

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomických teorií**



**Diplomová práce**

**Zhodnocení exportních příležitostí pro vybrané malé  
a střední podniky**

**Bc. Tomáš Seidl**

© 2017 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tomáš Seidl

Podnikání a administrativa

Název práce

**Zhodnocení exportních příležitostí pro vybrané malé a střední podniky**

Název anglicky

**Evaluation of Export Opportunities for Selected Small and Medium Enterprises**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce bude zhodnocení dostupných exportních příležitostí pro malé a střední podniky /MSP/ v České republice. Podstatou práce bude analýza současných exportních podpor ze strany státních institucí a řešení inovací v MSP, které mají potenciál se uplatnit na zahraničních trzích. Přínosem práce bude komplexní pohled na exportní politiku jak ze strany státních orgánů, tak ze strany samotných MSP a vytvoření souboru doporučení a inovačních návrhů na zlepšení dané současné situace.

### Metodika

Hlavním metodickým rámcem bude soubor strukturovaných analýz a deskripcí, které přinesou nové pohledy na exportní politiku České republiky ve vazbě na podporu exportu MSP. Bude proveden kvalitativní průzkum ve formě nestandardizovaného rozhovoru se zainteresovanými stranami (státními institucemi a managementem vybraných MSP), který poskytne portfolio názorů a zkušeností se současným stavem pro-exportních podpor pro MSP ze strany státu. Dále budou použity metody komparační, statistické a trendové analytiky.

## Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

## Klíčová slova

export, malé a střední podniky, státní obchodní politika, zahraniční obchod

---

## Doporučené zdroje informací

- BARNETT, J P. *Import – export : praktická příručka pro firmy, podnikatele, soukromé dovozce i jednotlivce jak rychle, efektivně dovážet zboží všeho druhu z celého světa*. Mnichov: Modern top, 1991.
- CIMLER, P. – VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE. FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ, – ŠÍPEK, L. *Obchod ČR v podmínkách ekonomické krize*. Praha: Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1704-9.
- ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. KATEDRA OBCHODU A FINANČÍ, – HES, A. *Základy mezinárodního obchodu*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2005. ISBN 978-80-213-1406-1.
- GULLOVÁ, S. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3777-5.
- KUČERA, Z. – PAUKNEROVÁ, M. – RŮŽIČKA, K. *Právo mezinárodního obchodu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008. ISBN 978-80-7380-108-3.
- REUVID, J. – SHERLOCK, J. *International trade : an essential guide to the principles and practice of export*. London: Kogan Page, 2011. ISBN 978-0-7494-6237-6.
- SATO, A. – MACHKOVÁ, H. – ČERNOHLÁVKOVÁ, E. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0686-5.
- SATO, A. – MACHKOVÁ, H. – ZAMYKALOVÁ, M. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0364-5.
- ŠTĚRBOVÁ, L. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4694-4.
- ZAMYKALOVÁ, M. *Mezinárodní obchodní jednání*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-28-2.
- 

## Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

## Vedoucí práce

doc. Ing. Aleš Hes, CSc.

## Garantující pracoviště

Katedra obchodu a financí

Elektronicky schváleno dne 7. 10. 2016

**Ing. Helena Čermáková, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 16. 03. 2017

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Zhodnocení exportních příležitostí pro vybrané malé a střední podniky" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2017

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu práce doc. Ing. Aleši Hesovi, Csc., za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které napomohly k vypracování této práce.

# Zhodnocení exportních příležitostí pro vybrané malé a střední podniky

## Souhrn

Diplomová práce se zabývá exportními příležitostmi, které mají v současné době čeští exportéři. Problematika mezinárodního obchodu, zejména exportních příležitostí a následných aktivit, je zhodnocena v souvislosti s nástroji exportní politiky, kterou koordinuje stát. Teoretickou část zpočátku věnuji zejména obecným charakteristikám mezinárodního obchodu, dále postupuji ke konkrétním aktivitám exportní politiky České republiky.

V prvním oddílu praktické části se zabývám rozбором příležitostí vstupu na zahraniční trh malého podniku, který je doplněn komentáři zúčastněných aktérů k situaci státní exportní podpory a zkušenostem se začátky vstupu na zahraniční trhy. Součástí tohoto oddílu je dále popis a rozbor činností při usilování o konkrétní dotační program pro malé a střední podniky. Tuto část doplňuji o detaily z rozhovorů se zástupci daného podniku a se zástupcem Agentury pro podnikání a inovace, jež danou výzvu, zaměřenou na propagaci malých a středních podniků na zahraničních trzích, zaštiťuje.

Druhý oddíl praktické části mé diplomové práce zahrnuje rozhovor se zástupcem tradičního českého podniku, který se momentálně svojí velikostí řadí mezi středně velké podniky. Tato část byla do diplomové práce vložena proto, aby nebyla výpověď pouze za jeden konkrétní podnik zavádějící. Díky doplněným poznatkům je postupně získáván pohled na některé mezery v současné proexportní strategii.

Cílem závěrečné části diplomové práce je poskytnout soubor doporučení, která plynou z konfrontace teorie s konkrétními výpověďmi aktérů, jejich zkušenostmi a názory.

**Klíčová slova:** mezinárodní obchod, export, malé a střední podniky, exportní politika,

# **Evaluation of export opportunities for selected small and medium enterprises**

## **Summary**

The diploma thesis deals with export opportunities which are currently Czech exporters. The issue of international trade - especially export opportunities and follow-up is evaluated in relation to the tools of the export policy, coordinated by the state.

The theoretical part initially pays particular attention to the general characteristics of international trade, then I proceed to the specific activities of the export policy of the Czech Republic.

In the first section of the practical part deals with analysis of opportunities to enter the foreign market of the small enterprise, which is accompanied by comments of stakeholders on the situation of state export support and expertise to the beginnings of entry into foreign markets. Part of this section is a description and analysis of activities in pursuit of a specific grant program for small and medium-sized enterprises. This part adds to the details of the talks with the representatives of a particular company and a representative of the Agency for entrepreneurship and innovation, the challenge focused on the promotion of small and medium enterprises in foreign markets, are shielded.

The second section of the practical part of my thesis includes an interview with a representative of the traditional Czech company, which is currently its size ranks among medium-sized enterprises. This section was inserted into the thesis in order to not only notice one particular enterprise misleading. Thanks supplemented knowledge is gradually obtained look at some of the gaps in the current export strategy. The conclusion of this thesis is to provide a set of recommendations that result from the confrontation of theory with concrete testimony of participants, their experiences and opinions.

**Keywords:** International trade, export, small and medium enterprises, export policy, state export support

# Obsah

1	Úvod.....	10
2	Cíl a metodika práce .....	11
3	Teoretická východiska .....	13
3.1	Charakteristika mezinárodního obchodu .....	13
3.2	Příležitosti ke vstupu na zahraniční trhy .....	14
3.3	Rizika mezinárodního obchodu .....	19
3.3.1	Specifika mezinárodních jednání.....	20
3.4	Přístup zemí k mezinárodnímu obchodu .....	22
3.5	Česká republika a mezinárodní obchod .....	24
3.5.1	Vývoj mezinárodního obchodu České republiky.....	24
3.5.2	Mezinárodní obchod České republiky v současnosti.....	29
3.6	Exportní politika státu.....	31
3.7	Státní instituce pro mezinárodní obchod .....	32
3.7.1	Ministerstvo průmyslu a obchodu.....	33
3.7.2	Ministerstvo zahraničních věcí .....	36
3.7.3	Ministerstvo financí .....	37
3.7.4	Exportní garanční a pojišťovací společnost.....	37
3.7.5	Česká exportní banka.....	38
3.8	Exportní strategie 2012 – 2020.....	42
3.8.1	Cíle exportní strategie .....	43
3.8.2	Strategické dosahování cílů .....	46
4	Praktická část .....	49
4.1	Příležitost malého podniku ke vstupu na zahraniční trhy .....	49
4.1.1	Charakteristika podniku SkLO Studio, s.r.o. ....	49
4.1.2	Vstup podniku na zahraniční trhy .....	51
4.1.3	Fungování a podpora prodeje na zahraničních trzích .....	52
4.1.4	Exportní strategie společnosti .....	55
4.1.5	Požadavky spojené se vstupem na zahraniční trhy .....	57
4.1.6	Podpora státu v rámci zahraničních výstav.....	60
4.1.7	Marketing – výzva II.....	61
4.1.8	Shrnutí.....	68
4.2	Mezinárodní obchodní aktivity středně velkého českého podniku.....	70
4.2.1	Charakteristika podniku .....	70
4.2.2	Následky ekonomické krize podniku.....	71
4.2.3	Současné exportní aktivity podniku.....	71
4.2.4	Vytváření příležitostí na zahraničních trzích .....	73
4.2.5	Shrnutí.....	76
5	Zhodnocení výsledků a doporučení .....	78
5.1.1	Podpora státu.....	78



5.1.2	Využívání příležitostí ze strany podniků .....	83
6	Závěr .....	86
7	Seznam použitých zdrojů.....	88

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Informace k výzvě Marketing II.....	61
--	----

## **Seznam grafů**

Graf 1: Vývoj vývozu a dovozu od roku 2000 – 2015.....	30
Graf 2: Poměr vývozu se státy EU a státy mimo EU.....	30

# 1 Úvod

Klíčovým tématem této práce je zhodnocení exportních příležitostí malých a středních podniků, o kterých hovoříme ve spojitosti s mezinárodním obchodem a mezinárodní politikou státu. Téma příležitostí českých podniků ke vstupu na zahraniční trhy je možné pojmout ve dvou rovinách. První rovinou je způsob, jakým si samotné podniky vytvářejí příležitosti, tedy analýza produktu a výzkumu toho, jak české podniky přistupují k zahraniční expanzi. Druhou rovinou jsou aspekty působící na domácí podniky, tedy nástroje exportní politiky a s ní spojená exportní strategie.

Zaměření se na první rovinu by bylo velice zajímavé, avšak málokterý podnik je z důvodu ochrany svého know-how a obchodní strategie ochotný tyto informace poskytovat. Realizace takového výzkumu je navíc časově i finančně velmi náročná. Zaměření se pouze na druhou rovinu, tedy státní aktivity a podporu exportu, by vytvořilo jakousi popisnou práci, jejímž přínosem by byl seznam doporučení, nejspíše nepodložen věcnými komentáři, vzhledem k absenci informací z praxe.

Pro vytvoření komplexního obrazu problematiky v této práci vytvářím soubornou kombinaci obou zmíněných rovin. V teoretické části je mojí snahou shrnout charakteristiky mezinárodního obchodu obecně a navázat dále na specifika a postoj vlády České republiky vůči mezinárodním obchodním operacím. Tím je okrajově navázáno na první rovinu a poskytnut stručný pohled na stanoviska exportní politiky. Pro získání praktického pohledu na možnosti vstupu na zahraniční trhy využívám poskytnuté informace z konkrétního malého podniku spolu s doplněnými komentáři hlavních aktérů. Součástí této praktické části je případová studie, jež vystihuje proces, jakým způsobem podnik na zahraniční trhy vstoupil a jaké další kroky zaujímá v rámci své obchodní strategie. Díky tomuto konkrétnímu případu mám navíc možnost rozvést specifika jedné ze současných výzev určených pro české exportéry.

Zaměření se pouze na jeden podnik by poskytlo zavádějící pohled na dané téma, a proto byla využita možnost komparace a zhodnocení v rámci dalšího českého podniku. Zjištěním je, že některá specifika se shodují a aktéři mají podobné zkušenosti a náhled na dané téma. Výsledkem snažení je tak poskytnutí reálného pohledu na příležitosti českých podniků v rámci zahraničních trhů doplněné o doporučení vyplývající z komentářů jednotlivých aktérů.

## 2 Cíl a metodika práce

Cílem práce není hodnocení nabízených dotačních programů a výzev či samotné exportní politiky státu, ale porovnání samotnými aktéry mezinárodního obchodu v konfrontaci se zveřejněnými a prezentovanými informacemi ze strany státu a ze strany agentur, v jejichž kompetenci jsou proexportní nástroje a jednotlivé dotační programy. Tato komparace v jistém smyslu naznačuje zkosnatělost systému, ze kterého vychází strategie mezinárodního obchodu, a v neposlední řadě také nesmyslné požadavky, které jsou pro tuzemské podniky spíše komplikací, než podporou nebo stimulací, a to zejména vlivem administrativních nároků.

Přínosem této práce mají být doporučení vycházející z informací sebraných v rámci rozhovorů, která by v některých případech usnadnila chápání exportní politiky státu a jejich programů, protože právě zdánlivá nedostupnost a složitost zabraňuje menším podnikům v následování programů a nástrojů exportní politiky. Hlavním cílem není rozvíjení již existující teorie. Ve vymezení cílů této práce jsem zamýšlel konfrontovat teorii s existujícími případy z praxe a porovnat tak skutečné možnosti. V průběhu zkoumání a komparace teorie s praxí se již začínají objevovat první náznaky jisté absence flexibility konkrétních nástrojů podpory exportu.

V rámci analýzy byli nápomocni sami účastníci mezinárodních transakcí, tedy zástupci státních organizací nebo agentur a zástupci jednotlivých malých a středních podniků. S nimi jsem na základě nestrukturovaného rozhovoru vedl debatu o příležitostech a fungování podniku na zahraničních trzích, dále také o zkušenostech s již mnohokrát zmíněnou podporou státu.

Rozhovor byl veden neformálním způsobem a bez rámcově strukturovaných otázek, abych dotazovaného neomezoval a v rozhovoru pak docílil toho, že poskytnuté informace nabídnou komplexní pohled. Toho bylo dle mého názoru do jisté míry dosaženo, neboť někteří z dotazovaných poskytli informace i z historického vývoje daného podniku, který byl ovlivněn i tím, jakým způsobem stát přistupoval k mezinárodnímu obchodu, konkrétně k exportním aktivitám českých podniků.

Rozhovory byly zaznamenávány na diktafon a zároveň byly vytvářeny poznámky u klíčových informací. Zápis a poznámky jsem zaznamenával velmi zřídka, aby nebyl

narušen průběh rozhovoru a jeho neformální atmosféra. Jednotlivá interview byla vyhodnocována na základě pořízeného audiozáznamu. Z těchto dat jsem se snažil vytvořit ucelený obraz dané problematiky.

Komentáře zástupců exportních firem napomáhají tomu, abych se v závěru práce mohl vrátit ke zveřejněné exportní politice státu, která vytváří exportní strategii pro dané období. Teoretickou a praktickou část tímto slučuji do souhrnu doporučení, jež vznikají na základě sebraného teoretického a praktického rámce práce. Tedy dvou zmíněných rovin, jakými na danou problematiku exportních příležitostí malých a středních podniků můžeme hledět.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Charakteristika mezinárodního obchodu

Pro každý stát je mezinárodní obchod velmi důležitým a nepostradatelným prvkem, a to nejenom s ohledem na domácí ekonomickou situaci. Podstata mezinárodního obchodu tkví v ekonomických vazbách a spolupráci jednotlivých států. Vznikají tak mezinárodní struktury, které tvoří mezinárodní obchod. Předmětem směny mezinárodního obchodu je směna zboží a služeb, ale také například směna duševního vlastnictví a práv mezi státy (Hes, 2005). Jako nutné dále považuji zmínit pojem zahraniční obchod, který je ve své podstatě součástí obchodu mezinárodního. *„Zahraniční obchod lze definovat jako obchod jedné národní ekonomiky se svým okolím, tj. s jednou či více jiným národními ekonomikami, příp. také jako obchod jednoho státu s jinými státy, shodují-li se jejich hranice s hranicemi ekonomik.“* (Štěrbová a kol., 2013)

Pokud byl v minulosti mezinárodní obchod důsledkem různých historických událostí utlačován, můžeme dnes tvrdit, že mezinárodní obchodní transakce jsou v současné době dostupné a podporované jako nikdy dříve. *„Vliv vnějších ekonomických vztahů na hospodářský rozvoj jednotlivých zemí se podstatně prohloubil zejména v poválečném vývoji světového hospodářství. Specifickými rysy tohoto období jsou spolu s relativně rychlým tempem hospodářského růstu i rozvoj mezinárodních hospodářských vztahů, hospodářská spolupráce a integrace.“* (Machková a kol., 2007)

Globalizace a nástup moderních technologií spojených s tzv. informační společností, to je doba od konce 20. století. Mezinárodním obchodním vztahům jsou odstraňovány bariéry a v mnoha zemích tím roste požadavek na konkurenceschopnost podniků. Dnešní doba je obecně jednou z nejbezpečnějších. Nabídka převažuje poptávku, lidé mají nejsnadnější přísun potravin, počet válečných konfliktů je pravděpodobně nejnižší, jaký může lidstvo pamatovat. Většina mezinárodních vztahů, až na pár výjimek, je na úrovni velmi úzkých partnerských vztahů, vznikají různé unie států či různé typy příhraniční spolupráce.

Mezinárodní obchodní vztahy mezi státy a následné obchodní transakce vznikají na základech mezinárodních smluv a vnitrostátních právních předpisů. Celý proces složený z několika aktérů tvoří mezinárodní obchodní systém, kterým proudí předměty mezinárodního obchodu – tedy zboží a služby na straně jedné, peníze a informace na straně druhé. Konkrétně vývoz kapitálu je v současné době aktuálním trendem. Podniky vyhledávají možnosti v rámci investice do zahraničí. Ostatně i u nás se s tímto trendem často setkáváme (Machková a kol., 2007).

Zboží a služby, které procházejí systémem mezinárodního obchodu, ale i obchody domácími, jsou umístěny na různé druhy trhů – nejčastěji trh se spotřebním zbožím a trh s průmyslovými výrobky. S ohledem na směnu zboží je také nutné dodat, že předmětem směny nemusí být zpravidla hotové výrobky, ale i různé suroviny určené k následnému zpracování, jako je palivo atd.

Mezinárodní obchod se stává stále rozmanitějším. Není to jenom zboží, ale i služby, které se svojí podstatou vyvíjí do procesně složitých operací a procesů. Z toho také logicky vyplývá, že spolu s modernizací postupů a vzniku nových služeb vzrůstají investiční nároky (Machková a kol., 2007). A právě vysoké finanční prostředky jsou jedním z předpokladů, jak zahraniční transakce a operace zdárně realizovat. Dostáváme se tedy k faktu, že mezinárodní obchod není pouze o vlastních prostředcích a v konečném důsledku ani zkušenostech a obchodních kontaktech jednotlivých aktérů. K vytváření příležitostí ke vstupu na zahraniční trhy je nutná i podpora státu.

### **3.2 Příležitosti ke vstupu na zahraniční trhy**

Podnikatelské subjekty jsou v případě mezinárodního obchodu různě motivovány. Příčinou může být omezený domácí trh, na kterém nemůže daný podnik více aplikovat svoji obchodní strategii, dále například zvyšující se poptávka nebo prosté nalezení nového strategického trhu (Hes, 2005). Mezinárodní obchodní transakce zajišťují podnikům větší svobodu v podnikání, jelikož podniky nejsou tolik závislé na domácím trhu.

*„Rozhodování o vstupu na zahraniční trh musí být v souladu s podnikovou strategií, podpořenou definicí marketingového cíle a taktiky. Je rovněž důležitý odhad podílu zahraničního obchodu na celkové prodeji podniku.“* (Hes, 2005) Mnohá odborná

literatura tvrdí, že než se podnik rozhodne vstoupit na zahraniční trh, je vyžadována analýza dopadu na stabilitu a další vývoj podniku. Avšak zaměříme-li se na malé a střední podniky, většinou do zahraničních transakcí, například na základě konkrétní poptávky, vtaženy jaksí spontánně. Za těchto okolností a při rychlosti, v jaké všechny kroky následují, nemají zástupci příliš času na rozhodování, natož na strategické plánování. Toto zanedbání v ohledu na nutnost rychlé reakce může samozřejmě být předpokladem k narůstajícím rizikům.

Analýza vývoje je jistě velmi důležitá v rámci následného financování tohoto strategického kroku. Vstup podniku na zahraniční trhy si mnohdy vyžádá jistá specifika. S větší poptávkou je nutné rozšířit výrobu a další zázemí podniku, který bude nucen nejspíše také zaměstnat nové pracovníky. Vzrůstá požadavek na specializaci nových zaměstnanců (např. znalost cizích jazyků) nebo nové technologie. V tomto okamžiku, kdy jsou mezinárodní transakce již mezinárodní transakce probíhají, je naprosto nezbytné provést analýzu nutných investic spojených se vstupem na zahraniční trhy.

### **Vývoz zboží a služeb**

Možností, jakými podnik může vstoupit na zahraniční trhy, je velké množství a můžeme ho dělit podle několika rovin. V rámci vývozu zboží a služeb je možné obchody realizovat na základě různých typů prostřednických vztahů, které z hlediska finančních nákladů hodnotíme jako nejméně náročné. Export neboli vývoz zboží a služeb je považován za jednu z nejjednodušších možných forem vstupu na zahraniční trhy. Podniky své mezinárodní aktivity vytvářejí nebo rozvíjejí prostřednictvím vývozních operací. Zboží je pomocí zahraničních partnerů možné dále exportovat na základě smluvních vztahů, obchodních zastoupení, mandátních či komisionářských smluv (Machková a kol., 2007).

Specifickými typy spolupráce v rámci vývozu zboží a služeb jsou například exportní aliance vývozců, ke kterým dochází sdružením tří až maximálně pětadvaceti malých a středních podniků. Tyto podniky spolupracují na základě nastaveného výrobního programu, který se v průběhu spolupráce doplňuje a zefektivňuje celý proces (Machková a kol., 2007).

Dalším specifickým typem je například piggybacking, s nímž se setkáváme v rámci spolupráce firem ze stejných oborů. V rámci piggybackingu zpravidla větší podnik

poskytuje distribuční cesty menším podnikům za úplatu a napomáhá jim tak z procesního hlediska. Předmětem takové výpomoci je například zajištění přepravy, celní služby nebo vyřizování objednávek (Machková a kol., 2007).

Exportní aktivity vyžadují velmi dobrou odbornou znalost problematiky. Nutná je znalost technických norem a požadavků a v neposlední řadě také zkušenosti s obchodními podmínkami. Jako nejjednodušší způsob vstupu na zahraniční trhy je export uváděn z toho důvodu, že dochází k přímé kontrole nad cenou a průběhem celé transakce (Černošlávková a kol., 2007).

### **Další formy vstupu na zahraniční trhy**

Machková a kol. (Machková a kol., 2007) také uvádí formy vstupu podniku na zahraniční trhy, a to například na základě investičně méně náročných operací. Mezi tyto formy můžeme zařadit:

- Licence
- Franchising
- Smlouva o řízení
- Zušlechťovací operace
- Mezinárodní výrobní kooperace

Jako další možný způsob vstupu na zahraniční trhy uvádím kapitálové vstupy na zahraniční trhy. Tento způsob je využíván velkými a stabilními podniky, jenž disponují vlastním kapitálem, který využívají pro investování na zahraničních trzích, například v rámci průmyslového odvětví, modernizace technologií nebo také do jiných zahraničních podniků, které následně restrukturují. Mezi základní formy řadíme tzv. portfoliové investice (nákupy akcií a cenných papírů) nebo přímé zahraniční investice, jako jsou kapitálové vklady – probíhají většinou formou fúze podniků nebo zakládáním nových podniků na zelené louce (Machková a kol., 2007).

Jak již bylo zmíněno, v rámci vstupu na zahraniční trhy mohou být domácí podniky různě motivovány a může být mnoho důvodů, proč expandovat a vstoupit na zahraniční trhy. Tyto důvody jsou kombinací několika faktorů. Mohou to být vlivy



makroekonomické, tedy celková situace na domácím trhu, nebo faktory mikroekonomické týkající se konkrétního podniku.

### **Přírodní zdroje a rozdílnosti ve výrobě**

Tyto charakteristiky jsou na sobě v případě mnoha zemí přímo závislé. Každá země má různé surovinové prostředky a na základě nich v minulosti vynaložila potřebné kroky jejich zpracování, případně následné výrobě. Výrobní průmysl bývá v některých zemích tradiční. Způsob výroby je natolik propracovaný a efektivní, že i výrobní prostředky jsou nižší než v ostatních zemích. Klesající náklady na výrobu jsou způsobeny kvalitními technologiemi na zpracování surovin, rozsahem výroby a světového odbytí.

### **Nízké výrobní náklady**

Nízké výrobní náklady mohou být spjaté s tradičním zpracováním přírodních surovin a výrobou, jak jsem uvedl výše. Avšak je tu ještě další důležitý aspekt nízkých výrobních nákladů, kterým je levná pracovní síla. Pro všechny známou a typickým zdrojem levné pracovní síly je například Čína a Vietnam. Na těchto zemích je v dnešní době založena většinová část textilního průmyslu, neboť mzdy místních pracovníků v textilních závodech dosahují skutečně minimálních sazeb zajišťujících levný finální produkt. Později se také dostaneme k tomu, že státy s levnou pracovní silou jsou pro země, jako je například Česká republika, hrozbou zejména s ohledem na ochranu domácího trhu.

### **Nabídka převážující poptávku**

Každá země má své omezené hranice a tím i danou populaci, kterou předpokládáme jako základní odběratele produktu nebo služby. Pokud je domácí trh nasycen, nezbývá než vyhledat odbyt i za hranicemi státu. Tento vztah ovšem bývá v mnoha případech obrácený. Mnoho podniků je zaměřeno na domácí trh a s poptávkou ze zahraničních trhů rozšiřuje svou výrobu a exportuje své produkty. První případ by byl pro mnoho podniků velmi neekonomický – výroba je optimalizována na standardní poptávku, případný nadbytek by mohl pro mnoho podniků vyvolat existenční problémy.

## **Odlíšnosti ve spotřebitelském vkusu**

V odlíšnosti spotřebitelů hrají velmi důležitou roli sociální a kulturní faktory. Každá země je založena na rozdílném náboženství a kulturních preferencích. To, co je trendem v jedné zemi, může v jiné vyvolat sociální konflikt. Toto je nutné si uvědomit také v rámci obchodního jednání. Mnoho obchodních styků je založeno právě na společné harmonii a jisté podobnosti kultur. Sociální a kulturní rozdíly mohou mít v rámci obchodního jednání fatální následky.

## **Rozdílné pracovní segmenty**

Tento podnět k zahraničním transakcím je velmi úzce spjat s prvním bodem tohoto výčtu, tedy dostupností přírodních surovin. Země, které měly nedostatek přírodních surovin, se zpravidla soustředily více na služby a tomu také přizpůsobily segmentaci trhu s preferencí na rozvoj služeb. Zanedbáno je tedy zpracování nerostných surovin, které vzhledem k jejich nedostatku ani není možné. V tomto nebo opačném případě je tak udána struktura trhu se zaměřením na služby nebo průmysl.

## **Firemní strategie**

Některé podniky jsou budované za účelem rychlého růstu; může se jednat zejména o vysoce specializované podniky nabízející inovativní produkty nebo služby. Tyto podniky pak nabízejí například odkoupení licence na know-how nebo případné licenční odkoupení značky (Černošlávková a kol., 2007).

## **Nedostatečné výrobní kapacity podniku**

Jestliže podnik nemá dostatečné výrobní kapacity, je nucen buď pokrýt pouze omezenou poptávku, nebo začít rozšiřovat výrobu. Rozšíření výroby není bohužel mnohdy možné v návaznosti na omezené prostory, nedostatek vhodných nemovitostí pro výrobu nebo zpracování surovin atd. Dalšími faktory pro přesun výroby nebo prodej licence jsou například zastaralé technologie (Černošlávková a kol., 2007).

### 3.3 Rizika mezinárodního obchodu

Světový obchod je podporován globalizací a velmi rychlou dostupností informací. Rychlost vývoje technologií je nezadržitelný. To, co vyrobí podniky v evropských zemích, dokáže díky dostupnosti informací vyrobit i podnik v Africe. Obchodní vztahy jednotlivých zemí jsou vzájemně propojeny. Světová ekonomika je tak úzce spjata, že ekonomicky problém jedné země může mít za následek světový propad obchodu a v krajních případech může vyústit až v teritoriální nebo světovou krizi.

Každá pozitiva přináší i svá negativa. Také mezinárodní obchod má svá rizika, kterým musí jednotlivé země v rámci exportu a importu čelit. Jedním z aktuálních hrozeb je například rozvoj nových trhů a rozmach výrobního průmyslu např. v Číně. Cena finálního produktu na těchto trzích je přizpůsobena poptávce. Místní dodavatelé jsou schopni výrazně snížit cenu produktu nebo polotovaru a mnohdy reagují na požadovanou cílovou cenu. Při objednání komponentů za 5 centů, kdy standardní cena je například 3 dolary, skutečně bude cena u čínského výrobce skutečně odpovídat požadavku. Nicméně bude finální ceně odpovídat jak kvalita, tak životnost výrobku. Cena však v mnoha případech hraje zásadní roli a zboží je i přes rizika špatné kvality importováno. Výrobci daného domácího trhu mohou tak pod tíhou této skutečnosti oslabovat a přicházet o prodeje na lokálním trhu. Stát tímto způsobem přichází o možné konkurenceschopné výrobce – exportéry, kteří by svými vývozními aktivitami mohli přinést finanční prospěch do státní pokladny. Další rizika obchodu s rozvojovými zeměmi také plynou z nekalých importních aktivit. Zboží je mnohdy dováženo v nižších cenách, než je jeho reálná hodnota, a ekonomika do dovážené země tak ztrácí obrovské částky.

Nejvíce rizik tedy vyplývá z importních aktivit státu a zejména těch neregulovaných. Domácí poptávka státu si žádá jisté naplnění trhu, a pokud trhu není nabízeno dostatečné množství nebo kvalita, sahá zákazník logicky k možnostem jak zboží nebo službu získat prostřednictvím zahraničních trhů. Domácí podniky tak ztrácí zákazníka, který se kvůli nespokojenosti uchyluje k zahraničním produktům. Reálná situace v České republice je taková, že velké množství produktů umístěných na domácích trzích je importováno ze zahraničí na základě standardní poptávky.

Je nutné podotknout, že rizika spojená s rozvojovými zeměmi nejsou hrozbou pouze z hlediska státu a s ohledem na import a export. V některých případech rizika vyvolají samotné podniky. Mnoho domácích podniků totiž kvůli regulaci cen sahá k přesunu výroby právě do rozvojových zemí. Zkušenosti s tímto krokem jsou poměrně kontroverzní. Některé podniky tímto způsobem dokázaly zefektivnit produkci a vymezit trhy, které budou obsluhovat z destinací, kde probíhá výroba. Těmto podnikům se podařilo navýšit výrobní kapacity a snížit cenu produktu nebo je alespoň optimalizovat v udržitelné hodnotě. Existují však i takové případy, kdy přesun výroby znamenal rapidní pokles kvality produktu a tím úpadek celkových prodejů podniku.

Dalším významným rizikem je nezákonné kopírování produktu, jež je například v Číně běžnou praktikou. Mimo tato rizika přináší rozšíření výroby v rozvojových zemích také jeden zásadní problém, kterým je nezaměstnanost. Přesun výroby do rozvojových zemí ubírá počet volných pracovních pozic a zvyšuje nezaměstnanost v zemi.

Většina rizikových faktorů, zejména těch importních, může být regulována státem, jehož úkolem je chránit domácí trh. To, jakým způsobem se může stát chránit před riziky, udává nastavená zahraničně obchodní politika státu (Fojtíková, 2009).

Jednotlivé země zavádějí různá protekcionistická opatření, která mají za úkol uvedeným hrozbám mezinárodního obchodu zabránit nebo je alespoň omezit. *„Rozsah státních zásahů je přímo úměrný ekonomické síle země. Vyšší zásahy jsou zaznamenány u slabších zemí ve smyslu chránit vlastní trh před vlivem konkurenčního zboží.“* (Hes, 2005)

### **3.3.1 Specifika mezinárodních jednání**

Uvedl jsem základní rámeček rizik vyplývajících z mezinárodních operací. Dále bych rád zmínil i rizika, se kterými se exportéři mohou setkat v rámci již sjednaných mezinárodních operací. Tedy například blížícího se obchodního jednání, jehož cílem je úspěšné potvrzení obchodního kontraktu. Riziko v tomto případě možná není tím správným pojmem – jde spíše o rozdílnost v jednotlivých zemích a z nich vyplývající možná rizika.

Je nutné si uvědomit, že každá země má rozdílný pohled na kulturu, rozdílné ekonomické podmínky, apod. V případě obchodních transakcí bych vyzdvihl ty

rozdílnosti, které mohou být důvodem zamítnutí v rámci obchodování s danou zemí, případně mohou velmi snadno narušit jinak hladký průběh obchodní transakce.

### **Kulturní rozdílnosti a náboženství**

Znalost dané kultury je jednou ze základních podmínek pro obchodní jednání. Jiné zvyklosti a jiné kulturní či náboženské rituály - na to vše je nutné myslet při vstupu na zahraniční trh. To, co se podnikateli zdá při obchodním jednání v domácí zemi jako běžné, může v jiné zemi znamenat faux pas a narušit transakci při jednání v zahraničí. Jako zásadní se v této době jeví otázka náboženství, které samo o sobě vyžaduje jisté naučené zvyklosti.

### **Politické rozdílnosti**

Mohli bychom říci, že politika jde ruku v ruce s národní kulturou a náboženstvím. Avšak v rámci politických záležitostí může být situace ještě více vyhrocena. Jsou země, které mezi sebou neobchodují, nebo dokonce vymezují vzájemné hranice, limity a různá omezení u importovaného zboží. To vše jenom kvůli politickým konfliktům a nařízením z nich plynoucích.

### **Makroekonomické rozdílnosti**

Zde zmiňuji například rozvojové země. Ekonomická situace udává směr, jakým způsobem a s čím se v dané zemi obchoduje. Jsou země, do kterých je nemožné dovážet moderní technologie, jelikož to domácí trh nevyžaduje. Místní trh jednoduše nemá kupní sílu na to, aby s daným zbožím na svém trhu obchodoval.

### 3.4 Přístup zemí k mezinárodnímu obchodu

Dnešní doba udává směr spíše k otevřenosti mezinárodních transakcí, avšak ne všechny země k mezinárodnímu obchodu takto přistupují. Dalo by se říci, že se setkáváme se všemi druhy otevřenosti, respektive uzavřenosti zemí. Spousta států je mezinárodním transakcím velmi nakloněna a pracuje na základě úzkých mezinárodních vazeb. Jsou však i takové země, které jsou velmi konzervativní nebo s ohledem na omezování mezinárodních obchodních transakcí poměrně ortodoxní.

Některé země jsou ochotny spolupracovat pouze v rámci nutných mezinárodních operací. I v dnešní moderní době se setkáváme s takovými extrémami, kdy dochází k vyhlášení exportních nebo importních embarg. Import a export zboží mohou být hodnoceny jako velmi efektivní nástroj ke zpomalení ekonomického růstu ostatních zemí nebo konkrétního protivníka. Můžeme tvrdit, že tyto nástroje zcela bezpečně nahrazují válečné konflikty, se kterými se svět potýkal v minulosti.

Podle Hese (Hes, 2005) můžeme v rámci vztahu jednotlivých států k mezinárodnímu obchodu hovořit o dvou teoretických rovinách přístupu.

#### **Pasivní přístup**

O pasivním přístupu k mezinárodnímu obchodu mluvíme tehdy, sahá-li daná země k mezinárodním transakcím pouze ve chvíli, kdy to situace vyžaduje a je to pro stát nezbytně nutné. Jako příklad mohu uvést dovoz surovin k následnému zpracování a výrobě.

#### **Aktivní přístup**

Takto můžeme nazývat přístup zemí, jejichž mezinárodní politika podporuje mezinárodní aktivity podniků, především pak podporuje různými typy dotací s daňovými úlevami. „*Proexportním aktivitám se podřizují zákony, dekrety, vznikají specializovaná pracoviště, hospodářské komory, posilují se obchodní oddělení na zahraničních zastoupeních a ambasádách.*“ (Hes, 2005)

Na základě přístupu k mezinárodnímu obchodu volí země postoj ke státní zahraničně obchodní politice. V literatuře se setkáváme s mnoha pojmy; pro potřeby této práce je uvedena kategorizace Fojtíkové (Fojtíková, 2009).

### **Liberální obchodní politika**

V rámci liberální obchodní politiky státu se setkáváme s uvolňováním bariér a omezení – například rušení celních bariér a tarifních opatření. Jak uvádí Fojtíková: *„Důsledkem liberální obchodní politiky je dosažení větší otevřenosti ekonomiky, což s sebou přináší větší konkurenci ze zahraničí, zároveň se však rozšiřují možnosti pro tuzemské výrobce. Ti mohou realizovat svou produkci nejen na tuzemském trhu, ale i na zahraničních trzích.“* (Fojtíková, 2009)

Výhody neplynou pouze pro výrobce, ale také pro domácí spotřebitele, kteří mají v rámci nabídky možnost výběru z různých cenových relací a širší škály výrobků. Velmi důležitým prvkem v rámci liberálního modelu obchodní politiky je specializace směrem ke specifickému druhu komodity, které dané zemi generuje nejvyšší prospěch.

### **Protekcionismus**

Ochrana domácího trhu, obchodní bariéry a různé druhy opatření či omezující zahraniční transakce jsou hlavními protekcionistickými nástroji v rámci mezinárodního obchodu. Protekcionistický přístup logicky přináší opačné póly – avšak k dané situaci z těchto omezení může pro výrobce plynout výhoda. Jedná se o jakýsi druh ochranářské politiky, jehož cílem je zajistit nezávislost a soběstačnost země. *„Ochrana domácího trhu má pozitivní vliv na zaměstnanost, neboť tím, že je domácí trh chráněn před dovozy zboží ze zahraničí, zvyšují se domácí výrobní kapacity a vznikají nová pracovní místa.“* (Fojtíková, 2009)

Jen v několika málo zemích lze tento způsob ochranářské politiky aplikovat, respektive pouze hrstka zemí dokáže být v rámci průmyslu, nerostných surovin a dovážených potravin zcela samostatná.

Jednotlivé přístupy zahraničně obchodní politiky státu tedy vymezují, jakým způsobem se země staví k mezinárodním obchodním transakcím, jak je země ochotna vyvážet zboží, služby a další předměty mezinárodní směny, jako je kapitál apod.

Existují více či méně zainteresované státy v rámci mezinárodního obchodu, nicméně žádný stát na celém světě není v rámci mezinárodního obchodu zcela uzavřen ani zcela otevřen. Nejčastěji se tak setkáváme s kombinací obou uvedených přístupů, ze kterých následně vychází konkrétní zahraničně obchodní politika státu a dílčí strategie exportu a importu (Fojtíková, 2009).

### **3.5 Česká republika a mezinárodní obchod**

Česká republika je vzhledem k velikosti území a s ním spojenými limitovanými možnostmi těžby nerostných surovin, ale také poměrně nízkému nákupnímu potenciálu, povinna poskytovat takové prostředí a podmínky, aby napomáhaly rozvoji exportu do zahraničí (Hes, 2005).

Využití mezinárodních obchodních transakcí je vzhledem k těmto skutečnostem pro Českou republiku velmi důležitý. Proexportní politika je pro pozitivní vývoj ekonomické situace zásadním prvkem. Dá se říci, že česká ekonomika je v současné době vedena především exportem. V této části práce již přecházím na konkrétní aktivity a politiku České republiky. Cílem je navázat na současnou strategii mezinárodního obchodu a konkrétně proexportní politiku.

#### **3.5.1 Vývoj mezinárodního obchodu České republiky**

Před popisem aktuálního přístupu České republiky k mezinárodnímu obchodu, se práce pokusí nastínit vývoj mezinárodního obchodu s ohledem na historický vývoj země doplněný o komentář. Zpočátku tento rozbor napomáhá alespoň v základním rámci ke komparaci se současným přístupem státní zahraničně obchodní politiky a poskytuje obraz o tom, zda je v případě našeho státu mezinárodní obchod skutečně podporován více, než tomu bylo v dobách minulých.



## **Mezinárodní obchod první republiky a v době první světové války**

Vznik první republiky udává několik rovin českému zahraničnímu průmyslu. Po rozpadu Rakouska-Uherska zůstává většina průmyslu na českém území, což dává českým zemím dobrý předpoklad k silnému zázemí pro zahraniční i domácí trh. Situace by v Československu byla vzhledem k výše popsanému příznivá nebýt toho, že většina potřebných surovin pro využití v průmyslu se po rozpadu Rakouska-Uherska ocitá mimo území republiky. V období první republiky země disponovala mnoha různými průmyslovými odvětvími, avšak potýkala se s absencí nově vzniklých oborů, jako je chemický průmysl či elektro. Celá Evropa se navíc ocitla ve velmi obtížné ekonomické i mezinárodně politické situaci. Země se potýkaly například s narušenými diplomatickými vztahy, zničenými průmyslovými závody a surovinovými základnami.

Nedostatek surovin a potravin udává zahraničnímu obchodu českých zemí po první světové válce směr, kdy dovoz převyšuje vývoz. Mezinárodní obchod je zasažen poválečnou hospodářskou krizí, na našem území k tomu dále přibývá velká inflace způsobená neustálým posilováním československé koruny. Nejen v Československu, ale hlavně v sousedních zemích vznikají nové průmyslové závody. To vývoji našeho vývozu moc na síle nepřidává (Černohlávková a kol., 2007).

Situace pro náš stát ani pro naše sousedy a okolní evropské státy není jednoduchá. V době po první světové válce se zahraniční obchod setkává s tzv. reglementy. Pro mezinárodní transakce se jednalo o administrativní přítěž a omezení dovozu či vývozu. Země si takto chránily a kontrolovaly domácí hospodářství, které bylo po válce značně poškozené. Dalším typickým znakem té doby jsou poměrně vysoké celní sazby. Reglementace začíná pomalu uvadat ve dvacátých letech minulého století. Do té doby se dá hovořit o převládajícím protekcionismu s ohledem na mezinárodní obchodní transakce (Lacina, 1997).

## **Revitalizace zahraničního obchodu po první světové válce**

Mezinárodní obchod roste kolem roku 1924. Avšak mnohé se v rámci zahraničního obchodu v Československu mění. Doposud, tedy od konce první světové války, se naše

země soustředila především na východoevropský trh. Zvyšováním konkurence na evropském trhu, a to i na nepříliš oblíbeném východním trhu, vzniká nutnost nalézt nové oblasti pro vývoz českých produktů. Republika se tak konečně začíná více orientovat na západní trhy a zároveň začíná objevovat trhy nové – např. navazuje obchodní kontakty na území Jižní Ameriky a Afriky (Tomeš, 2008).

Mezinárodní obchod se stále potýká s vysokými celními sazbami. V roce 1927 je celní sazba za dovoz železa až 50%. Celní ochrana v době po první světové válce byla pro tuto dobu celkem typická a Československo patřilo k zemím, které měly nejvyšší celní sazby. Vývoj mezinárodního obchodu se od zmíněného roku 1927 začíná ubírat správným směrem. Administrativní a ostatní překážky omezující mezinárodní obchod začínají polevovat a transakce mezi státy vzrůstají. Tento pozitivní trend v rámci evropských zahraničních vztahů však přerušuje náhlá velká hospodářská krize (Tomeš, 2008).

### **Mezinárodní obchod v době hospodářské krize**

Jak se hospodářská krize dotýkala tehdejšího Československa? Hlavními exportními artikly Československa v období po první světové válce jsou hračky, hudební nástroje či tradiční české sklo - tedy typ zboží, bez kterého se lze obejít, produkty, na kterých se jako první podepíše dopad jakékoliv krize. Logicky je tak zahraniční obchod Československa na ústupu.

Právě hospodářská krize je v historickém vývoji mezinárodního obchodu naší země velmi důležitým okamžikem. V dobách krize mezinárodní ekonomiky, poklesu exportu a importu bylo nutné uchýlit se ke krokům podporujícím obchodní transakce. Československo se tak místo posilování své měny přiklání k devalvaci koruny, stát začíná od roku 1931 přejímat záruky za exportní úvěry, zavádějí se exportní prémie a pro podporu vstupu na zahraniční trhy vzniká také Exportní ústav. Tyto kroky podporující chod zahraničního obchodu bohužel k obnovení původního stavu nestačí. Nárůst byl v polovině a ke konci 30. let velmi pozvolný a s ohledem na stav v letech dvacátých byl přibližně na polovině tehdejšího stavu (Černohlávková a kol., 2007).

Hospodářská krize tedy vytváří požadavek na změnu struktury vývozních artiklů. Československo zaměřuje svůj potenciál mimo jiné na výrobu zbraní. Charakteristika vývozu z Československa se ale mění i v kontextu stavu zpracování vyvážených

produktů – během období začíná převažovat vývoz surovin k následnému zpracování. Naopak klesá podíl vyvážených hotových produktů.

### **Konec hospodářské krize a nástup druhé světové války**

Evropa se sotva probírá z hospodářské krize a je jí zasažena další rána. Desítky milionů obětí, pokles životní úrovně, průmysl zaměřen hlavně na zbrojní výrobu, tragédie které s sebou nese druhá světová válka. Naše země se v první řadě musela potýkat se škodami vzniklými v průběhu války. Životní úroveň tehdejšího obyvatelstva byla na velmi špatné úrovni a země se začínala po válečném kolapsu obnovovat. V obnově a pomoci tehdy napomáhaly v té době nově vzniklé organizace jako OSN a UNRRA (Tomeš, 2008).

V rámci obnovy zahraničního obchodu Československa došlo k revitalizaci průmyslu. Důležitým faktem byla industrializace Slovenska, které v předválečné době oproti Česku zaostávalo.

Rok 1945 a dekrety prezidenta s sebou nesou zásadní moment nejenom pro český průmysl. Od tohoto roku začíná probíhat znárodňování průmyslových podniků. První vlna je velmi pozvolná. Avšak do 60. let minulého století je prakticky vymazán soukromý sektor.

### **Nástup komunismu v Československu**

Po druhé světové válce se tehdejší Československo logicky přiklánělo ke spolupráci se západními zeměmi. Situace se ovšem začíná rapidně měnit s nástupem vlivu Sovětského svazu, který dosahuje svého a Československo přerušuje obchodní kontakty s „kapitalistickými“ zeměmi a kvůli politickému diktátu zaměřuje své aktivity na východní blok, směrem k Sovětskému svazu.

Totální odloučení od západu je podpořeno embargem na vývoz surovin, které na západě chyběly. Embarga se však nevztahovala na vývoz z Československa. Země orientované na západ nedovázely do zemí Sovětského svazu takzvané „strategické výrobky“, tedy například moderní technologie. Import a export je realizován pouze v rámci Sovětského svazu, velmi důležité obchodní transakce probíhají v rámci tzv. RVHP.

V Československu se díky smlouvám se SSSR velmi rychle rozvíjí těžký strojírenský průmysl (Fojtíková, 2009).

Spolupráce se západními zeměmi klesala a v podstatě zanikala od roku 1948 až do 60. let. V letech 1960 až 1964 se znovu začínají obnovovat zahraniční transakce se západními zeměmi. Československo nalézá obchodní kontakty ve Velké Británii, Rakousku či NSR. Jisté překážky v obchodní spolupráci stále přetrvávají, k úplnému zrušení embarg a ostatních omezení dochází v podstatě až po zániku Sovětského svazu (Fojtíková, 2009).

### **Návrat k západním trhům**

Naše země byla dlouhá léta v zajetí komunistického režimu, který udával směr nejen v rámci politického zřízení země, ale také v oblasti zahraničních trhů, které byly středem zájmu v rámci exportu a importu. Orientace Československa se začala opět ubírat k západu po listopadové revoluci v roce 1989, která následně způsobila převrat. Z centrálně plánované ekonomiky stát přechází na tržní ekonomiku. S tímto přechodem jsou spojené privatizace státních podniků a začínají znovu vznikat soukromé podniky. Mezi podniky se začínají prosazovat také různé exportní a importní podniky. Díky rozvoji soukromého podnikání si samy podniky volí cílové zahraniční trhy (Fojtíková, 2009).

Ačkoliv můžeme hodnotit návrat k západu jako pozitivní, nebyla situace rozhodně ideální. V této době klesá průmyslová produkce naší země – naši největší odběratelé z tehdejšího RVHP krachují. Najít okamžitý odbyt na západních trzích není snadné a především není okamžité. V období od roku 1990 se naše země potýká se dvěma závažnými problémy. Prvním z nich je nedostatečný a s ním spojený pokles výroby a krach státních podniků. Druhý problém té doby je rapidní nárůst importu zboží ze západu.

Nastává nutnost podpory státu a znovu obnovit obchod, a to nejen ten zahraniční. V 90. letech tak dochází k postupné liberalizaci obchodu za účelem rozhýbání domácí ekonomiky. V rámci rozdělení Česka a Slovenska však nastává další problém, který klesající ekonomice státu také moc nepřidává. V době rozdělení a vzniku dvou samostatných celků totiž dochází ke sporu ohledně v minulosti navázaných zahraničních obchodních transakcí státu. Bylo zcela zřejmé, že takový zásah do státního zřízení přinese

svá rizika a právě ekonomika bude zatížena nejvíce. Situaci nenapomáhá ani fakt, že spolu země navzájem omezují obchod. V České republice stále převažuje trend, kdy dovoz převyšuje vývoz. Jako pozitivní faktor mohu uvést, že stále více převažovala spolupráce s vyspělými západními zeměmi. Zaměření obchodu na západ, který nakonec vyústí až ke vstupu do Evropské unie, je tím nejdůležitějším faktorem pro vývoj mezinárodního obchodu České republiky a jeho pozitivní efekt v rámci domácí ekonomiky (Fojtíková, 2009).

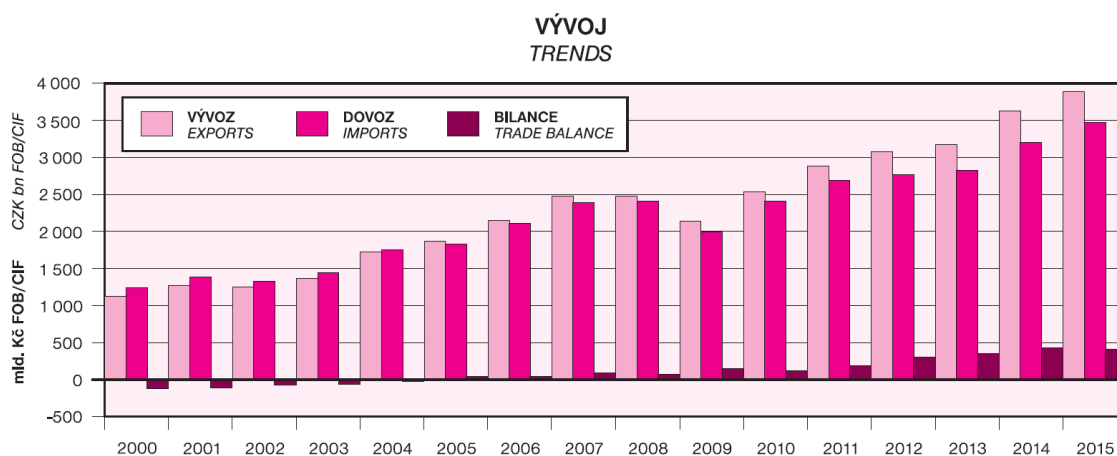
### **3.5.2 Mezinárodní obchod České republiky v současnosti**

Vývoj mezinárodního obchodu v období od roku 2000 a po vstupu do EU je samostatnou kapitolou v historii naší země, a to nejenom v rámci mezinárodního obchodu. Významným milníkem pro export zboží a služeb z České republiky a pro zahraniční obchod obecně, je vstup naší země do Evropské unie (EU). Tato skutečnost je zároveň podložena i statistickými důkazy. Vývoj zahraničního obchodu od vstupu do EU zaznamenal znatelný nárůst. V roce 2005 se Česká republika od vzniku samostatné republiky dostává v rámci dovozu a vývozu do prvního přebytku platební bilance, který činí 38,6 mld. Kč (Změny v zahraničním obchodě v ČR).

Nárůst zahraničních transakcí je tak znatelný – bilance hodnoty se v roce 2013 vyšplhala na hodnotu 351,2 mld. Kč, v roce 2014 dosáhla bilance 429,1 mld. Kč, v roce následujícím pak ale zaznamenává pokles na 406,2 mld. Kč (Zahraníční obchod ČR od vstupu do Evropské unie)

. Nepřehlédnutelným údajem v grafech je také pokles zahraničních transakcí v letech 2008 – 2010. Myslím, že není nutné nijak důrazně objasňovat, že stagnace obchodu celkově byla zapříčiněna světovou finanční krizí, započatou hypoteční krizí v USA a následným krachem burzy na Wall Street. V příloženém grafu můžeme také pozorovat poměr dovozu a vývozu na zahraničním obchodu České republiky (Fakta o obchodě Česka se zahraničím).

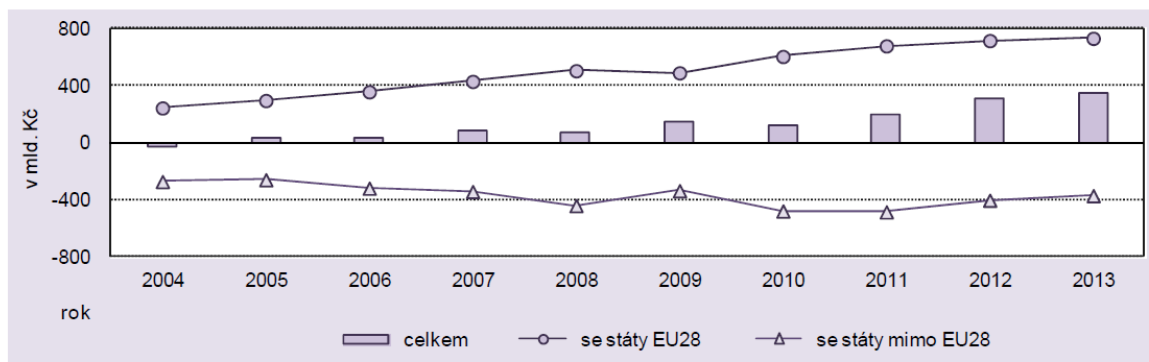
**Graf 1: Vývoj vývozu a dovozu od roku 2000 – 2015**



Zdroj: Český statistický úřad (Analýza zahraničního obchodu ČR se zbožím)

Ke zvýšení zahraničních transakcí dochází především díky volnému trhu v rámci EU. A právě sousední státy, s nimiž díky schengenskému prostoru může Česká republika obchodovat bez jakéhokoliv omezení hranic, jsou našimi největšími zahraničními obchodními partnery. Graf č.2 pro představu zachycuje podíl zahraničního obchodu v rámci zemí EU a mimo země EU.

**Graf 2: Poměr vývozu se státy EU a státy mimo EU**



Zdroj: Český statistický úřad (Analýza zahraničního obchodu ČR se zbožím)

Podle dostupných ročních statistik z roku 2015 patřily mezi 10 hlavních zahraničních obchodních partnerů České republiky co do celkového obrátu zahraničních transakcí tyto země: Německo, Slovensko, Čína, Polsko, Francie, Itálie, Spojené Království, Rakousko, Nizozemsko a Maďarsko (Zahraniční obchod ČR – roční údaje 2015).

### **3.6 Exportní politika státu**

Jednu z hlavních rolí má v rámci mezinárodních transakcí vždy stát, neboť ten v rámci zahraničně obchodní politiky reguluje a koordinuje jednotlivé kroky. Zahraničně obchodní politika státu je nástroj, který vláda využívá k působení na prostředí obchodu a obchodních vztahů. Jejím hlavním cílem je zajištění ideálního vývoje domácí ekonomiky a hospodářství. Součástí zahraničně obchodní politiky státu je také exportní politika, která udává důležitost postoje státu v rámci vývozních aktivit domácích podniků. Ve vývoji mezinárodního obchodu jsem narazil na etapu hospodářské krize, při níž stát začíná chápat, že mezinárodní obchod je velmi důležitým prvkem domácí ekonomiky. Vznikají ucelené formy exportní politiky a s ní spojená podpora exportérů. Nicméně není prezentována v dokonale ucelené podobě a s nastavenými pravidly. Postupem času začínají vznikat různé typy mezinárodních spoluprací upravující obchodně politické vztahy jednotlivých zemí a tím nastavují jakýsi ucelený obraz podpory exportu (Fojtíková, 2009).

Exportní politika se řídí několika zásadními pravidly určujícími omezení vzniku konfliktů nejen v rámci mezinárodního jednání, ale i na straně domácího trhu. Řídí se pravidly volné hospodářské soutěže a respektuje pravidla volného přístupu (Budínský a kol., 2005).

Bylo již zmíněno, že Česká republika je vzhledem ke své velikosti a nedostatku přírodních zdrojů otevřenou ekonomikou, jejíž růst je postaven na exportu. Pro českou ekonomiku je vytyčen dlouhodobý cíl, který má zajistit dostatečný objem exportu z naší země. Export obecně velmi zásadně ovlivňuje saldo obchodní bilance a růst HDP. Státní podpora exportu by měla podpořit finanční mechanismy, které se zaslouží o proexportní orientaci naší ekonomiky a vytvoří českým exportérům příznivé podmínky. Je nutné upřesnit, že státní podpora exportu neposkytuje pouze úvěry nebo dotace, ale snaží se také ovlivnit hospodářskou politiku tak, aby posílila domácí ekonomiku v celku.

Jednotlivé nástroje státní exportní politiky ovšem jsou, nebo by alespoň měly být, v přímé souvislosti s exportními procesy. V rámci státní exportní politiky nelze aplikovat takové nástroje, jako jsou např. změny v daňové soustavě – tedy takové prostředky, které mění obraz celkového ekonomického prostředí daného státu (Fojtíková, 2009).

Zásadní událostí ve vývoji mezinárodního obchodu České republiky byl vstup do EU. Díky bezcelnímu procesu dochází k odbourání cel a dalších omezení, což celkově napomáhá exportním aktivitám. Vzniká oblast volného obchodu. Vstup do Evropské unie mění konkurenční prostředí na trhu našeho státu. Důraz je zaměřen na vytvoření konkurenceschopnosti domácích firem a zvýšení exportní výkonnosti. Mění se struktura státní správy, která vyžaduje moderní přístup schopný reagovat na nové požadavky.

U příležitosti, kdy hovoříme o exportní politice České republiky v souvislosti se vstupem do EU, je nutné poukázat na skutečnost, že česká exportní politika je rozdělena do dvou rovin. Mnoho států včetně České republiky je součástí různých obchodních unií a světových organizací – státy při plánování exportní politiky musí brát v úvahu také pravidla nastavená jednotlivými mezinárodními organizacemi a mezinárodními smlouvami. V rámci Evropské unie hovoříme o společné obchodní politice, která určuje pravidla dovozu a vývozu pro členské státy Evropské unie. Každá země si ovšem proexportní politiku a její jednotlivé nástroje plánuje sama, a to s ohledem na rozdílné velikosti států, objemy vývozu atd. (Fojtíková, 2009).

### **3.7 Státní instituce pro mezinárodní obchod**

Podpora exportu a otázky mezinárodního obchodu jsou v kompetenci několika vládních institucí a příspěvkových organizací, které poskytují služby našim exportérům a snaží se jim zajistit potřebnou finanční či nefinanční podporu. Jednotlivé státní instituce koordinují a vytvářejí strategie na určitá období. Mezi hlavní organizace zaštiťující mezinárodní obchod jako celek a s ním spojené strategie podpory domácích exportérů či naopak regulující zahraniční transakce patří Česká exportní banka, Exportní garanční a pojišťovací společnost, Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO) a Ministerstvo zahraničních věcí. Tyto státní organizace jsou základními kameny zahraničně obchodní politiky a s ní spojené proexportní politiky naší země – jejich působnost v rámci mezinárodního obchodu je vymezena Kompetenčním zákonem (Úřad vlády).



### **3.7.1 Ministerstvo průmyslu a obchodu**

Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO) je jednou z hlavní státních organizací, jež koordinuje a reguluje mezinárodní obchod a podporuje jeho rozvoj. Je hlavním orgánem pro zahraničně obchodní politiku státu. Mezi hlavní úkoly s ohledem na vymezené téma bych zmínil realizaci zahraniční obchodní politiky naší země do kompetence MOP patří vymezování exportní strategie – tu popisují v další části této práce – pro téma příležitostí a podporu MSP je dosti zásadní. V rámci exportní strategie MPO zaujímá hlavní roli, a to ve smyslu organizace a její koordinace. Z hlediska exportu je velmi důležitým orgánem, který vytváří příznivé podmínky pro domácí exportéry (Působnost ministerstva).

Ministerstvo průmyslu a obchodu jednotlivé aktivity pro exportéry deleguje na agentury CzechTrade a CzechInvest, jež mají ústřední roli pro vystupování a komunikaci s jednotlivými zástupci podniků.

#### **CzechTrade**

CzechTrade je příspěvkovou organizací spadající pod Ministerstvo průmyslu a obchodu. Tato agentura byla zřízena konkrétně pro účely podpory obchodu, obzvláště pak na mezinárodní úrovni, kde plní velmi důležitou informační a poradenskou roli ve vztahu k exportérům. Role agentury CzechTrade je vymezena třemi základními cíli: rozvoj exportu, zpravodajství exportu a rozvoj obchodních příležitostí. Tedy obecně řečeno: podporovat exportní výkonnost našeho státu. Služby agentury jsou pro využití vhodné především při rozvaze o vstup na zahraniční trhy, kdy je možné získat potřebné informace o daném trhu a požadavcích ke vstupu na cílový trh. Příspěvková organizace CzechTrade je financována ze státního rozpočtu, a to prostřednictvím svého zřizovatele, jímž je Ministerstvo průmyslu a obchodu (Představení CzechTrade).

#### Exportní akademie

Funkce akademie byla určena čistě pro vzdělávání obchodních diplomatů a pracovníků agentury CzechTrade; po roce 2007 se však služby otevírají i soukromým

firmám. Sama akademie svojí charakteristikou v dnešní době vymezuje své služby pracovníky státní správy, zaměstnance agentury CzechTrade, CzechInvest, MPO a MZV. Cílem akademie, která vzniká v rámci projektu „Zefektivňování exportních služeb“, je rozšiřování vzdělání v rámci zahraničního obchodu (Exportní akademie).

#### Poskytování informací exportérům

Poskytování informací vývozcům probíhá v několika rovinách. CzechTrade poskytuje informace o exportních příležitostech – jedná se o seznam zakázek a poptávek ze zahraničí a vypisování tendrů. Díky informačnímu servisu a možnosti odběru informací se tak domácí podniky dozvídají o nových projektech, na kterých mohou participovat. CzechTrade dále slouží jako jakýsi komunikační kanál, který zprostředkovává nové legislativní změny týkající se exportu a mezinárodního obchodu obecně. V tomto smyslu je poskytován zpravodajský servis domácím exportérům (Informační servis).

#### Exportní poradenství

Služba využitelná pro expandující podniky. Agentura je schopna poskytnout data o aktuálním dění na zahraničním trhu. Podniky, které mají exportní potenciál a chtějí své záměry realizovat, mohou využít konzultace v krajských agenturách a dozvědět se více o teritoriálních možnostech apod. Exportní poradenství s sebou přináší různé analýzy, průzkumy trhu či možnosti oslovení potenciálních partnerů v zahraničí (Exportní poradenství).

#### Vzdělávání pro exportéry

Na pořádaných konferencích a seminářích jsou exportéři vzděláváni od obchodních dovedností, základních znalostí exportu až po možnost individuálního vzdělávacího plánu (Exportní vzdělávání).

### Meetingy pro exportéry

Při událostech organizovaných agenturou CzechTrade je možné navázat nové obchodní a partnerské kontakty. CzechTrade organizuje různé konzultační setkání, kde mohou exportéři diskutovat o specifikách daného trhu, případně navázat spolupráci (Akce pro exportéry).

### Prezentace českých podniků v zahraničí

Důležitou službou agentury je prezentace českých firem v zahraničí – dle mého názoru velmi dobře využitelné pro začínající exportéry. Pod záštitou agentury CzechTrade je například možné se zúčastnit mezinárodních veletrhů. Specifické detaily této služby se neustále prolínají v praktické části této diplomové práce.

### **CzechInvest**

Agentura pro podporu podnikání a investic je též příspěvkovou organizací MPO. Agentura CzechInvest je specializována výhradně na podporu malých a středních podniků. Její hlavní činností je zprostředkování podpory pro malé a střední podniky na základě dotačních programů vlády České republiky. Agentura se svojí činností zasluhuje o konkurenceschopnost malých a středních podniků na zahraničních trzích. Činností CzechInvestu nejsou pouze exportní pobídky. Agentura aktivně prezentuje náš stát v zahraničí a vytváří tak příležitosti pro zahraniční investory v naší zemi.

### **Agentura pro podnikání a inovace**

Agentura pro podnikání a inovace (API) je relativně mladou organizací, která je svojí charakteristikou velmi podobná CzechInvestu. Tyto organizace se svojí činností v podstatě prolínají. API stejně tak jako CzechInvest zprostředkovává informace o aktuálních výzvách a dotačních programech. Jednotlivé výzvy pak spravuje a udává administrativní požadavky. Agentura pro podnikání a inovace je také státní příspěvkovou organizací spadající pod záštitu MPO. Hlavní činností API je zprostředkování dotačního programu

„Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost“, který je součástí tzv. OP PIK – Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. OP PIK je programem pro podporu českých podniků, jehož součástí je financování realizace projektů ve zpracovatelském průmyslu a s nimi souvisejících služeb má v tomto smyslu roli kontrolní, kdy z hlediska administrativních náležitostí hodnotí jednotlivé výzvy (Obecné informace o OP PIK).

V kompetenci agentury je schvalování podaných žádostí, realizování dotačních programů, jejich monitoring a finální schválení. Jednotlivé krajské kanceláře agentury též pořádají různé vzdělávací semináře a školení – jsou to události věnované konkrétním výzvám a jednotlivým administrativním náležitostem spadajícím pod API (O API).

### **3.7.2 Ministerstvo zahraničních věcí**

Ministerstvo zahraničních věcí je v rámci otázek mezinárodního obchodu neméně důležitou státní institucí. Sám název také udává, že ministerstvo je zodpovědné za diplomatické zahraniční vztahy země, podílí se tedy na zabezpečení vztahů k ostatním zemím a mezinárodním organizacím. Ministerstvo zahraničních věcí je jedním z hlavních orgánů, který koordinuje vnější ekonomické vztahy země. V otázkách zahraničního obchodu je MZV zodpovědné za potvrzování jednostranné či vícestranné spolupráce. S ohledem na obchodní aktivity podnikatelů v zahraničí je činnost MZV důležitá pro ochranu a zabezpečení styku se zahraničními orgány (O ministerstvu).

Vzhledem ke skutečnosti, že je MZV zodpovědné za vnější diplomatické vztahy, vytváří podmínky k mezinárodním transakcím - především pro domácí exportéry, kteří za daných pravidel a podmínek vyvázejí zboží. Jednání MZV má za úkol vytvářet takové podmínky mezinárodního obchodu, které budou naplňovat ekonomické zájmy našeho státu.

V kompetenci MZV je koncepční rámec mezinárodního obchodu, který je dále prezentován prostřednictvím exportní politiky státu. I přesto, že podniky nepřicházejí do styku s MZV často, je jeho důležitost pro exportéry v rámci mezinárodního obchodu zásadní.

### 3.7.3 Ministerstvo financí

Ministerstvo financí (MF) je mimo otázky státního rozpočtu také zodpovědné za ochranu zahraničních investic a za pohledávky vůči zahraničním investorům. S ohledem na mezinárodní transakce je důležitou úlohou ministerstva především ochranná funkce státu. Ministerstvo je orgánem pro vydávání antidumpingových a antisubvenčních opatření (Antisubvenční vyrovnávací řízení).

*„Výrobci v EU mají možnost podat podnět Evropské komisi k zahájení šetření, pokud se ocitnou v nepříznivé hospodářské situaci, kterou mohou jednoznačně přičíst vlivu dovozu výrobků, o nichž se domnívají, že jsou na unijní trh dováženy za dumpingové ceny. To znamená, že cena dováženého výrobku je nižší než jeho běžná hodnota při prodeji na domácím trhu zahraničního výrobce.“* (Antidumpingové a antisubvenční řízení)

MF musí ve svých aktivitách v rámci mezinárodních transakcí postupovat tak, aby byly naplněny a zároveň chráněny obchodně politické zájmy naší země. A stejně jako ostatní státní instituce musí ctít závazky vyplývající z mezinárodních smluv. Pod správu MF je mimo jiné také spadá Generální ředitelství cel.

### 3.7.4 Exportní garanční a pojišťovací společnost

Exportní garanční a pojišťovací společnost (EGAP) je akciová společnost, jejíž akcie vlastní výlučně Česká republika. Exportní garanční a pojišťovací společnost charakterizujeme jako státní úvěrovou společnost specializující se na pojišťování rizik spojených v rámci vývozu zboží, služeb a investic. V případě Exportní garanční a pojišťovací společnosti tedy jde již o tzv. podporu přímou – finanční podporu. EGAP se svými produkty a službami zaměřuje na pojišťování vývozních úvěrů proti rizikovým obchodním transakcím (O společnosti. Profil).

Dá se říci, že nabízí pojištění takových rizikových transakcí, které mohou vyplývat ze změny politické situace v dané zemi nebo z hlediska komerčního, kdy není dlužník schopen splácet své závazky. Jedná se o státní podporu exportu, kdy stát zajišťuje ručení závazků, které vznikají na základě uzavřených pojistných smluv.

V případě podpory exportu, která vyplývá ze služeb EGAP, můžeme hovořit o tzv. protikrizovém nástroji. Služby EGAP mohou být využívány českými exportéry za uvedených podmínek:

- Exportér musí být daňově zaregistrován na území ČR
- Vyvoz domácího zboží a služeb musí být minimálně v 50% podílu z celkové hodnoty vývozu
- Musí být splněna pravidla původu zboží
- Jedná se o komerčně nepojistitelná rizika vývozu
- 

*Zdroj: EGAP (Podpora MSP)*

EGAP je tedy schopna pokrýt rizika, která nejsou ochotny a schopny pojistit komerční úvěrové pojišťovny. Služby jsou poskytovány všem exportérům vyvážejícím české produkty, a to bez ohledu na velikost, právní formu a objem vývozu.

Tato práce je zacílena především na podporu a příležitosti malých a středních podniků a právě EGAP se prioritně zaměřuje na podporu podniků této kategorie. EGAP jim napomáhá financováním nebo různými bankovními zárukami zejména v jejich exportních začátcích a napomáhá tak příležitostem vývozu v jejich zárodcích. EGAP mnohdy poskytuje služby malým a středním podnikům také ve spolupráci s komerčními bankami a Českou exportní bankou (Státní podpora exportu).

V rámci služeb EGAP jde s ohledem na státní podporu především o zvýšení úrovně pojištění a financování vývozu. EGAP se zasloužil zásadních zvýhodnění v rámci pojistných sazeb, dále možnosti odloženého splácení pojištění nebo zvýšení pojistného krytí.

### **3.7.5 Česká exportní banka**

Česká exportní banka (ČEB) vznikla v roce 1995 a je přímo i nepřímo vlastněna státem (20% podílu je vlastněno státem, zbývajících 80% pak vlastní EGAP). ČEB vznikla primárně za účelem financování exportních aktivit domácích exportérů. Podpora ČEB spočívá ve finančních službách zaměřených na vývozní aktivity, které mají českým

exportérům napomáhat ke konkurenceschopnosti na zahraničních trzích. Jako zajímavost bych uvedl skutečnost, že produkty banky jsou momentálně z velké většiny využívány zahraničními podniky, které se nějakým způsobem podílejí na vývozu českého zboží a služeb (Profil banky).

Cílem ČEB je poskytování a financování exportních úvěrů, dále pak poskytování bankovních záruk. Tyto finanční služby jsou poskytovány za výhodnějších podmínek než na běžném komerčním trhu. Jedná se zejména o lepší úrokové sazby a delší doby splatnosti. Tato podpora je využitelná a výhodná zejména pro exportéry, jejichž zahraniční projekty jsou finančně tak nákladné, že vyžadují dlouhodobé financování za co možná nejlepších podmínek. V porovnání s ostatními produkty, jenž jsou v portfoliích komerčních bank, je při velkém finančním objemu financování exportních aktivit znatelně výhodnější.

Finanční podporu ČEB může získat vývozce, právnická osoba se sídlem v České republice nebo již dříve zmíněný zahraniční subjekt, který odebírá zboží a služby z ČR. Dalšími možnými odběrateli služeb ČEB mohou být například tuzemské nebo zahraniční banky.

### **Podmínky pro využití služeb ČEB**

- Příjemce nesmí mít žádné nevyrované závazky vůči státu
- Vyhovující smlouva o vývozu, jejímž předmětem je dodání zboží nebo služeb
- Vyvážené zboží nebo služba musí být alespoň z 50% produktem české výroby
- Proti žadateli podpory ČEB nesmí být vedeno žádné konkurzní řízení
- Zajištění musí být v souladu s podmínkami ČEB – zmiňovány jsou především vývozní úvěrová rizika

*Zdroj: ČEB (Úvěry)*

Vzhledem k tomu, že malé a střední podniky jsou v rámci vývozních aktivit pro domácí ekonomiku základním kamenem, i ČEB své aktivity zaměřuje primárně na ně. ČEB ve svém portfoliu přímo nabízí program podpory pro malé a střední podniky.

Program banky je určen jak pro vývozce, tak pro subdodavatele těchto vývozců. Předmětem tohoto programu jsou různé typy zvýhodněného financování vývozců s odloženými platbami, bankovní záruky či financování výroby za účelem následného vývozu. Obecně jsou cílovou skupinou všichni vývozci bez ohledu na velikost obrátu.

ČEB má nastavené vize a cíle, které vycházejí ze strategického plánu ČEB pro období od roku 2014 – 2018. ČEB zakládá svoji vizi především na transparentnosti a jednoduchosti nastavených procesů v rámci organizace, důraz je kladen na rychlost vyřizování jednotlivých požadavků. Strategie udává devět základních strategických cílů, jimiž jsou: podpora vývozců v roli finálních dodavatelů, zvýšení počtu podpořených vývozců, podpora investičních aktivit tuzemských subjektů v zahraničí, vymezení zemí na základě státních doporučení (tedy teritoriální diverzifikace), koncentrace na podporu vývozu, optimalizace vztahu k národnímu rozpočtu, hledání dalších forem vývozu, zajištění finanční stability banky a rozšíření investorské základny banky (Profil banky).

Vývozcům je nabízena široká škála finančních produktů, které mají napomáhat v rámci exportních aktivit. ČEB vývozcům nabízí různé typy střednědobých nebo dlouhodobých úvěrů a bankovních záruk. ČEB zároveň navazuje obchodní kontakty se zahraničními bankami – jejich produkty jsou tak dostupné pro odběratelské úvěry.

### **Přímý exportní odběratelský úvěr, kdy je příjemcem úvěru zahraniční dovozce**

Tato služba zajišťuje okamžité proplacení vývozu českého vývozce zahraničnímu kupujícímu. Příjemce v tomto případě nemusí být pouze zahraničním dovozcem, ale může se jednat i o jeho banku (Odběratelský úvěr).

### **Nepřímý exportní odběratelský úvěr - příjemcem úvěru je banka zahraničního dovozce**

V rámci tohoto typu úvěru je možná realizace objemných dodávek českého vývozce pro zahraniční dovozce. Nepřímý exportní odběratelský úvěr umožňuje realizaci objemnějších dodávek českého exportéra pro zahraničního kupujícího (Odběratelský úvěr).



## **Refinanční exportní odběratelský úvěr**

Banka vývozce poskytuje finanční prostředky, které banka využije ke zprostředkování finančního úvěru zahraničnímu dovozci. Podmínky tohoto úvěru jsou samozřejmě výhodnější než za standardních podmínek komerčních bank (Odběratelský úvěr).

## **Předexportní úvěr na financování výroby pro export**

Tento úvěr českému exportérovi nabízí financování nákladů, které jsou spojené s realizací vývozu zboží nebo služeb pro zahraničního dovozce. Úvěrem lze financovat nákup surovin a materiálu, nákup výrobků určených k vývozu, dále pak například osobní náklady spojené s výrobou pro export (nákladové mzdy a náklady sociálního a zdravotního pojištění) nebo náklady související s pořízením investičního majetku, který bude sloužit pro výrobu produktu určeného k exportu (Předexportní úvěry).

## **Další produkty ČEB**

- Přímý dodavatelský exportní úvěr
- Úvěr na investice v zahraničí
- Refinanční exportní dodavatelský úvěr
- Projektové financování

*Zdroj: Česká exportní banka (Úvěry)*

### 3.8 Exportní strategie 2012 – 2020

V roce 2011 započala příprava na novou exportní strategii, se kterou Česká republika počítá na období od roku 2012 – 2020. Nová exportní strategie je pod hlavičkou MPO prezentována jako nový směr České republiky s maximálním důrazem na využití synergie veřejných institucí, které mají za úkol podporovat domácí exportéry.

Než přejdu ke konkrétním vizím a cílům Exportní strategie pro období 2012 - 2020, rád bych nastínil podmínky, za jakých nová strategie vznikala. V oficiálním dokumentu Exportní strategie 2012 – 2020 je uvedeno, že naše země doposud čerpala z výhod plynoucích ze strategické pozice v Evropě a relativně levné pracovní síly, která vykazovala dobrou kvalifikovanost. Avšak tyto zdroje, které naše země má, respektive podle nové strategie měla, jsou a postupně budou vyčerpány. V ohledu na předchozí verzi strategie (Exportní strategii na období od roku 2006 – 2010) je aktualizovaná verze vypracována opatrněji, neboť od roku 2005 vývoz z České republiky dosahoval nadstandardních objemů, Nová strategie podle autorů vzniká v době stagnace, exportní strategie také pohlíží na euroamerickou ekonomickou krizi (Exportní strategie 2012-2020).

Je zcela jasné, že bychom měli plánovat ve všech směrech s jistou opatrností a být ostražití, nicméně nevyústila v letech 2006, 2007 až do roku 2008 celosvětová ekonomická krize? Zpětně můžeme zcela jistě vyhodnotit, že ekonomická krize zpomalila domácí ekonomiku, avšak možná právě díky nadstandardnímu objemu vývozu a výborným výsledkům našich exportérů nebyl výsledný propad tak zdrcující jako pro některé ostatní země. Aktuální strategie poukazuje na probíhající ekonomickou krizi a v jistém smyslu samotnou vizi naší exportní politiky staví do pozice jakéhosi krizového scénáře.

Klíčovými pojmy nové strategie je flexibilita a synergie, avšak právě toto dané strategii jaksí lze upřít. Jestliže se naše země v roce 2006, v samém zárodku ekonomické krize, připravovala na nárůst vývozu, má být aktuální strategie postavena na maximální opatrnosti a přípravě na recesi? A pokud ano, nebylo by vhodnější využít zmíněného potenciálu a zasadit se o komplexní přístup v rámci strategického plánování?

Komplexní přístup je vzhledem k prezentovaným skutečnostem alfou a omegou nejenom exportu, ale celkové prosperity naší země. Dle Světového ekonomického fóra se Česká republika ve světovém měřítku stále propadá. *„Nevstřícné veřejné instituce, korupce, povolna se zhoršující infrastruktura, zhoršující se úroveň vzdělávání*

*a nedostatečný rozvoj inovací posouvají v tvrdé mezinárodní konkurenci Českou republiku rychle do kategorie nezajímavých a neperspektivních států, což už ani výhodná poloha v centru Evropy nijak nezachrání.“ (Exportní strategie 2012-2020)*

Jestliže dokonalou synergií, která je základním kamenem aktualizované exportní strategie, jsou myšleny kroky vedoucí ke zlepšení celkového stavu, který povede k lepšímu náhledu na naši republiku, pak ji můžeme hodnotit jako velmi sofistikovanou. Obávám se však, že se jedná pouze o nic neříkající frázi, která tvoří pouze formální rámec tohoto dokumentu.

### **3.8.1 Cíle exportní strategie**

V jistém smyslu si některé body aktuální exportní strategie lehce protiřečí. Dosud, respektive v úvodní charakteristice nové exportní strategie, se dozvídáme, že v rámci exportní politiky a státní podpory exportu je hlavním smyslem jakási opatrnost, příprava na úpadek a krizový režim. Po studiu strategie je ovšem na situaci nahlíženo poněkud optimističtěji.

Česká republika by totiž měla dle postupu Exportní strategie 2012 – 2020 dosáhnout takové konkurenceschopnosti, aby do konce trvání této strategie, tedy do roku 2020, patřila mezi 20 konkurenceschopných zemí světa (Exportní strategie 2012 – 2020).

Díky této informaci se pak potvrzuje předpoklad, že synergie státních institucí, jež byla zmíněna v úvodním shrnutí nové strategie, skutečně pomýšlí na komplexní přístup, jež povede k znovuoobnovení jinak upadajícího systému České republiky.

#### **Klíčové faktory exportní strategie (Exportní strategie 2012-2020).**

- Globalizace

V rámci globalizace je uvedena podmínka a nutnost systematického sledování trendů, které napomůžou konkurenceschopnosti domácích podniků na zahraničních trzích, zejména díky přehledu vývoje světové poptávky. V rámci tohoto klíčové faktoru je opět zmíněna flexibilita přístupu.

- Nárůst specializace

Domácí exportéři jsou zaměřeni především na trhy EU a odvětví, které nabízí nižší přidané hodnoty. Na zahraničních trzích narůstá míra specializace, na což je nutné reagovat. Cílové zahraniční trhy by měly být zejména ty mimo EU, tomu mají napomoci nástroje exportní politiky státu.

- Nízká míra participace na evropských projektech

I přesto, že strategie zmiňuje vysoký podíl zahraniční spolupráce se státy EU, naopak upozorňuje na skutečnost, že české podniky nevyužívají možnosti participace na projektech, které vyhláší evropské a mezinárodní instituce, tedy projekty, na které přispívá i stát.

- Nastavení měřitelných cílů

Tento klíčový faktor se opírá o nutnost jednotlivé požadavky identifikovat a dané cíle hodnotit při jejich realizaci.

- Vymezení podpory v rámci státních institucí

V tomto bodě opět narážíme na zmíněná protikrizová opatření. V tomto duchu by se měly státní instituce v rámci proexportní politiky zaměřovat především na ty oblasti podpory, které jsou v rámci nabídky služeb na komerčním trhu vynechávány. Tedy ty oblasti podpory, které může exportér využít například v nabídce komerčních bank atd. Součástí má být také vylepšení a zjednodušení nabízených služeb.

### **Hlavní vize Exportní strategie 2012 – 2020**

V rámci zahraničního obchodu je nutné stále podporovat stávající a již zkušené exportéry, avšak důraz je kladen i na nové domácí exportéry, kteří mají navíc potenciál naplnit hlavní faktory nové strategie (Exportní strategie 2012 – 2020). Tedy takové

exportéry, kteří budou svými službami nebo produkty vysoce specializováni a přinesou na domácí trh a zejména pak na ten zahraniční, inovace, kterými budou charakterizovat svoji činnost a zároveň v mezinárodním měřítku zvýší potenciál České republiky. Těmto exportérům je tak upřednostňována proexportní podpora zajišťující expanzi na zahraniční trhy.

### **Hlavní cíl Exportní strategie 2012 – 2020**

Za hlavní cíl je považováno navýšení exportérů, kteří se zaručí o neustálý nárůst exportu z naší země a v rámci komplexnosti také navýší možnosti na trhu zaměstnanosti.

- *Zvýšení per capita exportu o 25% do roku 2020 – kontrolní cíl měl být v roce 2016*
- *Zvýšení počtu exportérů o 15%*
- *Zvýšení počtu exportérů z řad malých a středních podniků o 50% do roku 2020*

*Zdroj: (Exportní strategie 2012 – 2020)*

### **Specifické cíle Exportní strategie 2012 – 2020**

- *Zvýšení objemu vývozu do zemí mimo EU v korunovém vyjádření o 50% do roku 2020 ve srovnání s rokem 2010 – kontrolní cíl byl opět v roce 2016, a to s výsledkem 50%*
- *Dvojnásobné meziroční tempo růstu vývozu do zemí mimo EU ve srovnání s vývozem do zemí EU*
- *Zvýšení počtu exportérů do zemí mimo EU o 25% do roku 2020*
- *Udržení aktivní obchodní bilance se státy EU*

*Zdroj: (Exportní strategie 2012 – 2020)*

Jako další samostatný cíl pak strategie uvádí již zmiňované inovativní exportéry. Nová strategie si klade za cíl posunout české exportéry do segmentu, kde je pracováno s vyšší přidanou hodnotou.

- *Zvýšení počtu vysoce inovativních exportérů (born globals, born creative) na dvojnásobek do roku 2020*
- *Udržení a (podle možností) navýšení počtu velkých exportních projektů (nad 1 mld. Kč) realizovaných českými vývozci v průměru na 15 projektech za rok*
- *Snížení produktové koncentrace o 15 % do roku 2020*
- *Zvýšení objemu exportu služeb o 20% do roku 2020, zejména služeb s vysokou přidanou hodnotou*

*Zdroj: (Exportní strategie 2012 – 2020)*

### **Vymezení cílových zahraničních trhů**

Další prioritou je však také teritoriální zaměření na tzv. zájmové trhy. Exportní strategie 2012 -2020 vyhraňuje zájmové trhy, mezi které se řadí 12 prioritních zemí: Brazílie, ČLR, Indie, Irák, Kazachstán, Mexiko, Ruská federace, Srbsko, Turecko, Ukrajina, USA a Vietnam. Dále také tzv. zájmové země, do nichž patří Angola, Argentina, Austrálie, Ázerbajdžán, Bělorusko, Egypt, Etiopie, Chile, Ghana, Chorvatsko, Izrael, Japonsko, JAR, Kanada, Kolumbie, Maroko, Moldavsko, Nigérie, Norsko, Peru, Senegal, Singapur, SAE, Švýcarsko a Thajsko (Exportní Strategie 2012 – 2020).

Prioritní a zájmové země jsou aktuálně hodnoceny v rámci posuzování různých finančních exportních podpor a výzev. Jestliže daný podnik uvádí nebo může doložit daný obchodní kontrakt na uvedených zahraničních trzích, obdrží od hodnotící komise kladné body, napomáhající ke získání dotace.

### **3.8.2 Strategické dosahování cílů**

V samém závěru přecházím k tomu nejdůležitějšímu, a sice ke způsobu, jakým bude daných cílů dosahováno. Dosažení cílů má být zajištěno pomocí několika základních pilířů, o které se v rámci podpory exportu strategie opírá. Tyto pilíře jsou nastaveny v ohledu na již fungující služby státních organizací a je také počítáno s jistými inovacemi a zavedením služeb nových (Exportní strategie 2012 – 2020).

První pilíř, jenž má napomoci exportérům a podpořit exportní aktivity, je zaměřen na informační zdroje. Nese název „*Zpravodajství pro export*“ a jak již ze samotného názvu vyplývá, má napomoci ke zjednodušení dostupnosti informací týkajících se exportních aktivit (Exportní strategie 2012 – 2020).

Úkolem tohoto pilíře tedy je mimo jiné poskytnout jistou databázi obchodních kontaktů, poskytnout analýzy a statistiky. Důraz je kladen na zjednodušení získání informací a poskytnutí konkrétního obrazu o zahraničním trhu. Jeden z nedostatků českých vývozců je právě nedostatek informací. Jako komunikační kanály budou sloužit existující agentury CzechTrade, CzechInvest, Zelená linka pro export, MZV a informační weby typu BusinessInfo.cz (Exportní strategie 2012 – 2020).

Jako nová služba poskytující komplexní informace o exportu a zahraničních trzích je nový projekt tzv. One Stop Shop, jenž má nabídnout jednoduše přístupné informace získané z již existujících zdrojů (Exportní strategie 2012 – 2020).

Jedná se o jakýsi webový rozcestník všech organizací zabývajících se exportem, kde jeho uživatel nalezne vše o exportu na jednom místě, přičemž je následně přeměrován na konkrétní organizaci nebo agenturu. Jednou ze služeb je také možnost zasílání novinek.

Druhým pilířem pro dosažení nastavených cílů je pilíř „*Rozvoj exportu*“. Jeho součástí je požadavek na exportní vzdělávání a jeho připravenost, poradenství, financování a exportní ekosystém. Exportní ekosystém vyžaduje spolupráci veřejných i komerčních subjektů, které se budou podílet na realizaci větších zahraničních projektů (Exportní strategie 2012 – 2020).

I do tohoto projektu vstupuje nově vzniklý One Stop Shop, jenž má v první fázi obchodu ulehčit komunikaci v rámci realizovaných zahraničních projektů. Exportní ekosystém nabízí různé druhy exportních balíčků, které budou filtrovat potřeby exportérů a od prvního momentu je teritoriálně a funkčně nasměrují k důležitým informacím o podpoře. Exportér tak podle svého odvětví a velikosti zjistí, jaké formy služeb např. vzdělávání může využít.

Třetí a poslední pilíř pro dosažení cílů nové exportní strategie je založen ryze na rozvoji obchodních aktivit a příležitostí – oficiálně tedy „*Rozvoj obchodních příležitostí*“. Součástí jsou v podstatě základní kameny obchodu jako takového. Důraz je kladen na

marketingové aktivity a PR České republiky a domácích výrobců, neboť právě tato prezentace je při analýzách vnímána v souvislosti s aktivitami státu jako velmi slabá (Exportní strategie 2012 – 2020).

Rozvoj obchodních příležitostí má za úkol vylepšit síť českých poboček v lokalitách, na které naše exportní strategie cílí – tedy na prioritní a zájmové trhy. V těchto destinacích, aby docházelo ke zprostředkování přímých informací a nejlépe obchodních kontaktů, budou zřízeny nové kontaktní pobočky. Třetí a poslední pilíř také myslí na otázku prevence v rámci exportu.



## **4 Praktická část**

### **4.1 Příležitost malého podniku ke vstupu na zahraniční trhy**

Záměrem této studie je rozbor konkrétního malého exportního podniku a reálných možností v rámci navázání nových obchodních kontaktů v zahraničí. První část studie je věnována výhradně popisu charakteristiky podniku s její historií, která objasňuje danou konkrétní příležitost malého podniku při vstupu na zahraniční trhy. Druhá část případové studie objasňuje postup a specifika při ucházení o finanční dotace v rámci dotačních programů, zajišťujících konkurenceschopnost domácích malých a středních podniků při exportu zboží a služeb.

#### **4.1.1 Charakteristika podniku SkLO Studio, s.r.o.**

Společnost SkLO Studio, s.r.o., dříve T.O.P Hradec Králové, s.r.o. vznikla v roce 1995 a za tuto dobu prošla vývojem od činnosti výrobní, inženýring až po současnou hlavní činnost týkající se velkoobchodu s uměleckým sklem a osvětlením. V současném stavu je doménou společnosti distribuce uměleckého skla a osvětlení, vyráběného výhradně v České Republice.

Do tohoto specifického oboru se společnost dostává v roce 2013, kdy napomáhá při vstupu na evropský trh partnerské společnosti Fusion Z Ltd. původem ze Spojených států amerických. Vzhledem k provázanosti a kvalitě evropských designových výstav se společnosti daří v následujících letech po vstupu na evropský trh, vstoupit i na trh asijský, a to zejména jihozápadní Asii, Blízký východ (Podnikatelský záměr).

Společnost SkLO Studio, s.r.o. je pro tuto práci skvělým příkladem Nejenom, že slouží jako praktický příklad vzniku exportní příležitosti, ale také napomůže v praktickém popisu finanční podpory, která vzniká v rámci státní exportní politiky.

K tomu, aby byla pochopena vize společnosti a její strategie, je také část práce věnována charakteristice zkoumaného podniku. Již v teoretické části jsem popisoval, jaké

jsou možnosti navázání zahraniční spolupráce, zahájení obchodních kontraktů a samotné expandování na zahraniční trhy.

Díky komentářům aktérů celého obchodního případu je popisován vstup na zahraniční trhy s novou obchodní značkou od samotného začátku. Dostáváme se díky nim k praktickému příkladu využití exportní příležitosti malého podniku a způsobu, jak je možné začít vyvíjet obchodní aktivity na zahraničních trzích v novém oboru.

Část případové studie podniku je věnována procesu a specifikům, které vyžadují kroky pro získání finanční dotace při výzvě Marketing. Jednotlivé požadavky vyhlášené agenturou API, respektive CzechInvest jsou doplňovány komentáři zástupci společnosti SkLO Studio, s.r.o. a napomáhají tak rozvinout i teoretickou rovinu této práce.

### **Popis nabízeného sortimentu**

Společnost klade především důraz na kvalitu ručně vyráběného designového skla a osvětlení, na výběr kvalitního materiálu. Veškeré projektované výrobky jsou vyráběny výhradně v České republice u vybraných výrobců skleněných výrobků. Podnik produkuje tři druhy kolekcí (Podnikatelský záměr).

- **LIT**

Jedná se o ručně vyráběné skleněné designové svítící prvky do interiérů. V současné době je v kolekci LIT nabízeno více jak 15 druhů svítících prvků.

- **OBJECT**

Tato kategorie obsahuje ručně foukané skleněné objekty a interiérové prvky.

- **PROJECT**

Projektová výroba skleněných prvků a osvětlení na zakázku.

#### 4.1.2 Vstup podniku na zahraniční trhy

Historie této obchodní činnosti SkLO Studio, s.r.o. září roku 2013, kdy je osloven jednatel společnosti svými dosavadními obchodními partnery z Kalifornie a na základě dobrých zkušeností z minulých projektů je přislíbena pomoc při účasti na mezinárodní výstavě v Paříži v září v roce 2013. Pomoc spočívá v poskytnutí administrativní podpory a výpomoci pracovníků ze strany českého podniku (Rozhovor SkLO, jednatel 2017).

Touto událostí je v podstatě odstartována nová etapa společnosti, kdy dochází k navázání nových kontaktů okamžitě při obchodních jednáních. *„Začátky byly dosti hektické, ostatně jako u každého nově vznikajícího projektu. Zpočátku se tato výpomoc zdála jako dočasná. Mysleli jsme si, že vypomůžeme na výstavě, kdy jsme tenkrát jeli s pár vzorky skla, které jsme nevěděli jak patří a k čemu patří, a že bude konec. Prostě výpomoc v rámci navázání kontaktů a další fungování si pak naši obchodní partneři zajistí sami.“* (Rozhovor SkLO, obchodní ředitel 2017).

Skutečnost však byla jiná. Ihned po návratu jsou získané kontakty ponechány na české straně. *„Vše šlo jaksi postupně. Nejdříve jsme nevěděli, co s kontakty uděláme. Nikdo nic moc neřešil, až když nám z USA napsali, že je máme kontaktovat samy a zakázky si vyřizovat. Jak říkám, byli jsme do toho docela hozeni a nevěděli jsme co a jak. Nicméně se to podařilo. Všechny zakázky z výstavy jsme realizovali relativně úspěšně. Poté vyplynulo celkem přirozeně, že SkLO, jež tehdy fungovalo pod tehdejší americkou společností Fusion Z, bude v rámci Evropy řízeno naší českou firmou.“* (Rozhovor SkLO, obchodní ředitel 2017)

Nutně je doplnění, že obě strany – jak strana americká, tak česká začínali postupně reagovat na nutnost sloučit oficiální názvy obou společností. Americká společnost Fusion Z Ltd zaniká a vzniká nová společnost SkLO Studio Ltd. se sídlem v Healdsburgu, Kalifornii. Česká společnost dříve vystupující jako T.O.P. Hradec Králové, s.r.o. mění na začátku roku 2017 název na SkLO Studio, s.r.o. (Podnikatelský záměr).

Nové partnerství bylo skutečně podpořeno dobrou zkušeností z předešlých projektů, které se v minulosti v rámci spolupráce realizovaly. Ovšem bez dobrého výsledku z první evropské výstavy by se nová spolupráce a následný obchodní kontrakt zřejmě neobešel. *„Také jsme nevěděli, co od toho očekávat. Věděli jsme pouze, že chceme do Evropy. Náš trh v Severní a Jižní Americe se rozšiřoval. Z našeho pohledu byla krize zažehnána. Byl zaznamenán nárůst poptávek z Evropy. Oslovili jsme naše dřívější obchodní partnery a realizovali s nimi první výstavu. Vše splnilo naše očekávání.“* (Rozhovor SkLO, USA jednatel 2017) Komentuje začátek vstupu na evropsky trh jeden ze tří majitelů americké společnosti.

Obe společnosti spolu tedy navazují oficiální obchodní spolupráci, jež je předurčena prodejem licence k zastupování značky SkLO české společnosti, s tehdejšími názvem T.O.P. Hradec Králové, s.r.o. *„Poskytnutí naší licence, našeho know how a designem, dále portfoliem výrobců, bylo pro nás tou nejjednodušší variantou, do jisté míry navíc ziskovou.“* (Rozhovor SkLO USA, jednatel 2017)

Předmětem licence tak jsou čistě informace o postupu výroby, která navíc probíhá v České republice, kontakty na jednotlivé výrobce a poskytnutí podpory v rámci grafických materiálů a nových kolekcí, řízených centrálně z USA. *„Díky této spolupráci jsme navíc získali i strategického partnera, který z části koordinuje i naši výrobu, napomáhá nám v komunikaci a organizování transportních kontejnerů k nám do Californie.“* (Rozhovor SkLO USA, jednatel 2017) Vyzdvihuje jednu z hlavních výhod plynoucích pro americkou společnost.

#### **4.1.3 Fungování a podpora prodeje na zahraničních trzích**

Zkušenosti ze zahraničních veletrhů sbírá společnost SkLO Studio, s.r.o. již od září roku 2013, kdy absolvovala účast na jedné z nejnámějších designových výstav v Evropě. Jedná se o výstavu Maison & Objet v Paříži, Villepinte. Tato výstava se koná pravidelně dvakrát do roka, a to vždy v září a v lednu. Vzhledem k výjimečnosti této události, se společnost od uvedeného roku 2013, účastní každého ročníku Maison & Objet. Od začátku působení na této výstavě jsou obchodní výsledky společnosti vzrůstající. Každý ročník

přináší společnosti mnoho pozitiv, samozřejmě podpořených narůstajícími prodejními výsledky (Rozhovor SkLO, obchodní ředitel 2017).

Podíl exportu společnosti činí v současné době více než 90% z celkových obrátů společnosti. Tento faktor je stanoven díky zacílení společnosti na zahraniční trhy a na klíčové odběratele produktů, kteří působí především na zahraničních trzích (Podnikatelský záměr).

### **Výsledky z výstavy Maison & Objet v roce 2013**

První účast a získávání zkušeností z mezinárodních výstav. První výstava je zvládnuta díky npartnerům ze společnosti Fusion Z. Výsledkem je úspěšné navázání obchodních vztahů, přetrvávajících do současnosti (Podnikatelský záměr).

### **Výsledky z výstavy Maison & Objet v roce 2014**

Očekávání z druhé účasti naplněna. Díky lednové výstavě společnost získává důležitého strategického obchodního partnera italskou společností Natuzzi. Tento ročník byl doposud pravděpodobně klíčovým okamžikem pro společnost SkLO Studio, s.r.o. (Podnikatelský záměr).

Výstava v září roku 2014 totiž dává společnosti naději akvizice dalšího partnera, francouzskou společnost Roche Bobois. Představitelé Roche Bobois oslovují zástupce společnosti s požadavkem na účast kongresu této známé nábytkářské společnosti. Díky úspěšnému jednání je výsledkem podpis kontraktu na zařazení do nových kolekcí obou strategických partnerů Natuzzi a Roche Bobois (Podnikatelský záměr).

### **Výsledky z výstavy Maison & Objet v roce 2015**

Upevňování pozice na designové výstavě Maison & Objet a pokročilá znalost trhu, ve kterém SkLO Studio s.r.o. nachází, zajišťuje i přes velmi obtížnou situaci a sérii útoků ve Francii stále vyšší prodeje. Díky obchodním jednáním jsou opět navázány nové

mezinárodní kontakty v rámci nových klientů, ale také zároveň s potencionálními prodejci z cílových trhů (Podnikatelský záměr).

### **Výsledky z výstavy Maison & Objet v roce 2016**

Změna a rozšíření výstavního prostoru spojeného s novým designem vzorkovny na výstavě Maison & Objet přináší velmi zajímavá obchodní jednání se zástupci luxusních značek. Vzhledem k navýšení výrobních kapacit je cílem obchodních jednání navázání nových vztahů s dalšími strategickými partnery, především ze západní Evropy a z řad zákazníků asijského trhu.

Klíčovými odběrateli a rovněž vystavovateli výrobků značky SkLO v jsou dle informací uvedených v současném podnikatelském plánu, který byl zpracován pro účely dotačních programů, tyto světově uznávané značky (Podnikatelský záměr)

#### **NATUZZI**

Významný italský výrobce luxusního nábytku se sítí přibližně 500 obchodu po celém světě.

#### **MINOTTI**

Významný italský výrobce nábytku s prodejní sítí po celém světě.

#### **ROCHE BOBOIS**

Nábytek francouzské značky Roche Bobois je jednou ze značek, která převyšuje ostatní nejen v jedinečnosti přístupu k zákazníkovi, ale také protože její výrobky jsou inspirovány širokým spektrem osobitých charakterů. Žadatel prodává své výrobky v těchto prodejnách po celé Evropě.

## **WILLIAM YEOWARD FURNITURE**

Jedná se o přednostního britského výrobce luxusního domácího nábytku, který disponuje show-roomem v Londýně (GB) ve kterém žadatel prodává své výrobky.

## **ALTAYER INSIGNIA**

Jedná se o přednostního dodavatele nábytku v Dubai (Spojené Arabské Emiráty) kde jsou výrobky žadatele prodávány.

## **CASARREDO**

Výrobce a prodejce luxusního nábytku v Johannesburgu (Jihoafrická republika) v jehož show-roomu žadatel své výrobky prodává.

## **SkLO Studio, LTd**

Významný partner s dlouhodobou zkušeností na americkém trhu, podílející se na vývoji značky SkLO.

### **4.1.4 Exportní strategie společnosti**

Exportní strategie společnosti byla začátkem roku 2016 postavena na základě volby trhů, které jsou vzhledem k počtu projektů, četnosti poptávek a především kvalitou, pro podnik nejdůležitější. Na základě zájmových trhů byl sestaven seznam lokalit, na které exportní strategie směřuje. Pro nadcházející ročníky byl vytvořen plán rozšíření účasti na nových prodejních výstavách, které jsou vzhledem k návštěvnosti zástupců zvolených trhů předpokladem k navázání nových obchodních vztahů. Zvolená strategie také myslí na upevnování pozice na dosavadních zahraničních trzích, tedy trzích evropských, asijských, a v neposlední řadě trhu USA, který je klíčový pro partnerskou společnost SkLO Studio, Ltd. (Podnikatelský záměr 2016).

**V rámci vypracovaného podnikatelského zájmu je zacíleno nové zahraniční trhy  
(Podnikatelský záměr 2016)**

- Singapur,
- Spojené Arabské Emiráty,
- Čínská Lidová Republika,
- Rusko,
- Indie,
- Japonsko.

Díky specifiku oboru je obchodní strategie postavena v podstatě výhradně na účasti mezinárodních designových výstav, na základě kterých jsou realizovány nové zakázky a navázány obchodní kontakty s potenciálními prodejci.

Jak v rozhovoru uvádí obchodní ředitel podniku, pokračují další jednání a realizace nových projektů díky kontaktům z výstav. Vysoká návštěvnost na těchto mezinárodně uznávaných výstavách zajišťuje přísun nových kontaktů po celý rok. V průběhu těchto výstav probíhá komunikace s více než dvěma stovkami zainteresovaných návštěvníků z řad designéru, architektů či zástupců uznávaných obchodních domů (Rozhovor SkLO, obchodní ředitel 2017).

Plánované veletrhy, kterých se bude podnik účastnit, představují prestižní událost s velkým potenciálem tvorby obchodních partnerství. To je možné doložit na základě už dosavadních účastí a zkušeností z nich. To, že společnost sama tyto veletrhy navštěvuje, je garancí jejich kvality. Na základě zkušeností s účastmi na veletrzích společnost SkLO Studio, s.r.o. zaznamenala nárůst výkonu pokaždé průměrně o 5% za každý jednotlivý veletrh. Díky této statistice se též předpokládá, že ekonomický přínos bude nadále průměrně okolo 5% navýšení výkonu z každého veletrhu a následně dalších 5% nárůstu výkonu v rámci multiplikačního efektu (Podnikatelský záměr 2016).

Díky neustálému nárůstu zakázek a s ním spojenou nutností rozšíření pracovních pozic proběhne v následujících dvou letech nábor třech nových zaměstnanců, kteří budou mít na starosti ekonomický růst firmy (Podnikatelský záměr 2016).



V tomto duchu, při stabilitě a neustálému růstu prodeje, pokračuje vedení společnosti v naplňování dané strategie, která počítá s dalším vývoje a rozšířením na další zahraniční trhy. Vzhledem k zmíněnému specifiku a nutnosti rozšíření podpory prodeje spojené s designovými výstavami, budou inovující kroky pro podnik relativně finančně nákladné, a proto je v rámci strategie počítáno také se státní podporou, která je zajištěna organizacemi jako je CzechTrade, CzechInvest a API.

#### **4.1.5 Požadavky spojené se vstupem na zahraniční trhy**

Podnik se díky nové obchodní aktivitě setkává s novinkami a také již konkrétními prvky proexportní politiky státu. Díky nové činnosti se zároveň podnik začíná seznamovat s trhy, které mají svá specifika a ty se vymezují jistou rozdílností a dosud neznámými požadavky. Tyto odchylky, do té doby standardního procesu, popisuje obchodní ředitel společnosti. Z rozhovor vyplývá, že výhody podniku spočívaly ve zkušenostech, které již podnik měl v rámci své dosavadní činnosti. Právě znalost základní legislativy a zkušenosti s exportem jsou zmíněny v ohledu na počátky obchodní značky SkLO v Evropě, potažmo v České republice. *„Měli jsme jednoznačně výhodu v jisté znalosti legislativy, zkušenosti měla společnost ze zahraničního obchodu již od začátku fungování. Ovšem, musím přiznat, že byly i takové věci, které nás dokázaly překvapit. Nejednalo se o nic tak zásadního, co by nás ohrozilo.“* (Rozhovor SkLO, obchodní ředitel 2017)

Vlivem omezené kapacity zaměstnanců také podnik využívá výpomocí externích firem. *„Vzhledem k velikosti firmy z velké míry využíváme outsourcing. Od účetních, právníků, dopravních společností a tak dále. Takže jsme závislí také ve velké míře na znalosti našich ostatních partnerů, a to může být občas problém. Opět ale musím říci, že se jednalo o drobné odchylky, žádné zásadní problémy.“* (Rozhovor SkLO, obchodní ředitel 2017) Obchodní ředitel společnosti dále popisuje nároky na dokumenty a zároveň nové požadavky vznikající s růstem společnosti a změnou činnosti.

#### **Investiční nároky**

Vzhledem k přeorientování společnosti z exportu služeb na export zboží a celkové změně profilu podniku (ostatní aktivity začaly být postupně upouštěny a hlavní pozornost je upřena na budování značky SkLO) vznikají logicky rozsáhlé investiční nároky. „*Najednou jsme museli začít řešit skladové prostory. Na začátku jsme těch pár kousků skladovali u jednoho z našich sklářů v garáži, to mě zpětně vždy pobaví. Jenže postupně vznikal požadavek na větší prostory, v podstatě tomu docházelo do dnešní doby neustále. V dnešní době máme přibližně 500 m<sup>2</sup> skladových prostor plus kancelářské prostory. Nutnost investic byla obrovská.*“ (Rozhovor SkLO, jednatel 2017)

Vzhledem k nárůstu pracovních vzniká také nutnost vytvoření dobrého zázemí pro zaměstnance, včetně různých benefitů atd. Podnik tak začíná řešit i různé možnosti financování. Na otázku, zda bylo uvažováno o zajištění některého z nabízených úvěrů ČEB odpovídá jednatel společnosti záporně. „*O této možnosti jsem nepřemýšlel. Já jsem financování řešil v naší bance dostupnými komerčními podnikatelskými úvěry.*“ (Rozhovor SkLO, jednatel 2017) Důvodem byla především rychlost a jednoduchost vyřízení. „*S nabídkou ČEB nemám osobní zkušenosti, nikdy jsme toho nevyužili. S bankou, u které máme všechny ostatní účty, máme dobrý vztah a zavedenou historii. Vyřízení požadavku bylo velmi rychlé. Já si totiž nedokážu moc dobře představit, jak bude Česka exportní banka vyřizovat náš požadavek. My jsme byli nuceni řešit vše hned.*“ (Rozhovor SkLO, jednatel 2017)

### **Exportní dokumenty a Certifikáty udávající původ zboží**

Jako další bod, byly uvedeny dokumenty, s nimiž se podnik s novými zakázkami potýkal. „*Byly to pro nás skutečně novinky. Jedna věc byla ta, že jsme byli ve firmě ze začátku dva, z toho jeden stále v Rusku, kde řešil naši druhou činnost. Američani mají úplně jiné dokumenty, takže nás o možnosti dokumentů udávající původ zboží nijak neinformovali. Prostě přišel požadavek od zákazníka, že chce vystavit EUR 1 dokument a starej se. Pro mě to v té době byla neznámá. Ani jsem nevěděl, kdo tento dokument vystaví a k čemu vlastně slouží.*“ (Rozhovor SkLO, obchodní ředitel 2017)

## **EUR 1**

Jedná se o dokument, který dokazuje preferenční původ zboží a status zboží. Tento doklad je v rámci vývozu do tzv. třetích zemí vystavován celními deklaranty spolu s vývozním doprovodným dokladem. V cílové destinaci je pak příjemce zvýhodněn nižší sazbou importního cla. Platnost dokumentu EUR 1 je 4 měsíce (Důkazy Preferenčního původu a statusu).

## **Certifikát původu zboží**

Každá destinace vyžaduje jiný dokument pro potvrzení původu zboží. V některých destinacích je upřednostněn certifikát původu zboží. Účelem je opět získání nižších celních sazeb (Certifikát o původu zboží).

## **Prohlášení oprávněného vývozce**

Prohlášení dodavatele opět slouží pro prokázání původu zboží, supluje první zmíněný dokument EUR 1. Zatímco dokument EUR 1 je platný 4 měsíce na jeden případ, může být prohlášení oprávněného vývozce platné až dva roky (Důkazy Preferenčního původu a statusu). „*Prohlášení oprávněného vývozce byla poměrně speciality. Poprvé s tím přišel náš zákazník z Koreji. Pouze tehdy napsal, jakou chce mít frázi na faktuře, museli jsme dopátrat co to vlastně znamená. Prohlášení oprávněného vývozce vystaví na základě dodavatelských prohlášení a popisu zboží celní úřad.*“ (Rozhovor SkLO, obchodní ředitel 2017) Je popisováno zaměstnanci společnosti a zároveň podotknuto, že celní úřad pro Královéhradecký kraj tehdy prokázal ochotu a znalost dané problematiky.

## **Intrastat**

Povinnost vykazovat Intrastat mají fyzické a právnické osoby v rámci exportních aktivit, které jsou plátcí DPH a překročí tzv. asimilační práh. Asimilační práh, neboli osvobozující hodnota, do zemí EU je při vývozu i dovozu zboží stejná 8mil. Kč (Intrastat).

Informace o povinnosti hlášení v roce 2015 podle slov obchodního ředitele podniku unikla. *„Byla to kombinace neznalosti naší a zanedbání naší účetní firmy. Bohužel neznalost neomlouvá. Tehdy nám byla za toto pochybení vyměřena pokuta a následující roky jsme již v pořádku přes systém celní správy vykazovali hodnoty exportu.“* (Rozhovor SkLO, obchodní ředitel 2017)

#### **4.1.6 Podpora státu v rámci zahraničních výstav**

Vzhledem k tomu, že společnosti SkLO Studio, s.r.o. vždy kladla důraz na mezinárodní designové výstavy, neustále byly vyhledávány příležitosti a možnosti podpory od státu. Jako o první možnosti se vedení podniku dozvědělo, v podstatě náhodou při příležitosti výstavy Maison & Object v Paříži. Jak popisuje obchodní ředitel podniku, předmětem podpory byla participace na výstavách v rámci agentury CzechTrade. *„Dozvěděli jsme se o tom v podstatě náhodou a okamžitě jsme začali zjišťovat podmínky. V té době ovšem byl CzechTrade ve špatném stavu. V Hradci Králové myslím si, nebyla ani kancelář. Možnosti jsme zjišťovali přes Centrum Evropského podnikání, ale podmínky pro nás byly nevyhovující. V rámci CzechTrade je to spíše pro začínající designéry a firmy. Naše značka již existovala v USA delší dobu. Museli jsme také podle požadavků majitelů značky vystupovat jako samostatná společnost, ne jako součást něčeho.“* (Rozhovor SkLO obchodní ředitel 2017) Zároveň také obchodní ředitel doplňuje skutečnost, že CzechTrade nemá v rámci výstav ani nijak zajímavá umístění. *„Nejdůležitější je, aby vás zákazník našel, ne se krčit někde v rohu a ještě k tomu být součástí jakéhosi zmatku, kdy na jedné straně se vystavuje židle a na druhé straně skleničky. Opět opakuji, je to možná příležitost pro začínající podniky a mladé designéry, kteří by tuto možnost měly využít.“* (Rozhovor SkLO, obchodní ředitel 2017) Dále je zmiňován velmi omezený seznam výstav, které agentura nabízí a také neflexibilita v rámci celkového konceptu.

Po hledání další příležitostí tak podnik naráží na agentury pro podnikání a inovace CzechInvest a API. V rámci těchto organizací pak nalézá ideální a přesný dotační program, který je zaměřen na malé a střední podniky a má za cíl podpořit zahraniční účast na veletrzích.

#### 4.1.7 Marketing – výzva II

O tom, že bude vyhlášeno druhé kolo výzvy Marketing bylo jasné již v červnu v roce 2016. Veškeré operativní kroky a možné poskytování informací bylo v kompetenci Agentury pro podnikání a inovace, kterou jsem již v této práci také zmínil a popsal její poslání v rámci exportní politiky České republiky. Společnost SkLO Studio, s.r.o. nemělo v minulosti žádné zkušenosti s nárokováním na dotace poskytované Evropskou unií nebo státem (Rozhovor SkLO, jednatel 2017). „Zjistili jsme, že bude obnovena výzva Marketing II, která by byla vzhledem k tomu, že naše společnost využívá k podpoře prodeje především mezinárodní výstavy, velmi dobrou finanční podporou pro nadcházející období. Bylo dosti v předstihu, kdy jsme si domluvili jednání v agentuře CzechInvest, poté API, která nám poskytla veškeré užitečné informace a uvedla, že výzva bude zveřejněna přibližně v září roku 2016.“ (Rozhovor SkLO, jednatel 2017)

#### Náležitosti výzvy Marketing

Výzva Marketing II je dotačním programem pro malé a střední podniky. Účelem dotace je podpora malých a středních podniků při vstupu na zahraniční trhy a dosažení jejich konkurenceschopnosti. Touto podporou je pak poskytnutí nevratné dotace na účasti zahraničních výstavách (Marketing – Výzva II).

#### Tabulka 1: Informace k výzvě Marketing II

Výzva Marketing II	
Výše dotace:	200 tis – 5 mil. Kč
Min. podpora:	50% způsobilých výdajů
Způsobilé výdaje:	doprava exponátů, stánku a jeho vybavení na veletrh a výstavu v zahraničí a zpět, marketingové propagační materiály
Popis	Účast podnikatelů na veletrzích a výstavách v zahraničí – max. 15 účastí v rámci projektu: grafický návrh stánku, výkresová dokumentace stánku, pronájem výstavní plochy, připojení k inženýrským sítím (voda, odpad, plyn, elektroinstalace,

	<p>osvětlení, vzduchotechnika, požární bezpečnost), připojení k internetu, pronájem stánku a nezbytně nutného zařízení k jeho chodu (nábytek, promítací plátno, počítač, kuchyňské vybavení), vč. grafického zařízení stánku, montáž, instalace vystavovaných exponátů, demontáž, povinné poplatky spojené s účastí na příslušné výstavě nebo veletrhu stanovené jejich organizátorem a služby spojené s provozem stánku</p>
	<p>doprava vystavovaných exponátů, stánku a jeho vybavení vč. balného a manipulace, zajišťovaná externím dodavatelem</p> <p>marketingové propagační materiály pro účely veletrhů a výstav: propagační materiály v tištěné formě (letáky, prospekty, brožurky, katalogy, atp.), propagační materiály v elektronické formě (CD/DVD/flashdisk prezentace) a inzeráty v zahraničním tisku ve formě pozvánky na veletrh; to vše včetně grafických návrhů, překladů do cizích jazyků a tisku</p>
Specifika a omezení:	<p>skutečné místo dopadu realizovaného projektu musí být území ČR mimo hlavního města Prahy</p> <p>shoda projektu s Národní výzkumnou a inovační strategií pro inteligentní specializaci České republiky bude ověřena v rámci hodnocení projektu</p> <p>každý žadatel může předložit pouze jeden projekt v rámci této Výzvy</p>

*Zdroj: vlastní zpracování (Marketing – Výzva II).*

Podle plánovaného zveřejnění byla nakonec výzva otevřena až v průběhu listopadu 2016, a to v podstatě za stejných podmínek, jako kdyby byla otevřena v původně plánovaném termínu, tedy konec září roku 2016. Stejnými podmínkami se rozumí i datum uzavření výzvy na konec ledna 2017 (Marketing – Výzva II).

*„Teorie se skutečně nedá srovnávat s praxí. My jsme bohužel neměli zkušenosti s podobnými kroky. V prostředí obchodu jsem již dlouho, sám vím, že ani v samotném obchodním jednání neprobíhá vše standardně, vždy se něco změní operativně, to naprosto chápu. V tomto případě jsme bohužel jen naivně vyčkávali na zveřejnění. Ovšem pozor, nebylo to pouze pasivní vyčkávání, od června roku 2016 jsem jednou za tři týdny volal do CzechInvestu, abych zjistil nové informace, případně zda se mohu nějak připravit. Vždy bylo řečeno, že zatím nejsou k dispozici oficiální informace a že musíme čekat na oficiální zveřejnění. Tak jsme postupovali.“ (Rozhovor SkLO, obchodní ředitel 2017)*

Získání jakékoliv dotace, ať je to ze strany státu nebo Evropské unie, vyžaduje velmi dobrou přípravu, jistou znalost prostředí a precizně odvedenou práci v rámci administrativního rámce. V případě programu Marketing musí každý podnikatel a společnost předložit a vypracovat dokumentovou část výzvy.

### **Požadavky na zpracování dokumentace**

- Rozvaha a Výkaz zisků a ztrát za poslední dvě uzavřená účetní období včetně Přílohy k účetní závěrce
- Podnikatelský záměr dle doporučené osnovy
- Prohlášení k žádosti o podporu včetně de minimis
- Formulář finanční analýzy
- Dokumenty k doložení sestavení rozpočtu projektu a prokazující, že se jedná o cenu obvyklou
- Další dokumenty dokládající skutečnosti uvedené v
- podnikatelském záměru (např. smlouvy, spolupráci, certifikáty, dokumenty, prokazující zajištění externího financování projektu

- komunikaci s veletržní správou, registrační formuláře na veletrhy, emailovou komunikaci s dodavateli, atp.

*Zdroj: (Marketing – Výzva II)*

Jako projekt je v tomto případě považováno období trvání výzvy Marketing II s naplánovanými zahraničními výstavami, v tomto případě se jedná o tří letý projekt, tedy s ukončením na konci roku 2019.

*„Ano, byli jsme seznámeni s tím, že získání dotace vyžaduje, především jisté administrativní kroky. Z mých dalších podnikatelských aktivit je mi to celkem známé. Jsme opravdu malý podnik, veškeré aktivity našich lidí jsou směřovány hlavně k výsledku, k prodeji a realizaci obchodu. Kapacita je dosti nízká na to, abychom ji mohli využívat pro takto náročnou administrativní práci. Proto jsem v listopadu, po zveřejnění výzvy, oslovil pražskou poradenskou společnost, zajišťující také projekční a realizační činnost právě v oblasti dotací. Po komunikaci s nimi přišla právě realita. Vzhledem ke kontaktům, které oni mají s agenturami pro podnikání a inovace, jim bylo známo, že ještě v první týdně zveřejnění výzvy dochází k velmi rychlému naplňování maximálního množství přijatých žádostí. Ze slov projektového manažera nám bylo jasné, že podání všech nutných dokumentů k výzvě bylo pozdě již včera.“ (Rozhovor SkLO, jednatel 2017)*

Výzva byla zveřejněna 7. listopadu 2017 a dle slov obchodního ředitele podniku, hrozilo již v prvních týdnech zveřejnění oficiálních náležitostí výzvy k jejímu naplnění. Mnoho podniků mělo požadovanou dokumentaci zhotovenou za velmi krátkou dobu. Výhodou byly především zkušenosti z předešlého kola výzvy Marketing. Díky nedostatečným zkušenostem a neznalosti zkoumaného podniku tak došlo k jistému zanedbání celé situace, které mohlo plynout až k promeškání výzvy. Podle slov projektové manažerky agentury API však byly obavy zbytečné. *„U marketingu u druhé výzvy bylo ukončení přijímání žádostí až 31. ledna 2017. Ještě poslední den výzvy byly podávány žádosti. U druhé výzvy totiž byla trochu větší alokace, než u té první výzvy programu Marketing.“ (Rozhovor API projektová manažerka 2017)* Vyvrací předchozí tvrzení projektová manažerka agentury API a následně prokazuje navýšení alokace na 450 mil. Kč, přičemž bylo přijato žádostí o celkovém objemu 494 mil. Kč.



K promeškání zaslání žádosti tedy nakonec skutečně nedochází a zkoumaný podnik úspěšně zvládá vypracovat nutnou dokumentaci pro získání finanční dotace s následným podáním výzvy.

### **Rizika spojené s výzvou Marketing**

Celý průběh a náročnost podání výzvy pro malý podnik, jakým je SkLO Studio, s.r.o. popisuje jednatel podniku. *„Víte, ono to není pouze o administrativním zatížení. Dnes, kdy je vše podáno, rekapituluji celou tuto záležitost jako dosti rizikovou i po finanční stránce. Dnes je začátek března, díky požadavkům a jistým zpožděním jsme již tak přišli o dotační podporu dvou výstav, pořádaných v lednu, vzhledem k tomu, že jsme byli nuceni je platit ještě před podáním výzvy, což již v rámci způsobilých výdajů není přípustné, to chápu. Jsou tu však taková rizika, která mohou minimálně podnik jako náš finančně zatížit. Momentálně tu probíhá příprava na jednu z nejdůležitějších výstav v tomto roce, která se bude pořádat v dubnu 2017. My tady již musíme postupovat dle požadavků uvedených ve výzvě. No a to se dostáváme k tomu, že administrativní požadavky nevznikají pouze v rámci prvotního podání žádosti. V průběhu celého projektu a jednotlivých dílčích výstav jsme nuceni neustále postupovat podle podmínek.“* (Rozhovor SkLO, jednatel 2017)

Jednatel podniku v dotaci spatřuje jistá rizika, která by mohla narušit finanční stabilitu podniku. *Přibližně do června nebudeme vědět, zda dotaci obdržíme. Nyní se blíží výstava v Miláně a my jsme byli například nuceni vypsát výběroví řízení a zaplatit vstupní poplatky za podání žádosti. To jsou ty poplatky, které náleží poradenské společnosti za realizování podnikatelského záměru atd.“* (Rozhovor SkLO, jednatel 2017)

Tvrzení, že by dotace měla být i přes nutnou výpomoc externích společností, jakkoliv finančně likvidující nebo se následně snaží vyvrátit projektová manažerka agentury API. *„Ano, mnoho firem využívá pomoci externích poradenských společností. Nemyslím si ale, že by dotace, respektive jednotlivé kroky, i s přihlédnutím této externí spolupráce měly, byť malý podnik zatížit tak, aby se potýkal s nějakými finančními potížemi. Vždyť dotace mají naopak podnik posílit, zajistit jeho konkurenceschopnost.“* (Rozhovor API projektová manažerka 2017)

Dále projektová manažerka agentury API dodává, jaká je vlastně podstata v ohledu na stabilitu malých, či středních podniků. *„Dotace jsou svými podmínkami přizpůsobeny finančně zdravým podnikům. Finanční výsledky musí mimo jiné podniky vykazovat účetní závěrkou. Tímto by mělo být zajištěno, že kombinací stávající stability podniků a prostřednictvím dotací, bude zajištěna opravdová konkurenceschopnost a podniky budou na zahraničních trzích prosperovat.“* (Rozhovor API projektová manažerka 2017)

Vzhledem k pozitivním výsledkům zmíněného podniku je málo pravděpodobné, že by náklady spojené s administrativním vyřízením, měly ekonomickou situaci společnosti nějak výrazně zhoršit. Dle mého názoru se spíše jedná o ovlivnění jakousi celkovou složitostí spojenou s vyřizováním administrativních kroků. Celý proces, tedy nároky na rychlé zpracování a v podstatě žádná okamžitá pozitivní zpětná vazba, může z psychologického hlediska působit na zástupce společnosti negativně. Konečné schválení a finanční příspěvek na účasti na zahraničních veletrzích zcela jistě posléze vyvolá potřebu o účasti na dalších dotačních programech podporovaných státem.

Podmínky, jež vymezuje daná výzva, ovšem není vhodné brát na lehkou váhu. Při příležitosti finančních rizik následně projektová manažerka agentury API přiznává, že díky nedbalosti a fatálním pochybením skutečně může dojít i k jistým finančním ztrátám. *„Pokud se podnik v rámci finální dokumentace dopustí nějakého zásadního zanedbání, může mu být finanční podpora odebrána.“* (Rozhovor API projektová manažerka 2017) Tímto požadavkem na navrácení dotace se rozumí vrácení již získané částky za celý projekt. Ve chvíli, kdy se podnik zúčastní dvou nebo tří veletrhů a dopustí se nějaké přestupku, může následovat nutnost navrácení podpory za všechny dosud realizované zahraniční výstavy v době konání projektu (Rozhovor API projektová manažerka 2017).

V tomto případě pak skutečně může dojít až finanční destabilizaci podniku. Podniky díky předpokládané dotaci mohou seznam plánovaných výstav předdimenzovat, než kdyby počítaly pouze s vlastními financemi. V tomto ohledu je v první řadě nutný především správný záměr s poskytovanou podporou a také znalost podmínek následné dokumentace a požadavcích pro platbu.

## Způsobilé výdaje programu a jejich specifika

Při zpracování dokumentace je nutné dbát na zveřejněné požadavky výzvy, jejíž cílem je z procesního hlediska zabránit nekalým úmyslům možných spekulantů. Podáním výzvy veškerá povinnost a obezřetnost zástupců podniku v žádném případě nekončí. *„Výzva určuje několik způsobilých výdajů, které jsou součástí uznatelných nákladů. V ideálním případě je pak podniku přispěna polovina nákladů za jednotlivé položky.“* (Rozhovor SkLO, obchodní ředitel 2017) Vysvětluje specifikaci finanční podpory obchodní ředitel podniku. *„My máme projekt rozdělen, myslím si, na pololetní vyplácení. Všechny výstavy platíme předem a po skončení každé výstavy pak dokládáme dokumentaci, která slouží k identifikaci vzniklých nákladů s výstavou a dále pak se správnou prezentací společnosti v zahraničí.“* (Rozhovor SkLO, obchodní ředitel 2017) Potvrzuje tedy možné riziko. Pokud by opravdu došlo k závažnému porušení pravidel dané výzvy, musel by podnik získanou částku za celé trvání projektu v rámci penalizace vrátit. To by mohlo mít skutečně velmi závažné následky v ohledu na finanční stabilitu podniku. V průběhu rozhovoru zástupce podniku zmiňuje další specifika výzvy v rámci dokumentace a podmínek pro vyplacení podpory.

V rámci způsobilých výdajů musí podnik doložit cenové nabídky na uvedené položky. Cenové nabídky je nutné zpracovat již při vytváření podnikatelského záměru. *„Některé požadavky jsou nesmyslné. V našem projektu jsou výstavy až do roku 2019. V rámci cenových nabídek jsme měli poskytnout například cenovou nabídku na dopravu na výstavu do Paříže, která se uskuteční téměř za tři roky.“* (Rozhovor SkLO, obchodní ředitel 2017) Poukazuje obchodní ředitel na požadavek, který nelze splnit díky neustále se měnícím cenám pohonných hmot. Ve chvíli, kdy náklady na zhotovení výstavního stánku nebo náklady na marketing přesahují 500 tis. Kč. Je nutné provést výběrová řízení. *„Výběrová řízení jsou pro firmu dalším extra výdajem. V rámci montáže výstavních prostor jsme v projektu přesáhli 500 tis. Kč. Pro každou výstavu tak musíme realizovat veřejné výběrové řízení. Opět narážím na to, že nemáme takovou kapacitu, abychom si výběrové řízení realizovali vlastními silami. Takže využíváme pomoci externích partnerů, což si vyžaduje další počáteční investici v rámci dotačního programu.“* (Rozhovor SkLO, obchodní ředitel 2017)

Sestavení plánu zahraničních výstav je nutné určit na celé trvání projektu. Zájemce o dotaci je tedy povinen poskytnout seznam plánovaných zahraničních výstav na tři roky dopředu. Obchodní ředitel podniku tento požadavek komentuje poněkud negativně. *„Nevýhodou je, že musíte podat seznam výstav na tři roky dopředu. V lednu jsme se měli poprvé účastnit výstavy v Kolíně nad Rýnem. Osobně jsme tuto výstavu jednou navštívili a jevila se jako přínos do naší strategie. Praktické zkušenosti jsme bohužel ale neměli. Samozřejmě, přidali jsme tuto výstavu do seznamu v podnikatelském záměru i na další roky. Ale co když zjistíme, že tato výstava v konečném výsledku nepřináší žádný prospěch, a naopak narazíme na jinou, vhodnější výstavu?“* (Rozhovor SkLO, obchodní ředitel 2017) Na otázku, zda je možné záměr změnit odpovídá následovně. *„O změnách si nebyl nikdo moc jistý. Ani poradenská společnost, která zajišťovala administrativní rámeček výzvy. Nakonec, myslím si v API nebo CzechInvestu, nám řekli, že změna za jistých podmínek možná je. Nicméně opět vyžaduje jisté administrativní kroky. Při pomýšlení, že budeme díky efektivní změně znovu nuceni sepisovat nějaká prohlášení, raději to necháme, jak je.“* (Rozhovor SkLO, obchodní ředitel 2017) Narážíme tak opět na možná až přehnané administrativní požadavky, které nutí podniky k jisté stagnaci a odstoupení od svých záměrů.

#### **4.1.8 Shrnutí**

Malý český podnik získává příležitosti ke vstupu na zahraniční trhy díky stávajícímu obchodnímu partnerovi, který vlivem pozitivní zkušenosti nabízí prodej licence a výhradní zastoupení pro určené trhy. Podnik musí okamžitě podnikat kroky vedoucí k okamžitému personálnímu rozšíření a zajištění nezbytného skladového prostoru. I přes relativní neznalost problematiky vývozu zboží nedochází v začátcích k nijak výrazným problémům. Tím myslím zejména překážek nebo omezení, jež by mohl vymezovat v rámci legislativy náš stát. V případě zkoumaného malého podniku byl využit nabízený potenciál a exportní příležitosti byly od samého začátku efektivně naplněny. Zkoumaný podnik se i v rámci externí výpomoci, kterou využívá pro realizaci svých obchodních případů, setkává s kvalifikovanými partnery, jež celému procesu napomáhají. Podnik, jakým je společnost SkLO Studio, s.r.o. je tato forma spolupráce velmi zásadní.

Je nutné zmínit jakýsi komplexní pohled na celou problematiku hodnocení exportní příležitosti. Stát musí vytvářet takové aktivity, aby byla problematika mezinárodního obchodu, zejména tedy exportních aktivit, široce rozšířena do celé obchodní sféry České republiky. Ani zkoumaný podnik, ani žádný jiný by nemohl využívat exportních příležitostí tak, jak je tomu v současné době, pokud by mu v tom legislativa nějak bránila. Avšak využití nabízené možnosti vstupu na zahraniční trhy, by stejně tak nemohlo být naplněno ve chvíli, kdy by okolí podniku, partneři a samozřejmě i státní instituce, nebyly odborně kvalifikované a nenapomohly by k využití exportní potenciálu podniku. V ohledu na malý podnik, jež svoji obchodní strategii směřuje výhradně na exportní aktivity, můžeme zkoumanou problematiku hodnotit relativně kladně. V rozhovoru se zástupci podniku nezazněla, až na některé z narážek na administrativní požadavky, žádná výtky nebo snad omezení, se kterým by se podnik v době vstupu na zahraniční trhy setkal. Naopak, zástupci velmi pozitivně hodnotí přístup a ochotu státních institucí při řešení procesních záležitostí spojených s exportními aktivitami podniku.

## **4.2 Mezinárodní obchodní aktivity středně velkého českého podniku**

Jestliže v prvním případě byl předmětem analýzy malý podnik, který vstupoval na zahraniční trhy s novou obchodní značkou, pak v druhém případě je střední, tradiční, český podnik naprosto odlišným příkladem

Podnik, jehož tradice sahá do konce 19.století je pro tuto práci přínosem v ohledu na analyzování zahraničních příležitostí a také v ohledu na postoj státu v historickém a současném vývoji. Tento příklad je diametrálně odlišný, neboť Petrof má za dobu své existence skutečně přívlastek tradičního českého podniku, který navíc prošel nelehkými etapami ekonomického vývoje.

Za dobu existence podniku vznikají takové požadavky, se kterými se předešlý zkoumaný podnik nestihl za trvání své existence setkat. Hodnotit přístup státu v dobách relativního ekonomického růstu je velmi příjemné a snadné, nicméně v rámci podniku Petrof narážíme i na takové etapy ekonomického vývoje, který vyžadoval rozsáhlejší zásahy státu do celkového systému. V dobách ekonomické krize byla situace velmi kritická, a to také dokládá vývoj tohoto zkoumaného podniku.

### **4.2.1 Charakteristika podniku**

Společnost Petrof spol.s.r.o., jež je tradičním výrobcem pian a pianin již od roku 1864, je pro praktickou část mé práce velmi dobrým příkladem, především v ohledu na historický vývoj spojený s ekonomickou krizí a následným pádem na dno, ze kterého se podnik musel dostat.

Petrof, vzniká na základech pana Antonína Petrofa je do současnosti rodinným podnikem. Společnost si za dobu své historie prošla velmi složitou cestou, především v ohledu na vývoj v posledních 20 letech. V roce 2000 dosahuje Petrof svých nejvyšších prodejních výsledků však nikdo netuší že o pár let později bude společnost stát na existenčním prahu. Petrof se zachraňuje díky restrukturalizaci podniku a snižování nákladů, které bylo spojeno s propouštěním zaměstnanců a částečnému prodeji nemovitostí. Je nutné podotknout, že záchrana a následná stabilizace podniku byla zapříčiněna především díky promyšleným krokům pravnučky Antonína Petrofa, paní Zuzaně Ceralové Petrofové která byla v roce 2004 jmenována jednatelkou společnosti

a většinovým podílníkem. V současnosti lze říci, že se postavení podniku stabilizovalo a můžeme doufat v navrácení výborných výsledků.

#### **4.2.2 Následky ekonomické krize podniku**

Největší pokles Petrof zažívá po roce 2002, přičemž podle slov obchodního manažera byly předcházející roky, konkrétně rok 2000 pro společnost nejúspěšnější. V roce 2000 činil obrat prodeje 1,1 miliardy Kč (Rozhovor Petrof, obchodní manažer 2017).

Problém propadu je ve velké míře sváděn na ekonomickou krizi, jejíž negativní následky na stabilitu podniků doma i ve světě se opravdu nedají upřít. Velký důraz na úpadek prodeje je spojen se světovou ekonomickou krizí, která zároveň zapříčinila rozmach výroby v Číně. Petrof do roku 2010 procházel velmi složitým obdobím, kdy tomuto tradičnímu českému výrobcí v podstatě hrozil zánik. Kontrakt s většinovým odběratelem, americkou společností je zrušen stejně jako dodávka materiálu od tehdejšího strategického dodavatele (Rozhovor Petrof, obchodní manažer 2017).

Petrof v té době čelí krizové situaci, která vyžaduje hromadné propouštění zaměstnanců a celému podniku hrozí krach. Najímají se krizoví manažeři a situaci je nutné okamžitě řešit nebo tradiční podnik docela zanikne. V podniku dochází k restrukturalizaci a je zachráněn zejména díky efektivním krokům řízených týmem odborníků (Rozhovor Petrof, obchodní manažer 2017).

Podnik si momentálně drží status středního podniku s přibližně 200 zaměstnanci. Prodeje se stabilizovali a Petrof začíná znovu prosperovat na trhu.

#### **4.2.3 Současné exportní aktivity podniku**

Při rozhovoru s obchodním ředitelem je potvrzena stabilizace podniku, avšak se znatelnými následky. Jak bylo zmíněno v úvodní charakteristice podniku, bylo nutné hromadné propouštění zaměstnanců a prodej některých nemovitostí, které podniku patřily. Petrof se v současné době zaměřuje výhradně na export. Podle slov obchodního manažera je podíl exportních aktivit přibližně 95%. „*Jsmo asi v situaci jako každá jiná firma, jsmo*

*rádi za každý trh. Není to o tom, že bychom něco preferovali. Nicméně nejzajímavější trh je současně Čína.“ (Rozhovor Petrof, obchodní manažer 2017) Naráží obchodní manažer na zaměření se na cílové trhy. Následně dodává že tomu je tak i přes rozvíjející se výrobu v Číně, která ovšem nedosahuje takové kvality, jakou se může pyšnit tradiční výroba klavírů a pianin v České republice (Rozhovor Petrof, obchodní manažer 2017).*

Petrof podle sdělených informací obchodního manažera vyváží do Číny přibližně 30% z celkového podílu vývozu. *„Poté jsou to státy Rusko a státy bývalého Sovětského svazu a trochu se zvedá západní Evropa.“ (Rozhovor Petrof, obchodní manažer 2017) Naopak dodá, že mezi nejslabší patří státy jižní Evropy jako Španělsko, Itálie – v minulosti pro Petrof tradiční trhy. „V minulosti jsme do zemí jižní Evropy vyváželi stovky a stovky kusů do každé z těch zemí, teď je to prostě mrtvé.“ (Rozhovor Petrof, obchodní manažer 2017)*

### **Ochrana domácího trhu**

Doba krize, kdy mnoho tradičních výrobců ztrácí značnou část trhu, byla příležitostí pro čínské výrobce. V návaznosti na zvýšení výroby v Číně a návazný import do České republiky obchodní manažer podniku volá po ochraně domácího trhu, na který stát nehleděl ani v době krize a nijak tuto situaci neřeší ani dnes. *„Dovozová cla na piana do České republiky jsou teď aktuálně 4%, my když dovezeme piano do Číny, tak je skoro 30%. Takže ochrana našeho domácího trhu, abychom my byli schopni prodávat na našem trhu a zároveň vyvážet do zahraničí, ta z našeho pohledu není.“ (Rozhovor Petrof, obchodní manažer 2017) Zdůrazňuje závažnost situace a srovnává právě s Čínou, kde podpora domácího trhu pro daný druh zboží je nesrovnatelná. Situaci nenapomáhá ani neustálá komunikace společnosti s dotčenými státními institucemi, které na dotazy vedení tradičního českého podniku nijak nereagují, a to ani přes časté výzvy jednatelky společnosti.*

### **Riziko kopírování výrobků**

Ve spojitosti s čínskou výrobou se při rozhovorech s oběma zástupci, zkoumaných podniků se také dostáváme k rizikům, jež byly zmíněny v teoretické části. Obchodní



manažer společnosti Petrof spol.s.r.o. a jednatel společnosti SkLO Studio, s.r.o. mají v podstatě totožné zkušenosti, a to zejména v ohledu na kopírování designu výrobků.

S čínským trhem je zmíněna negativní zkušenost, kdy se čínskému výrobcí podařilo zkopírovat typ piana, který měl být vystaven na veletrhu při vzácné příležitosti. *„Mám jeden konkrétní případ, kdy jsme my jako společnost slavili 140 let výročí, postavili jsme tady piano, které nikde fyzicky nebylo ukázané, nikde nebylo vystavené a existovala jedna fotka na internetu. A když jsme přijeli na veletrh, kde jsme ho v Šanghaji na veletrhu chtěli ukázat po prvé v životě, tak vedle, na vedlejším stánku stálo.“* (Rozhovor Petrof, obchodní manažer 2017)

Zkušenost jednatele SkLO Studio, s.r.o. je obdobná a je spojena s vyhledáváním výrobních kapacit v době krize, a to v již zmiňované Číně. *„Odjeli jsme do Číny hledat výrobní kapacity. Bylo to jednak z důvodu levnější pracovní síly, ale především z důvodu ekonomické krize, která postihla české výrobní závody, spoustu skláren zavřeli. V Číně se vyzorovala jedna kolekce, která dříve než se dostala k nám, byla nabízena na čínském trhu někým jiným.“* (Rozhovor SkLO jednatel 2017) Popisuje svoji první zkušenost se sklem a čínským trhem jednatel společnosti SkLO Studio, s.r.o.

#### **4.2.4 Vytváření příležitostí na zahraničních trzích**

Prodejní strategie Petrofu je založena v podstatě na stejném principu, jak tomu bylo u první zkoumané společnosti. Petrof je stálým účastníkem na veletrzích ve Frankfurtu a v Šanghaji. *„Účast na těchto mezinárodních veletrzích hodnotím dobře“* Komentuje obchodní ředitel společnosti. Petrof se těchto veletrhů většinou účastní prostřednictvím Asociace výrobců hudebních nástrojů. Výstavy asociace jsou pořádány v rámci podpory exportu prostřednictvím MPO (Rozhovor Petrof, obchodní manažer 2017). *„Je pravdou, že jsme poslední dobou v méně zajímavých místech, co se umístění výstavního stánku týče.“* (Rozhovor Petrof, obchodní manažer 2017) Obchodní manažer zmiňuje také nevýhodu hromadného vystavování více výrobců, nicméně je uvítána podpora ze strany státu. *„Výstavy v zahraničí pro nás mají stále smysl. Navazujeme nové obchodní vztahy a setkáme se s našimi stávajícími zákazníky. Díky asociaci a společnému výstavnímu prostoru máme pokryty částečné náklady. Ty jsou v případě některých výstav opravdu hodně vysoké.“* (Rozhovor Petrof, obchodní manažer 2017)

Petrof se v rámci podpory prodeje a v rámci reprezentace značky na zahraničních trzích vyvíjí různé zajímavé projekty. zahraniční turné s osobnostmi z hudební sféry. Tyto turné jsou pořádány ve spolupráci s dalšími tradičními českými podniky, jako poslední obchodní manažer zmiňuje například Preciosu. Podpora ze strany státu nebyla jednoznačně vyřčena. *„To bohužel opravdu nevím. V tomto případě to není úplně v mé kompetenci. Ty aktivity nejsou realizovány primárně s tím, že na to stát bude něco přidávat. Tato otázka je spíše na mé kolegy. Já pouze vím, že nějaká podpora plyne na zahraniční výstavy, které tedy pořádáme dohromady s asociací.“* (Rozhovor Petrof, obchodní manažer 2017) Vysvětluje obchodní manažer podniku.

### **Reprezentativní kanceláře v zahraničí**

Petrof má momentálně několik prodejních zástupců po celém světě. Tento model je opět podpořen především díky podpoře prodeje na mezinárodních veletrzích. *„Výstavy jsou místem, kde se setkáváme s potenciálními novými reprezentanty. Účasti na veletrzích nemusí být zaměřeny primárně na získání nových zákazníků. Spolehlivý reprezentant nahradí prodejem na svém domácím trhu dvě takové výstavy.“* (Rozhovor Petrof, obchodní manažer 2017)

Na čínský trh jsem narazil již v charakteristice podniku a současných aktivitách. V rámci reprezentativních kanceláří v zahraničí obchodní manažer znovu zmiňuje aktivity v Číně a vyzdvihuje především navázanou spolupráci, která vyústila k obchodnímu zastoupení v Šanghaji. *Není to tak dávno, co jsme otevřeli novou kancelář v Šanghaji. On to byl v podstatě odraz nynější situace. Čína opravdu patří mezi hlavní odběratele, ta koupěschopnost je tam vysoká. Obchodní zastoupení bylo vyžadováno a dříve nebo později by k tomu došlo.“* (Rozhovor Petrof, obchodní manažer 2017) Právě čínský trh je pro podnik velmi zásadním. *„Výhodou těchto prodejců jsou již fungující kontakty na odběratele. Další výhodou jsou samozřejmě menší náklady. Tyto prodejci nám nahrazují i naše prodejní aktivity. V rámci prodeje již nemusíme vynakládat tolik financí právě na veletrhy.“* (Rozhovor Petrof, obchodní manažer 2017) Doplnuje obchodní manažer také důvod, proč jsou výstavy pořádány v rámci asociace výrobců. *„Máme navázané spolupráce v několika zemích. Tyto reprezentanti si individuálně organizují prodejní aktivity, například různé prezentace a podobně. Ten prostor na výstavách slouží*

*k tomu, aby si sjednali schůzky, představili novinky.“ (Rozhovor Petrof, obchodní manažer 2017) Díky státem podporovaným zahraničním výstavám je tak docíleno efektivního využití.*

Petrof na zahraniční zástupce cíleně míří ve své strategii. Aktivní vyhledávání obchodních zástupců po celém světě potvrzují informace sebrané při rozhovoru s obchodním manažerem podniku a také na webových stránkách podniku.

## **Výroba**

Hlavní výrobu svých pianin a klavírů, které vystupují pod značkou Petrof si podnik drží v České republice. *„Pokud hovoříme o výrobě, Petrof držíme tady v Čechách. Některé komponenty nakupujeme, ale je to minimum. Výrobu jsme měli a máme kontrolovanou.“ (Rozhovor Petrof, obchodní manažer 2017)*

Není ovšem tajemstvím, že i Petrof část své produkce přesunul do Číny. *„V Číně vyrábíme další piana, které vystupují pod značkou Weinbach a Rösler. Vzhledem k situaci, kdy opravdu velkou část našeho prodeje náleží právě Číně, využili jsme toho strategického kroku.“ (Rozhovor Petrof, obchodní manažer 2017)* Objasňuje důvod přesunutí výroby do Číny. Petrof tento krok vyřešil prodejem licence a tohoto kroku nelitují ani v ohledu na kvalitu, která by měla být dle slov obchodního manažera k nerozpoznání.

## **Stát a jeho propagace českých podniků**

Při rozhovoru jsme se zástupcem podniku narazili na velmi zásadní otázku týkající se prezentace českých podniků státem. *„V případě propagace máme jednu opravdu úsměvnou příhodu. Ministerstvo zahraničních věcí udělalo video, kde ukazuje známé osobnosti, českou architekturu a podobě. Na piano celý klip doprovází myslím Ivo Kahánek. Jaká značka myslíte je to piano, které je na videu vidět? Jedná se o piano značky Steinway, americkou společnost. To mi přijde velmi smutné. Stát ve videu prezentujícím české výrobce, české osobnosti použije zahraniční značku. To už je trochu smutné.“ (Rozhovor Petrof, obchodní manažer 2017)* Neskrývá své zklamání a následně dodává. *„V tomto případě vám mohu odpovědět na první otázku, jak stát podporuje české firmy. Podívejte, nevím přesně na co máme dotace, ale sám mohu říct, že i v době těžké krize jsme*

*se museli spolehnout jenom na sebe, není tomu jinak ani teď.*“ (Rozhovor Petrof, obchodní manažer 2017) Završuje debatu o prezentaci českých podniků obchodní manažer podniku.

#### 4.2.5 Shrnutí

Jestliže jsem z rozhovorů se zástupci předešlého podniku hodnotil podporu státu relativně pozitivně, v tomto případě jsem byl poněkud zklamán. V rámci tradičního podniku, jakým Petrof je a jak dobré jméno v zahraničí naší zemi dělá, bych očekával fungující podporu. Touto podporou však nemyslím jakoukoliv finanční podporu. Ve smyslu podniků tohoto formátu, by měla být vyvíjena aktivita státu, jejíž podstatou bude vychloubání českým produktem tohoto typu.

Je ovšem důležité podotknout, že některé informace v rozhovoru nezazněly z důvodu ne tak docela kompetentní osoby, co do problematiky státní podpory určenou pro podnik. Nicméně věřím, že pokud by státní podpora byla v podniku viditelná, jistě by osobě, jako je obchodní manažer neunikla.

Z mého pohledu je zásadní pro další vývoj podniku, jako je Petrof právě komplexnost, která byla tak často zmiňována v Exportní strategii 2012-2020. Samozřejmě, je to případ a výpověď jednoho podniku. Jeden případ není natolik reprezentativní, abychom mohli dělat v ohledu na proexportní aktivity nějaké závěry. Avšak případ je to do očí bijící. Uplynulo téměř 6 let, kdy byla strategie vypracována. Propagační video bylo podle slov zástupce podniku zveřejněno v roce 2016. Takto plní stát strategii, kterou se našim exportérům zavázal? Myslím, že toto není zcela správný příklad. Bohužel musím tvrdit, že komplexnost a synergie, jež byla tolik zmiňována v exportní strategii, zdá se býti opravdu pouze frází.

Petrof má opravdu tradici a je navíc zocelen těžkou krizí, ze které se dokázal vymanit. Podnik se snaží vyvíjet aktivity fungující v rámci podpory prodeje v zahraničí. Státní podpory, co se exportu týče, nijak obzvláště nevyužívá a z rozhovoru často vyplývalo, že se na jednotlivé výzvy ani nezaměřuje.

Podnik se velkou měrou zaměřuje na komplexní přístup, tak jak by tomu mělo být. Jsou vyvíjeny aktivity pro vzdělávání zaměstnanců a důraz kladen na zlepšování technologií. Z mého pohledu se podnik v současnosti soustředí zejména na své prostředky, na svůj tým odborníků a obchodních reprezentantů v jednotlivých zemích. Podnik se snaží

získat stabilitu a především soběstačnost vlastními silami, neboť po mnohaletých zkušenostech všichni zástupci společnosti moc dobře vědí, že ani stát, ani nikdo jiný jim v těžkých chvílích krize nijak zásadně nevypomůže.

## **5 Zhodnocení výsledků a doporučení**

České i zahraniční podniky mají v moderní informační době nepřeberné množství příležitostí, které jim mohou napomoci k úspěchům na trhu domácím a také vstoupit na trhy zahraniční. Vznikají nové technologie, nové moderní produkty a v neposlední řadě také služby, které může existující nebo nový podnik nabídnout nebo vyvinout. V době internetu, nově vznikajících internetových a mobilních aplikací se dá říci, že čím absurdnější nápad, tím větší šance k úspěchu. Není již vhodné upustit od obecných teorií a zastaralých způsobů, které vykazují pouze minimum flexibility? Exportní strategie pro současné období je sepsána v obecných pojmech, které nikomu nic nenapoví. Touha o přečtení tohoto dokumentu je mizivá, s přihlédnutím českých exportérů, myslím si, zbytečná.

I ta hrstka sebraných informací nám napomáhá k proniknutí do specifik české proexportní strategie, která je v mnoha ohledech kontroverzní. Malý český podnik, který je na vzestupu svých exportních aktivit, může být s nabízenými programy v rámci možností spokojen. Jiná situace je u druhého zkoumaného podniku. Tradiční český výrobce je poněkud rozhořčen přístupem státu a v podstatě se ani nesnaží vyvíjet aktivity směřující ke státní podpoře exportu.

### **5.1.1 Podpora státu**

Soubor doporučení se netýká pouze našeho státu. Je nutné si uvědomit, že stát export nevytváří, sám nové podniky nevybudoje, pouze může k této možnosti přispět. Jak už v předešlých kapitolách mnohokrát zaznělo, podpora není pouze o vyvíjení aktivit, které cíleně vedou k exportu domácích firem, ale zejména o ochraně domácího trhu. Právě tato ochrana může zajistit rozvíjení českých podniků na lokálním trhu a tím stabilizovat své výsledky, které mohou stimulovat až ambice ke vstupu na zahraniční trhy. Podniky samy musejí být soběstačně a zdravé firmy, které mají potenciál ke vstupu na zahraniční trhy.

### **Ochrana domácího trhu**

Ochrana domácího trhu je velmi důležitým aspektem pro domácí ekonomiku a domácí trh. Samozřejmě, vždy je nutné regulovat poptávku a nabídku. Tato myšlenka rozhodně nepomýšlí na vyhlášení importních embarg. Ale pro podporu domácích podniků

by byl vhodný například výzkum toho, co je do naší země importováno a podíl, který je schopen obsáhnout domácími výrobci. Dovození pak upravit podle priorit, které komodity na náš trh musíme nutně importovat a které naopak nikoliv. Posílení domácích výrobců na úkor snížení importu může být užitečným nástrojem i vzhledem k jejich motivaci.

Jako další ochranu domácího trhu bych zmínil požadavek na ochranu tradičního průmyslu v dobách krize a při masovém rozvoji menších trhů, které naši produkci přebijí. Toto doporučení zmiňuji opět v ohledu na ekonomickou krizi, která naše výrobce postihla v od roku 2006 – 2009. Následky měla krize okamžité – mnoho závodů bylo zavřeno, ukončilo provoz ihned v zárodku krize. Byla to nemožnost splácení závazků, jelikož ani odběratelé daných podniků své závazky neplnili. Vše bylo ohraničeno kruhem krize, který uzavíral vztahy všech obchodních kontraktů. Úpadek závodu tradičních pro Českou republiku, jako jsou například sklářské závody nebo textilní závody, byl velkou příležitostí pro Čínu, Vietnam a pro podobné země s levnou pracovní silou a vysokým výrobním potenciálem. Tento úpadek má bohužel následky i v dnešní době, kdy se podniky z ekonomické krize dostaly a začínají opět prosperovat.

V daném odvětví by v dnešní době bylo určitě více podniků, které by mohly do státní pokladny přispívat více. Mnoho závodů zeje prázdnotou, avšak ne proto, že by nebyly vyplněny jejich výrobní kapacity. Zejí prázdnotou, jelikož v nich nemá kdo pracovat. Znovu zmiňuji sklářství, které bylo ekonomickou krizí tolik postiženo. Sklářny krachovaly a jejich zaměstnanci si museli hledat nová pracovní místa, většinou v jiných oborech. Dnes, po deseti letech počátku krize tito odborníci nejsou. Nutné dodat, že sklářství je velmi specifická umělecko-průmyslová činnost, která vyžaduje manuálně a odborně zdatné lidi. Vzhledem k celkovému úpadku, zely prázdnotou i odborná učiliště a sklářské školy. Dnes, kdy je po českém sklářství opět vysoká poptávka, můžeme pouze litovat, že se nepodařilo zachránit více závodů a udržet si tak velké množství odborníků.

Česká republika měla vždy status kvalitního produktu, ve srovnání se zahraničními firmami. Byly, jsou a budou etapy, kdy bude přikládán důraz na nízkou cenu, kterou budou bohužel schopny poskytnout právě například čínské výrobní závody. Jsem si ale jist a sám ve svém oboru pozoruji, že český kvalitní produkt, je znovu vyhledáván a zákazník je za něj ochoten zaplatit. Byly tu jakési pokusy o hromadný přesun do lokalit s levnou pracovní silou, naštěstí však ne vše lze nahradit pouze levným produktem. Naše země má stále co nabídnout a je nutné, aby stát tradiční odvětví našeho trhu chránil.

## **Přizpůsobení exportní strategie státu**

Exportní strategie pro aktuální období je dalším bodem, který zmiňuji v souboru doporučení. Strategie byla dle mého názoru sepsána velmi opatrně a tak, aby nebyla napadnutelná. Dokument je sepsán více než obecně. Avšak i přes obecnost se v něm objevují velmi důležité pojmy. Těmi pojmy jsou komplexnost a synergie, kterou by měly vyvíjet státní instituce k tomu, aby bylo dosaženo požadovaného záměru.

Tato komplexnost a synergie má dvě roviny. Tou první rovinou je komplexní přístup státu v konkrétní podpoře domácích podniků. Již v rozhovorech zaznělo, že stát jako takový lehce zanedbává prezentaci domácích tradičních podniků. Proč, když MZV natáčí svůj prezentační spot, nevybere produkt ryze český? Naším zájmem by mělo být tlačít ku předu domácí exportéry, tradiční výrobce, nikoliv zahraniční produkty. Stát by měl vyvíjet takové aktivity, které skutečně napomůžou v prezentaci českých exportérů a českého produktu.

Druhou rovinou jsou synergie státních institucí, díky nimž bude zajištěn komplexní vývoj a navrácení pozitivního náhledu na náš stát. Mnoho událostí, které se za poslední období ve zřízení našeho státu událo, je nahlíženo velmi negativně a prezentaci našeho státu to nepřidává. Jsou to korupční aféry, zhoršení kvality školství, ne příliš reprezentativní vystupování hlavy státu apod. Jedině komplexní zlepšení celého zřízení státních institucí, zkvalitnění poskytovaných služeb a také zlepšení reprezentace našeho státu zajistí navrácení statusu malé země v Evropě, která se může pyšnit vysokou kvalifikovaností lidí a kvalitními produkty.

## **Způsob komunikace a zveřejňování dokumentů**

Nejenom v rámci poskytování informací ohledně exportu, či mezinárodní politiky, používá náš stát pro komunikaci, poněkud složitější úřední jazyk. Prezentace informačních portálů je velmi přehlcena informacemi. Pro obyčejného člověka, a že exportér může být naprosto obyčejný člověk, vystupuje velmi složitě. Mnoho soukromých podniků stráví čas s optimalizováním svých webových prezentací a jejím vizuálním provedením, který se v první fázi postará o to, že návštěvník z daných webových stránek neodejde okamžitě. Nedokážu si moc dobře představit, jakým způsobem postupuje návštěvník při vstupu



například na webové stránky agentury CzechInvest. Již úvodní stránka je přehlcena informacemi, které pro nového návštěvníka musí být zákonitě dosti odborné a tím pádem i jaksi neznámé.

Je to tedy zejména způsob komunikace, kterou by náš stát měl vylepšit. Zjednodušení komunikačního toku informací dle mého názoru napomůže k tomu, že český podnikatel bude mít zájem tyto informace studovat. Státní instituce a jejich organizace mají potřebu vše rozvíjet ve velmi sofistikovaných a distingovaných pojmech. Studium současné exportní strategie je zdárným příkladem. Jedna informace je v dokumentu zmíněna hned několikrát, pouze upravena do jiného tvarosloví, snad jenom proto, aby dokument dosahoval minimálního rozsahu.

Žádný ze zástupců malých a středních podniků tento dokument nečetl. Oficiální dokument, který má informovat o tom, jak bude export podporován státem je vytvořen způsobem, aby ho vytyčené podniky a ostatní organizace nečetly.

Dokumenty, prezentace na webu a požadavky jednotlivých výzev a dotačních programů jsou svoji složitostí jaksi nečitelné. Mnoho českých podnikatelů, dle mého názoru, nedokáže rozpoznat, zda je daná služba pro jeho podnik dostupná či nikoliv. Způsob komunikace, by se měl poněkud minimalizovat. I důležitá informace lze říci pomocí klíčových bodů. Takový způsob například nastavila agentura API. Jak na svých webových stránkách, tak i v prezentačních materiálech se snaží uživateli-exportérovi poskytovat informace postupně a velmi jednoduše.

Český exportér by měl vědět, jaké kroky stát hodlá vyvíjet, jakou nabízí podporu a že vztah mezi státními institucemi a podnikem nemusí být zpravidla problematický nebo založen na čisté byrokracii. Tento způsob komunikace by bylo ovšem nutné nastavit nejenom v ohledu na export.

Způsob, jak informovanost českých podniků vylepšit není pouze o jednoduchosti, ale také o modernizaci přístupu. V rámci One Stop Shopu, který bohužel dosud nebyl realizován, bylo zmíněna informovanost pomocí RSS kanálů. Tento způsob komunikace byl moderní přibližně před deseti lety, ne však v době sociálních sítí a moderních typů médií. Flexibilita státu, přizpůsobit se moderním technologiím je žalostná. Jsem přesvědčen, že minimálně osm lidí z deseti bude schopno odpovědět na otázku co jsou a k čemu slouží sociální sítě a mobilní aplikace. Jsem si naprosto jistý, že opačný výsledek, ne-li nulový, bude následovat při otázce co jsou a k čemu slouží RSS kanály. Jsou snad

oficiální dokumenty určeny pouze vyvoleným lidem, kteří mají dokonalou znalost v odborných termínech? Jsem přesvědčen, že nikoliv. Je zcela jasné, že exportní strategie není o znalosti RSS kanálů, ale o jakési zkosnatělosti systému. Položme si jednoduchou otázku. Proč využívat technologie a informační kanály, které využívá jenom malé procento populace? Stát by měl upustit uzdu od nedůvěry k jednoduchosti a začít využívat prostředky, které jsou skutečně funkční. Především flexibilní přístup je malým základem pro úspěch.

### **Vyhledávání talentů**

Všude ve světě je vyhledávání nových talentů a inovativních společností docela běžnou praxí. Je pravda, že i u nás ve světě začínají v rámci státní podpory vznikat programy pro podporu start up projektů. I v České republice se s tímto trendem začínáme setkávat, konkrétně v rámci agentury CzechInvest. Tyto pobídky formou talentových soutěží pak lze aplikovat i ve spolupráci se soukromými organizacemi. Pořádání různých typů workshopů, seminářů či kongresů skutečně může motivovat mladé talenty k realizování svých nápadů nebo také vyhledání nových partnerů se stejnými zájmy. Tímto sbližováním potenciálních obchodních partnerů může stát docílit velmi efektivního systému. Mnoho dnešních vysokoškoláků má vysoké ambice a talent k tomu, aby dokázali vytvořit zajímavé projekty. Myslím si, že právě v nich, díky snadné dostupnosti cestování, získání zkušeností ze zahraničních stáží, může být budována naděje pro vznik nových zajímavých projektů, které dosáhnou konkurenceschopnosti doma i ve světě.

### **5.1.2 Využívání příležitostí ze strany podniků**

Díky internetu je možné prakticky ihned následovat moderní trendy, analyzovat cílové trhy. Tento fenomén napomáhá k dosažení informací, a to okamžitě. Díky internetové síti a novým technologiím se neustále vylepšuje komunikační prostředky a jejich kvalita. V dnešní době není problém podnikat z domova, není také vůbec žádný problém obsluhovat obchodní nebo reprezentační kancelář na druhé straně zeměkoule. Díky internetu může získat novou zakázku či obchodní kontrakt malý podnik v jakékoli obci České republiky.

Každý z České republiky má právo na soukromé podnikání. Každý z podniků může své produkty prezentovat na internetu, v různých světových databázích, specializovaných portálech, které jsou dostupné pro posledního člověka na této planetě. V tomto smyslu pro podniky plyne neuvěřitelná výhoda v šíření a v prezentování produktu po světě. Jestliže je vstup na zahraniční trhy záměrem podniku, pak se možnost prezentace nebo kontaktování potenciálních obchodních partnerů, jeví jako nejjednodušší forma. Forma, která nevyžaduje podpory státu a podnik finančně zatíží jednoznačně nejméně.

#### **Možnosti prezentace produktu a podpora prodeje**

V rámci podporu prodeje zmíním zejména zahraniční veletrhy, výstavy a kongresy. Mnoho společností má se zahraničními výstavami a veletrhy již zkušenosti. Pro mnoho podniku je to hlavní místo prodeje. Kvalita domácích událostí tohoto typu bohužel upadá a už v žádném případě o nich nelze hovořit jako o mezinárodních. Některé výstavy a veletrhy v České republice zanikly zcela úplně. Za to zahraničním výstavám a veletrhům se daří. Návštěvnosti dosahují desítky někdy i stovky tisíc návštěvníků. Každý veletrh a výstava je specializována na daný obor.

Zahraníční výstavy a veletrhy jsou velkou příležitostí pro vstup na zahraniční trhy. Opravdu kvalitně zaměřená výstava je navštěvována lidmi z celého světa. Exportní strategie a proexportní politika cíleně na zahraniční veletrhy a výstavy směřuje své dotační programy, což je velmi dobře. Dle mého názoru a vlastně i zkušenosti, jsou zahraniční veletrhy jedním z nejdůležitějších pro vstup na mezinárodní trh. Prezentace na výstavách není pouze o prodeji. Veletrhy jsou masově navštěvovány prodejci, kteří se o daný obor zajímají a mají v něm již zkušenosti. Takto navázaný kontakt s potenciálním obchodním

reprezentantem může znamenat obrovský krok ku předu a může mít za následek třeba i otevření zahraniční pobočky podniku.

Avšak v očích českých exportérů jsou náklady a vlastně i výsledek těchto událostí, vnímány poměrně rizikově. Je to celkem logické. Tyto světové události jsou finančně nesrovnatelně nákladnější, než tomu bylo u domácích výstav a veletrhů. Náklady vznikají v podstatě při jakékoli službě zprostředkované organizátorem výstavy. Vstupní náklady za pár metrů výstavní plochy dosahují mnohdy desítek tisíc eur, bavíme-li se opravdu o základní velikosti výstavního prostoru. Kvalita provedení výstavního prostoru a jeho design musí odpovídat světové úrovni. Toto jsou další nemalé finanční výdaje spojené s účastí na zahraničních veletrzích. Nicméně stále převládají pozitiva. A jedním z pozitiv je již několikrát zmíněná podpora státu, která umožňuje českým exportérům nahlédnout na zahraniční trh a mít možnost prezentace svých produktů. Pokud podnik naplňuje své cíle v rámci domácího trhu nebo je vstup na zahraniční trhy jeho strategickým plánem, měl by tuto příležitost využít. Když z této zkušenosti nevyplývají prodejní výsledky, vždy lze při těchto příležitostech načerpat nové zkušenosti a otevřít si nové obzory, které mohou být v dalším vývoji podniku důležitější, než samotný výsledek prodeje.

### **Objevování zahraničních trhů**

Samotné příležitosti spočívají hlavně v tom, získat cenné zkušenosti také z jiných zemí. Naše země má omezené hranice, je relativně malá, a tak i trh a jeho nabídka může být pro některé z oborů vyčerpána. Všude ve světě vznikají nové technologie a nové výrobní postupy, které lze aplikovat do výroby konkrétního podniku. Vrcholoví manažeři, podnikatelé, ale i designéři berou možnost odcestování do zahraničí jako příležitost k inspiraci, která přinese nové možnosti do jejich tvorby. Příležitost navštívit prezentační události, či odborné kongresy a výstavy je dána snadností a v dnešní době i cenově dostupným cestováním.

Příležitostí je mnoho, je pouze nutné správné zasazení do daného oboru. Z vlastní zkušenosti mohu potvrdit velmi pozitivní dojem z navázání obchodních kontaktů v zahraničí, především v ohledu na prodejce – obchodní reprezentanty. Zmínil jsem, že na takové kontakty je možné narazit například na kongresech a výstavách, ale pokud podnik nabízí inovativní produkt s jistými specifiky, je většinou kontaktován přímo

prodejcem. Je vhodné podotknout, že nabídek těchto obchodních zástupců je v dnešní době mnoho a proto je nutné rozlišovat, zda daný člověk bude opravdu přínosem a nepřinese více škody, než-li užitku. Obchodní reprezentant by měl mít celkový přehled o situaci na trzích, které obsluhuje a v neposlední řadě by měl mít již existující portfolio svých zákazníků a partnerů, se kterými obchoduje. Samozřejmě, vždy je nutné brát ohled na to, aby nedocházelo ke střetu zájmů. Přednosti reprezentantů spočívají zejména ve znalosti daného trhu, potřeb zákazníků a také ve specifikách dané kultury, což mnohdy může být zásadním předpokladem k úspěchu.

## 6 Závěr

V mé diplomové práci se prolínají jednotlivé charakteristiky mezinárodního obchodu, které jsou v přímé souvislosti s tématem exportních příležitostí malých a středních podniků. Teoretická část vymezuje konkrétní pojem exportní politiky státu, jež je v podstatě hlavním nástrojem pro koordinaci exportních aktivit českých podniků. Jsou to právě domácí podniky, které musí příležitosti ke vstupu vytvářet a následně je díky pozitivnímu přístupu státu naplňovat.

V teoretické části mé diplomové práce a zejména v části praktické, začíná být zmiňován požadavek na komplexní přístup k vytváření vhodného klimatu pro české podniky. Komplexní přístup je vyžadován zejména ze strany státu. Je to vzdělávání státních zaměstnanců, jisté zjednodušení nutných úředních procesů, zlepšení a zjednodušení komunikace. Mnohdy zastaralé komunikační kanály a složitost úředního jazyka může vyvolávat až nejistotu, nejenom v ohledu na systém exportní podpory. V krátkém průzkumu docházíme k názorům zástupců podniků, u nichž vzhledem k některým neurčitým a složitým postupům úředního procesu, převládá jakási nejistota. Díky složitosti postupů může docházet až k ustupování od záměrů více se zajímat o možnost exportní podpory, jejíž nástroje mohou podnik v exportních aktivitách rozvíjet. Je velmi složité poskytnout ucelený obraz o současné situaci, nicméně z realizovaných rozhovorů se podařilo získat několik zajímavých informací, které následně vyvrací některé klíčové body z aktuální exportní strategie státu.

České produkty jsou vysoce kvalitní. České podniky se modernizují, využívají moderních technologií a mnohdy zaměstnávají vysoce kvalifikované odborníky. Domácí podniky velmi dobře pronikají na zahraniční trhy. Daří se jim to díky dostupným informacím, ale především kvalitně odvedené práci. Každý den v České republice vznikne několik inovativních nápadů a vznikne několik kvalitních produktů. Česká republika si musí chránit domácí trh a v neposlední řadě zprostředkovat svým domácím podnikům nejlepší klima pro růst podnikání a poskytovat takové systémy podpory, které nebudou podniky více administrativně zatěžovat.

Konečný závěr bych rád shrnul co možná nejpozitivněji. Česká republika je známá po celém světě. Naši sportovci, odborníci z akademické sféry a v neposlední řadě produkty

České republiky mají ve světě velmi dobré jméno. Český produkt v sobě ukrývá mnoho potenciálu, který je nutný ze strany státu podpořit a pyšnit se, že je produktem naší země.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### *Literární zdroje*

BUDÍNSKÝ, V., GRULICH, T., PÚLPÁN, K., PROCHÁZKA, J. *Export-Import-Investice* 2005. Praha: Public History, 2005. ISBN 80-86445-18-6

ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva a Božena PLCHOVÁ. *Zahraniční obchod*. Vyd. 3. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2007. ISBN 978-80-7265-106-4.

FOJTÍKOVÁ, Lenka. *Zahraničně obchodní politika ČR: historie a současnost (1945-2008)*. Praha: C.H. Beck, 2009. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-128-4.

HES, Aleš. *Základy mezinárodního obchodu*. Vyd. 3., přeprac. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-213-1406-0.

LACINA, Vlastislav. *Zahraniční obchod v letech první Československé republiky*. Český časopis historický, Historický ústav AV ČR 95, č. 1, (1997,) s. 110-139. ISBN 0862-611

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-48740.

ŠTĚRBOVÁ, Ludmila. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4694-4.

TOMEŠ, Zdeněk. *Hospodářská politika: 1900-2007*. V Praze: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-002-7.

### *Internetové zdroje*

Akce pro exportéry. In: *CzechTrade* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/sluzby/akce-pro-exportery>



Analýza zahraničního obchodu ČR se zbožím. [online]. In: *Česká statistický úřad* [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/analyza-zahranicniho-obchodu-cr-se-zbozim-v-letech-1999-az-2012-n-b0t44z43ze>

Antisubvenční vyrovnávací řízení. In: *Ministerstvo finanční ČR* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/zahranicni-sektor/ochrana-financnich-zajmu/ochrana-trhu/antisubvencni-vyrovnavaci-opatreni>

Antidumpingové a antisubvenční řízení. In: *Business info* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/anti-dumpingove-a-anti-subvencni-rizeni-v-evropske-unii-4458.html>

Certifikát o původu zboží. In: *Hospodářská komora České republiky* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <http://www.komora.cz/sluzby/overovani-a-certifikace/certifikaty-o-puvodu-zbozi.aspx>

Důkazy Preferenčního původu a statusu. [online]. In: *Celní správa* [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: [https://www.celnisprava.cz/cz/clo/puvodzbozi/Preferenn%20pvod%20zbo/D%C5%AFkazy%20p%C5%AFvodu/Dukazy%20\\_puvodu.pdf](https://www.celnisprava.cz/cz/clo/puvodzbozi/Preferenn%20pvod%20zbo/D%C5%AFkazy%20p%C5%AFvodu/Dukazy%20_puvodu.pdf)

Exportní akademie. In: *Exportní akademie* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <http://www.exportniakademie.cz/default.aspx>

Exportní poradenství. In: *CzechTrade* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/sluzby/poradenstvi>

Exportní vzdělávání. In: *CzechTrade* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/sluzby/exportni-vzdelavani>

Informační servis. In: *CzechTrade* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/sluzby/informacni-servis>

Intrastat. [online]. In: *Celní řízení* [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <http://www.celnirizeni.cz/povinnost-vyplneni-intrastatu/>

Marketing–Výzva II. [online]. In: *Agentura pro podnikání a inovace* [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: [www.agentura-api.org/wpcontent/uploads/2016/10/MKT-Vyzva-II-Individualni-ucasti-MSP-navystavach-a-veletrzich.pdf](http://www.agentura-api.org/wpcontent/uploads/2016/10/MKT-Vyzva-II-Individualni-ucasti-MSP-navystavach-a-veletrzich.pdf)

Exportní strategie 2012-2020. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: [http://www.mpo.cz/assets/dokumenty/45705/51548/5\\_87267/priloh\\_a\\_001.pdf](http://www.mpo.cz/assets/dokumenty/45705/51548/5_87267/priloh_a_001.pdf)

O API. In: *Agentura pro podnikání a inovace* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <http://www.agentura-api.org/o-api/>

O ministerstvu. In: *Ministerstvo zahraničních věcí* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/o\\_ministerstvu/index.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/o_ministerstvu/index.html)

Obecné informace o OP PIK. In: *Agentura pro podnikání a inovace* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <http://www.agentura-api.org/op-pik-obecne/>

Působnost ministerstva. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: [http://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/ministerstvo/o\\_ministerstvu/pusobnost-ministerstva/](http://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/ministerstvo/o_ministerstvu/pusobnost-ministerstva/)

Odběratelský úvěr. In: *Česká exportní banka* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://www.ceb.cz/co-delame/uvery/odberatelsky-uver/>

O společnosti. In: *Exportní garanční a pojišťovací společnost* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <http://www.egap.cz/o-spolecnosti/profil/index.php>

Profil banky. In: *Česká exportní banka* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://www.ceb.cz/kdo-jsme/profil-banky/>

Předexportní úvěry. In: *Česká exportní banka* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://www.ceb.cz/co-delame/uvery/predexportni-uvery/>

Představení CzechTrade. In: *CzechTrade* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/o-czechtrade/predstaveni>

Státní podpora exportu. In: *Exportní garanční a pojišťovací společnost* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <http://www.egap.cz/informace/statni-podpora-exportu/index.php>

Úvěry. In: *Česká exportní banka* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://www.ceb.cz/co-delame/uvery/odberatelsky-uver/>

Úřad vlády. In: *Vláda ČR* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/urad-vlady/postaveni-uradu-vlady-cr-3688/>

Zahraníční obchod ČR – roční údaje 2015. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zahranicni-obchod-cr-rocni-udaje-2015>

Změny v zahraničním obchodě v ČR. [online]. In: *Český statistický úřad* [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/zmeny\\_v\\_zahranicnim\\_obchode\\_cr\\_20131119](https://www.czso.cz/csu/czso/zmeny_v_zahranicnim_obchode_cr_20131119)

### ***Elektronické zdroje***

HANOUSEK, Petr. *Podnikatelský záměr SkLO Studio, s.r.o. 2016*. Hradec Králové, 2016. Dostupné také z: v souboru pdf.

### ***Rozhovory***

Nestrukturovaný rozhovor SkLO, Obchodní ředitel SkLO Studio, s.r.o., Datum rozhovoru 3.března 2017, Hradec Králové

Nestrukturovaný rozhovor SKLO, jednatel. SkLO Studio, s.r.o., Datum rozhovoru *4.března 2017, Hradec Králové*

Nestrukturovaný rozhovor SkLO USA, jednatel SkLO Studio, LTd., Datum rozhovoru *15.března 2017, Praha*

Nestrukturovaný rozhovor, Obchodní manažer Petrof spol, s.r.o., Datum rozhovoru *14.března 2017, Hradec Králové*

Nestrukturovaný rozhovor, Projektová manažerka Agentury pro podnikání a inovace, Datum rozhovoru *16.března 2017, Hradec Králové*