09-09]. ISSN: 1462-6004, DOI: 10.1108/JSBED-10-2013-0149. Dostupné z URL: <<https://ssrn.com/abstract=2481858>>

NATH, Hiranya. K. *Country Risk Analysis: A Survey of the Quantitative Methods*. SSRN Electronic Journal [online], 2008, LXII. 69-94. [cit. 2019-10-12] Dostupné z URL: <[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1513494](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1513494)>

PAPADOPOULOS, Nicolas, CHEN, Hongbin and Thomas, D.R. *Toward a tradeoff model for international market selection*. International Business Review [online],

2002, 11 (2), 165-192. [cit. 2019-09-30]. Dostupné z URL: <[https://www.researchgate.net/publication/223783783\\_Toward\\_a\\_Tradeoff\\_Model\\_for\\_International\\_Market\\_Selection](https://www.researchgate.net/publication/223783783_Toward_a_Tradeoff_Model_for_International_Market_Selection)>

PODNIKATEL.CZ. *Víte, co je HDP nebo inflace? Měli byste, pokud chcete dobře podnikat.* Podnikatel.cz - největší server pro podnikatele v ČR [online]. Copyright © 2007 [cit. 2019-09-29]. Dostupné z URL: <<https://www.podnikatel.cz/clanky/vite-co-je-hdp-nebo-inflace-meli-byste-pokud-chcete-dobre-podnikat/>>

RAKOUSKO24.CZ. *Registrace živnosti v Rakousku - Rakousko24.* Rakousko | Vídeň, nákupy, lyžování, práce [online]. Copyright © 2019 beneficium s.r.o. Všechna práva vyhrazena. [cit. 2019-10-05]. Dostupné z URL: <<https://rakousko24.cz/podnikani/registrace-zivnosti-v-rakousku/>>

ROSER, Max. *Index lidského rozvoje (HDI).* OurWorldInData.org [online]. Publikováno 2014. Aktualizováno 2019. [cit. 2019-10-14]. Dostupné z URL: <<https://ourworldindata.org/human-development-index/>>

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi.* 4. aktualizované vydání. Praha: Grada, c2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8. 144 s.

SCHULTZ, John R. *Measuring service industry performance: Some basic concepts.* Performance Improvement [online]. 2006, 45(4), 13–17. [cit. 2019-10-08]. Dostupné z URL: <[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1513494](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1513494)>

SCHWAB, Klaus. *The Global Competitiveness Report.* World Economic Forum [online]. 2018. [cit. 2019-11-13]. Dostupné z URL: <<https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2018>>

SCHWAB, Klaus. *The Global Competitiveness Report.* World Economic Forum [online]. 2019. [cit. 2019-11-24]. Dostupné z URL: <[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)>

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza.* 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1. 121 s.

SOUKUP, Jindřich, POŠTA, Vít, NESET, Pavel, PAVELKA, Tomáš a DOBRYLOVSKÝ, Jiří. *Makroekonomie*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-219-2. 520 s.

SPERO, Joan Edelman a Jeffrey A. HART. *The politics of international economic relations*. Boston, MA: Wadsworth Cengage Learning, 2009. ISBN 978-0-534-60274-1. 528 s.

STONE, Marilyn A. a J. B. MCCALL. *International strategic marketing: a European perspective*. New York: Routledge, 2004. ISBN 978-0415314176. 284 s.

SÝKORA, Luděk. *Globalizace a její společenské a geografické důsledky*. In Jehlička, P. Tomeš J. a Daněk, P. (eds.) *Stát, prostor, politika: vybrané otázky politické geografie* [online]. Praha: Univerzita Karlova, Přírodovědecká fakulta, 2000, pp. 59-79. [cit. 2019-07-03]. Dostupné z URL: [https://web.natur.cuni.cz/~sykora/pdf/Sykora\\_2000\\_Globalizace.pdf](https://web.natur.cuni.cz/~sykora/pdf/Sykora_2000_Globalizace.pdf)

ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. 1. vydání. Praha: Grada, 2009, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2987-9. 167 s.

THE GLOBAL ECONOMY.COM (a). *Corruption perceptions - Transparency International by country, around the world*. Global economy, world economy. TheGlobalEconomy.com [online]. Copyright © 2019. [cit. 2019-11-15]. Dostupné z URL: [https://www.theglobaleconomy.com/rankings/transparency\\_corruption/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/transparency_corruption/)

THE GLOBAL ECONOMY.COM (b). *Business credit interest rate by country: the latest data*. Global economy, world economy. TheGlobalEconomy.com [online]. Copyright © 2019. [cit. 2019-11-15]. Dostupné z URL: [https://www.theglobaleconomy.com/rankings/business\\_credit\\_interest\\_rate/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/business_credit_interest_rate/)

THE GLOBAL ECONOMY.COM (c). *Business credit interest rate by country: the latest data*. Global economy, world economy. TheGlobalEconomy.com [online]. Copyright © 2019. [cit. 2019-11-15]. Dostupné z URL: [https://www.theglobaleconomy.com/rankings/business\\_credit\\_interest\\_rate/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/business_credit_interest_rate/)

THE GLOBAL ECONOMY.COM (d). *Mortgage credit interest rate by country: the latest data*. Global economy, world economy. TheGlobalEconomy.com [online]. Copyright © 2019. [cit. 2019-11-15]. Dostupné z URL: [https://www.theglobaleconomy.com/rankings/mortgage\\_interest\\_rate/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/mortgage_interest_rate/)

THE GLOBAL ECONOMY.COM (e). Internet subscribers, per 100 people in the European union. Global economy, world economy. TheGlobalEconomy.com [online]. Copyright © 2019. [cit. 2019-11-15]. Dostupné z URL:<[https://www.theglobaleconomy.com/rankings/Internet\\_subscribers\\_per\\_100\\_people/European-union/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/Internet_subscribers_per_100_people/European-union/)>

THE GLOBAL ECONOMY.COM (f). *Mobile phone subscribers, per 100 people - Country rankings*. Global economy, world economy. TheGlobalEconomy.com [online]. Copyright © 2019. [cit. 2019-11-15]. Dostupné z URL:<[https://www.theglobaleconomy.com/rankings/Mobile\\_phone\\_subscribers\\_per\\_100\\_people/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/Mobile_phone_subscribers_per_100_people/)>

THE GLOBAL ECONOMY.COM (g). *Roads quality in the European Union*. Global economy, world economy. TheGlobalEconomy.com [online]. Copyright © 2019. [cit. 2019-11-15]. Dostupné z URL:<[https://www.theglobaleconomy.com/rankings/roads\\_quality/European-union/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/roads_quality/European-union/)>

THE WORLD BANK. *Unemployment, total (% of total labor force) (modeled ILO estimate)*. Data. World Bank Open Data | Data [online]. Copyright © 2019 The World Bank Group, All Rights Reserved. [cit. 2019-11-17]. Dostupné z URL: <<https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.ZS?type=shaded&view=map>>

TRADING ECONOMICS (a). *GDP Growth Rate in Europe*. TRADING ECONOMICS - Indicators [online]. Copyright ©2019 [cit. 2019-11-17]. Dostupné z URL: <<https://tradingeconomics.com/country-list/gdp-growth-rate?continent=europe>>

TRADING ECONOMICS (b). *Consumer Price Index (CPI)*. TRADING ECONOMICS - Indicators [online]. Copyright ©2019 [cit. 2019-11-17]. Dostupné z URL: <<https://tradingeconomics.com/country-list/consumer-price-index-cpi>>

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. *Corruption perceptions index 2018*. [online] 2018. [cit. 2019-10-30]. Berlin: Transparency International, 2018. ISBN: 978-3-96076-116-7. Dostupné z URL: <[https://www.transparency.org/files/content/pages/CPI\\_2018\\_Executive\\_Summary\\_EN.pdf](https://www.transparency.org/files/content/pages/CPI_2018_Executive_Summary_EN.pdf)>



TŮMA, Ondřej. *Lubo Smid: Od her na tátově počítači do Silicon Valley*. In: Peníze.cz. Peníze.cz - Půjčky, Kurzy měn, Akcie, Hypotéky, Bydlení, Daně [online]. Pub. 2015. Copyright © 2000 [cit. 2019-09-30]. Dostupné z URL: <<https://www.penize.cz/podnikani/302997-lubo-smid-od-her-na-tatove-pocitaci-do-silicon-valley>>

UDENRIGSMINISTERIET - Ministry of Foreign Affairs of Denmark. The MFA sustainability initiative. UM.dk - Udenrigsministeriet. [online]. 2019. [cit. 2019-12-08]. Dostupné z URL: <<https://um.dk/da/om-os/udenrigsministeriets-baeredygtighedsinitiativ/>>

UNITED NATIONS. *Členské státy*. United Nations – Information Centre Prague - Informační centrum OSN v Praze [online]. Copyright © 2019. [cit. 2019-11-02]. Dostupné z URL: <<https://www.osn.cz/osn/clenstvi/>>

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (a). *Human development index (HDI)*. Human Development Reports - United Nations Development Programme. [online]. 2019. [cit. 2019-10-27]. Dostupné z URL: <<http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi>>

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (b). *Latest Human Development Index (HDI) Ranking*. Human Development Reports - United Nations Development Programme [online]. 2018. [cit. 2019-11-03] Dostupné z: <<http://hdr.undp.org/en/2018-update>>

VÁŠE EVROPA. *Daň z příjmu právnických osob v EU*. Vaše Evropa - Evropská unie. EUROPA - European Union website, the official EU website [online]. Aktualizováno 14.11.2019. [cit. 2019-11-18] Dostupné z URL: <[https://europa.eu/youreurope/business/taxation/business-tax/company-tax-eu/index\\_cs.htm](https://europa.eu/youreurope/business/taxation/business-tax/company-tax-eu/index_cs.htm)>

VELVYSLANECTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY V KODANI. *Zahraničně-politická orientace Dánska*. MZV.cz - Velvyslanectví České republiky v Kodani. [online]. 2019. [cit. 2019-12-08]. Dostupné z URL: <[https://www.mzv.cz/copenhagen/cz/bilateralni\\_vztahy\\_cr\\_dansko/kratce\\_o\\_dansku/zahranicne\\_politicka\\_orientace/index.html](https://www.mzv.cz/copenhagen/cz/bilateralni_vztahy_cr_dansko/kratce_o_dansku/zahranicne_politicka_orientace/index.html)>

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. *Společenská smlouva o založení společnosti s ručením omezeným 1998*. Veřejný rejstřík a sbírka listin -

Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 2019-11-15]. Dostupné z URL: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=14876493&subjektId=504677&spis=145155>>

WATTANASUPACHOKE, Teerayut. *Internationalisation: Motives and Consequences*. ABAC Journal. Assumption University Journals [online], 2002. [cit. 2019-07-15]. Dostupné z URL: <[http://www.abacjournal.au.edu/2002/sep02/abacjournal\\_article02\\_sep02.pdf](http://www.abacjournal.au.edu/2002/sep02/abacjournal_article02_sep02.pdf)>

WORTHINGTON, Ian a Chris BRITTON. *The business environment*. 6th edition. New York: FT Prentice Hall, 2009. ISBN 978-0-27371-675-4. 518 s.

ZÁKON č. 201/2012 Sb. *Zákon o ochraně ovzduší*. Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění 01.01.2019. [online]. Copyright © 2019 [cit. 2019-10-30]. Dostupné z URL: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-201>>

ZÁKON č. 563/1991 Sb. *Zákon o účetnictví*. Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění 01.01.2018. [online]. Copyright © 2019 [cit. 2019-10-16]. Dostupné z URL: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563>>

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Proaktivní a reaktivní stimuly firem.....	14
Obr. 2 Model životního cyklu produktu v mezinárodním prostředí .....	19
Obr. 3 Stopfordův model internacionalizace .....	21
Obr. 4 Model internacionalizace podle Danielse a Radebougha .....	22
Obr. 5 Hlavní rozdíly mezi tradičními přístupy .....	26
Obr. 6 Faktory ovlivňující rozhodování firmy o vstupu na zahraniční trh .....	31
Obr. 7 Přehled kritérií atraktivity země a kritérií konkurenceschopnosti .....	36
Obr. 8 Matice atraktivity a konkurenceschopnosti .....	37
Obr. 9 Obecný proces výběru trhu .....	44
Obr. 10 Upravený proces výběru.....	45
Obr. 11 Portfolio analýza.....	48
Obr. 12 Ukazatelé rentability .....	50
Obr. 13 Ukazatelé aktivity .....	51
Obr. 14 Ukazatelé likvidity.....	52
Obr. 15 Ukazatel zadluženosti .....	52
Obr. 16 Country risk map 2019 .....	54
Obr. 17 Nezaměstnanost ve světě 2018 .....	56
Obr. 18 Pilíře světového indexu konkurenceschopnosti .....	57
Obr. 19 Human Development Index 2017 .....	58
Obr. 20 Organizační struktura společnosti JaP-Jacina s.r.o. ....	63
Obr. 21 Proces zahájení podnikání v Dánsku.....	72
Obr. 22 Proces řízení stavebního povolení v Dánsku.....	73
Obr. 23 Proces zahájení podnikání v Německu.....	75

Obr. 24 Proces řízení stavebního povolení v Německu .....	76
---	----

## **Seznam tabulek**

Tab. 1 Přehled kritérií BERI indexu .....	35
Tab. 2 Check-list .....	46
Tab. 3 Scoring model .....	47
Tab. 4 Reálná míra růstu HDP 2014 - 2018 .....	79
Tab. 5 HDP na obyvatele v jednotkách PPS 2014 - 2018 .....	79
Tab. 6 Míra inflace 2014 - 2018.....	80
Tab. 7 Průměrný čistý příjem domácností v EUR 2014 - 2018 .....	80
Tab. 8 Porovnání dílčích kritérií indexu konkurenceschopnosti za rok 2019 .....	81

## Seznam příloh

Příloha č. 1 Základní analýza podniku.....	102
Příloha č. 2 Hrubý výběr mezinárodního trhu .....	104
Příloha č. 3 Podrobná analýza .....	106
Příloha č. 4 Rozvaha společnosti JaP-Jacina s.r.o.....	108
Příloha č. 5 Výkaz zisků a ztrát společnosti JaP-Jacina s.r.o. ....	110
Příloha č. 6 Základní analýza podniku v praxi .....	112
Příloha č. 7 Hrubý výběr mezinárodního trhu v praxi .....	114
Příloha č. 8 Podrobná analýza v praxi - dosažené hodnoty .....	117
Příloha č. 9 Podrobná analýza - výpočty .....	118
Příloha č. 10 Podrobná analýza - bodové ohodnocení .....	119
Příloha č. 11 Podrobná analýza - výsledný scoring model .....	120

## Příloha č. 1 Základní analýza podniku

### ZÁKLADNÍ INFORMACE

Název společnosti:

Majitel společnosti:

Cíl podnikání:

Předmět podnikání:

Silné stránky	Slabé stránky
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•

### FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU

Ukazatele rentability	Výpočet	Výsledek
<b>Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)</b>	$\frac{\text{Čistý zisk ( )}}{\text{Vlastní kapitál ( )}} * 100$	
<b>Rentabilita aktiv (ROA)</b>	$\frac{\text{Čistý zisk ( )}}{\text{Aktiva ( )}} * 100$	
<b>Rentabilita tržeb (ROS)</b>	$\frac{\text{Čistý zisk ( )}}{\text{Tržby ( )}} * 100$	
<b>Rebtabilita nákladů (ROC)</b>	$\frac{\text{Čistý zisk ( )}}{\text{Náklady ( )}} * 100$	

Ukazatele aktivity	Výpočet	Výsledek
<b>Obrat celkových aktiv</b>	$\frac{\text{Tržby ( )}}{\text{Aktiva ( )}}$	
<b>Doba obratu zásob</b>	$\frac{\text{Zásoby ( )}}{\left(\frac{\text{Tržby ( )}}{365}\right)}$	
<b>Doba obratu pohledávek</b>	$\frac{\text{Krátkodobé pohledávky ( )}}{\text{Denní tržby ( )}}$	
<b>Doba obratu závazků</b>	$\frac{\text{Krátkodobé závazky ( )}}{\text{Denní tržby ( )}}$	

Ukazatele likvidity	Výpočet	Výsledek
<b>Běžná likvidita</b>	$\frac{\text{Oběžná aktiva ( )}}{\text{Krátkodobé závazky ( )}}$	
<b>Pohotová likvidita</b>	$\frac{(\text{Oběžná aktiva ( )} - \text{zásoby ( )})}{\text{Krátkodobé závazky ( )}}$	
<b>Okamžitá likvidita</b>	$\frac{\text{Finanční majetek ( )}}{\text{Krátkodobé závazky ( )}}$	

Ukazatele zadluženosti	Výpočet	Výsledek
<b>Zadluženost</b>	$\frac{\text{Cizí kapitál ( )}}{\text{Celková aktiva ( )}}$	

Poznámky:

## Příloha č. 2 Hrubý výběr mezinárodního trhu

### GEOGRAFICKÁ VZDÁLENOST

**Evropa**

**Afrika**

**Amerika**

Západní Evropa

Severní Afrika

Severní Amerika

Východní Evropa

Subsaharská  
Afrika

Latinská Amerika  
a Karibik

Státy EU

**Asie**

**Austrálie a Oceánie**

Arabské státy

Tichomoří

Západní Asie

Střední Asie

Východní Asie

Jihovýchodní Asie

### OSOBNÍ DŮVODY MANAŽERA PRO VÝBĚR TRHU

- 
- 
- 
- 
-



## CHECK-LIST PRO HRUBÝ VÝBĚR

	Country risk index	Body	HDP na obyvatele v PPP	Body	Míra inflace	Body	Parita kupní síly	Body	Míra nezaměstnanosti	Body	Globální index konkurenceschopnosti	Body	Index lidského rozvoje	Body	Snadnost vstupu a zahájení podnikání	Body	CELKEM
Stát 1																	
Stát 2																	
Stát 3																	
...																	
...																	
...																	
...																	
...																	
...																	
...																	
...																	
...																	
Stát n																	

### Příloha č. 3 Podrobná analýza

Kritéria (i)	Váha (g <sub>i</sub> )	STÁT 1		STÁT 2		STÁT 3	
		Bodové ohodnocení 1-4 (w <sub>ii</sub> )	Suma (g <sub>i</sub> * w <sub>ii</sub> )	Bodové ohodnocení 1-4 (w <sub>ii</sub> )	Suma (g <sub>i</sub> * w <sub>ii</sub> )	Bodové ohodnocení 1-4 (w <sub>ii</sub> )	Suma (g <sub>i</sub> * w <sub>ii</sub> )
Country Risk Index	3,00 %						
Index vnímání korupce	2,00 %						
Roční procentní růst HDP	1,00 %						
Míra nezaměstnanost	0,50 %						
Index spotřebitelských cen	2,00 %						
Pracovní náklady za vykonanou práci	2,00 %						
Sazba daně z příjmů PO	2,50 %						
Úroková sazba podnikatelských úvěrů	2,00 %						
Úroková sazba hypoték	2,00 %						
Index lidského rozvoje	1,00 %						
Ukazatel předplatitelů internetu na 100 lidí	0,50 %						
Ukazatel předplatitelů mobilu na 100 lidí	0,50 %						
Kvalita silniční infrastruktury	1,50 %						
Ukazatel snadnosti podnikání	2,50 %						
Index konkurenceschopnosti	2,00 %						
<b>CELKOVÝ VÝSLEDEK</b>	<b>25,00 %</b>						

Stát 1 - bariéry, rizika	Stát 2 - bariéry, rizika
• • • • • • • • •	• • • • • • • • •

# Příloha č. 4 Rozvaha společnosti JaP-Jacina s.r.o.

Minimální závazný výčet informací podle  
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

## ROZVAHA v plném rozsahu ke dni úterý 30. duben 2019 (v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název  
účetní jednotky

**JaP - Jacina, s.r.o.**

Sídlo nebo bydliště účetní  
jednotky a místo podnikání liší-li  
se od bydliště

**Mnichovo Hradiště**

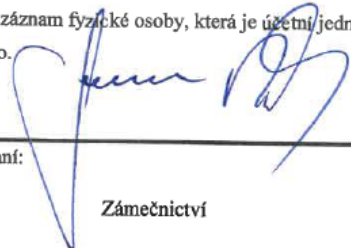
**Nákladní 1486**

**PSC: 295 01**

IČO

25655108

označ. a	AKTIVA b	Běžné účetní období			Minulé úč. obd.
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	220 109	-41 835	178 274	175 599
B.	Dlouhodobý majetek	78 348	-39 441	38 907	40 809
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	3 733	-3 283	450	675
B. I. 2.	Ocenitelná práva	3 733	-3 283	450	675
B. I. 2. 1.	Software	2 486	-2 036	450	675
B. I. 2. 2.	Ostatní ocenitelná práva	1 247	-1 247		
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	74 587	-36 158	38 429	40 106
B. II. 1.	Pozemky a stavby	33 114	-4 366	28 748	29 537
B. II. 1. 1.	Pozemky	178		178	178
B. II. 1. 2.	Stavby	32 936	-4 366	28 570	29 359
B. II. 2.	Hmotné movité věci a jejich soubory Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	41 310	-31 792	9 518	10 123
B. II. 5. 1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek			163	446
B. II. 5. 2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	163		163	210
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	28		28	28
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	28		28	28
C.	Oběžná aktiva	139 854	-2 394	137 460	132 368
C. I.	Zásoby	57 278	-1 032	56 246	52 937
C. I. 1.	Materiál	41 169	-1 032	40 137	33 627
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	13 657		13 657	16 701
C. I. 3.	Výrobky a zboží	2 431		2 431	2 590
C. I. 3. 1.	Výrobky	2 431		2 431	2 590
C. I. 5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	21		21	19
C. II.	Pohledávky	81 383	-1 362	80 021	72 831
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	6 549		6 549	8 403
C. II. 1. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	6 489		6 489	8 343
C. II. 1. 5.	Pohledávky - ostatní	60		60	60
C. II. 1. 5.2	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	60		60	60
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	74 834	-1 362	73 472	64 428
C. II. 2. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	64 335	-1 362	62 973	55 821
C. II. 2. 2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	2 599		2 599	2 599
C. II. 2. 4.	Pohledávky - ostatní	7 900		7 900	6 008
C. II. 2. 4.3	Stát - daňové pohledávky	5 315		5 315	4 381
C. II. 2. 4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 429		1 429	1 017
C. II. 2. 4.5	Dohadné účty aktivní	652		652	
C. II. 2. 4.6	Jiné pohledávky	504		504	610
C. IV.	Peněžní prostředky	1 193		1 193	6 600
C. IV. 1.	Peněžní prostředky v pokladně	266		266	284
C. IV. 2.	Peněžní prostředky na účtech	927		927	6 316
D.	Časové rozlišení aktiv	1 907		1 907	2 422
D. 1.	Náklady příštích období	1 903		1 903	2 422
D. 3.	Příjmy příštích období	4		4	

ROZVAHA v plném rozsahu		ke dni úterý 30. duben 2019	
označ. a	PASIVA b	Společnost: JaP - Jacina, s.r.o.	
		Stav v běžném účet.období 5	Stav v minulém účet.období 6
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>178 274</b>	<b>175 599</b>
A.	Vlastní kapitál	51 050	38 591
A. I.	Základní kapitál	4 500	4 500
A. I. 1.	Základní kapitál	4 500	4 500
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	34 091	24 208
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	34 091	24 208
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	12 459	9 883
B. + C.	Cizí zdroje	109 548	133 497
B.	Rezervy	721	813
B. 4.	Ostatní rezervy	721	813
C.	Závazky	108 827	132 684
C. I.	Dlouhodobé závazky	21 686	26 638
C. I. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	13 379	17 017
C. I. 4.	Závazky z obchodních vztahů	1 073	1 109
C. I. 8.	Odložený daňový závazek	82	911
C. I. 9.	Závazky - ostatní	7 152	7 601
C. I. 9. 1.	Závazky ke společníkům	7 152	7 550
C. I. 9. 3.	Jiné závazky		51
C. II.	Krátkodobé závazky	87 141	106 046
C. II. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	20 114	22 402
C. II. 3.	Krátkodobé přijaté zálohy	4 486	11 336
C. II. 4.	Závazky z obchodních vztahů	36 744	34 017
C. II. 8.	Závazky ostatní	25 797	38 291
C. II. 8. 1.	Závazky ke společníkům	15 762	17 391
C. II. 8. 3.	Závazky k zaměstnancům	4 599	4 374
C. II. 8. 4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 455	2 282
C. II. 8. 5.	Stát - daňové závazky a dotace	1 318	2 328
C. II. 8. 6.	Dohadné účty pasivní	1 471	11 289
C. II. 8. 7.	Jiné závazky	192	627
D.	Časové rozlišení	17 676	3 511
D. 1.	Výdaje příštích období	99	483
D. 2.	Výnosy příštích období	17 577	3 028
Sestaveno dne:  pondělí 21. říjen 2019		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou: JaP - Jacina, s.r.o. 	
Právní forma účetní jednotky:  Společnost s ručením omezeným		Předmět podnikání:  Zámečnictví	

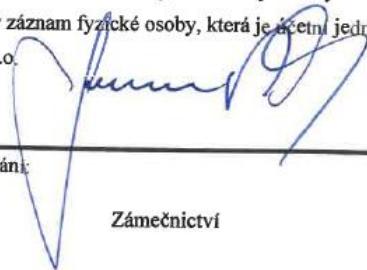
## Příloha č. 5 Výkaz zisků a ztrát společnosti JaP-Jacina s.r.o.

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.	<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b> v plném rozsahu ke dni úterý 30. duben 2019 (v celých tisících Kč)	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky <b>JaP - Jacina, s.r.o.</b> Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště <b>Mnichovo Hradiště</b> <b>Nákladní 1486</b> <b>PSC: 295 01</b>
IČ <b>25655108</b>		

Označ. a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	358 992	336 538
A.	Výkonová spotřeba	250 161	254 007
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	150 322	170 942
A. 3.	Služby	99 839	83 065
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	2 984	-11 508
C.	Aktivace (-)	-2 879	-2 899
D.	Osobní náklady	95 485	83 419
D. 1.	Mzdové náklady	70 422	61 584
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	25 063	21 835
D. 2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	23 173	19 979
D. 2. 2.	Ostatní náklady	1 890	1 856
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	5 449	5 462
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	5 178	4 759
E. 1. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	5 178	4 759
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	-76	197
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	347	506
III.	Ostatní provozní výnosy	14 132	12 975
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	864	52
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	6 428	5 978
III. 3.	Jiné provozní výnosy	6 840	6 945
F.	Ostatní provozní náklady	5 916	6 997
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	15	17
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	3 306	3 108
F. 3.	Daně a poplatky	217	316
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-93	813
F. 5.	Jiné provozní náklady	2 471	2 743
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	16 008	14 035

VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	76	63
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	76	18
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		45
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	1 469	1 529
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	1 469	1 529
VII.	Ostatní finanční výnosy	294	416
K.	Ostatní finanční náklady	483	606
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-1 582	-1 656
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	14 426	12 379
L.	Daň z příjmů	1 967	2 496
L. 1.	Daň z příjmů splatná	2 796	2 704
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	-829	-208
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	12 459	9 883
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	12 459	9 883
*	Čistý obrat za účetní období = I.+II+III+IV+V+VI+VII	373 494	349 992

Pozn:

Sestaveno dne:  pondělí 21. říjen 2019	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou: JaP - Jacina, s.r.o. 
Právní forma účetní jednotky:  Společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání:  Zámečnictví

## Příloha č. 6 Základní analýza podniku v praxi

### ZÁKLADNÍ INFORMACE

Název společnosti: *JaP-Jacina s.r.o.*

Majitel společnosti: *Petr Jacina a Stanislava Jacinová*

Cíl podnikání: *dosažení zisku, rychlé uzavření obchodu se silným partnerem*

Předmět podnikání: *výroba, obchod a služby v oblasti vratové techniky*

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"><li>• výrobky konstruované podle požadavků zákazníka</li><li>• kvalitní a odborné servisní služby</li><li>• profesionální přístup</li><li>• nonstop a bezplatný dispečink</li><li>• poskytnutí servisu i mimo pracovní dobu</li><li>• vysoká kvalifikace zaměstnanců</li><li>• hustá servisní síť po ČR</li><li>• doprava vlastními vozy</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nízká kvalita propagačních materiálů</li><li>• nedostatečné informace v montážních dokumentech</li></ul>

### FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU

Ukazatele rentability	Výpočet	Výsledek
<b>Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)</b>	$\frac{\text{Čistý zisk (12 459)}}{\text{Vlastní kapitál (51 050)}} * 100$	24,405 %
<b>Rentabilita aktiv (ROA)</b>	$\frac{\text{Čistý zisk (12 459)}}{\text{Aktiva (178 274)}} * 100$	6,988 %
<b>Rentabilita tržeb (ROS)</b>	$\frac{\text{Čistý zisk (12 459)}}{\text{Tržby (373 200)}} * 100$	3,338 %
<b>Rebtabilita nákladů (ROC)</b>	$\frac{\text{Čistý zisk (12 459)}}{\text{Náklady (361 035)}} * 100$	3,451 %



Ukazatele aktivity	Výpočet	Výsledek
<b>Obrat celkových aktiv</b>	$\frac{\text{Tržby (373 200)}}{\text{Aktiva (178 274)}}$	2,093
<b>Doba obratu zásob</b>	$\frac{\text{Zásoby (562 46)}}{\left(\frac{\text{Tržby (373 200)}}{365}\right)}$	55,01

Ukazatele likvidity	Výpočet	Výsledek
<b>Běžná likvidita</b>	$\frac{\text{Oběžná aktiva (137460)}}{\text{Krátkodobé závazky (87141)}}$	1,577
<b>Pohotová likvidita</b>	$\frac{(\text{Oběžná aktiva (137 460)} - \text{zásoby (56 246)})}{\text{Krátkodobé závazky (87 141)}}$	0,932
<b>Okamžitá likvidita</b>	$\frac{\text{Finanční majetek (1 193)}}{\text{Krátkodobé závazky (87 141)}}$	0,014

Ukazatele zadluženosti	Výpočet	Výsledek
<b>Zadluženost</b>	$\frac{\text{Cizí kapitál (109 548)}}{\text{Celková aktiva (178 274)}}$	0,614

Poznámky:

## Příloha č. 7 Hrubý výběr mezinárodního trhu v praxi

### GEOGRAFICKÁ VZDÁLENOST

**Evropa**

**Afrika**

**Amerika**

Západní Evropa

Severní Afrika

Severní Amerika

Východní Evropa

Subsaharská  
Afrika

Latinská Amerika  
a Karibik

Státy EU

**Asie**

**Austrálie a Oceánie**

Arabské státy

Tichomoří

Západní Asie

Střední Asie

Východní Asie

Jihovýchodní Asie

### OSOBNÍ DŮVODY MANAŽERA PRO VÝBĚR TRHU

- Zájem vstoupit do německy mluvících zemí
- Snaha proniknout do států severní Evropy
-

	Country risk index	Body	HDP na obyvatele v PPP	Body	Míra inflace	Body	Parita kupní síly	Body	Míra nezaměstnanosti	Body	Globální index konkurenceschopnosti	Body	Index lidského rozvoje	Body	Snadnost vstupu a zahájení podnikání	Body	CELKEM
Dánsko	82,2	2	126	0	0,7	3	137,9	3	5,1	0	81,2	1	0,929	0	85,2	3	12
Irsko	78,8	0	187	2	0,7	3	127,3	2	5,8	0	75,1	0	0,938	3	79,6	0	10
Německo	77,8	0	123	0	1,9	0	104,3	0	3,4	3	81,8	2	0,936	2	79,3	0	7
Nizozemsko	80,4	1	129	1	1,6	0	112,1	0	3,8	1	82,4	3	0,931	0	76,1	0	6
Švédsko	82,3	3	121	0	2,0	0	118,5	0	6,3	0	81,2	1	0,933	1	82,0	1	6
Lucembursko	80,0	0	254	3	2,0	0	126,6	1	5,5	0	77,0	0	0,904	0	69,6	0	4
Spojené království	75,8	0	104	0	2,5	0	116,5	0	4,0	0	81,2	1	0,922	0	83,6	2	3
Kypr	63,1	0	87	0	0,8	2	88,8	0	8,4	0	66,4	0	0,869	0	72,8	0	2
Maďarsko	68,9	0	70	0	2,9	0	62,4	0	3,7	2	65,1	0	0,838	0	73,2	0	2
Malta	75,2	0	98	0	1,7	0	82,2	0	3,7	2	68,5	0	0,878	0	65,5	0	2
Řecko	59,1	0	68	0	0,8	2	84,2	0	19,3	0	62,6	0	0,870	0	67,4	0	2
Finsko	79,0	0	110	0	1,2	1	122,5	0	7,4	0	80,2	0	0,920	0	80,0	0	1
Itálie	67,2	0	95	0	1,2	1	100,6	0	10,6	0	71,5	0	0,880	0	73,0	0	1
Polsko	71,2	0	71	0	1,2	1	57,4	0	3,9	0	68,9	0	0,865	0	76,9	0	1
Portugalsko	70,9	0	76	0	1,2	1	86,8	0	7,0	0	70,4	0	0,847	0	76,4	0	1
Belgie	72,1	0	115	0	2,3	0	111,1	0	6,0	0	76,4	0	0,916	0	74,7	0	0
Bulharsko	63,9	0	50	0	2,6	0	50,6	0	5,2	0	64,9	0	0,813	0	71,8	0	0
Estonsko	77,5	0	81	0	3,4	0	80,1	0	5,4	0	70,9	0	0,871	0	80,8	0	0
Francie	74,8	0	104	0	2,1	0	110,3	0	9,1	0	78,8	0	0,901	0	76,8	0	0
Chorvatsko	64,5	0	63	0	1,6	0	68,2	0	8,4	0	61,9	0	0,831	0	73,0	0	0

Litva	71,1	0	81	0	2,5	0	65,7	0	6,2	0	68,4	0	0,858	0	81,0	0	0
Lotyšsko	69,3	0	70	0	2,6	0	73,8	0	7,4	0	67,0	0	0,847	0	80,3	0	0
Rakousko	79,5	0	127	0	2,1	0	109,6	0	4,9	0	76,6	0	0,908	0	78,7	0	0
Rumunsko	65,2	0	64	0	4,1	0	52,8	0	4,2	0	64,4	0	0,811	0	72,5	0	0
Slovensko	71,7	0	78	0	2,5	0	70,2	0	6,5	0	66,8	0	0,855	0	75,4	0	0
Slovinsko	73,9	0	87	0	1,9	0	84,9	0	5,1	0	70,2	0	0,896	0	76,4	0	0
Španělsko	69,1	0	91	0	1,7	0	92,5	0	15,3	0	75,3	0	0,891	0	77,7	0	0

**Legenda:**

	3 body
	2 body
	1 bod

## Příloha č. 8 Podrobná analýza v praxi - dosažené hodnoty

	DÁNSKO	IRSKO	NĚMECKO
Country Risk Index	82,2	78,8	77,8
Index vnímání korupce	88	73	80
Roční procentní růst HDP	0,3	0,7	0,1
Míra nezaměstnanost	5,1	5,8	3,4
Index spotřebitelských cen	103,3	102,3	105,3
Pracovní náklady za vykonanou práci	43,5	32,1	34,6
Sazba daně z příjmů PO	22	12,5	15
Úroková sazba podnikatelských úvěrů	2,22	3,15	1,91
Úroková sazba hypoték	2,98	2,92	1,28
Index lidského rozvoje	0,929	0,938	0,936
Ukazatel předplatitelů internetu na 100 lidí	44,06	29,68	41,09
Ukazatel předplatitelů mobilu na 100 lidí	125,12	103,17	129,32
Kvalita silniční infrastruktury	5,6	4,4	5,3
Ukazatel snadnosti podnikání	85,2	79,6	79,3
Index konkurenceschopnosti	81,2	75,1	81,8

## Příloha č. 9 Podrobná analýza - výpočty

	Počet N	Počet intervalů	Min	Max	Krok	Interval 1		Interval 2		Interval 3		Interval 4	
						DM>	HM ≤	DM>	HM ≤	DM≥	HM ≤	DM>	HM≤
<b>Country Risk Index</b>	3	4	77,8	82,2	1,1	77,800	78,900	78,900	80,000	80,000	81,100	81,100	82,200
<b>Index vnímání korupce</b>	3	4	73	88	3,75	73,000	76,750	76,750	80,500	80,500	84,250	84,250	88,000
<b>Roční procentní růst HDP</b>	3	4	0,1	0,7	0,15	0,100	0,250	0,250	0,400	0,400	0,550	0,550	0,700
<b>Míra nezaměstnanost</b>	3	4	3,4	5,8	0,6	3,400	4,000	4,000	4,600	4,600	5,200	5,200	5,800
<b>Index spotřebitelských cen</b>	3	4	102,3	105,3	0,75	102,300	103,050	103,050	103,800	103,800	104,550	104,550	105,300
<b>Pracovní náklady za vykonanou práci</b>	3	4	32,1	43,5	2,85	32,100	34,950	34,950	37,800	37,800	40,650	40,650	43,500
<b>Sazba daně z příjmů PO</b>	3	4	12,5	22	2,375	12,500	14,875	14,875	17,250	17,250	19,625	19,625	22,000
<b>Úroková sazba podnikatelských úvěrů</b>	3	4	1,91	3,15	0,31	1,910	2,220	2,220	2,530	2,530	2,840	2,840	3,150
<b>Úroková sazba hypoték</b>	3	4	1,28	2,98	0,425	1,280	1,705	1,705	2,130	2,130	2,555	2,555	2,980
<b>Index lidského rozvoje</b>	3	4	0,929	0,938	0,00225	0,929	0,931	0,931	0,934	0,934	0,936	0,936	0,938
<b>Ukazatel předplatitelů internetu na 100 lidí</b>	3	4	29,68	44,06	3,595	29,680	33,275	33,275	36,870	36,870	40,465	40,465	44,060
<b>Ukazatel předplatitelů mobilu na 100 lidí</b>	3	4	103,17	129,32	6,5375	103,170	109,708	109,708	116,245	116,245	122,783	122,783	129,320
<b>Kvalita silniční infrastruktury</b>	3	4	4,4	5,6	0,3	4,400	4,700	4,700	5,000	5,000	5,300	5,300	5,600
<b>Ukazatel snadnosti podnikání</b>	3	4	79,3	85,2	1,475	79,300	80,775	80,775	82,250	82,250	83,725	83,725	85,200
<b>Index konkurenceschopnosti</b>	3	4	75,1	81,8	1,675	75,100	76,775	76,775	78,450	78,450	80,125	80,125	81,800

## Příloha č. 10 Podrobná analýza - bodové ohodnocení

	Dánsko	Body	Irsko	Body	Německo	Body
Country Risk Index	82,2	4	78,8	1	77,8	1
Index vnímání korupce	88	4	73	1	80	2
Roční procentní růst HDP	0,3	2	0,7	4	0,1	1
Míra nezaměstnanost	5,1	2	5,8	1	3,4	4
Index spotřebitelských cen	103,3	3	102,3	4	105,3	1
Pracovní náklady za vykonanou práci	43,5	1	32,1	4	34,6	4
Sazba daně z příjmů PO	22	1	12,5	4	15	3
Úroková sazba podnikatelských úvěrů	2,22	4	3,15	1	1,91	4
Úroková sazba hypoték	2,98	1	2,92	1	1,28	4
Index lidského rozvoje	0,929	1	0,938	4	0,936	3
Ukazatel předplatitelů internetu na 100 lidí	44,06	4	29,68	1	41,09	4
Ukazatel předplatitelů mobilu na 100 lidí	125,12	4	103,17	1	129,32	4
Kvalita silniční infrastruktury	5,6	4	4,4	1	5,3	3
Ukazatel snadnosti podnikání	85,2	4	79,6	1	79,3	1
Index konkurenceschopnosti	81,2	4	75,1	1	81,8	4
<b>CELKEM BODY</b>		<b>43</b>		<b>30</b>		<b>43</b>

## Příloha č. 11 Podrobná analýza - výsledný scoring model

Kritéria (i)	Váha (g <sub>i</sub> )	DÁNSKO		IRSKO		NĚMECKO	
		Bodové ohodnocení 1-4 (w <sub>il</sub> )	Suma (g <sub>i</sub> · w <sub>il</sub> )	Bodové ohodnocení 1-4 (w <sub>il</sub> )	Suma (g <sub>i</sub> · w <sub>il</sub> )	Bodové ohodnocení 1-4 (w <sub>il</sub> )	Suma (g <sub>i</sub> · w <sub>il</sub> )
Country Risk Index	3,00 %	4	12,00 %	1	3,00 %	1	3,00 %
Index vnímání korupce	2,00 %	4	8,00 %	1	2,00 %	2	4,00 %
Roční procentní růst HDP	1,00 %	2	2,00 %	4	4,00 %	1	1,00 %
Míra nezaměstnanost	0,50 %	2	1,00 %	1	0,50 %	4	2,00 %
Index spotřebitelských cen	2,00 %	3	6,00 %	4	8,00 %	1	2,00 %
Pracovní náklady za vykonanou práci	2,00 %	1	2,00 %	4	8,00 %	4	8,00 %
Sazba daně z příjmů PO	2,50 %	1	3,00 %	4	10,00 %	3	7,50 %
Úroková sazba podnikatelských úvěrů	2,00 %	4	8,00 %	1	2,00 %	4	8,00 %
Úroková sazba hypoték	2,00 %	1	2,00 %	1	2,00 %	4	8,00 %
Index lidského rozvoje	1,00 %	1	1,00 %	4	4,00 %	3	3,00 %
Ukazatel předplatitelů internetu na 100 lidí	0,50 %	4	2,00 %	1	0,50 %	4	2,00 %
Ukazatel předplatitelů mobilu na 100 lidí	0,50 %	4	2,00 %	1	0,50 %	4	2,00 %
Kvalita silniční infrastruktury	1,50 %	4	6,00 %	1	1,50 %	3	4,50 %
Ukazatel snadnosti podnikání	2,50 %	4	10,00 %	1	2,50 %	1	2,50 %
Index konkurenceschopnosti	2,00 %	4	8,00 %	1	2,00 %	4	8,00 %
<b>CELKOVÝ VÝSLEDEK</b>	<b>25,00 %</b>	<b>43</b>	<b>73 %</b>	<b>30</b>	<b>50,50 %</b>	<b>43</b>	<b>65,50 %</b>



Dánsko - bariéry, rizika	Německo - bariéry, rizika
<ul style="list-style-type: none"><li>• daňový systém</li><li>• vysoká konkurence</li><li>• kapacitní omezení trhu</li><li>• důraz na životní prostředí</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• daňový systém</li><li>• vysoká konkurence</li><li>• požadavky na balení</li><li>• nutnost certifikátů</li><li>• omezená kamionová doprava</li><li>• jazyková bariéra</li></ul>

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Bc. Dita Tellárová		
<b>STUDIJNÍ OBOR</b>	6208T139 Globální podnikání a marketing		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Proces výběru mezinárodního trhu		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KMM - Katedra managementu a marketingu	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2020
<b>POČET STRAN</b>	121		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	24		
<b>POČET TABULEK</b>	8		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	11		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Diplomová práce je zaměřena na proces výběru mezinárodního trhu. Hlavním cílem bylo sumarizovat teoretické poznatky o samotném procesu výběru a na jejich základě vytvořit takový model, který je vhodný pro malé a střední podniky. Díky němu by měli být drobní podnikatelé schopni vybrat nejvhodnější zemi, v níž mohou zahájit svou podnikatelskou činnost. Vytvořený model je složen z 5 fází, přičemž každá z nich redukuje počet států na minimum. Nultá fáze byla zaměřena na vnitřní analýzu podniku, v níž byly definovány silné a slabé stránky, ale také finanční situace. První fází byl hrubý výběr, jehož cílem bylo eliminovat 28 členských států EU na počet 3. K tomuto výsledku posloužily vybraná kritéria, na jejichž základě byl stát hodnocen. Druhou fází byla podrobná analýza, jejímž úkolem bylo vyřazení jednoho ze států. Třetí fáze porovnávala dvě vítězné země z hlediska bariér, rizik a příležitostí. A v poslední čtvrté fázi byl vybrán ideální stát pro vybraný podnik. Model byl aplikován na společnost JaP-Jacina s.r.o., pro kterou bylo vybráno Dánsko jako nejvhodnější stát pro vstup a zahájení podnikání.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	<p>Internacionalizace, mezinárodní trh, proces výběru trhu, malé a střední podniky, výběrový model, check-list, scoring model, finanční ukazatel, ekonomika, politika, technologie, podnikání</p>		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Bc. Dita Tellárová		
<b>FIELD</b>	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
<b>THESIS TITLE</b>	International market selection process		
<b>SUPERVISOR</b>	doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KMM - Department of Management and Marketing	<b>YEAR</b>	2020
<b>NUMBER OF PAGES</b>	121		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	24		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	8		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	11		
<b>SUMMARY</b>	<p>The thesis is focused on the process of international market selection. The main objective was to summarize the theoretical knowledge of the selection process and to create a model that is suitable for small and medium-sized enterprises. Based on the model, entrepreneurs should be able to choose the ideal country to start their own business. The model consists of 5 phases and each of them reduces the number of states to a minimum. The zero phase was focused on the internal company analysis, which defined the strengths and weaknesses, but also the financial situation. The first phase was a rough selection that eliminated the 28 EU Member States to a number of 3. This result was identified using selected criteria on the basis of which the state was evaluated. The second phase was a detailed analysis to eliminate one of the states. The third phase compared two winning countries in terms of barriers, risks and opportunities. In the last phase, the ideal state for the selected enterprise was chosen. The model was applied to JaP-Jacina s.r.o., for which Denmark was selected as the most suitable country to enter and start a business.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	<p><b>Internationalization, International market, market selection process, small and medium enterprises, selection model, checklist, scoring model, financial indicator, economy, politics, technology, business</b></p>		