



Rizika vstupu firmy do mezinárodního obchodu.

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6210R015 – Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Autor práce: **Veronika Patříčná**
Vedoucí práce: Ing. Otakar Ungerman, Ph.D.





Zadání bakalářské práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Veronika Patříčná**
Osobní číslo: E15000230
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: B6210R015 – Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Zadávací katedra: katedra marketingu a obchodu
Vedoucí práce: Ing. Otakar Ungerman , Ph.D.
Konzultant práce: Ing. Jana Dvořáková
Frýdlantské strojírný Rasl a syn - a. s., Obchodní ředitel

Název práce: **Rizika vstupu firmy do mezinárodního obchodu**


Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů bakalářské práce.
2. Charakteristika vybraného podniku.
3. Rozdělení a analýza rizik.
4. Možnosti eliminace rizik.
5. Formulace závěrů a návrh doporučení.

Seznam odborné literatury:

- LUTHANS, Fred. 2009. *International management : culture, strategy, and behavior*. 7th ed. Boston : McGraw-Hill/Irwin. ISBN 978-0-07-338119-0.
- MACHKOVÁ, Hana. 2010. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 9788024732374.
- SVATOŠ, Miroslav. 2009. *Zahraniční obchod teorie a praxe*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 9788024727080.
- VOJÍK, Vladimír. 2010. *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 9788073575342.
- KALÍNSKÁ, Emilie. 2010. *Mezinárodní obchod v 21. století*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3396-8.
- PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: 30 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 31. října 2017
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2019


prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty




doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2017

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

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

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Poděkování

Ráda bych zde poděkovala panu Ing. Otakaru Ungermanovi Ph. D. za odborné vedení, trpělivost, ochotu a cenné rady při zpracování této bakalářské práce. Velké poděkování také patří paní Ing. Janě Dvořákové za veškeré informace a drahocenný čas, který mi poskytla. V neposlední řadě bych ráda poděkovala rodině, která mi byla v těchto časech velkou oporou.

Anotace

Tématem této bakalářské práce jsou rizika, která pro firmy vyplývají ze vstupu do mezinárodního obchodu. Konkrétně jsou pak tato rizika znázorněna na firmě Frýdlantské strojírný Rasl a syn na ruském trhu. První část je takzvaně teoretickou částí, ve které je vymezen pojem zahraniční obchod a jeho historie, dále pak informace týkající se vstupu firmy na mezinárodní trhy. Velký prostor je zde věnován konkrétním definicím rizik, která z mezinárodního obchodu vyplývají, tato kapitola teoretické části bude velmi důležitá pro návaznost další části. Druhá – praktická část se zabývá představením konkrétní společnosti, analýzou vybraného trhu, pohledem na ruský trh a analýzou rizik, která pro vybraný podnik přináší. Jedna z kapitol se také bude věnovat možnostem jak podnik před možnými riziky co nejlépe zabezpečit.

Klíčová slova

Mezinárodní obchod, trh, Rasl a syn, Ruská federace

Annotation

Risks of company entry into international trade

This bachelor thesis is about risks, which companies can experience by entering the international trade, specifically those risks are presented by Frýdlantské strojírný Rasl and son and their activity on the Russian market. The first theoretical part contains definition of foreign trade and its history, also information concerning the entry of the company into international markets are included. Large scope of the theoretical part is devoted to specific definitions of the risks that arise from international trade. This part of thesis will be very important for the next continuation. The second – practical part deals with introducing a particular company and its presence on international trade, this is followed by the view of the Russian market and analysis of risks, which it brings for the selected company. One chapter from practical part is focused on way to secure the business as far as possible from potential risks.

Keywords

International trade, market, Rasl and son, Russian Federation

Obsah

| | |
|--|----|
| Seznam ilustrací..... | 10 |
| Seznam tabulek..... | 11 |
| Seznam zkratk..... | 12 |
| Úvod | 13 |
| 1. Zahraniční obchod..... | 15 |
| 1.1 Charakteristika pojmu „mezinárodní obchod“ | 15 |
| 1.2 Historie mezinárodního obchodu..... | 15 |
| 1.3 Zahraniční obchod v České republice..... | 17 |
| 2. Vstup firem na mezinárodní trhy | 20 |
| 2.1 Příprava vstupu | 20 |
| 2.1.1 Situační analýza: Interní prostředí..... | 21 |
| 2.1.2 Externí analýza | 23 |
| 2.1.3 Kapitál | 23 |
| 2.2 Volba obchodní metody a formy vstupu..... | 24 |
| 3. Rizika vyplývající z mezinárodního podnikání..... | 26 |
| 3.1 Tržní rizika..... | 27 |
| 3.2 Převážná rizika..... | 28 |
| 3.3 Komerční rizika | 28 |
| 3.4 Kurzová rizika..... | 30 |
| 3.5 Teritoriální rizika | 31 |
| 3.6 Odpovědnostní rizika..... | 32 |
| 4. Představení firmy Frýdlantské strojírny Rasl a syn a. s. | 33 |
| 4.1 Základní informace | 33 |
| 4.2 Historie společnosti..... | 35 |
| 4.3 SWOT analýza | 36 |
| 4.4 Mezinárodní aktivita firmy | 39 |
| 5. Ruský trh | 41 |
| 5.1 Rasl a syn v Rusku..... | 41 |
| 5.2 PEST analýza..... | 43 |
| 5.2.1 Politické prostředí..... | 43 |
| 5.2.2 Ekonomické prostředí..... | 44 |
| 5.2.3 Sociální prostředí..... | 45 |
| 5.2.4 Technologické prostředí | 45 |

| | | |
|-------|--|----|
| 5.3 | Analýza rizik při vstupu na ruský trh..... | 46 |
| 5.3.1 | Komerční rizika | 47 |
| 5.3.2 | Tržní rizika | 48 |
| 5.3.3 | Odpovědnostní rizika..... | 50 |
| 6. | Možnosti snížení rizik | 51 |
| 6.1 | Opatření proti komerčním rizikům | 51 |
| 6.2 | Opatření proti tržním rizikům | 52 |
| 6.3 | Opatření proti odpovědnostním rizikům..... | 53 |
| | Závěr..... | 56 |
| | Seznam použité literatury | 58 |
| | Elektronické dokumenty..... | 60 |

Seznam ilustrací

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: Logo společnosti | 31 |
| Obrázek 2: Vybavení společnosti | 32 |
| Obrázek 3: Pojištění pohledávek v případě platebního selhání od firmy Corface | 50 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: 10 nejvýznamnějších vývozců z České republiky v roce 2015 (údaje jsou uvedené v mil. CZK) | 18 |
| Tabulka 2 SWOT analýza firmy Rasl a syn | 36 |
| Tabulka 3: Bilance obchodní výměny mezi Českou republikou a Ruskou (údaje jsou uvedeny v mil. USD) | 41 |
| Tabulka 4: Hrozby a příležitosti vyplývající z aktivity na ruském trhu | 42 |

Seznam zkratek

| | |
|------|---|
| ČR | Česká republika |
| ZO | Zahraníční obchod |
| ČSR | Československá republika |
| USA | Spojené státy americké |
| SWOT | analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (analysis)) |
| 4P | Produkt, cena, místo, reklama (Product, Price, Place, Promotion) |
| PEST | analýza politického, ekonomického, sociálního a technologického prostředí (Political, Economic, Social, Technological (analysis)) |
| EGAP | Exportní garanční a pojišťovací společnost |
| EU | Evropská unie |
| MBA | Master of Business Administration |
| ISO | Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization) |
| USD | Americký dolar |
| KB | Komerční banka |
| TAČR | Technologická agentura České republiky |

Úvod

Ve 21. století existuje mnoho lidí, které láká vidina podnikat. Velká většina z nich tuto možnost vnímá jako šanci rychle zbohatnout, a stát se vlastním pánem. Dnešní doba je charakteristická otevřeností trhů a možnostmi, které podnikatelům nabízí. Úspěšným obchodníkem by se rád stal každý a je pravdou, že rozmanitost výrobků a hlavně konečných trhů je obrovská. Možností v čem lze dnes podnikat je velmi mnoho. Jedním z cílů, kterého podnikatelé chtějí dosáhnout, je úspěšný a výnosný vstup na zahraniční trhy. Zajistit podniku vzkvétající průběh po vstupu na trh není jednoduché, jelikož existuje mnoho rizik, která firmu ohrožují ať už na domácím území či na trzích mezinárodních. Export do zahraničí je oproti domácímu ovlivněn několika faktory, mezi které se dají zařadit například kulturní rozdíly, jazykové bariéry, rozhodné právo, zahraniční kontroly, cla a tak dále. Důležité je uvědomit si existenci těchto rizik a zaměřit se na opatření, která případná rizika zcela eliminují, nebo alespoň sníží jejich dopad na vývoj společnosti. V současné době má zájem o vstup na mezinárodní trhy čím dál tím více společností. Tato bakalářská práce na tento trend reaguje a zabývá se konkrétními riziky, která mohou společnost při vstupu na mezinárodní trhy potkat. Konkrétně se zabývá riziky tržními, přepravními, komerčními, teritoriálními, kurzovými a přepravními. Tyto druhy rizik byly vybrány dle odborné literatury a dle osobních zkušeností firmy vystupující v této práci.

Bakalářská práce na téma Rizika vstupu firmy do mezinárodního obchodu je členěna na dvě stěžejní části. První část je teoretická a poskytne čtenářům informace, které poslouží k propojení s druhou, praktickou částí. V části teoretické se autorka práce bude zabývat zejména charakteristikou pojmu zahraniční obchod, jeho historií a významem zahraničního obchodu pro Českou republiku. V dalších kapitolách bude analyzována příprava vstupu firmy na mezinárodní trh a samozřejmě zde budou také definována výše zmíněná rizika, jejichž definice přináší nosné informace pro tuto práci. Oproti tomu část praktická se zabývá a zaměřuje již na konkrétní firmu. Přínosnou pro tuto práci byla shledána Frýdlantská společnost Rasl a syn, která působí na velmi rizikových trzích a pro dané téma je tedy zajímavou společností.

Cílem této práce je eliminovat rizika, která mohou vybranou firmu potkat na trhu Ruské federace. Dále pak informovat o rizicích, kterými v průběhu svého působení na zahraničních trzích, a konkrétně na trhu ruském, tento frýdlantský podnik prošel. Hlavní

přínos této práce se zakládá na šesté kapitole s názvem Možnosti snížení rizik, která bude spočívat v návrzích, které by společnosti zajistili větší ochranu před případnými riziky.

Díky již zmíněné šesté kapitole by tato práce mohla najít praktické uplatnění ve vybrané firmě – Frýdlantské strojírně, kde poslouží jako inspirace pro další možná zabezpečení a eliminaci rizik, které pro tento podnik vyplývají z mezinárodního obchodu.

1. Zahraniční obchod

Úvodní kapitola této bakalářské práce je uceleným souhrnem základních informací o zahraničním obchodě. Je zde zmíněn historický vývoj, základní teorie, které jsou charakteristické pro mezinárodní obchod, zahraniční obchod ale také pro pojem obchod jako takový napříč různými světovými ekonomikami.

1.1 Charakteristika pojmu „mezinárodní obchod“

Právě pojem mezinárodní obchod je pro tuto práci klíčovým, proto je třeba ho hned v začátku přesně vymezit. Pro správnou formulaci tohoto pojmu je zapotřebí nejprve vymezit obchod jako takový. Podle Štěrbové lze obchod definovat jako „*reálné a finanční hospodářské transakce vztahující se ke směně zboží a služeb (značíme Z a S), u nichž dochází k oddělení osob výrobce a spotřebitele v prostoru a čase, formálně l a t, v důsledku dělby práce, tj. k tvorbě trhu*“ (Štěrbová 2013, s. 13). Charakteristika Fojtíkové zní takto „*obchod lze obecně definovat jako směnu, tj. nákup a prodej komodit mezi jednotlivci nebo skupinami*“ (Fojtíková 2009, s. 1). Je to právě obchod, který nás obklopuje již několik století a i z tohoto důvodu se stal zájmem mezi odborníky a teoretiky, kdy díky tomu všemu vznikl již zmíněný mezinárodní obchod.

„*Zahraniční obchod lze definovat jako obchod jedné národní ekonomiky se svým okolím, tj. s jednou či více jinými národními ekonomikami, případně také jako obchod jednoho státu s jinými státy, shodují-li se jejich hranice s hranicemi ekonomik,*“ takto definuje zahraniční obchod Štěrbová (Štěrbová 2013, s. 15). Oproti tomu mezinárodní obchod je podle Štěrbové „*souhrn zahraničněobchodních aktivit dvou a více národních ekonomik, případně států, shodují-li se jejich hranice s hranicemi ekonomik, je tedy součtem dvou a více ZO*“ (Štěrbová 2013, s. 18).

1.2 Historie mezinárodního obchodu

Obchod je součástí našich životů od nepaměti. Již v dávné historii probíhal barter, tak zvaný směnný obchod, kdy lidé měnili zboží za zboží. Právě toto je považováno za kolébku obchodu. Dle Štěrbové (2013) „*skotský filozof Adam Smith uvádí: jakmile se dělba práce zavede všeobecně, každý člověk žije ze směňování, neboli stává se z něho do*

jisté míry obchodník, a celá společnost se postupně stává společností skutečně obchodnickou“ (Štěrbová 2013, s. 25).

Vývoj mezinárodního obchodu lze rozčlenit na čtyři velké etapy. První z nich je antické období, které ovlivnil hlavně vývoj a vznik nových států, řemesel, služeb a také vývoj obchodu ve světových centrech. Hlavními centry obchodu byli v tomto období Řecko, Řím, Babylon, Indie, Egypt. Právě tyto státy byly největšími obchodníky s olejem, vínem, keramickými a kovovými výrobky, železem, asfaltem, kořením. Problémem těchto států však byla jejich závislost na práci otroků, přičemž z tohoto důvodu nedocházelo k až takovému rozkvětu v hospodářství jak bylo předpokládáno. Nakonec právě tato závislost na otročské práci byla jedním z důvodů zániků těchto říší (Štěrbová 2013).

Dalším důležitým milníkem byl pro mezinárodní obchod středověk, kdy se v popředí objevuje oblast Arábie, Byzantská říše, Itálie, Španělsko, Francie a Německo. Díky rychlému rozvoji tržišť a měst došlo také k velkému rozšíření mezinárodního obchodu. Mezi výše zmíněnými oblastmi byly budovány obchodní stezky, po kterých obchodníci převáželi tradiční zboží zahrnující například: zrní, jantar, měď, loj, hedvábí. Veškeré tyto aspekty přispěly k osamostatnění obchodní profese. Velké množství kupců, kteří se sdružovali hlavně v oblastech Evropy, dalo vzniknout různým obchodním svazkům, kdy jedním z nejznámějších byla Hana. Ve 13. století se také objevují zmínky o rozvoji bank, a také vznikají první metody zajištění obchodu, například směňky (Štěrbová 2013).

Po středověku nastává Nová doba, kterou charakterizují hlavně objevy a rozvoj námořního obchodu, který se vyvíjel v důsledku objevování nových obchodních cest. Vznikaly nová přístavní města, kapitálové společnosti. Z důvodů rozkvětu již zmíněného námořního obchodu se stávají centrem obchodu a kultury přístavní města jako Portugalsko, Španělsko, Francie, Nizozemsko. V tomto období také vzniká a začíná být kladen důraz na obchodní politiku států (Štěrbová 2013).

Poslední etapou vývoje mezinárodního obchodu je Moderní doba, která se dá podle Štěrbové (2013, s. 27) rozčlenit do čtyř etap: „*první období růstu (1870 – 1913), meziválečné období (1913 – 1950), poválečné období (1950 – 1989 / 1991) a současné etapy (1991 – současnost).*“ Moderní doba je známá pro velké množství událostí, které se odehrály. Patří mezi ně například rozpad koloniální soustavy, změny hospodářských politik (po druhé světové válce), poválečná obnova, tvorba Brettonwoodského měnového

systému, volné směnitelnosti měn nebo třeba tvorba mezinárodního obchodního systému (Štěrbová, 2013). Státy jako USA, Japonsko a Německo se zařadily mezi hlavní centra zahraničního obchodu, vznikají regionální uskupení jak v Evropě, tak na celém světě (Štěrbová 2013).

Podle Šterbové (2013, s. 28) „*současná etapa mezinárodního obchodu se vyznačuje: 1. prohlubujícími se procesy globalizace a regionální integrace, 2. využitím informačních a telekomunikačních technologií v mezinárodním obchodě, 3. mezinárodními (globálními) hodnotovými řetězci, 4. světovou krizí trvající od r. 2007 v USA / 2008 ve světě*“ (Štěrbová 2013, s. 28).

- Historickým milníkem je i hospodářská krize, která probíhala v letech 2007 – 2009. Hlavní příčiny jsou shledávány zejména v USA. Konkrétně se jedná o monetární politiku americké centrální banky, chování spotřebitelů ve vyspělých zemích, deregulace ve finančním sektoru USA. Příčinami, které nejsou přisuzovány USA, jsou zejména chyby, které byly shledány na straně ratingových agentur a investorů a postavení rozvojových zemí (Kalínská 2010).

Tato světová krize se člení na dvě části a to před rokem 2009 a po roce 2009. V průběhu této krize zaznamenal pokles zejména mezinárodní obchod. Nejvíce krizi dle průzkumu pocítili rozvojové země a státy náležící do jihovýchodní Evropy (Kalínská 2010).

1.3 Zahraniční obchod v České republice

Pro každou ekonomiku je zahraniční obchod velmi důležitý. Českou republiku řadíme mezi malé, průmyslově vyspělé státy, a právě pro státy z této skupiny má export klíčový význam. Historie zahraničního obchodu našeho státu je velmi bohatá, jelikož má bohatou historii díky Rakousko – Uherské monarchii. Území České republiky vytvářelo více než 70% průmyslu. Jednalo se zejména o průmysl textilní, sklářský, keramický, hutní a tak dále. I po vzniku samostatného Československa se průmysl nadále rozvíjel a svůj podíl na tom měli dodnes známé firmy jako je například Baťa, Škoda a další. V letech 1929 – 1933 postihla Českou republiku a mnoho jiných států světová krize, se kterou se vyrovnávala až do roku 1938. Následovala druhá světová válka, při které byla naše republika využívána ve prospěch nacistického Německa. Tehdy došlo k celkovému vyčerpání průmyslového potenciálu země. Po válce tak, oproti jiným evropským státům, nebylo hospodářství v naší

zemi rapidně zničeno, avšak po průmyslové stránce byla ČSR ve velmi špatném stavu, jelikož výrobní kapacity byly zdevastovány bez nutné obnovy investic. Následně ovládl Československo socialistický režim, nepřijetí Marshallova plánu a také poválečný odsun německých obyvatel z pohraničí, který byl soustředěn na tak zvaný lehký průmysl, do kterého lze zařadit například spotřební zboží. Díky výše uvedeným důvodům byl velmi poznamenán vývoj hospodářství v ČSR, a to až do rozpadu socialismu a změny z centrálně řízené ekonomiky na tržní hospodářství (Kubišta 2016).

Mezníkem se poté stal rok 1989, kdy se změnil politický stav země a ekonomika se postupně transformovala na tržní hospodářství. Důležitým momentem však bylo zrušení státního monopolu ZO. Tento monopol zajišťoval před již zmíněným rokem 1989, výsadní právo obchodování s cizinou pouze pro vyvolené podniky zahraničního obchodu, které byly přímo zaměřené na konkrétní komodity například Motokov, Kovo, nebo firmy, nabízející služby jako Inspekta, Tuzex. Po zrušení tohoto monopolu se otevřely dveře k zahraničnímu exportu všem podnikatelským subjektům (Kubišta 2016). Tabulka, která následuje po tomto textu, zobrazuje deset nejvýznamnějších vývozců z roku 2015. Na vrcholu této tabulky je jeden z největších českých exportérů, ŠKODA AUTO a. s.

Tabulka 1: 10 nejvýznamnějších vývozců z České republiky v roce 2015 (údaje jsou uvedené v mil. CZK)

| | | |
|-----|--|---------|
| 1. | ŠKODA AUTO a. s. | 282 758 |
| 2. | FOXCONN s. r. o. | 126 123 |
| 3. | AGROFERT, a. s. | 95 477 |
| 4. | Panasonic AVC Networks Czech, s. r. o. | 17 157 |
| 5. | Automotive Lighting s. r. o. | 15 792 |
| 6. | Iveco Czech republic, a. s. | 15 168 |
| 7. | ČEZ a. s. | 10 705 |
| 8. | TRW Automotive Czech s. r. o. | 10 037 |
| 9. | AGC Flat Glass Czech a. s. | 9 707 |
| 10. | Witte Nejdek s. r. o. | 8 604 |

Zdroj: Kubišta (2016, s. 127)

Výše uvedená tabulka zobrazuje deset firem působícím na českém trhu, které dosáhli nejvyšších výsledků při vývozu mimo ČR a tím se zařadili mezi nejvýznamnější české exportéry. Česká republika se v předešlých letech zařadila, a stále řadí, mezi evropské státy

s relativně pohyblivým tempem hospodářského růstu. Rychleji se rozvíjejí pouze Lucembursko, Irská a Polská republika.

2. Vstup firem na mezinárodní trhy

První kapitola posloužila jako úvod do problematiky a zároveň jako seznámení se s pojmem mezinárodní obchod. Následující kapitola bude podrobněji rozebírat samotný proces zapojení se do mezinárodního obchodu. Zmíněna budou také rizika vyplývající z celého procesu.

2.1 Příprava vstupu

Možnost zapojit se do mezinárodního prostředí nabízí firmám obrovské možnosti, se kterými ale přichází i velké množství rizik. Jelikož hlavním tématem této bakalářské práce jsou právě rizika, bude jejich charakteristice sloužit celá následující kapitola. Důležitým faktorem, který ovlivňuje, do jaké míry rizika postihnou vstup firmy do mezinárodního prostředí, je důkladná příprava, kterou nesmí podnikatelé podcenit.

Podnikatelé mají více možností, jak mohou vstoupit na mezinárodní trh. Mohou na něj vstoupit bez pomoci nebo s pomocí například prostředníka. V obou variantách je ale nutné držet se správných přípravných kroků (Vesecký 2016). Ty lze rozčlenit na interní analýzu, která se zabývá samotnou firmou. Konkrétně se zaměřuje na její silné a slabé stránky, čímž se snaží eliminovat vliv konkurence. Druhou analýza je externí, která se zaměřuje na příležitosti a hrozby, která pro firmu z mezinárodního prostředí vyplývají. Podnikání se rozvíjí také zejména díky rozvoji informačních technologií, vzniku globálních finančních trhů, jejichž rychlý růst můžeme zpozorovat hlavně díky změnám, které proběhly na světových kapitálových trzích (Jeníček 2002). Dalším prvkem jsou mezinárodní organizace, kde mezi neznámější patří Světová banka, Mezinárodní měnový fond, Evropská banka pro obnovu a rozvoj atd. I tyto organizace napomohly k vzájemnému propojování trhů (Janatka 2017).

K přípravě samotného exportu poté slouží mnoho konkrétních průzkumů:

- Teritoriální průzkum. Ten neslouží pouze k tomu, aby byl podnik schopný vyhodnotit riziko, ale především slouží k tomu, aby podnik byl schopen analyzovat

průchodnost exportního zájmu a vyhlídky. Výchozí informace pocházejí z politické situace, vývoje dovozu a vývozu v průběhu let, zbožové struktury a obchodní bilance ve státě, do kterého chce podnik vyvážet (Beneš 2004).

- Dalším možností je obchodněpolitický průzkum, jehož cílem je především identifikovat obchodněpolitické překážky neboli pasivní prostředky, mezi které řadíme například cla a celní režim, licence a další. Součástí tohoto průzkumu je také získávání informací ohledně vzájemných vztahů v bilaterálních dohodách, to znamená smlouvy například České republiky uzavřené s exportní zemí (Beneš 2004).
- Firmy by také měly provádět průzkum devizového trhu, mezi něž patří i výběr vhodné měny a analýza banky, kterou si exportér pro vývoz zvolí. Důležité je rovněž posoudit zvolenou banku vybranou obchodním partnerem. Zařadit sem můžeme platební způsobilost partnera, čímž je možné zajistit a zmenšit riziko nezaplacení částky vyplývající z obchodního vztahu (Beneš 2004).
- Zbožový průzkum napomáhá exportérovi zjistit, jaké uplatnění by mohl výrobek na daném trhu mít. Při tomto průzkumu je potřeba znát velikost trhu, požadavky na využití výrobku, design. Výrobky se řadí do několika kategorií, konkrétně: zboží masové spotřeby, zboží dlouhodobé spotřeby, investiční výrobky, výrobky doplňkového charakteru, polotovary a komponenty, suroviny (Beneš 2004).
- Podstatou pátého průzkumu, tak zvaného technického průzkumu, je porovnání vyspělosti a technického stavu výrobku s produktem, který nabízí konkurence na domácím trhu, kdy tento průzkum napomáhá i při stanovení ceny. Cílem technického průzkumu je také nezbytnost prokázat, že nabízený výrobek splňuje veškeré technické normy, které jsou v dovozní zemi povinné (Beneš 2004).
- Posledním základním průzkumem je průzkum spotřebitelský, který mapuje faktory ovlivňující kupujícího. Sem můžeme zařadit například mentalitu, náboženství a vyspělost. Problém, který musí tento průzkum zohledňovat, je proměnlivost poptávky, která se velmi liší podle teritoria, do kterého se snaží exportér proniknout (Beneš 2004).

2.1.1 Situační analýza: Interní prostředí

Podniky velmi často láká vidina prosperující firmy, která exportuje na zahraničních trzích. Vždy je však nutné zhodnotit, zda je pro podnik výhodné vstoupit na nové trhy či rozšířit

své působení na trzích tuzemských. Obě varianty jsou pro firmu časově a finančně náročným procesem. Důležitým faktorem je také připravenost podniku, který by se měl angažovat na mezinárodní scéně až ve chvíli, kdy je na to připraven, což znamená mít například stabilní základnu výrobků, zaměstnanců, vybavení a tak dále.

Pokud by firma chtěla zmapovat zahraniční trh, opět se nabízí možnost využít jednu z analýz a to PEST analýzu. Tato analýza, jak vyjadřují i počáteční písmena názvu, se zaobírá charakteristikou politického prostředí, ekonomického prostředí, sociálními faktory a technologickým prostředím. PEST analýza by měla firmám umožnit odpovědět na některé otázky hlavně ohledně faktorů, které mají vliv na podnik, které jim mohou pomoci v rozvoji v budoucnosti (managementmania 2016).

Podnikům mohou v jejich rozhodování velmi pomoci různé strategické analýzy. Mezi nejznámější a nejvyužívanější patří SWOT analýza, ve které podnik na základě vnitřního prostředí firmy analyzuje své slabé stránky, silné stránky. Díky SWOT analýze může firma najít cestu k dalšímu rozvoji, návrhům ke zlepšení a také si díky ní může ověřit své nedostatky a budoucí hrozby (managementmania 2016).

Marketingový mix je také velmi důležitou součástí interní analýzy a určitě by neměl být firmou přehlížen. Konkrétně se jedná o 4P (z angličtiny price, product, place, promotion). Prvním ze čtyř P je cena, tedy cena produktu a jeho cenová politika, druhým P je pak samotný produkt, tedy samotný výrobek a jeho vlastnosti (design, vlastnosti, balení) z hlediska spotřebitele. Třetím P je pak distribuce neboli distribuční cesty, tedy to, jak je finální produkt dopraven ke konečnému spotřebiteli. Posledním P je pak propagace, což znamená formu reklamy, kterou firma zvolí, aby produkt dostala do povědomí zákazníků. Podniky často volí reklamu například v televizi, rádiu nebo v tiskovinách. Firma Coca – Cola se například proslavila reklamou na olympijských hrách v Amsterdamu v roce 1928. Tato firma také prokázala obrovskou empatii, když v roce 1941 při vstupu Ameriky do druhé světové války, věnovala láhev tohoto nápoje každému muži v uniformě za pouhých pět centů, a to ať se nacházel kdekoliv na světě (coca – cola – company 2017).

Zhruba od osmdesátých let se v rámci strategického plánování prosazuje orientace zákazníka, na kterou se firma musí také zaměřit. Jako možnost se nabízí využití modelu Pěti sil od M. E. Portera (Fotr, 2017). Jedná se o analýzu, která vytváří prognózu ohledně možného chování subjektů na cílovém trhu. Tato analýza pracuje s pěti prvky a jedná se

o dodavatele, kupující, substituty, stávající konkurenci a potenciální konkurenty (managementmania 2016).

2.1.2 Externí analýza

Pro znalost mezinárodního prostředí slouží analýza trhu, kam lze zařadit i příležitosti a hrozby, které pro podnik ze vstupu na zahraniční trh vyplývají. Bohužel ale ani ta není zárukou úplného poznání nového trhu. Lze očekávat, že podobnou analýzu vytvořila i konkurence. I proto je výhodné se při zmapování zaměřit také na konkurenci, velikost trhu, přírodní podmínky, ekonomické ukazatele, právní systém a mnoho dalších faktorů, ze kterých se poté může stát konkurenční výhoda (Bočáková 2018).

Výhodou pro podnik je určitě možnost konzultace celého obchodního případu s člověkem, který se vyzná v právu a kultuře vývozní země. Podnik poté získá cenné rady ohledně kupní smlouvy, dodacích podmínek a rozhodného práva. Je to pro firmu možnost, jak snížit určitá rizika a také je to nenásilná možnost, jak poznat kulturu a zvyky dané země, což může napomoci k uzavření výhodnějšího kontraktu (Bočáková 2018).

2.1.3 Kapitál

Finance a investice jsou pro každý podnik jeho nosnou součástí. I z tohoto důvodu je velmi důležité, aby firma investování, ať už do současného či nového trhu, důkladně promyslela. Podnik by si tedy před investováním svých financí měl prozkoumat cílový trh, zajistit distribuční cesty, propagaci, montáž atd. Množství financí, které je třeba vynaložit k uskutečnění financování mezinárodního obchodu, je velké. Mezi hlavní lze zařadit: charakter zboží, doprava, cílová destinace, zvyklosti trhu, objem transakcí, obchodní partner. Důležitým faktorem je také propagace, která může velmi ovlivnit, jak se nový produkt podniku uchytí na zahraničních trzích, a jak rychle se dostane do povědomí zákazníků (Machková 2014).

Firmy mají dvě možnosti financování vstupu do mezinárodního prostředí, a to pomocí vlastních nebo cizích zdrojů. Mezi nejznámější cizí zdroje můžeme zařadit například komerční banky, které mohou nabídnout poradenské služby, financování pohledávek, či přímé úvěrování. Další možností je využití finančních institucí jako je ČEB, který nabízí firmám pojištění zásilky či průvodní služby. Financování každé firmy je velmi

individuální. Celosvětově známá firma Apple začala s kapitálem 1300 dolarů, které utržila z prodeje Jobsova auta a Wozovy programovatelné kalkulačky (businessworld 2014).

2.2 Volba obchodní metody a formy vstupu

Pokud se podnik rozhodne, že je připraven vstoupit na mezinárodní trhy, provedl analýzu trhu, vybral cílový trh, následuje otázka, jakou formou se rozhodne na nový trh vstoupit. Každé firmě se nabízí dvě možnosti a to vstoupit na mezinárodní trh pomocí třetí osoby (nepřímá obchodní metoda), či pomocí vlastních sil (přímá obchodní metoda). Jakou možnost firma zvolí, závisí samozřejmě pouze na ní, při rozhodování by ovšem měla zhodnotit své finanční možnosti, ale také potenciální znalost nového trhu, kterou může oplývat společník.

Přímou obchodní metodu je výhodné zvolit, pokud se jedná o B2B trh, který je nám blízký (například Polsko, Slovensko), a kdy má vedení firmy možnost osobně zmapovat celý trh. Podle Machkové je tato metoda využívána v průmyslovém marketingu hlavně při exportu strojů, kdy se jedná o nákladné dodávky a je tedy výhodou, pokud může být realizace celé dodávky pod kontrolou (Machková, 2014).

Po zvolení obchodní metody musí podnik zvolit také formu vstupu:

- První z možností, kterou firma má, jsou vývozní a dovozní operace. Tato metoda se řadí mezi nejjednodušší formu vstupu na zahraniční trh, do kterých můžeme zařadit prostřednické vztahy, smlouvy o výhradním prodeji, obchodní zastoupení a tak dále.
- Druhou formou jsou formy nenáročné na kapitálové investice, kam patří franchising, licence, kapitálové vstupy a další (Machková 2014).

Mezi nejznámější firmy v České republice, které fungují na principu franchisingu, je společnost McDonald's. Tato společnost vznikla v roce 1955, k založení přispěl i syn českého emigranta Raymond Kroc. První franchisingovou restauraci v České republice otevřeli v roce 1996. Prvotní neboli vstupní investice na přímou franšizu je v tomto případě zhruba 19 milionů korun, 40 % z této částky musí však být zajištěno vlastním nezatíženým kapitálem budoucího franšizanta (Machková 2015).

- Poslední možností, kterou mohou firmy zvolit, jsou kapitálové vstupy, do kterých náleží dceřiné společnosti, zahraniční pobočky ale také reprezentační kanceláře (Machková 2014).

3. Rizika vyplývající z mezinárodního podnikání

Každý podnikatel, který zvažuje vstup na zahraniční trhy, podstupuje svým rozhodnutím určitá rizika, ke kterým může při vstupu do mezinárodního prostředí dojít. Tato kapitola pojednává o konkrétních rizicích, se kterými se podnikatel může setkat.

Každý podnikatel podstupuje určité riziko. I díky maličkostem a různým nahodilým vlivům nemusí být jeho zisky takové, jaké očekával. Finální výsledek pro něj může být buď pozitivnější (dosáhne většího zisku) či naopak negativnější (dosáhne zisku nižšího, či ztráty).

Každý podnikatel přistupuje k možnosti rizika jinak a je na jeho uvážení, zda se proti rizikům pojistí. Podnikatelé také mohou rizika naprosto ignorovat. Jedná se o nejhorší variantu, kdy si vedení podniku nepřipouští, že by k nějakému riziku mohlo dojít. Další možností je akceptace rizika, ta je vhodná v případě, že se nejedná o velkou částku. Redukce rizika je další možnou metodou, kdy cílem této metody je snížení rizika na co nejnižší úroveň. Metodou, kterou může podnikatel zvolit, je také transfer rizika, kdy se odpovědnost za riziko přenesne na ekonomicky silnějšího partnera. Monitoring rizika naopak znamená sledovat, jak se riziko vyvíjí (cleverandsmart 2013).

Rizika spojená s mezinárodním obchodem mohou být obecně rozdělena na tři kategorie: rizika, která budou existovat v perfektním tržním prostředí, rizika plynoucí ze vzájemného působení politických a ekonomických faktorů v rámci stávajícího systému, a poslední kategorií jsou rizika spojená s hlavními změnami současného politického a hospodářského systému (proquest 1984).

Rizika můžeme dělit na několik skupin, například podle toho jak vznikla, kde se objevují a tak dále. V této bakalářské práci bude využito dělení podle Machkové (Machková 2014):

- Tržní rizika
- Převážná rizika
- Komerční rizika
- Kurzová rizika
- Teritoriální rizika
- Odpovědnostní rizika

Dělení rizik se liší dle autora. Režňáková se například ztotožňuje, jako většina autorů, se členěním dle Machkové, navíc však přikládá platební riziko, které je dle ní součástí komerčního a zahrnuje možnost platební neschopnosti či zpoždování plateb (Režňáková, 2010).

Cílem odhalení rizika je včas zareagovat na případné existující nebezpečí, což znamená zaznamenat zdroje rizik dříve, než dojde k nevídaným událostem. Analýza rizik napomůže podniku k zjištění potenciálních rizik a jejich příčin. Tyto fakty poté poslouží pro včasnou a efektivní prevenci. Analýzy tohoto typu jsou ve většině případů náročnější v rámci metodické a odborné připravenosti, avšak vynaložená námaha se poté mnohonásobně vrátí v podobě ekonomického a hlavně bezpečnostního přínosu (Kruliš 2011).

3.1 Tržní rizika

Rizika, která řadíme do této skupiny, jsou závislá na změnách tržních podmínek, kdy podnik nedosáhne cílů, které si na počátku stanovil. Může nastat i opačná situace, kdy změna na trhu podniku přinese vyšší zisk, než podnik očekával (Machková 2014).

Tržní riziko se z platebního hlediska projevuje jako:

- Riziko odbytu – tento druh rizika je charakteristický pro prodávajícího, jehož výrobek nedosahuje na trhu takových výsledků, jak bylo očekáváno.
- Riziko změny cenových relací – charakterizuje riziko, ke kterému může dojít v době mezi uzavřením kontraktu. Zařadit sem ale také lze: zvýšení úvěrové náročnosti, změny úrokových sazeb, rozšíření garancí (Janatka 2011).

Importéři a exportéři se s tímto rizikem setkávají hlavně u dodávek, které mají delší výrobní a obchodní cyklus. Jelikož situace na trhu je velmi nestálá, jsou firmám poskytovány krátkodobé úvěry a tak dále. Někteří podnikatelé využívají takzvanou cenu pohyblivou, která se upravuje dle tržního vývoje (Machková, 2014). Ve chvíli uzavření kupní smlouvy ani kupující ani prodávající nemohou předpokládat, jak vysoká je míra rizika. I z tohoto důvodu je velmi obtížné nalézt nástroj, který by sloužil jako prevence (exportguru 2016).

V obchodech, jehož předmětem je produkt procházející delším výrobním cyklem, se dodavatel snaží zajistit prodejní cenu, pro případ růstu ceny nákladu oproti nákladům

kalkulovaným. Tato situace může nastat, třeba pokud jsou některé z nákladů vynakládány v zemi dovozu, například při montáži nebo stavebních úpravách. Z výše jmenovaných důvodů se využívá takzvaná klouzavá cenová doložka. Ta se dělí na jednostrannou, která je zaměřená pouze na vzestup nákladů, či na dvoustranné, které zaznamenávají jak vzestup tak i snížení nákladů. V praxi je ovšem dohodnutí této položky náročné, jelikož je nutné, aby dohodnutá cena splňovala objektivní kritéria pro úpravu cen. Nezbytné je také stanovit podíl ceny, která je v daném obchodě zahrnuta, například 15% ceny podle vývoje ceny určité suroviny, která je pro obchod nezbytná. Další možností, která může výrobcí poskytnout zajištění před zvýšením ceny, jsou burzovní termínované obchody. Nevýhodou těchto obchodů však je, že nedávají záruku, že finální konec obchodu bude mít příznivější výsledky než obchod nezajištěný. Slouží pouze jako kalkulační jistota pro exportéra (Machková 2014).

3.2 Převážní rizika

Jak již z názvu vyplývá, tento druh rizika se zabývá ztrátou, která může podnikatele postihnout v průběhu přepravy. Může se jednat o ztrátu nebo poškození zboží, kterou utrpí ta strana obchodu, která v daný okamžik riziko nese. Přenesení rizika ze ztráty nebo poškození sjednávají kupní strany před začátkem obchodu. Tyto podmínky jsou dohodnuty předem a jsou uvedeny v kontraktu, kde jsou stanoveny za pomoci dodací podmínky. Riziko však v určité chvíli nese i dopravce či speditér, jelikož v době, kdy je zboží přepravováno, za něj přebírají zodpovědnost (Machková 2014).

Rizika tohoto typu se v mezinárodním obchodě ve velké míře pojišťují, proto je důležité věnovat pozornost kupní smlouvě, aby bylo jasné, jaká pojišťovna byla zvolena, zda je spolehlivá a vhodná pro druh zboží, který chceme přepravit (businessinfo 2009). Kalkulace pojistné částky ve většině případů pojišťovna vypočítá z ceny zboží včetně obalu, pojistné částky, z ceny za přepravu, z rozumné míry zisku, a také z cla a dalších poplatků s ním spojených (exportguru 2016).

3.3 Komerční rizika

S komerčními riziky se můžeme setkat ve chvíli, kdy obchodní partner nesplní své závazky z uzavřeného obchodu pro něj vyplývající (Machová, 2014). Nejčastěji jde o: odstoupení

smluvního partnera od smlouvy, kupující nepřevzme zboží (dochází ke ztrátám u prodávajícího) a řadíme sem také platební neschopnost kupujícího (exportguru 2016).

Rizika můžeme rozdělit na vnitřní – to jsou ta, která jsou spojená s činností u výrobce, a také na vnější – neboli rizika, která mají počátek vzniku v zahraničí (Janatka 2011). Na komerční rizika můžeme narazit i na vnitřním trhu. Na mezinárodních trzích jsou však tato rizika pro obchodníka nebezpečnější, jelikož se jedná o odlišnou kulturu, jiné obchodní zvyklosti, právní a ekonomické podmínky, problémem může být i jazyková bariéra. Stejně tak informace o obchodních partnerech nejsou dostupné až v takové míře a také může nastat problém v postavení firmy na trhu v závislosti na faktorech, které bez důkladného prozkoumání a znalosti trhu můžeme jen velice těžko očekávat (businessinfo 2009).

Intenzitu tohoto rizika můžeme ovlivnit výběrem obchodního partnera. Před zvolením správného partnera by mělo dojít k zjištění právní a vlastnické struktury firmy, finanční situace podniku, zdatnost podniku na trhu a také jeho obchodní zdatnost, a dále technické předpoklady firmy pro splnění konkrétního úkolu. Dalším neopominutelným faktorem je právní zajištění daného závazku. K získání jistoty bývá využíváno také zajištění třetí osobou, což mohou být například banky (Machková 2014).

Jako prevence proti komerčním rizikům může sloužit pouze získávání stále nových informací o účastnících trhu, hodnocení finanční schopnosti, mapování profesní znalosti. Zdrojem těchto informací bývají z velké části instituce jako ratingové agentury, poradenské firmy, poradenská oddělení bank. Některé instituce nabízejí tyto služby zdarma, jiné za poplatek (Machková 2014).

Odstoupení od kontraktu může zasáhnout obě strany obchodu. Ze strany dodavatele může dojít k zajištění vyžádáním akontace, či platby předem v plné míře. Na druhé straně odběratel má právo vyžadovat bankovní záruku (Machková 2014). Na straně kupujícího se také může objevit riziko, při kterém dodavatel neplní podmínky kontraktu. Z tohoto důvodu je důležité věnovat pozornost při výběru dodavatele a zaměřit se hlavně na jeho reference, hodnocení od ostatních firem, zkušenosti, profesní dovednosti a tak dále. Jako prevence před tímto rizikem může sloužit bankovní záruka či certifikát, který bude sloužit jako důkaz o hodnotě nebo jakosti dodaného zboží (Machková 2014).

Jedno z rizik, které může postihnout prodávajícího je nepřevzetí zboží kupujícím. K tomuto druhu rizika může docházet zejména u dokumentárních inkas či úvěrových platebních podmínek. Hlavním problémem pro prodávajícího je v tomto případě ušlý zisk za dopravu nebo skladování zboží, a poté také prodej daného zboží za sníženou cenu. Prevencí proti tomuto riziku může být vhodná volba platební podmínky, ale také omezení v rámci pojištění (Machková 2014).

Mezi další rizika lze zahrnout platební nevůli dlužníka. Vyskytuje se hlavně u úvěrových platebních podmínek. Tento druh rizika může znamenat ztrátu nejen části ale i celé prodejní ceny. Stejně jako u výše uvedených rizik, i u tohoto rizika může jako prevence sloužit volba vhodně platební podmínky nebo využití bankovních instrumentů, mezi které se řadí například akreditiv, bankovní záruka, úvěrové pojištění a tak dále (businessinfo 2009).

Pokud se jedná o riziko platební neschopnosti dlužníka, bývá následkem situace, kdy se dlužníkova situace natolik zhorší, že není schopen dostát svým finančním závazkům. Poté může nastat až krajní řešení, kterým je insolvence podniku, která zpravidla končí konkurzem či exekucí. Obranou proti tomuto riziku může být pojištění rizika, které ale velmi často bývá spojeno se spoluúčastí pojištěného (businessinfo 2009).

3.4 Kurzová rizika

Toto riziko představuje možnost, při které dojde ke změně měnového kurzu. Díky těmto změnám poté účastník dané obchodní transakce obdrží větší či naopak menší částku, než jakou při uzavírání obchodního kontraktu očekával. Konkrétně se tyto změny nazývají kurzové zisky či kurzové ztráty (exportguru 2016).

K tomuto druhu rizika se také váže pojem devizová expozice. Tento pojem charakterizuje míru dopadu, kterou podnik zaznamená při změně na devizovém trhu. Míra devizové expozice je dána hlavně měnou, jejím objemem, a také dobou, po kterou se podnik riziku vystavuje (businessinfo 2009).

I v případě, že dodavatel zboží doručí včas a v dobrém stavu a kupující za něj zaplatí, pro neopatrného vývozce to nemusí znamenat úspěšný obchod a stále pro něj existuje riziko ztráty peněz. Pokud vývozce fakturuje v cizí měně, například v librách, existuje riziko snížení kurzu. To znamená, že cizí měna, která je uvedena v kupní smlouvě, prošla změnou

z důvodu kolísání směnných kurzů. Dovozci nemají možnost zajistit pojistné krytí proti těmto změnám (Sherlock, Reuvid 2008).

Absolutní ochrana před kurzovým rizikem neexistuje. Zmírnit jeho dopady podnik může pravidelným sledováním kurzovních pohybů. Faktorem, který může velmi ovlivnit výši kurzového rizika je volba měny, se kterou bude podnik do mezinárodního kontraktu vstupovat. Firma také může využít tak zvané měnové doložky. Pro měnovou doložku je charakteristický smluvní vztah mezi zajišťovanou měnou, která je závislá na směnném kurzu zajišťovací měny. Použití této metody je však pro podnik velmi náročné, jelikož najít zajišťovací měnu, která vykazuje na trhu stabilitu, je téměř nemožné (exportguru 2016).

Další z možností, kterou může firma využít, jsou tak zvané finanční deriváty. Díky těmto derivátům má podnik možnost upevnit podmínky, za kterých bude zahraniční měna během budoucích let prodána či koupena (exportguru 2016). Vyšší šanci vyhnout se kurzovému riziku mají rozsáhlejší firmy, jejichž aktivita je rozmanitější. To znamená, že obchody jsou rozloženy na různých trzích, v rozdílných měnách, pomocí sestavení dovozních a vývozních operací (businessinfo 2009).

3.5 Teritoriální rizika

Teritoriální rizika plynou z nejistoty ekonomického a politického vývoje zemí, ale také za jejich vznikem můžou být přírodní katastrofy, embarga, administrativní opatření a tak dále. Jako u ostatních rizik i teritoriální rizika mohou mít negativní vliv na konečný stav obchodu. Je velmi obtížné klasifikovat tuto skupinu rizik, jelikož jak je zmíněno výše, například přírodní katastrofa se předpovídá velmi těžko (Machková 2014).

Tento druh rizika se dotýká nejen mezinárodního obchodu, ale také veškerých ostatních forem podnikání na zahraničních trzích. Jejich dopady můžeme vidět například u obchodních transakcí nebo majetku, který může být díky vlivům těchto rizik znehodnocený (businessinfo 2009).

Nejúčinnější ochranou před tímto rizikem je získávání aktuálních informací a snaha o co nejpřesnější analýzu daného zahraničního trhu. Jako zdroj pro vyhodnocení těchto údajů mohou posloužit statistické zprávy, články a zprávy od mezinárodních organizací, ale také od agentur, které napomáhají firmám v oblasti exportu. Institucí, které se zabývají zkoumáním teritoriálních rizik, je možné naleznout hned několik. Mezi hlavní se řadí

ratingové společnosti, jejichž výsledky jsou pro uživatele snadno dostupné a údaje jimi uvedené jsou věrohodné (exportguru 2016).

3.6 Odpovědnostní rizika

Toto riziko se zaměřuje zejména na pojištění odpovědnosti a jeho hlavním účelem je ochránit škody, které by mohl způsobit pojištěný subjekt jinému subjektu, ať už se jedná o škody na majetku nebo finanční škody (psfv 2014). Toto riziko slouží hlavně jako ochrana pro podniky, které expandují své výrobky hlavně na zahraniční trhy v USA a EU. Je to z důvodu zodpovědnosti, kterou nese výrobce za svůj výrobek, nebo za případné škody na zdraví, které by mohl výrobek spotřebiteli způsobit při užívání. I to je hlavním důvodem, proč je bezpečnost a spolehlivost výrobku hlavním požadavkem při vývozu do vyspělých zemí. Nejúčinnější prevencí proti tomuto riziku je při exportu na trhy vyspělejších ekonomik právě pojištění (businessinfo 2009).

Česká republika upravila v roce 1998 odpovědnost za škodu způsobenou vadou produktu. Tento zákon byl však novelizován a od 1. ledna 2014 nabyla tato úprava platnosti, nyní je řešení stanoveno v občanském zákoníku konkrétně č. 89/ 2012 sbírky (businesscenter 2014).

4. Představení firmy Frýdlantské strojírny Rasl a syn a. s.

V pořadí čtvrtá kapitola pojednává o konkrétní firmě Rasl a syn, malém rodinném podniku, který sídlí ve městě Frýdlant. Stěžejní částí této kapitoly je seznámení s již zmíněnou firmou, shrnutí základních informací, SWOT analýza ale také aktivita této firmy na mezinárodních trzích.

4.1 Základní informace

Frýdlantské strojírny Rasl a syn jsou malým rodinným podnikem sídlícím na okraji města Frýdlant. Tento podnik působí na trhu od roku 1993, kdy změnil svůj předmět podnikání z textilního průmyslu na strojírenský. Firma má v současné době zhruba 100 zaměstnanců. Frýdlantské strojírny se specializují na svařování s následným obráběním, lakováním a montáží výrobků (frystroj, 2015). Obrázek uvedený pod tímto textem zobrazuje logo společnosti.



Obrázek 1: Logo společnosti

Zdroj: Frystroj

Výše uvedené logo společnosti je stručné a výstižné, navrženo bylo tak, aby bylo reprezentativní a srozumitelné i pro zahraniční obchodníky. Zakladatelem firmy je pan Ladislav Rasl, který roku 2014 odešel do penze. Nynějším ředitelem firmy je jeho syn, Jan Rasl, MBA. Firma si velmi zakládá na rodinné atmosféře. Technickou ředitelkou produkce je manželka pana Rasla, Marie Raslová a vedoucím celého ekonomického oddělení je bratr pana majitele, Ing. Ladislav Rasl.

V posledních letech tato malá rodinná firma těžila vyšší produkci. Z tohoto a dále kapacitního důvodu byla pobočka rozšířena o další dvě budovy. Konkrétně v roce 2015 byl realizován projekt nové olejové kotelny, která usnadnila práci mnoha zaměstnancům. Se stavbou bylo zároveň spojeno zateplení celého výrobního objektu. O dva roky později, v roce 2017, firma zmodernizovala brusírnu a svařovnu v rámci projektu EU. Díky této modernizaci došlo ke snížení emisí tuhých znečišťujících látek a fugitivních emisí (frystroj 2017).

V dnešní době se firma zabývá zejména výrobou linek na minerální vatu, tvrdících komor a sušáren, strojírenskou výrobou a kooperací, což je v České republice velice ojedinělý předmět podnikání. Konkrétně se jedná o sušárny a termofixační komory pro textilní průmysl, sušárny pro papírenský průmysl, pro sklářský průmysl – chladicí zóny a pro lakovny používající práškové barvy sušárny. Zároveň tato firma nabízí hydraulické rozvaděče, lakování, klempířské stroje a svařované stroje. Zajímavostí tohoto podniku jsou určitě služby, které pro své odběratele nabízí. Jednou z nich je například celkové sestavení výrobní linky zaměstnanci tohoto rodinného podniku. (frystroj 2015). Níže uvedený obrázek zobrazuje jednu z výrobních linek společnosti.



Obrázek 2: Vybavení společnosti
Zdroj: Frystroj

Z důvodu velmi rozmanitého sortimentu a služeb, které firma nabízí, se ve výrobních halách této společnosti nachází mnoho nejrůznějších výrobních linek a technologií, kterou jsou zapotřebí k úspěšnému dokončení zakázky. Obrázek nad tímto textem zobrazuje jedno ze zařízení, které se ve firmě nachází.

4.2 Historie společnosti

p. Dvořáková uvedla „*Frýdlantské strojírnny byly založeny v roce 1993 na půdě bývalého Elitexu, který sídlil ve Frýdlantu. Tato firma spadala pod závod v Chrastavě. Firma Elitex se specializovala na vývoz textilu, přičemž hlavním odběratel byl v té době ruský trh. Po převzetí firmy si nový majitel uvědomil rizika vstupu firmy do mezinárodního obchodu s výše zmíněným textilním průmyslem a zhodnotil ho jako vysoce rizikový. Začal tedy přemýšlet o podnikání v jiném průmyslovém odvětví, jehož riziko není natolik vysoké a ve světě není rozšířené. Obavy pana majitele ohledně exportu textilního průmyslu byly oprávněné, jelikož v roce 1995 došlo ke krachu již zmíněného ruského trhu. Důsledkem tohoto krachu opadl zájem o textil, a tak byla firma nucena vymyslet nový výrobek, o který byjevily zájem i zahraniční země.*“

Firma si za tímto účelem najala konstruktéra, pana Ing. Václava Jiříčka z konstrukční kanceláře, který předělal komory sloužící k potisku textilu na tvrdící komory. Ty se společně se změnou odvětví staly hlavním předmětem podnikání této rodinné firmy. V této době frýdlantský podnik působil hlavně na Českém trhu. Relativně po krátké době však expandovali do Srbska, kde to bylo pro firmu náročné. Srbská strana odmítala uskutečnit obchodní jednání se zástupkyní firmy, Ing. Janou Dvořákovou, obchodní ředitelkou, z důvodu zvyklostí na srbské straně (žena na pozici výkonné ředitelky). I přes veškeré počáteční peripetie se povedlo paní Dvořákové uzavřít kontrakt se srbskou stranou. Tato smlouva byla pro podnik nesmírně důležitá, jelikož se jednalo o jednu z prvních velkých zakázek ve spolupráci se zahraničním trhem v odvětví strojního průmyslu.

Dle slov Ing. Dvořákové „*firma se konkrétně zaměřovala na výrobu náhradních dílů a potřebných komponentů pro tvrdící komory. V té době nevyroběla celé výrobní linky, ale pouze určité části. Změna nastala roku 2004, kdy byla vyrobena první kompletní výrobní linka, která byla vyžádána a následně také exportována na Ukrajinu. Firma zjistila, že je schopna vyrobit celou výrobní linku namísto pouhých náhradních dílů a zároveň si uvědomila, že nejvýhodnější export pro ně bude ve východních zemích, kteréjevily o tyto stroje zájem.*“

Ing. Dvořáková zavzpomínala také „*na roky 1997 – 2003, kdy byla firma mimo jiné aktivní také na amerických trzích, kam vyvážela některé ze svých produktů. Po roce 2003 došlo k ukončení spolupráce, která pro frýdlantský podnik přestala být výhodná. Zpětně je tato*

spolupráce hodnocena pozitivně, jelikož podniku přinesla spousty zkušeností s exportem do kulturně i politicky zcela odlišných států. V roce 1997 začal tento podnik vyrábět minerální izolace, které se ukázaly jako produkt, který je v zahraničí žádaný. Postupně začala firma přikupovat další nové vybavení, kterými byly například sušící komory či svařovací roboti, díky kterým rozšířila základnu nabízených služeb a získala nové zákazníky z různých částí světa.“

4.3 SWOT analýza

Ve druhé kapitole teoretické části této bakalářské práce je vysvětlena důležitost SWOT analýzy pro firmy, které vstupují na mezinárodní trhy. Po stanovení silných a slabých stránek je podnik schopen posoudit, zda je připraven vstoupit na zahraniční trhy. Identifikace hrozeb a příležitostí napomáhá společně posoudit budoucí vývoj. V tabulce níže uvedené je sestavena SWOT analýza Frýdlantských strojů, která byla vytvořena s pomocí obchodní ředitelky paní Ing. Jany Dvořákové.

Tabulka 2 SWOT analýza firmy Rasl a syn

| Silné stránky | Slabé stránky |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Stabilní kvalita výrobků dle ISO 9001 • Kvalifikovaná pracovní síla • Nabídka zakázkové výroby zejména pro ruský trh • Jméno firmy - na trhu od roku 1993 • Technologická vybavení pro výrobu kompletního výrobku • Montáž linky • Poloha firmy | <ul style="list-style-type: none"> • Kapacita výrobní haly • Nedostatek konstruktérů a technologů • Nízké využití marketingových analýz |
| Příležitosti | Hrozby |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení využití STRUTO technologie v automobilovém průmyslu • Oslovení nových zákaznických segmentů v Uzbekistánu • Spolupráce s novými ruskými dodavateli • Využití internetu k propagaci firmy | <ul style="list-style-type: none"> • Změna kurzu • Konkurence - Čína • Fluktuace pracovníků • Legislativní změny v certifikaci |
|---|--|

Zdroj: Vlastní vypracování

Dle paní inženýrky se nejobsáhlejší skupinou staly silné stránky. Firma získala pro své výrobky certifikaci ISO 9001, což vypovídá o kvalitě výrobků, které firma vyrábí. Díky netradičním komponentům a zařízením, které se ve Frýdlantských strojárnách nachází, je pro podnik velmi důležitá schopná, kvalifikovaná pracovní síla, která je schopna obsluhovat specifické stroje. Pro rodinný podnik je také velmi důležitá tradice, na které si zakládá. Firma letos oslavila 25 let na trhu a stala se tak stálíci ve strojírenském průmyslu, jak na českém tak ruském trhu.

Jako jedni z mála v České republice, nabízejí ve Frýdlantu kompletní technologické linky, které s pomocí kvalifikovaných zaměstnanců zajistí výrobu kompletního výrobku a svým odběratelům nabízí i montáž nového zařízení. Problémem není ani výroba například specifického náhradního dílu, který je společnost pomocí konkrétních nákresu schopna na zakázku vyrobit, právě díky této možnosti si firmu zvolilo mnoho ruských firem pro sestavení nových linek.

Přestože Frýdlant není žádné velkoměsto, a mnoho lidí toto malé město nezná, podnik si své polohy velice váží. Umístění firmy je pouhých pár kilometrů od polských hranic a zároveň nedaleko německých hranic. Rasil a syn aktivně obchoduje s Německem, a jak bude v této práci ještě zmíněno, na tomto území se nachází i několik stálých zákazníků. Firma hodnotí svou polohu jako velice výhodnou pro uskutečňování mezinárodního obchodu.

Stránky, které byly vedením vyhodnoceny jako slabé, se týkají hlavně technologií. Firma nemá dostatečné prostory ve výrobní hale, aby si mohla dovolit nákup nového zařízení.

Jako větší problém však byla vyhodnocena nedostatečná kvalifikace pracovníků. Pracovní trh aktuálně nenabízí konstruktéry a technology, které by firma do svého týmu uvítala.

Marketingové analýzy jsou další součástí slabých stránek, jelikož jim zde není přikládána velká pozornost. Vedení si uvědomuje důležitost a možnou pomoc marketingových analýz jako PEST, SWOT analýzy atd. ovšem i přesto marketingové analýzy nevytváří, a spoléhá se na své stálé zákazníky a historické údaje.

Příležitost vidí obchodní úsek opět v technologiích. Konkrétně v nových technologiích, které by nevyžadovaly přítomnost techniků a konstruktérů. Rozšíření segmentů služeb, které by nové technologie přinesly, by bylo velkou příležitostí, jak zaujmout nové zákaznické segmenty či dokonce nová teritoria. Firma se aktuálně snaží dosáhnout několika zakázek na území Uzbekistánu, kde by ráda rozšířila své pole působnosti a získala nové zákazníky. Velkou šanci také podnik shledává ve stálé nabídce kompletní výroby sestav a podsestav strojů, které by přinesly větší finanční stabilitu, než prodej pouhých náhradních komponentů.

Společnost shledává další možnost růstu v rozšíření služeb, konkrétně se jedná o možný návrat k původním kořenům, tedy k textilnímu průmyslu. Jedná se o textilní technologii zvanou STRUTO. Jedná se o druh netkaných textilií, které jsou kolmo kladené a zajišťují tím větší odolnost při zatížení (Jilana, 2013). Technologie STRUTO se využívá hlavně ve stavebnictví, kde slouží především jako pomocný materiál při izolaci, dále se využívá například při výrobě matrací, spacích pytlů, ale také v automobilovém průmyslu, ve kterém firma shledává příležitost, jak dosáhnout nových zákazníků. Frýdlantské strojírný vidí svou příležitost v navázání spolupráce s ruskými dodavateli, jelikož aktuálně firma odebírá komponenty zejména od italských odběratelů. Pokud by našli spolehlivého dodavatele v Rusku, některé konečné komponenty by firma nemusela převážet přes hranice. Tato malá rodinná firma také velice spoléhá na své dosavadní kontakty, a nevyužívá možnost internetové reklamy, společnost má své webové stránky, ovšem informace, které se na nich nachází, nejsou příliš aktuální.

V názvu této bakalářské práce jsou rizika, která vyplývají z mezinárodního obchodu, a jsou to právě mezinárodní kurzy, které společnost nejvíce ohrožují. Země, do kterých je z Frýdlantu exportováno, jsou země bývalého Sovětského svazu. Měna kontraktu je

stanovována v eurech a společnosti se s těmito státy nedaří dohodnout měnovou doložku. I to je hlavním důvodem, proč jakékoliv kurzovní změny společnost velmi ovlivňují.

Konkurence je jednou z dalších hrozeb. V poslední době cítí společnost velký tlak hlavně z Čínské strany, která se v posledních letech v kvalitě strojírenských výrobků velmi zdokonalila a mnoho ruských investorů dává přednost právě zmíněným čínským společnostem. Dalším státem, který je pro podnik zřejmě největším konkurentem, je Itálie. Zlepšení a zároveň větší tlak je také vidět v konkurenci na České straně, kde se nepohybuje velké množství firem, ovšem kvalita jejich výrobků rok od roku stoupá.

Fluktuace pracovníků je dalším bodem v seznamu hrozeb. Jak již bylo zmíněno, techniků a konstruktérů je nedostatek. Případné ztráty zaměstnanců by byly pro podnik ničující, jelikož součástí firmy jsou i lidé, kteří jsou školeni a mají na starost montáže nových linek v zahraničí. Právě celkové sestavení nové výrobní linky se dá zahrnout do nadstandardních služeb, které podnik nabízí. Hrozba, která frýdlantskou společnost ohrožuje, je možná změna na požadavky ohledně certifikace výrobků z ruské strany, která by pro firmu mohla mít fatální následky.

Jak již bylo zmíněno, tato SWOT analýza byla vypracována za asistence obchodní ředitelky, paní Ing. Jany Dvořákové. Je to první analýza tohoto typu, kterou firma vypracovala.

4.4 Mezinárodní aktivita firmy

Tato rodinná firma je malá, ale co se týče její mezinárodní aktivity, je ve svých zkušenostech schopna konkurovat daleko větším firmám. Země, do kterých tento podnik z velké části vyváží, jsou bývalé země Sovětského svazu, do kterých se mnoho větších a daleko silnějších podniků exportovat neodváží.

Jak již bylo zmíněno výše, firma je aktivní hlavně na území států bývalého Sovětského svazu, konkrétně se pak jedná o státy jako Uzbekistán, Kazachstán, Ázerbájdžán, Bělorusko, Ukrajina a samozřejmě také Rusko. I to je důvodem, že v zaměstnanecké základně firmy jsou zaměstnanci, kteří plynně hovoří: rusky, ukrajinsky, rumunsky a dalšími příbuznými jazyky.

Frýdlantské strojírně aktivně exportují i na západ Evropy, 50% produkce této firmy je vyváženo do Itálie, konkrétně do firmy Sistemi Industriali a do italské pobočky firmy

Autefa. Mezi stálé zákazníky také patří německá Autefa a PEWO, francouzská společnost Saint Gobain, a dále také firmy z Velké Británie a Dánska, které ve většině případů odebírají pouze náhradní díly, nikoli celé výrobní linky.

V roce 2008 se rapidně zvýšila poptávka po komponentech a zařízeních, které tato firma nabízí. To byl jeden z hlavních důvodů, proč Frýdlantské strojírný začaly uvažovat o otevření pobočky v Rusku. Jednalo by se o společný podnik s uzbekistánským investorem, který si ve firmě objednal celou linku, na kterou posléze neměl finance. Firma tak zvažovala vstup do společného podniku právě přes již zmíněné zařízení a ne přes finanční vklad.

Společnost jednala o této možnosti (vstup na ruský trh uzbekitánským investorem) na Ministerstvu průmyslu a obchodu, které jim vstup do podnikání s partnerem z Uzbekistánu nedoporučilo. Po roce 2008 zájem o výrobní zařízení opět opadl a firma se rozhodla šanci na společný podnik nevyužít z důvodů vysokého rizika vstupu do této zahraniční pobočky. V současné době ovšem firma jedná o velkém projektu, který bude exportován právě do Uzbekistánu, na jehož trzích se společnost snaží zvýšit svou mezinárodní aktivitu.

Frýdlantským strojírnám se jako málokteré firmě v České republice podařilo dostat na oficiální soupisku projektů v Kazachstánu, jehož představení se účastnil i prezident České republiky, Miloš Zeman. Ve finále k realizaci projektu nedošlo. I přestože firma kontaktovala mezivládní komisi, nedostala žádné vysvětlení, z jakého důvodu projekt nebyl uskutečněn. I tento nespolehlivý přístup přispěl ke konečnému rozhodnutí pobočku v Rusku neotvírat.

Dalším důvodem, který stál za rozhodnutím pobočku v Rusku neotvírat, byl strach. Firma po předešlých obchodní zkušenostech s tímto státem věděla, že je důležité znát ruské zvyklosti. Velmi podstatným bodem, který vede k úspěšnému obchodu je komunikace. Rusové jsou známí tím, že neuzavírají obchody po telefonu či e-mailu. Po tomto zhodnocení společnost došla k závěru, že fungující pobočku v Rusku by mohl zajistit pouze zaměstnanec firmy, který plyně hovoří rusky a zároveň má naprostý přehled o sortimentu firmy. Takového zaměstnance podnik měl k dispozici, ovšem jeho přesun by razantně ovlivnil fungování České pobočky, což by mohlo vést k rizikům v rámci úspěšného obchodování s ostatními firmami.

5. Ruský trh

Jako každý jiný trh, i ruský má mnoho specifík, která je třeba při exportování na tento rozmanitý trh znát. Procento obchodních transakcí mezi Ruskem a Českou republikou je rok od roku vyšší. Pátá kapitola bude pojednávat o aktivitě firmy Rasl a syn na ruských trzích, a zároveň zanalyzuje tři vybraná rizika: odpovědnostní, tržní a komerční.

5.1 Rasl a syn v Rusku

Rok 2017 byl rokem, kdy obchod mezi Ruskem a Českou republikou zaznamenal růst o 30% ve srovnání s rokem 2016. Konkrétně vývoz vzrostl o 15% a dovoz do České republiky o 43%. Příčina může být shledána v oživení ruské ekonomiky, import vzrostl díky zdražení ropy (businessinfo, 2018). Tato firma zvolila pro vstup na ruský trh nejjednodušší formu vstupu a to vývozní a dovozní operace. Velmi ji zde pomohli prostřednické vztahy, které firma navázala již při vývozu textilu, kterému se věnovala zhruba do roku 1995. Díky kontaktům, které v Rusku získali, měli mnoho spolehlivých informací o možném exportu strojních zařízeních. V pořadí třetí tabulka zobrazuje konkrétní číselné údaje pro export mezi Českou republikou a Ruskem v letech 2013 – 2017.

Tabulka 3: *Bilance obchodní výměny mezi Českou republikou a Ruskou (údaje jsou uvedeny v mil. USD)*

| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|---------------------------|-------|-------|-------|------|-------|
| Vývoz z ČR | 5942 | 5455 | 3203 | 3078 | 3536 |
| Dovoz do ČR | 7774 | 6255 | 4210 | 3428 | 4905 |
| Obrat | 13716 | 11710 | 7413 | 6506 | 8441 |
| Saldo obchodní bilance | -1831 | -800 | -1107 | -350 | -1369 |

Zdroj: businessinfo (2018)

Tabulka s číslem tři poukazuje na základní údaje, které byly zaznamenány v průběhu čtyř let při výměně zboží mezi ČR a Ruskem. Jak lze z tabulky vyčíst čísla jsou od roku nižší.

Firma Rasl a syn působí na ruském trhu již řadu let. Jak bylo zmíněno výše, spolupráci s Ruskem udržovala již společnost Elitex, která byla předchůdcem dnešních Frýdlantských strojů. S odstupem času, který firma strávila na tomto mezinárodním trhu, ho hodnotí jako trh, který je velmi nestálý. Je velmi náročné zde nalézt dlouhodobější spolupráci. Ruské firmy mají i poté zájem pouze o servis, či audit zařízení. Jak vyplývá ze SWOT analýzy, z aktivity na ruském trhu existují pro firmu určité hrozby a příležitosti. Přesné shrnutí obsahuje tabulka uvedená pod tímto textem.

Tabulka 4 Hrozby a příležitosti vyplývající z aktivity na ruském trhu

| Hrozby | Příležitosti |
|----------------------------------|--|
| Konkurence čínských firem | Nový trh - Uzbekistán |
| Legislativní změny v certifikaci | Zvýšení zájmu o Struto technologii |
| Změna kurzu | Navázání spolupráce s ruskými dodavateli |
| Fluktuace pracovníků - montáže | Využití internetu k propagaci |

Zdroj: Vlastní vypracování

Z tabulky vyplývají největší hrozby a příležitosti, které pro firmu vyplývají z obchodování s ruskými společnostmi. Jako největší šanci firma vidí ve stabilním postavení v dosud neprozkoumaném teritoriu, konkrétně v Uzbekistánu. Oproti tomu největší obavy má firma z konkurence plynoucí z Číny, jelikož firmám působícím na tomto území dává mnoho ruských investorů přednost před Frýdlantskými strojírnami.

Jak již bylo zmíněno výše, i Rusové odmítají uzavírat obchodní kontrakt po telefonu či e-mailu a přednost dávají osobnímu setkání s případným jednáním. Jednání začne ve většině případů v angličtině, během pár vět ale plynule přejde do ruštiny, což je pro ruské obchodníky přirozenější.

V předchozí kapitole bylo také podotknuto, jaké byly původní plány této malé společnosti. Pobočka v Rusku se však z výše zmíněných důvodů neotevřela a ani s odstupem času firma nelituje svého rozhodnutí, protože otevření případné ruské pobočky by přineslo spíše větší množství rizik než případných příležitostí.

Důležitost při působení na ruském trhu je také sledována v konzultacích s člověkem, který pracuje na ruském trhu a aktivně se zajímá o aktuální dění. Mnoho ruských podnikatelů také nedůvěřuje zahraničním firmám, i proto je dobré mít člověka, který v Rusku působí a rozumí místnímu podnikatelskému klimatu (Luthans 2009).

Frýdlantské strojírný mají ovšem ve své základně pracovníků rodilé Rusy, Ukrajince a Rumunce. Velká výhoda je určitě spatřována v obchodní ředitelce, paní Ing. Janě Dvořákové, která sama několik žila v Rusku, a její komunikační schopnosti jsou na výborné úrovni. Společnost proto nemá problém s komunikací v ruském jazyce, velmi často pořádá i přednášky o svých produktech v ruských společnostech, se kterými by mohla navázat spolupráci.

Z výše vypsaneho vyplývá, že frýdlantský podnik chce být a je na ruských trzích aktivní. V rámci většího zviditelnění se společnost snaží spolupracovat i s Ministerstvem obchodu a průmyslu. Letos v září například doprovázeli ministryni obchodu a průmyslu paní Martu Novákovou na obchodní cestě do Gruzie.

5.2 PEST analýza

Tato bakalářská práce má za cíl analyzovat a zároveň navrhnout zabezpečení rizik u konkrétní firmy. Na každém trhu je však míra rizik odlišná. Podkapitola s názvem PEST analýza se bude věnovat rozboru politického, ekonomického, sociálního a technologického prostředí Ruské federace.

5.2.1 Politické prostředí

Při podnikání je pro exportéra důležitá stabilita politického prostředí. Velkou roli hrají také daňové a celní zákony. Frýdlantské strojírný velmi často obchodují s Ruskem (oficiálním názvem Ruská federace), z tohoto důvodu je důležité dbát správných pravidel při vzájemné spolupráci. Oficiální název země zní Ruská federace, která se rozkládá na území 17 125 191 km², čímž se stává největším státem světa. Vodní plochy z tohoto obrovského území zaujímají pouhých 0,5%. Nejvyšším bodem této federace je Elbrus, který se tyčí do výšky 5642 metrů nad mořem. Hlavním městem tohoto ohromného státu je Moskva (businessinfo 2018).

Prezidentem Ruska je od 7. května 2018 Vladimír Vladimirovič Putin, který zvítězil v prvním kole voleb s celkovým počtem 76, 69% hlasů. Předsedou vlády je Medveděv Dmitrij Anatoljevič (businessinfo 2018). Oficiální měnou Ruska je ruský rubl, který má k české koruně relativně příznivý a vcelku stabilní vztah. Kurz dle České národní banky k 5.11.2018 je 100 = 34, 26. Přesto však Frýdlantské strojírný při obchodu na ruských trzích využívají euro (kurzy 2018).

Největší stát světa je rozdělen na 85 subjektů, 22 republik, 9 krajů a 3 samostatná města, těmi jsou Moskva, Petrohrad a Sevastopol. Pro usnadnění je Ruská federace rozdělena na osm federálních okruhů, což bylo ustanoveno v rozhodnutí prezidenta 19. 1. 2010. Okruhy byly pojmenovány následovně: Centrální federální okruh, Severozápadní federální okruh, Severokavkazský federální okruh, Jižní federální okruh, Povolžský federální okruh, Uralský federální okruh, Sibiřský federální okruh, Dálnovýchodní federální okruh (businessinfo 2018).

5.2.2 Ekonomické prostředí

Ekonomika Ruska se spoléhá na přírodní zdroje, zejména pak na ropu a zemní plyn. Dalším netradičním průmyslem, který je pro Rusko výnosným, je zbrojní průmysl. Ve zbrojním průmyslu se Rusko řadí na druhé místo za USA (businessinfo 2018).

V roce 2017 tento stát prošel obrovskou recesí a došlo k oživení ekonomiky. Velkou míru na tom nese vyšší cena paliv a ekonomická stabilita, která v tomto státě nastala. Díky těmto důvodům se v budoucích letech očekává růst této obrovské ekonomiky, v čemž frýdlantské společnost spatřuje možnost růstu zájmu o jejich služby (businessinfo 2018). V roce 2019 by také mělo vstoupit v planost nové fiskální pravidlo, které by společně s udržení nízké inflace mělo sloužit jako nástroj pro posílení makroekonomické stability (businessinfo 2018).

Meziroční příjmy z ropy se celkově navýšily o 23%. Oproti tomu v energetických zdrojích se příjem vyšplhal až na 40% oproti 35% v roce 2016, přičemž je viditelná závislost této ekonomiky na cenách paliv a dalších nerostných surovin. V roce 2017 činil čistý vývoz kapitálu 24,8 mld. USD. Hrubý domácí produkt dosáhl v roce 2017 1, 578 bilionů USD (businessinfo 2018).

Ruská federace má dvoustupňový systém bankovníctví. První stupeň je zastoupen Centrální bankou, která zastupuje roli hlavního regulátoru bankovního sektoru. Úroveň druhá je charakteristická pro úvěrové organizace, což znamená, že jsou zde zastoupeny komerční banky a nebankovní úvěrové organizace (businessinfo 2018). Strojírny ve Frýdlantu se snaží sledovat aktivitu ruských bankovních systémů, jelikož velmi často využívají možnost platby přes dokumentární akreditiv.

5.2.3 Sociální prostředí

Na území největšího státu světa žije samozřejmě velké množství obyvatel. K 1. lednu 2018 zde žilo 146,87 miliard lidí. Oproti roku 2017 přibýlo více než 77 tisíc obyvatel. Důležité je podotknout, že toto číslo není tak vysoké z důvodu zvýšení porodnosti, za zvýšením stojí migrační přírůstek. Konkrétně migrační přírůstek činil 212 000 osob za rok. Zalidnění neboli hustota obyvatel činí 8,57 obyvatel na km² (businessinfo 2018).

Více zalidněná je evropská část Ruska, kde žije zhruba 68% z celkového obyvatelstva, přestože zabírá pouze 21% z celkového území Ruska. Linky vyrobené ve Frýdlantu jsou velmi často exportovány právě do této části Ruska. Většina obyvatel žije spíše ve městech, jedná se zhruba o 75% z celkového počtu obyvatel (businessinfo 2018).

I když ve velmi nepatrné míře, na území Ruské federace žije větší množství žen. Poměr je zhruba 54% oproti 46%. Zajímavé je, že ženské pohlaví nejvíce dominuje ve věkové skupině od 70 let. I z tohoto průzkumu vyplývá, že ženy se zde dožívají vyššího věku (businessinfo 2018).

Oficiálním jazykem je ruština. Očekává se, že firmy zajímající se o spolupráci s ruským trhem, budou mít ve svém týmu člověka, který bude schopný rusky komunikovat. Rusové ve vyšších pozicích sice ovládají angličtinu, i při obchodním jednáním však po nějaké době přejdou do své mateřské ruštiny, která je pro ně přirozenější (businessinfo 2018). Frýdlantské strojírny mají ve svém týmu zkušené ruštináře, proto veškerá obchodní jednání probíhají v ruštině.

5.2.4 Technologické prostředí

Rusko stále patří mezi jeden z nejvíce technologických států světa, i přestože v posledních letech pocítuje tlak hlavně od USA. I tak vynikají ve všech odvětvích, ať se jedná

o elektroniku, dopravní nebo letecký průmysl, a známé je Rusko také ve výrobě zbraní (lidovky 2016).

Ruští vědci mají na svém kontě dvě Nobelovy ceny za laserové technologie. Vynikajících výsledků také dosahují ve vesmírném průmyslu. I první člověk ve vesmíru žil na území bývalého sovětského svazu. První umělá družice je také připsána největšímu státu světa (euportal 2017).

I první počítač vnikl na trh zásluhou ruských techniků. S tím souvisí i využívání internetu, který dle údajů z roku 2012 využívá přes 60 milionů obyvatel. Počet uživatelů stále stoupá, což může být přičiněno cenám, které se relativně snižují (partnercis, 2013). I přes růst uživatelů, kteří využívají internet, komunikují zaměstnanci frýdlantských strojíren se svými stálějšími zákazníky přes mobilní telefon, až konečnou nabídku posílají na e-mail.

5.3 Analýza rizik při vstupu na ruský trh

Každá mezinárodní výměna představuje pro exportéra i importéra určitá rizika, před kterými neexistuje absolutní ochrana. Velkým rizikem při vstupu na ruský trh je neznalost ruských poměrů. To znamená podcenění nákladů pro případné provozní, daňové a organizační rizika. Ministerstvo zahraničních věcí doporučuje pro minimalizaci těchto rizik mít k dispozici renomovaného investičního a právního poradce, který už má zkušenosti s obchodováním na území Ruské federace, a bude schopen případné komplikace předvídat (mzv 2012).

Česká republika nabízí exportérům několik institucí, s jejichž pomocí mohou na ruské trhy proniknout. Konkrétně se jedná o Czech – Trade, Českou exportní banku, Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky, Hospodářskou komoru České republiky a Komoru pro hospodářské styky se SNS (mzv 2012).

Frýdlantské strojírně se několikrát při vstupu na mezinárodní trh pokoušely o spolupráci s Českou exportní bankou. Poslední pokus učinili v roce 2006, kdy byly odmítnuty z důvodu malé částky zakázky, jednalo se o deset milionů korun. V té době dle slov paní inženýrky Dvořákové, Česká exportní banka podporovala zejména velké projekty a firmy jako Sklostroj v Rusku a elektrárny firmy Adularya v Turecku.

Další nedostatek, který firma při jednání s exportní bankou shledala, byla neznalost ruštiny. Jak již v této bakalářské práci bylo několikrát zmíněno, strojírný ve Frýdlantu mají ve svém týmu rodilé mluvčí pro usnadnění spolupráce a snadnější komunikaci, proto využívají při obchodování ve většině případů ruský jazyk. Exportní banka si však vyžádala české a anglické překlady, což byla pro firmu ztráta času, jelikož jim pro uskutečnění obchodu stačily pouze ruské originály. Spolupráce se tedy nekonala a firma banku již neoslovuje.

5.3.1 Komerční rizika

Frýdlantské strojírný se doposud neseťkali s komerčním rizikem. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, komerční rizika vyplývají hlavně v případě nesplnění závazku obchodním partnerem. Firma Rasl a syn žádného obchodního partnera nemá, tudíž velkou obavu ze vzniku komerčního rizika v současné době nemá. Společnost již od samého počátku podniká sama bez pomoci obchodního partnera. O možnosti kooperace uvažovala v rámci nabízející se možnosti založení společného podniku. Nakonec se ale díky rizikům z tohoto obchodu vyplývajících, rozhodla tento krok neučít.

V současné době podnik o potenciálního obchodního partnera nemá zájem. Vedení věří, že je firma soběstačná a schopná fungovat na mezinárodních trzích i bez smluvního partnera. Na druhou stranu ovšem společnost nevyvrací, že v případě zajímavé obchodní nabídky, a možnosti nového lukrativního trhu, by nabídku nezvažovala.

Přestože firmě nehrozí až tak velká komerční rizika, nepodceňuje prevenci. Jelikož se několikrát stalo, že byl ruskou firmou zadán požadavek, který byl v brzké době zrušen. Důvod je jednoduchý, společnosti, které se nachází na území bývalého sovětského svazu, jsou známy tím, že první zadají poptávku a až poté shánějí prostředky na financování, které se jim ne ve všech případech podaří zajistit.

Snaží se zjišťovat aktuální dění na ruském trhu, k čemuž využívá hlavně spolupráci s Ministerstvem průmyslu a obchodu České republiky, také se snaží čerpat ze svých předešlých zkušeností. Součástí prevence je i udržování kontaktů s bývalými zákazníky, od kterých se firma někdy dozví zajímavé informace o případných nových projektech, ve kterých by se mohla angažovat.

5.3.2 Tržní rizika

Tržní rizika vznikají hlavně díky změnám na trzích, může se jednat o trhy domácí i mezinárodní. Jelikož Frýdlantská společnost působí ve většině případů na mezinárodních trzích, míra tohoto druhu rizika je pro ně o to větší.

Obchodní ředitelka dělí trh na východní a západní. Dle jejích slov společnosti fungující na západním trhu jsou více obezřetné. Zejména daný zákazník vidí do kalkulací, umí si cenu spočítat, má přehled o pracovních mzdách. Frýdlantská společnost však na těchto trzích odmítá kusovou výrobu a odmítá vyrábět prototyp. Po svých zákaznících ve větší míře požadují hladkou platbu.

Oproti tomu východní trhy jsou velice neprůhledné, nikdo nemá tušení, kdo má konečné slovo a kdo rozhoduje, která firma konkurz vyhraje. Velký vliv zde má také konkurence, pro tyto země jsou velmi typické úplatky. Výroba kompletní montážní linky zabere z pravidla několik měsíců, během kterých může nestálý ruský trh projít velkými změnami.

Pokud na tržní riziko nahlížíme z pohledu platebního, Frýdlantská společnost nemusí řešit hrozbu, která vyplývá z rizika odbytu, jelikož firma vyrábí vždy unikátní produkt, který je objednaný na zakázku a konečný výrobek má již před výrobou stanoveného odběratele. Ohrozit by firmu mohla pouze ztráta stálého zákazníka, mezi které patří firmy Sistemi Industriali, PEWO, Autefa a tak dále. Tyto firmy jsou pravidelnými odběrateli náhradních dílů.

Toto riziko postihuje zejména dodávky s delším výrobním cyklem. To je i případ frýdlantské firmy, které sestava kompletní nové výrobní linky trvá několik měsíců. Vedení podniku se proto snaží zajistit si cenu pro případ růstu konečné ceny. Ta by se například mohla zvýšit z důvodu zvýšení ceny materiálu, jehož cena je vyšší než počáteční kalkulovaná. Častým opatřením, které firmy využívají, je klouzavá cenová doložka. Ve Frýdlantu je ovšem hodnocena jako nástroj, který je na ruském trhu skoro nemožné prosadit, a proto to v dnešní době po několika nevydařených pokusech již ani nezkoušejí odběrateli navrhovat.

Firma nabízí kvalitní výrobky, které jsou vyráběny dle normy ISO 9001. Avšak kvalita není pro odběratele vždy na prvním místě. Společnost cítí obrovský tlak z italské strany, která nabízí levnější sestavení výrobní linky, jelikož na rozdíl od strojů ve Frýdlantu

započítává sestavení linky podle funkce, ve které se daný člověk nachází. V cenové kalkulaci jsou pak tedy uvedeny pouze hodinové mzdy u každé pozice. Odběratel si tedy cenu za sestavení linky musí ve většině případů sám vypočítat, přestože nemá tušení, kolik hodin sestavení linky společnosti zabere. Avšak Rasl a syn zasílají již konkrétní celkovou cenu, která je vykalkulována pomocí jednoduchého vzorce počet lidí x počet odpracovaných hodin, nehledě na pozici, kterou zaměstnanec ve firmě zastává. Přesto si ve velkém množství případů ruské firmy vyberou pro spolupráci právě italské firmy. Vedení společnosti se domnívá, že jedním z důvodů je výše zmíněná cena za kompletaci linky.

Firma stoprocentně ošetřuje platební riziko. Snaží se požadovat platbu předem, hlavně u rizikových a pro firmu neznámých zákazníků. Na platbu předem však přistoupí pouze velice nízké procento odběratelů. V případech, kdy zákazníci odmítají zaplatit celou částku předem, firma požaduje zálohu, na které trvá. Zálohu frýdlantské strojírný stanovují v rozmezí 15 – 20%, vždy s ohledem na zákazníka. Pokud se jedná o stálého odběratele firmy, určí výši zálohy na nižší procentuální sazbu. V případě nového zákazníka firma trvá na platbě předem nebo na 30% záloze z celé částky.

Při každém obchodu do jakéhokoli teritoria firma využívá dokumentárního akreditivu. Výhodu firma určitě vidí ve snížení rizika. Dokumentární akreditiv firmě dodává jistotu, že za dodané zboží obdrží dohodnuté peníze. Zároveň vedení firmy nemá až tak velké obavy, které by se týkaly případné změny v politické či ekonomické situaci na konečném trhu.

Dle slov paní obchodní ředitelky, inženýrky Jany Dvořákové, není snadné nalézt banku, která by byla ochotna potvrdit dokumentární akreditiv do těchto rizikových států, se kterými společnost Rasl a syn podniká. Využívány jsou proto ve většině případů pouze dvě banky. Konkrétně využívají Komerční banku, u které je tato společnost klientem již od roku 1993, kdy byla otevřena na půdě bývalého Elitexu. Banku vedení hodnotí jako spolehlivou, ovšem také velmi opatrnou, je to banka, která nejde do risku. Ve většině případů ale podle paní obchodní ředitelky pomůže dlouholetá spolupráce a vědomí KB, že Frýdlantské strojírný jsou stálými a vždy spolehlivými klienty.

Pokud však Komerční banka odmítne, protože riziko obchodu je pro ni příliš velké, firma volí Unicredit bank, se kterými mají také výborné zkušenosti. Hodnotí ji jako banku, která je velmi aktivní na ruských trzích a zároveň se tato banka nebojí financování na odběratelský účet.

Velký tlak společnost cítí také z Číny. Ta v posledních letech zvýšila svou aktivitu ve strojírenském průmyslu. Frýdlantské strojírný nepovažovaly Čínu za velkého konkurenta, jelikož dle vedení společnosti, byly výrobky exportovány z čínských trhů málo kvalitní. Avšak Čínou nabízené ceny výrobků byly třetinové, což mnoho ruských podniků ovlivnilo při výběru firmy, přestože věděli, že kvalita nebude taková jako od české, slovenské či italské firmy. V posledních letech se však Čína i díky moderním technologiím kvalitativně zvedla a tak Frýdlant ví, že nyní je to konkurent, se kterým musí počítat.

I z výše vypsanych důvodů firma přestala lpět na cenové doložce, jelikož její konkurenti ji ve většině případů nepoužívají a je třeba s nimi držet krok, aby měl Frýdlant ve výběrových řízeních u nových projektů šanci, ať už na ruských či jiných mezinárodních trzích.

5.3.3 Odpovědnostní rizika

Odpovědnostní rizika jsou rizika, u kterých je společnost velmi opatrná jelikož exportuje převážně na východ do méně spolehlivých zemí. Zároveň pojištění každé linky, například proti újmě na zdraví si firma nemůže dovolit.

Frýdlantské strojírný na své výrobky dávají zákonem danou dvouletou záruční lhůtu. Firma v případě možné reklamace ovšem bere v potaz, kým byla nová linka montována a seřizena. V případě, že montáž linky byla dle smlouvy vykonána proškolenými zaměstnanci Frýdlantských strojíren, firma se ve většině případů snaží shromáždit zaměstnance, kteří měli montáž na starost. Tito zaměstnanci jsou poté vysláni celou výrobní linku zkontrolovat a seříditi tak, aby opět plnila svou funkci. V případě, že si firma zvolí externí firmu pro seřizeni, tato situace nastává ve velmi malé míře případů, neručí za poruchy vyplývající z montáže ale pouze případné nedostatky, ke kterým mohlo dojít v průběhu výroby.

6. Možnosti snížení rizik

V pořadí poslední kapitola pojednává o možnostech, které by firma Rasl a syn mohla využít pro snížení rizik z mezinárodního obchodu pro ně vyplývající. Klíčový přínos bude v návrzích na snížení komerčního, odpovědnostního a tržního rizika na ruských trzích.

6.1 Opatření proti komerčním rizikům

Jelikož firma v současné době žádného obchodního partnera nemá, komerční rizika jsou pro ně velmi nízká, týkat by se jich ale mohli například případné závady na výrobku v případě ohrožení na zdraví.

V době, kdy však firma o obchodním partnerství uvažovala, zvolila si partnera ze země, která nepatří mezi nejspolehlivější. V té době sice rizika konzultovala s ministrem průmyslu a obchodu, ovšem společnost také velmi ovlivnily recenze z konkurenčních ruských podniků, které nemusely být až tak pravdivé, jelikož se ruské trhy samozřejmě obávaly silného konkurenta.

Pro získání informací má společnost následující možnosti:

- Agenturu CzechTrade, což je agentura, která slouží jako podpora českým exportérům. Je schopna zjistit relativně velké množství informací o obchodním partnerovi, konečném mezinárodním trhu, či o případném novém trhu, který by pro firmu mohl být zajímavý. Veškeré informace je tato agentura schopna předat svým klientům v českém jazyce, což je pro firmy, které mají zájem dosáhnout neznámých trhů velkou výhodou, jelikož se snižuje riziko jazykové bariéry.
- Společnost Coface, která zajišťuje pro své klienty pojištění pohledávek. Mystery shopping je další, méně známou možností, která je dnes firmám nápomocná. Rasl a syn by ji mohli využít hlavně při prodeji náhradních dílů, kdy by jim tato služba byla nápomocná hlavně při výzkumu trhu.
- Tým Česko, pod tímto názvem se skrývá organizace, která sdružuje šest institucí, které se zabývají a napomáhají českým firmám k dosažení očekávaných výsledků při exportu. Mezi členy se řadí CzechTrade, CzechInvest, TAČR, Česká exportní banka, EGAP, Českomoravská záruční a exportní banka.

Po špatných zkušenostech s Českou exportní bankou firma na pomocné agentury a sdružení relativně zanevřela. Spoléhá se na své dosavadní zkušenosti a informace od svých ruských klientů. Poněkud zajímavým autorka shledává fakt, že firma již od počátku svého působení odebírá časopis Český exportér, a snaží se udržovat v obraze a orientovat se ve změnách na zahraničních trzích.

Jak již bylo v této bakalářské práci zmíněno, frýdlantská společnost si nepotrpí na marketingové analýzy. Z tohoto důvodu by tedy pro firmu při výběru potenciálního obchodního partnera mohly být výše uvedené agentury a společnosti vítanou pomocí.

6.2 Opatření proti tržním rizikům

V zabezpečení týkajících se tržních rizik musí být firma obezřetnější. Nejčastějším důvodem vzniku tohoto druhu rizik jsou změny ve spotřebitelských preferencích. A dále změna, ke které dojde vlivem sezonních výkyvů, taktéž samozřejmě změna poptávky a nabídky na daném mezinárodním trhu.

V momentě uzavření smlouvy je velmi náročné identifikovat, zda k nějakému tržnímu riziku dojde, jelikož nikdo neví, co se stane na cílovém trhu. Firma Rasl a syn by z důvodů snížení rizika měla trvat na cenové doložce. Z konkurenčního důvodu od ní velmi často ustupuje, je to ovšem nástroj, který by společnosti mohl zařídit klid. Ze zálohy, kterou firma v případě odmítnutí cenové doložky inkasuje od odběratele, nezvládne pokrýt náklady na celý výrobní proces. Také najít poté kupce pro již vyrobenou linku, která splňuje zadané parametry a rozměry původním kupcem, není jednoduché.

Firma by po neznámých společnostech, které operují na ruských trzích, mohla v rámci snížení rizika požadovat a využít následující:

- zakotvit do kupní smlouvy povinnost smluvních stran jednat o upravení kupní ceny, pokud na území exportního státu vzniknou politické či ekonomické změny. I tento bod v kupní smlouvě by frýdlantskému podniku mohl zajistit jistější obchodování s Ruskem.
- podnik by také mohl využít možnost burzovních termínových obchodů, které by sice nezajistily příznivější výsledek obchodu, ale společnost nebude mít výsledek horší. Pro strojírny tato možnost představuje větší kalkulační jistotu.

- využít služby německé společnosti Gfk, která nabízí poznatky a informace o více než stovce mezinárodních trzích. Výzkum zprostředkovaný přes Gfk by mohl Frýdlantským strojírnám nabídnout nové možnosti ohledně požadavků a očekávaných výstupů u spotřebitelů na firmou zadaném trhu.

6.3 Opatření proti odpovědnostním rizikům

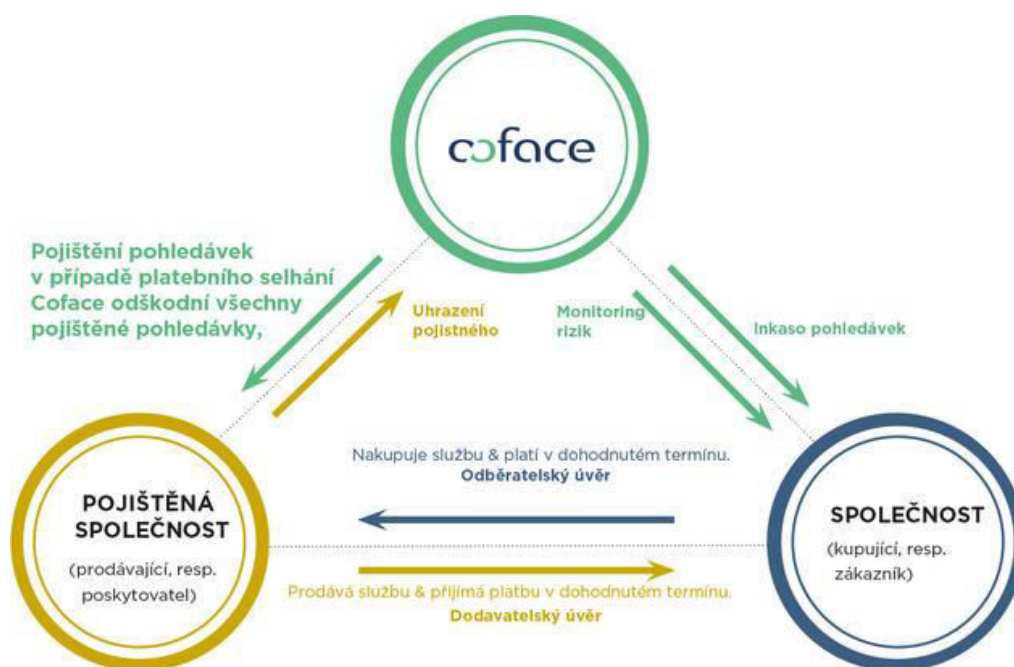
Pokud by se stalo, že by zařízení vyrobené Frýdlantskými strojírnami přestalo fungovat dle předpokladů a díky jeho kolizi by vznikla škoda na zdraví či majetku, znamenalo by to pro firmu cestu na ruské území, kde by musela zkontrolovat, zda zařízení bylo správně sestaveno a hlavně kdy a jak dopadl poslední audit výrobní linky.

Pojišťovny v České republice nabízejí tyto možnosti:

- pojištění u firmy Generali, ta nabízí pojištění odpovědnosti pro podnikatele. Pojištění odpovědnosti za škodu nebo újmu způsobenou vadným výrobkem, konkrétně by obsahem této pojistky byla odpovědnost za újmu způsobenou na věci, odpovědnost za újmu způsobenou na zdraví nebo životě, odpovědnost za následnou finanční škodu.
 - tato pojišťovna nabízí pojištění právě do východních zemí, což je jedním z nejdůležitějších faktorů pro Frýdlantské strojírny. Určení konečné ceny za tento druh pojištění je velice náročné a ovlivňuje ji velké množství faktorů. Částka, kterou by frýdlantská firma platila, by se odvíjela podle druhu výrobku, ročního obratu pojištěné společnosti, výši spoluúčasti, sjednaného územního rozsahu pojištění, informace o uplatňovaných nárocích z titulu odpovědnosti za předešlé roky, a tak dále.
- pojištění u firmy Allianz s názvem Pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku. I u této pojišťovny by existovala možnost pojistit zařízení v Rusku, pokud by u této společnosti firma pojistila i movitý či nemovitý majetek, mohlo by dojít i ke snížení pojistné částky.
 - řádově se toto pojištění pohybuje v rozmezí stovek tisíc a nejedná se o nízkou částku, ale o sumu, která by výrazně narušila rozpočet této společnosti, jelikož je tento druh pojištění netypický a českými firmami

nevyhledávaný, bylo by jeho založení náročnější, zvláště pro firmu jako Rasl a syn, která každou zakázku dováží na různé trhy.

- další možností, která by přicházela v úvahu, je pojištění pohledávky, které by zprostředkovala firma Coface. Tato firma nabízí pojištění pohledávek, které firmě nabízí zajištění při situaci, kdy dojde k neuhrazení faktur.
 - společnost Coface firmám poskytuje odškodnění případných nezaplacených faktur od odběratelů, celosvětové pokrytí při vymáhání případných pohledávek, informace ohledně kreditních informací (Coface). Obrázek pod textem přehledně graficky zobrazuje, jak pojištění od společnosti Coface vypadá.



Obrázek 3: Pojištění pohledávek v případě platebního selhání od firmy Coface
Zdroj: Coface

Jak vyplývá z obrázku, při pojištění pohledávky zasahují do této operace tři subjekty, konkrétně společnost, která pojištění poskytuje (v tomto případě společnost Coface), společnost, která vystupuje v roli kupujícího a společnost, která zastupuje roli prodávajícího. Z výše uvedeného schéma vyplývají pro výše uvedené subjekty následující povinnosti:

- Coface: monitoring rizik hrozící ze strany kupujícího, inkaso pohledávek, v případě platebního selhání tato společnost odškodní veškeré pojištěné pohledávky.

- Pojištěná společnost: prodává službu, o kterou kupující projevili zájem, přijímá platbu, která byla stanovena po dohodě obou stran, hradí pojistné společnosti, kterou vybrala pro pojištění svých pohledávek v případě platebního selhání.
- Společnost: nakupuje vybranou službu od pojištěné společnosti, její povinností je provést platbu ve stanoveném termínu.

Závěr

Rizika zde byla, jsou a budou, ať už na domácím či mezinárodním trhu. Tato práce pouze potvrzuje, že je to faktor, se kterým je na začátku podnikání nutno počítat. Zejména z analýz, které byly v této práci využity, vyplývá, že rizika na ruském trhu, na který byla tato bakalářská práce zaměřena, jsou veliká. Jako největší hrozba pro exportéry vystupuje nestálost trhu, která je pro Rusko typická. Podnikatelé, kteří projeví zájem o vstup na tento trh, by měli počítat s konkurencí. Typické pro země bývalého Sovětského svazu jsou také úplatky, které jsou zde zcela běžné při výběru společnosti, se kterou budou v budoucnu obchodovat.

První část práce byla zaměřena na teorii týkající se daného tématu. Nosné pro tento úryvek práce jsou definice a pojmy týkající se zahraničního obchodu, vstupu firmy na mezinárodní trhy, finance, které jsou nezbytné pro úspěšný vstup ale také důležitost sběru informací a dat o cílovém trhu a zemi. V části teoretické nechybí charakteristika podstatného pojmu pro tuto práci – základní členění a definice rizik vyskytujících se v mezinárodním obchodu.

Část druhá, praktická se zabývá již konkrétní firmou, jedná se o Frýdlantské strojírný Rasl a syn. Po krátkém představení společnosti následuje SWOT analýza, která upozorňuje na slabé a silné stránky této společnosti a zároveň se zabývá příležitostmi a hrozbami, kterým firma v rámci své podnikatelské činnosti čelí. Působení a vstup tohoto frýdlantského podniku na ruské trhy je stěžejní pro tuto část. Díky otevřenosti obchodní ředitelky Ing. Jany Dvořákové jsou informace o společnosti velmi detailní.

Cílem této bakalářské práce jsou možnosti opatření před riziky vyplývajícími z mezinárodního obchodu pro tento rodinný podnik. Konkrétně byla vybrána rizika odpovědnostní, tržní a komerční. Jelikož firma nemá žádného obchodního partnera, v komerčních rizicích nemá příliš možností, jak se bránit. Z tohoto důvodu bylo firmě v oblasti komerčních rizik doporučeno navázat spolupráci se společnostmi či agenturami, které slouží exportérům jako zdroj informací a nespoléhat pouze na své zahraniční kontakty. Tržní rizika jsou pro společnost aktuálnější. Snížení těchto rizik by se nabízelo firmě například ve využití cenové doložky, která by poskytla jakousi formu zabezpečení. Další faktor, který by mohl tržní riziko snížit je zakotvení o jednání kupní ceny v kupní smlouvě, v případě politických či ekonomických změn. Byly navrženy také burzovní termínované obchody, či výzkum od společnosti Gfk. U odpovědnostních rizik se poté

nabízí možnost pojištění proti odpovědnosti, které by bylo pro firmu finančně náročné ovšem vzhledem k produktům, které firma vyrábí, by mohlo být přínosem. Konkrétně byla oslovena firma Generali a Allianz. Podmínky a ceny za sjednané pojištění, pro Frýdlanstké strojířny byly od těchto dvou pojišťoven téměř identické. Další možností je také pojištění od firmy Coface, která firmě nabízí zajištění při situaci, kdy dojde k neuhrazení faktur.

Výstupem této práce bylo analyzovat rizika na konkrétním podniku a navrhnout možná opatření, která by vedla k eliminaci nalezených rizik. Díky skvělé spolupráci s Frýdlantskou společností se podařilo úspěšně identifikovat rizika u dané firmy a navrhnout možnosti jejich řešení. Osobním přínosem pro autorku této bakalářské práce byla možnost nahlédnout do dokumentů, které provázejí export. Cennou zkušeností jsou rozhovory s odborníky a možnost propojení získaných poznatků z teorie do praxe.

Seznam použité literatury

- BENEŠ, Vlastislav, et al. *Zahraniční obchod*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0558-3.
- FOJTÍKOVÁ, Lenka. *Zahraničně obchodní politika ČR: Historie a současnost (1945-2008)*. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-128-4.
- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0434-5.
- JANATKA, František. *Podnikání v globalizovaném světě*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-754-7.
- JANATKA, František. *Rizika v komerční praxi*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-632-5.
- JENÍČEK, Vladimír. *Globalizace světového hospodářství*. V Praze: C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-787-1.
- KALÍNSKÁ, Emilie, et al. *Mezinárodní obchod v 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3396-8.
- KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-835-2.
- KUBIŠTA, Václav, et al. *Mezinárodní obchod a migrace*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2016. ISBN 978-80-7380-655-2.
- MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0.
- MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5366-9.
- REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3441-5.
- ŠTĚRBOVÁ, Ludmila, et al. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4694-4.
- LUTHANS, Fred. 2009. *International management : culture, strategy, and behavior*. 7th ed. Boston : McGraw–Hill/Irwin. ISBN 978-0-07-338119-0.

Elektronické dokumenty

VESECKÝ, Zdeněk. 5 kroků pro úspěšný vstup na zahraniční trh. Podnikatel.cz [online]. 2016-03-14 [cit. 2016-10-28]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/5-kroku-prouspesny-vstup-na-zahranicni-trh/>

STAFF, Journey. Coca-cola. *Our story 1919-1940: Coke's first Olympics* [online]. [cit. 2018-11-13]. Dostupné z: <https://www.coca-cola.co.uk/stories/our-story-1919-1940--cokes-first-olympics>

Managementmania. *Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces)* [online]. 2016, 22.5.2016 [cit. 2018-11-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

KAPOUN, Jan. Businessworld. *Historie firmy Apple* [online]. 2014 [cit. 2018-11-13]. Dostupné z: <https://businessworld.cz/ostatni/historie-firmy-apple-2880>

ČERMÁK, Miroslav. Cleverandsmart. *Zvládání rizik: Jemný úvod do zvládání rizik* [online]. 2013 [cit. 2018-11-13]. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/zvladani-rizik/>

AGMON, Tamir. Proquest. *Databáze článků online* [online]. 1986 [cit. 2018-11-13]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/902839001/D8AD115DAB0B4952PQ/1?accountid=17116>

SATO, Alexej. Exportguru. *Tržní rizika* [online]. [cit. 2018-11-13]. Dostupné z: <http://www.exportguru.cz/exportni-pruvodce/trzni-rizika/>

Businessinfo. *Rizika v mezinárodním obchodě* [online]. 2009, 2.1.2009 [cit. 2018-11-13]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rizika-v-mezinarodnim-obchode-7170.html#b13>

SATO, Alexej. *Pojištění přepravních rizik* [online]. [cit. 2018-11-13]. Dostupné z: <http://www.exportguru.cz/exportni-pruvodce/pojisteni-prepravnich-rizik/>

SATO, Alexej. Exportguru. *Komerční rizika* [online]. [cit. 2018-11-13]. Dostupné z: <http://www.exportguru.cz/exportni-pruvodce/komercni-rizika/>

SATO, Alexej. Exportguru. *Kurzová rizika* [online]. [cit. 2018-11-13]. Dostupné z: <http://www.exportguru.cz/exportni-pruvodce/kurzova-rizika/>

SATO, Alexej. Exportguru. *Teritoriální rizika* [online]. [cit. 2018-11-13]. Dostupné z: <http://www.exportguru.cz/exportni-pruvodce/teritorialni-rizika/>

Ministerstvo financí. *Odpovědnost* [online]. 2014, 30.4.2014 [cit. 2018-11-13]. Dostupné z: <https://www.psfv.cz/cs/pojisteni/odpovednost>

Frystroj. *Frýdlantské strojírny* [online]. 2015 [cit. 2018-11-13]. Dostupné z: <http://www.frystroj.cz/>

Jilana. *Technologie struto* [online]. [cit. 2018-11-13]. Dostupné z: <http://www.jilana.cz/about/technologie.html>

Businessinfo. *Rusko: Zahraniční obchod a investice* [online]. 2018, 31.8.2018 [cit. 2018-11-13]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rusko-zahranicni-obchod-a-investice-19084.html>

Businessinfo. *Rusko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled* [online]. 2018 [cit. 2018-11-13]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rusko-zakladni-charakteristika-teritoria-19083.html#sec2>

PYTLÍČEK, Jiří. Ministerstvo zahraničních věcí. *Export do Ruské federace* [online]. Moskva, 2012, 2012 [cit. 2018-11-13]. Dostupné z: <https://www.mzv.cz/file/940066/Rusko.pdf>

Coface. *Pojištění pohledávek* [online]. [cit. 2018-11-13]. Dostupné z: <http://www.coface.cz/Sluzby-klientum/Pojisteni-pohledavek/O-pojisteni-pohledavek>

Mystery shopping. Gfk [online]. 2017 [cit. 2018-11-15]. Dostupné z: <http://www.gfk.com/en-za/solutions/mystery-shopping/mystery-shopping/>

SHERLOCK, Jim a Jonathan REUVID. *The Handbook of International Trade. A Guide to the Principles and Practice of Export* [online]. GMB Publishing, 2008, 2008 [cit. 2018-11-13]. Dostupné z: <http://www.sze.hu/~gjudit/Exportszerzodesek/Handbook%20of%20international%20trade.pdf>

PESTLE analýza. *Managementmania* [online]. 2015, 30.7.2015 [cit. 2018-11-19]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/pestle-analyza?fbclid=IwAR2wy_ZF6vJg7VMW8U3Eh98YnZS2Bdw3lOxQ7ZqbhwHH4GiUaEvd3In2X0

Občanský zákoník. *Business.center* [online]. 2014 [cit. 2018-11-19]. Dostupné z: https://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/?fbclid=IwAR3QajCQXLzXKnGcCo_wADUvFXxgLiEh--w_fzbF9dzUYuU1Me1FY8LE9Dg

Rusko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled. *Businessinfo* [online]. 2018, 31.8.2018 [cit. 2018-11-19]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rusko-zakladni-charakteristika-teritoria-19083.html?fbclid=IwAR0zm0ChI8TjNun6kdvNa9aHxaA1XINPildSwrZC0xYypuH6aEe hotCqutM>

Lidovky. *Geniální vědci? Ty Rusko má. Žárovku vynalezli dřív než Edison, ale bez svobody*[online]. 2016, 27.6.2016 [cit. 2018-11-19]. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/svet/genialni-vedci-ty-rusko-ma-jenze-ve-snaze-byt-svetovou-spickou-pokulhava.A160624_155818_ln_zahranici_msl?fbclid=IwAR2tNZ9nJS7r4Cc44gp-ha90gsf0GnDtIsMzmnks4OohJwsPRXwTpfqRxvk

Rusko - přehled. *Euportal* [online]. 2017, 28.4.2017 [cit. 2018-11-19]. Dostupné z: <https://www.euportal.cz/ShowArticleMobile.aspx?id=17000&fbclid=IwAR1QoRDw7qmYw2T3teeX3KSh8Po2hniUH4xkg5NobLJY6LgxFiHMqXMvCUg>

Internet v Rusku je nyní levnější a rychlejší. *Partnercis* [online]. 2013 [cit. 2018-11-19]. Dostupné z: <https://partnercis.cz/clanky-ze-svetoveho-internetu/internet-v-rusku-je-nyni-levnejsi-a-rychlejsi/>