



Exportní strategie obchodní společnosti

Bakalářská práce

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Ekonomika a management mezinárodního obchodu

Autor práce:

Petr Hocek

Vedoucí práce:

Ing. Blanka Brandová, Ph.D.

Katedra ekonomie





Zadání bakalářské práce

Exportní strategie obchodní společnosti

Jméno a příjmení: **Petr Hocek**
Osobní číslo: E18000453
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Zadávací katedra: Katedra ekonomie
Akademický rok: **2020/2021**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Teoretické ukotvení problematiky mezinárodně exportních strategií.
3. Charakteristika vybrané firmy a exportních trhů.
4. Analýza klíčových zahraničních trhů a exportních strategií.
5. Formulace závěru a zhodnocení výzkumných otázek.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4874-0.
- WAISOVÁ, Šárka. 2014. *Manuál exportéra: jak analyzovat zahraniční trhy*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-539-5.
- BUCKLEY, Peter J. a Pervez N. GHOURI. 2015. *International Business Strategy: Theory and Practice*. New York: Routledge. ISBN 978-0-415-62470-1.
- JOHNSON, William H. A. 2020. *Managing Global Strategy: Developing an Effective Strategy in International Business*. New York: Routledge. ISBN 978-0-367-46285-7.
- PROQUEST. 2019. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Konzultant: Ing. Jan Smutný (Viceprezident pro finance)

Vedoucí práce:

Ing. Blanka Brandová, Ph.D.
Katedra ekonomie

Datum zadání práce:

1. listopadu 2020

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2022

Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S.

prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2020

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

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

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

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

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

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

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

3. května 2021

Petr Hocek

Exportní strategie obchodní společnosti

Anotace

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit exportní strategii vybrané obchodní společnosti, která není na základě přání firmy v práci jmenována. V první části práce jsou teoreticky vymezeny termíny mezinárodní a zahraniční obchod, strategie s ohledem na mezinárodně obchodní aktivity a pojmy B2B a B2G obchod. Dále je pozornost věnována Exportní strategii České republiky a Inovační strategii České republiky. V druhé části práce je popsána společnost, která je investičně obchodní skupinou, je projektově řízena, člení se na tři obchodní divize a exportuje do mnoha zemí světa. Jsou charakterizovány jednotlivé divize a vzhledem k různorodému produktovému portfoliu společnosti a množství exportních trhů jsou analyzovány vybrané podkategorie divizí a jejich exportní trhy. Dále je provedena deskripce a komparace exportních strategií, které se liší formou obchodu a charakterem komodit, kdy společnost vyváží historicky tradiční produkty do nestabilních zemí a moderní a konkurenceschopnější produkty vyváží do celého světa. Výstupem práce je zhodnocení exportní strategie a podání doporučení.

Klíčová slova

Export, strategie, B2B, B2G, výrobní technologie, letectví, pasivní sledovací systémy, mezinárodní obchod, riziko, sféry vlivu.

Export Strategy of a Trading Company

Annotation

This bachelor thesis aims to evaluate the export strategy of a trading company, whose name is not mentioned following the company's demands. The theoretical part of the thesis covers the following fields of expertise: international and foreign trade, modes of entry, risks in international trade, The Export strategy of the Czech Republic, The Innovation strategy of the Czech Republic, creating a strategy in an international environment and B2B and B2G trade. The latter part is concerned with descriptions and analyses of the company and its export strategy. The company, divided into three separate trade divisions, is characterized as a commercial investment group, which exports its commodities all over the world. Analyses of individual trade divisions and their markets are conducted concerning the vast company's product portfolio and the number of export markets. Furthermore, the export strategies are defined and then compared with each other. The strategies differ in the used form of trade and based on the product's characteristics. The company exports its traditional commodities to unstable countries while its modern and more competitive products to the whole world. The objective is to evaluate the strategy and to make a recommendation in regard to the company.

Key Words

Export, strategy, B2B, B2G, manufacturing technologies, aviation, passive surveillance systems, international trade, risk, the sphere of influence.

Obsah

Seznam zkratk	9
Seznam tabulek	10
Seznam obrázků	11
Úvod	12
1 Mezinárodní obchod	13
1.1 Formy vstupu na zahraniční trh	14
1.1.1 Prostřednické vztahy	15
1.1.2 Obchodní zastoupení	15
1.1.3 Komisionářské vztahy	16
1.1.4 Exportní aliance.....	16
1.1.5 Přímý vývoz.....	16
1.1.6 Licence	17
1.1.7 Franchising	17
1.1.8 Zušlechťovací operace a výrobní kooperace	18
1.1.9 Kapitálově náročné vstupy	18
1.2 Riziko v mezinárodním obchodě	19
1.2.1 Rizika globalizované ekonomiky	21
1.2.2 Druhy rizik v mezinárodním obchodě	22
2 Exportní strategie České republiky	26
2.1 Inovační strategie 2019–2030	28
2.2 Český export v číslech	29
3 Strategie společnosti	31
3.1 Vnější a vnitřní faktory strategie	31
3.2 Strategie v mezinárodně obchodním prostředí	32
3.3 Specifika B2B a B2G obchodu	33
3.4 Metody využívané při vytváření strategie	34
3.4.1 SWOT analýza.....	34
3.4.2 PEST analýza.....	35
4 Případová studie – analýza obchodní společnosti	36
4.1 Představení analyzované společnosti	36
4.1.1 Historie	36
4.1.2 Popis společnosti	37
4.1.3 Divize společnosti	39

4.1.4	Vývoj a struktura tržeb a výsledků hospodaření společnosti.....	43
4.2	Externí analýza odvětví vybraných podkategorií.....	45
4.2.1	Pasivní sledovací systémy a řízení letového provozu.....	45
4.2.2	Radiostanice	47
4.2.3	Výrobní technologie piva	47
4.3	PEST analýza zahraničních trhů vybraných podkategorií	49
4.3.1	Pasivní sledovací systémy a řízení letového provozu.....	49
4.3.2	Vybrané trhy s radiostanicemi.....	49
4.3.3	Vybraný trh s pivovarskými technologiemi.	52
4.4	SWOT analýza vybraných podkategorií.....	53
4.5	Exportní strategie.....	55
4.5.1	Specifika vývozu při B2B a B2G obchodu	58
4.5.2	Rizika mezinárodního obchodu a jejich zajištění	59
4.5.3	Vliv pandemie COVID-19	60
4.6	Zhodnocení exportní strategie.....	61
5	Závěr	64
	Seznam použité literatury	67

Seznam zkratek

B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
B2G	Business to Government
ČEB	Česká exportní banka
EGAP	Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s.
HDP	Hrubý domácí produkt
MO	Mezinárodní obchod
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MZV	Ministerstvo zahraničních věcí
NATO	Severoatlantická aliance
PET	Pasivní sledovací a průzkumný systém
RVHP	Rada vzájemné a hospodářské pomoci
SBU	Strategická obchodní jednotka (Strategic Business Unit)
USD	Americký dolar
WEF	Světové ekonomické fórum
WTO	Světová obchodní organizace
ZO	Zahraniční obchod

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj zahraničního obchodu čtvrtletně v mil. Kč	29
Tabulka 2: Rozdělení tržeb podle divizí za období 2017–2020	43
Tabulka 3: SWOT analýza vybraných podkategorií	53

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vývoj exportu a importu (2017-2020) v mil. Kč.....	30
Obrázek 2: Bilance zahraničního obchodu se zbožím (2017-2020) v mld. Kč.....	30
Obrázek 3: Organizační struktura společnosti XY	39
Obrázek 4: Srovnání struktury tržeb mezi roky 2017-2019	44
Obrázek 5: Význam finančních výnosů vůči EBT (v tis. Kč).....	45

Úvod

V dnešním světě je možné si povšimnout významné propojenosti národních, která je spojena s celosvětovým trendem globalizace, k jehož urychlení došlo v 70. letech 20. století v důsledku technologického a informačního pokroku a pádem socialismu v 90. letech. Globalizace má mnoho kladů i záporů, ale pro účely této práce je důležitá myšlenka, že tento proces umožňuje volný pohyb zboží, služeb, kapitálu, práce, informací aj. a především odstraňuje mezinárodně obchodní bariéry, což je zásadní pro jednu ze základních mezinárodně obchodních operací, kterou je export.

Tato práce se věnuje exportním strategiím analyzované společnosti, která je významným aktérem zahraničního obchodu České republiky zaměřujícím se na B2B a B2G obchod, a dává si za cíl zhodnotit strategie, které společnost uplatňuje při svých obchodních aktivitách na zahraničních trzích. Prostřednictvím hlavního cíle poskytuje práce odpovědi na následující otázky: *Proč a které exportní strategie společnost uplatňuje na zahraničních trzích? Jakým způsobem společnost vstupuje na zahraniční trhy a jak na nich působí? Jak se pandemická situace projevila do exportních strategií společnosti?*

K dosažení výše zmíněného cíle jsou v praktické části práce využity: deskripce, komparace a analytické metody. Metoda PEST a externí analýza odvětví jsou využity jako prostředky k analýze makro a mikro prostředí. Další použitou metodou je SWOT analýza. Na základě výstupů z předchozích analytických metod a interních informací o společnosti slouží SWOT analýza k zhodnocení podkategorií divizí a jejich okolí, které na ně působí. Na základě výstupů z analytických metod a informací získaných na základě strukturovaného dialogu s vysoce postaveným manažerem je provedena syntéza zjištěných výstupů a komparace exportních strategií a situace před a během pandemie COVID-19.

1 Mezinárodní obchod

Mezinárodní obchod (MO) je obchodem, který je realizován přes mezinárodní hranice. Jedná se tedy o obchod, který Štěrbová definuje jako hospodářskou transakci, která reprezentuje směnu zboží a služeb (Štěrbová, 2013), doplněnou o mezinárodní prvek. Konkrétněji je MO spojován se zahraničněobchodními aktivitami dvou a více národních ekonomik, jak popisuje Štěrbová. Pokud se však zaměříme na jednu národní ekonomiku, která obchoduje s jinými státy, mluvíme o zahraničním obchodu (ZO), který má mnoho forem. Tyto formy dělíme dle Štěrbové na tradiční a netradiční formy, přičemž netradiční formy souvisí buď se *změnou vlastnictví* nebo *tvorbou přidané hodnoty*. Naopak tradiční formy jsou spjaty s přechodem zboží a služeb přes státní hranice (Štěrbová, 2013). Do tradičních forem dle Štěrbové řadíme: *export, import, reexport, reimport*. Do netradičních forem ZO řadíme:

- *jednoduchý tranzitní obchod*: popisuje obchod mezi nerezidenty se zbožím, které pouze překračuje hranice ekonomiky;
- *zušlechťovací styk*: popisuje dovoz zboží nerezidentem za účelem zvýšení přidané hodnoty zboží s cílem následného vývozu;
- *merchatingový obchod*: popisuje nákup zboží rezidentem v zahraničí od nerezidenta s cílem následného prodeje;
- *kvazi-tranzitní obchod*: popisuje dovoz zboží nerezidentem ze zahraničí s cílem následného vývozu v rámci integračního uskupení (Štěrbová, 2013).

MO je obecně realizován podniky z prostého důvodu dosažení zisku při obchodování s komoditami, které nejsou dostupné v tuzemsku. Firmy importují zboží, služby, práci, technologie, dovednosti a znalosti a ekonomické vstupy, které jsou buď dražší nebo nedostupné v domácí ekonomice. Opačným směrem firmy vyváží vlastní zboží, služby a jiné komodity z důvodu nedostupnosti či vysoké ceny, která je pro zahraniční subjekt neakceptovatelná na domácím trhu (Buckley, 2015). Tyto základní formy realizace mezinárodního obchodu, především export, jsou prováděny na základě motivů zmíněných v podkapitole *Strategie v mezinárodně obchodním prostředí*.

1.1 Formy vstupu na zahraniční trh

Pro podniky s ambicí angažování se v mezinárodně obchodních aktivitách je zásadní volba vstupu na předem vybraný zahraniční trh, jelikož typ vstupu na zahraniční trh je jeden ze základních aspektů, které formují mezinárodně obchodní aktivity. Způsob vstupu by se měl odvíjet v návaznosti na strategii společnosti (Johnson, 2020). Projevují se však i jiné faktory v oblasti volby vstupu, které jsou zmíněny v knize profesorky Machkové (Machková, 2014).

Prvním faktorem jsou *obchodněpolitické podmínky*, které zahrnují celní, devizovou a kurzovou politiku a jiné bariéry ZO na potenciálním trhu. Je nutné brát v potaz i *ekonomické prostředí*, které popisuje celkovou hospodářskou situaci národní ekonomiky od hospodářského růstu, inflace a platební bilance po trendy spotřeby. Dalším faktorem je *politické prostředí*, které rozebírá stabilitu politického systému země. Důležité jsou také prostředky regulace podnikání a jiných agend spojené s obchodem, kdy nahlížíme na legislativní podmínky stanovené místními úřady v rámci právního prostředí. Mezi další faktory se řadí samotná *charakteristika výrobku*. Dále, pokud pro ekonomické činnosti v zahraničí využíváme obchodních partnerů, je důležitá charakteristika *obchodního partnera*, která nám zohlední bonitu, platební morálku aj. obchodního partnera. Posledním faktorem, který významně ovlivňuje způsob vstupu je *právní forma* samotné společnosti (Machková, 2014).

Obecně je pak vstup ovlivněn investiční náročností vstupu, disponibilními interními zdroji, růstovým potenciálem trhu, úrovní kontroly podniku nad operacemi MO, rizikem vstupu a konkurencí, která působí na potenciálním trhu (Machková, 2014).

Existují tři základní formy vstupů na zahraniční trh: *vývozní a dovozní operace*, *kapitálově nenáročné vstupy* a *kapitálově náročné vstupy*. Každý z těchto základních vstupů má své podkategorie, které zahrnují přímý export, franchising, licence, export skrze prostřednické vztahy, akvizice aj. (Buckley, 2015).

Vývozní a dovozní operace jsou nejméně náročnou formou vstupu a jsou vstupní branou do mezinárodních aktivit, kdy je navázána spolupráce prostřednictvím smluvního vztahu s různými subjekty (např. prostředníci, komisionáři, obchodní zastoupení, exportní aliance, přímý vývoz) anebo dochází k realizaci přímého vývozu. Tyto metody jsou nejenom

kapitálově nenáročné, ale je s nimi spojena nízká míra rizika a nenáročnost řízení těchto aktivit v porovnání s ostatními formami (Johnson, 2020). Další zmíněnou formou vstupu jsou vstupy kapitálově nenáročné. Tento postup je charakterizován neochotou podniku investovat v zahraničí při mezinárodních aktivitách a tendencí využít jiného způsobu poskytnutí výrobků a služeb v zahraničí (např. licence, franchising, zušlechťovací operace aj.), než jsou klasické vývozní operace. Poslední formou jsou kapitálově náročné vstupy, pro které, jak název napovídá, je třeba vyššího obnosu prostředků pro expanzi (Machková, 2014) a jsou určeny k dlouhodobému setrvání podniku na daném trhu a je s nimi zároveň spojena vyšší míra rizikovosti (Johnson, 2020).

1.1.1 Prostřednické vztahy

Využití prostředníka, resp. nepřímého exportu, v MO je velice časté u menších a středních firem, které si nemohou dovolit zřízení vlastního oddělení pro tyto účely. Výhodou této formy jsou nízké náklady. Nejedná se však jen o nízké náklady. Pro exportéra je tento způsob výhodný vzhledem k nízké míře rizika vyplývajícího z mezinárodně obchodních aktivit a nenáročnosti a rychlosti vstupu. Prostředník, který zprostředkovává obchod, je subjektem, který obchoduje vlastním jménem, na vlastní účet a vlastní riziko, díky čemuž podnik ztrácí přímý kontakt se zákazníkem a kontrolu nad kvalitou, distribucí a cenami (Machková, 2014).

1.1.2 Obchodní zastoupení

Oproti prostředníkům, kteří zboží nakupují a prodávají dále a jejich odměnou je obchodní marže, obchodní zástupci hledají příležitosti pro uzavírání kupních smluv a jsou zastoupeným následně odměněni provizí. Zástupce tedy jedná cizím jménem, na cizí účet a cizí rizika a má důležitou reprezentační, ale především informační funkci pro podnik, jelikož informuje o vývoji na daném trhu, který je součástí zastupitelské sítě podniku. Podnik tak prostřednictvím smluvních vztahu (smlouva o zprostředkování, smlouva o obchodním zastoupení) se zástupci, kteří nejsou zaměstnanci, vytváří síť, jejíž kvalita rozhoduje o úspěšnosti mezinárodních aktivit zastoupeného (Machková, 2014).

1.1.3 Komisionářské vztahy

V tomto vztahu figuruje komitent (podnik) a komisionář na základě komisionářské smlouvy, kdy komisionář jedná vlastním jménem, ne účet komitenta. Podnik tak získává kontrolu nad cenami, jelikož po uzavření smlouvy je komodita svěřena komisionářovi, který nevlastní vlastnická práva a řídí se tak cenami stanovenými komitentem. Komisionář se zákazníkem uzavírá kupní smlouvu, na jejíž bázi je zboží dodáno zákazníkovi a následně komitent prostřednictvím komisionáře dostává zaplacen po splnění závazku vůči zákazníkovi. Po vyúčtování má následně komisionář nárok na odměnu neboli komisi, která zahrnuje náklady spojené s plněním závazku (Machková, 2014).

1.1.4 Exportní aliance

Exportní aliancí se rozumí sdružení malých a středních firem z příbuzného oboru pod jedním subjektem, kdy cílem aliance je obohacení sortimentu a nabídky služeb a společné prosazení a působení v zahraničí. Právě díky alianci, která funguje obdobně jako mezinárodně obchodní oddělení podniku, mohou menší firmy získat silnější vyjednávací pozici a větší zakázky. Dochází zde ke snížení nákladů a míry rizika na straně firem. Podpora exportních aliancí může být součástí proexportní politiky státu. V České republice tuto iniciativu koordinuje agentura CzechTrade (Machková, 2014).

1.1.5 Přímý vývoz

Poslední zmíněnou formou vývozních a dovozních operací je přímý vývoz. Tento způsob je často využíván k exportu strojů, výrobních zařízení a investičních celků. Vývoz těchto komodit je náročný a je třeba, aby výrobce byl přímo angažován do procesu. Z této formy plynou následující výhody: přímý kontakt se zákazníky a kontrola nad cenou, kvalitou, marketingovou strategií aj. (Machková, 2014).

1.1.6 Licence

Prvním zmíněným typem kapitálově nenáročného vstupu jsou licenční obchody, jejichž prostředkem je licence neboli prodej práv k využívání vynálezu, obchodního jména firmy, průmyslového či užitého vzoru aj. Jedná se o určité povolení k činnosti na základě uzavřené licenční smlouvy mezi poskytovatelem a nabyvatelem, kdy dochází k poskytnutí práv k využívání nehmotného statku, resp. k průmyslovému vlastnictví, kdy podnik (poskytovatel) například z důvodu nedostatečné kapacity vlastní výroby poskytne patent zahraniční firmě (nabyvateli), která nemá prostředky k rozvoji vlastního výzkumu a vývoje. Jedním z dalších důvodů použití licencí před kapitálově náročnými přímými investicemi je konkurence, která působí na zahraničních trzích a tlačí tak firmy ke snížení cen, což vede k následnému poklesu zisku z této aktivity, a tudíž se podniku vyplatí licenční výroba než nákladné přímé investice. Existuje zde však obava, že o licenci projeví zájem největší konkurenti, kteří tak mohou těžit z informací obdržených jak během platné licenční dohody, tak z výsledků výzkumu a vývoje firmy poskytovatele a získat tak konkurenční výhodu. Další nevýhodou je, že podnik ztrácí kompletní kontrolu nad produkty (cena, kvalita, kontakt se zákazníkem apod.), které jsou vyráběny na základě licence, přičemž příjmy jsou závislé na schopnostech nabyvatele a tím i výše licenčních poplatků, které poskytovatel inkasuje. Z tohoto důvodu je důležité si vybrat vhodného licenčního partnera (Machková, 2014).

U licencí je důležité, zda existuje patentová ochrana předmětu licence či ten předmět existuje jen ve formě know-how. Pokud vynález existuje v podobě know-how tak hovoříme o tzv. nepravé licenci k využití know-how podniku. Jedná se o zvláštní typ licence, kdy know-how není obvykle výsledkem činnosti podniku z vědy a výzkumu, ale je prostředkem předání nabytých poznatků ze zkušeností, které nejsou patentově chráněny. Nemusí se přitom jednat o technické poznatky, nýbrž licence může mít i ekonomický rozměr, kdy poskytovatel může poskytnout poznatky například ze své výrobní či obchodní strategie (Machková, 2014).

1.1.7 Franchising

V této nenákladné formě vstupu na trh s objevují dvě smluvní strany: franšízor a franšízant. Franšízor, který chce vstoupit na nový trh opravňuje a zároveň zavazuje obchodního partnera

(franšízanta) užívat jeho obchodní značku, předmět podnikání, know-how, systém řízení a zabezpečování služeb za finanční úplatu. Ve své podstatě se jedná o druh licence, která je ale založena na těsnějším vztahu mezi zúčastněnými vzhledem k dodržování jednotné obchodní politiky poskytovatele franšízantem a k prováděným kontrolám ze strany franšízora. Je tedy důležité pro franšízora, kterým je obvykle zavedená a úspěšná firma, provést due diligence potenciálního partnera, aby bylo zajištěno šíření dobrého jména firmy. Je kladen nárok na dodržování vysoké kvality, což je podpořeno již zmíněnými kontrolami. Pro franšízovou smlouvu je charakteristická oboustranná výhodnost. Na jedné straně poskytovatel franšízy má nižší náklady a vyšší pružnost a na druhé straně franšízant omezuje podnikatelská rizika a má možnost podnikat pod zavedenou značkou na vlastní účet (Machková, 2014).

1.1.8 Zušlechťovací operace a výrobní kooperace

Zušlechťovací operace jsou formou spolupráce v oblasti výroby, kdy zušlechťování znamená zpracování či přepracování surovin nebo polotovarů do výrobku vyššího stupně zpracování. Jsou výhodné svou nízkou nákladností v oblasti mezd, energií, surovin aj. v rámci zušlechťování v zahraničí (Machková, 2014).

Další formou výrobní spolupráce je mezinárodní výrobní kooperace. Tento způsob je založen na rozdělení výrobního programu mezi zahraniční obchodní partnery. Obdobou této formy je spolupráce v oblasti výzkumu a vývoje, distribuce a poskytování služeb (Machková, 2014).

1.1.9 Kapitálově náročné vstupy

Jak název napovídá, tak tento typ formy vstupu je tím nejnáročnějším. Je využíván zejména velkými a kapitálově silnými firmami, které realizují své korporátní strategie, které se shodují s investičními činnostmi v zahraničí, kde jsou vhodné podmínky pro podnikání. Jak uvádí Machová, základní formou pro kapitálové vstupy na zahraniční trhy jsou portfoliové investice a přímé zahraniční investice, které jsou reprezentovány v podobě kapitálových vkladů, vnitropodnikových půjček a reinvestovaného zisku (Machková, 2014).

Pro export jsou zejména významná zřízení dceřiných společností nebo poboček, kdy dceřiná společnost je součástí mateřské společnosti, ale je oddělenou právní osobou, která může být založena jako nová společnost nebo získána ve formě akvizice či společného podnikání (Joint Venture), zatímco pobočka, resp. organizační složka, je částí mateřské společnosti a má omezené kompetence, jelikož je součástí mateřské firmy. Tyto subjekty nejčastěji působí na společném evropském trhu, kdy obchodní společnosti využívají jednotného evropského práva, a tudíž tyto společnosti mohou bez omezení zřídit svou dceřinou společnost nebo pobočku. Mateřské společnosti využívají dceřinek především z důvodu dostupnosti výrobků a služeb mateřské společnosti na zahraničním trhu. Výhodou je zejména přímá přítomnost firmy na zahraničním trhu, kdy má lepší přístup k informacím ohledně trendů apod. a bližší kontakt se zákazníkem. Dále má možnost přímého poskytování vlastních servisních a jiných služeb, vyšší kontroly nad kvalitou a jinými činnostmi, a navíc má společnost snazší přístup k domácím dodavatelským firmám a finančním službám (Machková, 2014).

Velký vliv mají samotné národní politiky, které regulují a podporují příliv přímých zahraničních investic do oblasti výroby a některých odvětví služeb. Prostřednictvím přímých zahraničních investic jsou získávány prostředky určené pro modernizaci a restrukturalizaci podniků a mohou také přispět ke snížení nezaměstnanosti, k vytvoření podnikatelských příležitostí, a především mohou zvýšit exportní aktivity. Instituce, jejíž náplní je podpora přílivu zahraničních investic, je agentura CzechInvest, která spadá pod Ministerstvo průmyslu a obchodu (Machková, 2014).

1.2 Riziko v mezinárodním obchodě

Kromě příležitostí vznikají při mezinárodně obchodních aktivitách i rizika, která mohou mít jak negativní, tak i v některých případech pozitivní dopady. Pod pojmem riziko si můžeme představit jak možnost selhání či neúspěchu, tak i šanci nebo příznivé vyhlídky. Riziko je nejistota, kterou lze měřit a představuje v podnikání nebezpečí, že dosažené výsledky se budou lišit od předem stanovených cílů v důsledku nahodilých jevů. Tato rizika jsou především způsobena vnějšími faktory, ale intenzita dopadů rizik může narůstat v důsledku podmínek uvnitř podniku (např. z důvodů: nedostatečné podnikové řízení, nízká kvalifikace zaměstnanců nebo opožděná reakce na změny vzniklé vlivem změny vnějších podmínek). Je tedy nutné přistupovat k této problematice aktivně prostřednictvím risk managementu,

jelikož v posledních desítkách let se stal svět s příchodem moderních a informačních technologií a globalizace mnohem propojenějším a zároveň více nepředvídatelným. Došlo k zostření rizik a je třeba vnímat podnikatelská rizika v širších souvislostech. Rizika je třeba respektovat zejména již při procesu stanovení strategických cílů společnosti, a to především v otázkách volby zahraničního trhu a konkrétní formy vstupu, rozhodování o distribučních cestách, volby obchodních partnerů a v neposlední řadě v otázce financování těchto aktivity v návaznosti na vývoj situace na finančních trzích (kurzová a úroková rizika, inflace aj.). Pomocí rizikové politiky mohou podniky vliv rizika do určité míry řídit a využít ho ve vlastní prospěch. Proto je jednou z klíčových složek podnikového řízení právě řízení rizik, jehož východiskem jsou cíle stanovené podnikem, podle kterých jsou stanovena riziková kritéria. Samotný proces řízení rizika se skládá z: identifikace rizika, analýzy rizika a samotného měření a hodnocení rizika. Výsledkem dobrého risk managementu by měla být maximalizace výnosů využíváním příležitostí a zároveň redukce negativních dopadů, které mohou plynout z nepříznivého vývoje (Machková, 2014).

Prevence vůči riziku by měla být součástí firemní politiky, jelikož se riziko nedá lehce eliminovat, ale spíše jeho dopad redukovat. Riziko však může podnik v některých případech i záměrně podstupovat, kdy je připraven nést jak kladné, tak i záporné následky. Co se týče samotné prevence, tak firma může k negativnímu riziku přistupovat buď jeho omezováním nebo přenášením rizika na jiný subjekt anebo se riziku vyhýbat. V rámci omezování rizika může podnik využít mezinárodních standardů a zvyklostí (např. INCOTERMS, platební parity, mezinárodní úmluvy při přepravě, využíváním pravidel pro řešení sporů aj.), pojištění rizik, finančních derivátů anebo si podnik může vytvářet vlastní rezervy. Riziko můžeme i přenášet na jiné subjekty pomocí zajišťovacích nástrojů, které jsou dvojího typu – právní a finanční nástroje. Do právních nástrojů řadíme: zástavní a zadržovací právo, ručení, smluvní pokuty, převod práva anebo slib odškodnění. Máme zde i nástroje finanční, mezi které patří například: akreditiv, bankovní záruky, eskont pohledávky, factoring a forfaiting (Machková, 2014).

Nejsou to však jen firmy a jejich zaměstnanci, po kterých se při krizových situacích (globální ekonomická krize, pandemie covid-19 apod.) vyžaduje patřičná reakce. Jsou zde i vlády jednotlivých států, které by měly vytvořit takové prostředí s variací vhodných instrumentů pro podnikatele, aby podniky byly schopny překonat nově vzniklé překážky (Machková, 2014).

1.2.1 Rizika globalizované ekonomiky

Finanční, ekonomická či kterákoliv jiná krize v posledních letech ukazuje, do jaké míry je realizace podnikových cílů závislá na globálních rizicích, jejichž dopady se s čím dál tím vyššími integračními stupni spolupráce projevují rychleji. Z tohoto důvodu Světové ekonomické fórum (World Economic Forum, WEF) informuje o rizicích ohrožující globální svět ve formě každoročně vydávané ročenky globálních rizik, která pokládá za nezbytné sledovat rizikovost v souvislostech, a to nejenom v oblasti ekonomie, ale i z enviromentálního, geopolitického a sociálně technologického pohledu. Jedná se o důležitý nástroj, který poskytuje firmám důležité informace ohledně rozhodnutí o vstupu na zahraniční trhy, o fúzích, o investičních činnostech apod. (Machková, 2014).

Ročenka pro rok 2021 se nejprve zmiňuje o probíhající pandemii, kterou vyhodnotila jako riziko již ve vydání z roku 2006 vzhledem k rozmachu globálního cestování, turismu a nedostatečných ochranných mechanismů. Varování se stalo realitou v celosvětovém měřítku a výsledkem jsou jak současné, tak i budoucí dlouhodobé ekonomické dopady, ale především i ztráty na životech. Tato krize přinesla podnikatelská rizika, která přinesla stagnaci ve vyspělých ekonomikách, ztrátu potenciálu na rozvojových trzích (tzv. emerging markets), kolaps malých podniků, snížení dynamiky trhu a zvýšení nerovnosti mezi jednotlivými subjekty. Lze tedy jen stěží realizovat dlouhodobé a udržitelné cíle (WEF, 2021).

Infekční nákazy patří mezi nejobávanější rizika následující dekády spolu s hrozbami v podobě extrémního počasí, selhání v oblasti řešení klimatické krize, koncentrace digitální moci, digitální nerovnosti, zbraní hromadného ničení, hladomoru, krize obživy, nezaměstnanosti, zadlužení a kyberzločinů. Co se týče ekonomické předpovědi, tak vzhledem k probíhající pandemii lze očekávat dlouhodobé post pandemické dopady v mnoha oblastech a odvětvích. Dále dokument poukazuje na fakt, že současná pandemie urychlila průmyslovou revoluci 4.0, díky níž se rozšiřuje digitalizace lidské interakce, sektor e-commerce, online vzdělávání a fenomén práce z domova (tzv. home-office), což vede k trvalé sociální změně, která sebou nese obrovské výhody, ale i nevýhody, jelikož ve společnosti dochází a bude docházet k rozevírání „digitálních nůžek“, což je chápáno jako jeden z nejzávažnějších problémů blízké budoucnosti. Nejpálčivějším problémem je řešení klimatické krize, a to především v post pandemické době, kdy dochází jak k tuzemským, tak

i ke geopolitickým tlakům, které poukazují na křehkost globálních vztahů, které jsou nezbytné pro komplexní řešení tohoto problému (WEF, 2021).

1.2.2 Druhy rizik v mezinárodním obchodě

V MO se objevují rizika specifická, která jsou velice různorodá a prolínají se navzájem. Je nezbytné přistupovat k rizikům komplexně a respektovat jejich souvislosti, jelikož pokud se podnik zaměří pouze na omezení jednoho rizika, může dojít k eskalaci jiných rizik. Machková rozděluje rizika do skupin podle realizované mezinárodně obchodní operace následovně: *rizika tržní, komerční, přepravní, teritoriální, měnová a rizika odpovědnostní* (Machková, 2014).

První skupinou, která bude popsána, jsou *tržní rizika*. Jedná se o rizika, která nese každý podnikatelský subjekt jak v tuzemsku, tak při zahraničních aktivitách. Tato rizika jsou dána vývojem na trhu a mohou mít jak negativní, tak i pozitivní dopady. Situace na trhu může být dána vývojem hospodářského cyklu, vztahem nabídky a poptávky, změnou technologií apod., kdy tyto změny jsou velice dynamické. Působením tohoto rizika může dojít ke změně cen a k růstu nákladů, ale například může dojít i k nedostatečné poptávce po výrobku. Tato rizika jsou především brána v potaz importéry a exportéry při dodávkách s delším výrobním a obchodním cyklem (kompletní zařízení, investiční celky, dlouhodobé kontrakty na dodávku surovin aj.). Rizika dopadají tedy zejména na dlouhodobá rozhodování firmy a v tomto kontextu je třeba tržní rizika zohlednit při sjednávání kontraktů. Jeden ze způsobů zajištění je zanesení tzv. pohyblivé ceny (např. v podobě burzovní ceny), která je závislá na vývoji trhu, do smlouvy. V případě zajištění se proti náhlému zvýšení nákladů používají cenové doložky. Dohodnutá cena se pak mění v závislosti na vývoji nákladů (např. ceny surovin, mzdové náklady). Dalším nástrojem pro zajištění proti vzestupu cen komodit jsou burzovní termínové obchody (Machková, 2014).

Další rizika, která ovlivňují aktéry MO, jsou *rizika komerční*. Tato rizika vychází především z nesplnění závazků obchodním partnerem a jedná se o rizika, která nejen ohrožují vývozce a dovozce zboží a služeb, ale dotýkají se i průvodních služeb (dopravci, pojišťovny, zprostředkovatelé aj.). Komerční rizika tak mají negativní dopad na výsledek operací. Tato rizika a jejich intenzita dopadu na výsledek jednotlivých operací jsou ovlivněny výběrem

obchodního partnera, kdy je sledována zejména jeho bonita, smluvním zajištěním a formulováním kontraktu (např. smluvní podmínky, platební podmínky, dodací parity, akreditivy aj.). K redukci těchto rizik je nezbytné konstantní získávání informací o potenciálních obchodních partnerech, které poskytují národní agentury, banky, ratingové agentury aj. Dále je možné tato rizika redukovat prostřednictvím pojištění. Komerční rizika se v obchodě projevují mnoha způsoby. Mezi způsoby narušení závazků se řadí: odstoupení partnera od kontraktu, neplnění kontraktu a nepřevzetí zboží odběratelem. Dále sem řadíme platební nevěli dlužníka, kdy dochází k neuhrazení pohledávky z různých důvodů, a platební neschopnost dlužníka, kdy je dlužník v tíživé finanční situaci (např. podnik v insolvenční situaci) a není objektivně schopen dostávat svým závazkům. Tudiž, i přes sebelépe stanovenou platební podmínku, platební neschopnost partnera dopadá nejen na obchodní transakce podniku, ale i na poskytovatele průvodních služeb (např. banky, speditéry aj.) (Machková, 2014).

Rizika, která jsou spojená s operacemi s hmotným zbožím v MO, nazýváme *přepravními riziky*. Tato rizika souvisí především s přechodem povinností, rizik a nákladů mezi účastníky kontraktu, a navíc přepravní rizika nesou i zainteresované subjekty, kterými jsou dopravci a speditéři, kteří mají odpovědnost za zboží během dopravy. Zmíněný přechod je upraven dodacími podmínkami, kdy pro zajištění přepravních rizik je doporučeno se odvolávat v rámci kontraktu na aktuální parity INCOTERMS – soubor standardizovaných dodacích parit vydávaný Mezinárodní obchodní komorou. Dále se nechává riziko plynoucí z přepravy většinou pojistit (Machková, 2014).

Dalším faktorem, který se projevuje do MO činností firmy, jsou *teritoriální rizika*. Jsou zpravidla důsledkem hospodářské, politické anebo jiné nestability země, které mohou souviset i s přírodními katastrofami (např. pandemie, zemětřesení aj.). Projevují se zejména jako platební potíže (např. obchodní transakce, znehodnocení majetku aj.) v důsledku ekonomických či politických změn (např. válka a volby). Dále může nestabilní stát například přistoupit k nepopulárním opatřením, která mohou zahrnovat omezení importu a exportu, implementaci kvót na zboží, zvýšit cla aj. Teritoriální rizika se projevují i do dalších aktivit MO. Projevují se například při mezinárodních úvěrových vztazích, přímých zahraničních investicích a při kterékoliv mezinárodní kooperaci. Mezi základní kameny omezení teritoriálních rizik patří průběžné a důkladné získávání informací o patřičném teritoriu. Vzhledem k zvýšené míře výskytu teritoriálních rizik mnoho států poskytuje rozsáhlé

informace o mnoha obchodně zajímavých zemích. V ČR informační služby exportérům poskytuje zejména agentura CzechTrade, ale i mnoho dalších státních institucí a agentur. Samotné podniky se mohou před těmito riziky zajistit respektováním rizika při výběru trhu, určitou teritoriální diverzifikací, volbou platebních podmínek nebo prostřednictvím přenesení rizika na jiné subjekty a pojištěním (Machková, 2014).

Mezi *měnová rizika* řadí Machková *kurzová, inflační a úroková* rizika. Mohou mít jak kladné, tak i záporné dopady, které vyplývají z pohybů kurzů měn, vývoje úrokových sazeb, inflačního vývoje, omezení zahraničních transferů a omezení směnitelnosti. Konkrétně *kurzová rizika* jsou vázána na změny kurzů měn, kdy v závislosti na jejich vývoji účastníci vydávají buď více prostředků anebo naopak méně prostředků oproti původnímu předpokladu. Jeden z dopadů rizik je tzv. devizová expozice, jejíž charakter je dán jak vývojem devizových kurzů, tak objemem a výběrem měn, se kterými podnik pracuje. Největší kurzové riziko se však vyskytuje u úvěrových a dlouhodobých obchodů a u dlouhodobých kontraktů, protože inkasovaná částka v domácí měně je ovlivněna změnou kurzu platební měny (její apreciací či deprecací) v období mezi kalkulací kupní ceny a její úhradou. Tyto dopady nazýváme transakční expozicí. Kurzová rizika mohou i znesnadnit vstup či působení na zahraničním trhu, jelikož může dojít k tomu, že podnik nebude moci být cenově konkurenceschopný na daném trhu, protože je vystaven ekonomické expozici. Někdy může naopak dojít i k usnadnění fungování podniku na zahraničních trzích. Dále, pokud velké mezinárodní společnosti mají svá aktiva a pasiva vyjádřena v různých měnách, tak může docházet k tzv. účetním expozicím, kdy dochází ke změnám v bilanci podniku. Ochrana před tímto rizikem spočívá ve využití zajišťovacích operací (operace na devizových trzích, postoupení pohledávek k urychlení cash flow, tvorba rezerv, platební podmínky, smluvní zajištění aj.), sledování vývoje kurzů a popřípadě v diverzifikaci měn držených podnikem. Dále, Machková řadí k měnovým rizikům *rizika inflační*, která působí uvnitř jednotlivých zemí, kde firma přímo podniká. Toto riziko se projevuje v nestabilních rozvojových zemích (např. Venezuela), kdy vysoká míra inflace (10 % a více) znehodnocuje úspory, snižuje kupní sílu, a navíc bývá provázána vyššími úrokovými sazbami a projevem kurzové změny národní měny. Pro podnik, který působí v takovém to prostředí, je opravdu složité si udržet vlastní finanční stabilitu, jelikož dochází nejen k růstu nákladů. K omezení tohoto rizika je nejvhodnější zanesení cenových doložek do kontraktů. Jako poslední typ měnového rizika je *riziko úrokové*, které je dáno národními měnovými politikami,

množstvím volných peněžních prostředků v oběhu, poptávkou po úvěrech a očekáváními na trzích. Na výši sazeb má vliv samotná bonita žadatele o úvěr (Machková, 2014).

Posledním zmíněným rizikem, je *riziko odpovědnosti za výrobek*. Výrobci, a to zejména na vyspělých trzích jako je Evropa a USA, jsou vždy výhradně odpovědní za škody na zdraví nebo majetku, tak aby byl ochráněn spotřebitel. Nejúčinnějším nástrojem ochrany výrobců proti tomuto riziku je pojištění.

2 Exportní strategie České republiky

Česká republika je malou otevřenou ekonomikou, jejíž vývozní aktivity jsou nezbytné pro udržitelný hospodářský rozvoj a růst a jsou, tudíž, klíčové pro růst konkurenceschopnosti a produktivity celé ekonomiky, což se nejenom pozitivně odráží na hrubém domácím produktu (HDP), nýbrž i na nezaměstnanosti. Během prvního desetiletí 21. století český export těžil především ze dvou komparativních výhod: výhodná geografická pozice a levná kvalifikovaná pracovní síla (Businessinfo.cz, 2012). Tyto výhody jsou však vyčerpány a proexportně zaměřená ekonomika se musí vypořádávat s globálními trendy a využít tak potenciálu vnější a vnitřní spolupráce. Vláda ČR tak v roce 2012 přijala novou Exportní strategii České republiky na roky 2012 až 2020 a následně v reakci na vývoj trendů a tuzemskou situaci strategii aktualizovala v roce 2016, kdy se do strategie projevila nutnost propojení exportní, inovační a rozvojové politiky státu s ohledem na globální poptávku (Businessinfo.cz, 2017).

Tato strategie vymezuje proexportní politiku ČR a obsahuje vizi státu v oblasti exportu na daný časový rámec a jednotlivé cíle, pro jejichž realizaci představuje strategie konkrétní nástroj (Businessinfo.cz, 2012). Ve svém původním znění si strategie předkládala za svou primární vizi větší synergii státních proexportních služeb pro podnikatele, ale s ohledem na vývoj a ohlasy podnikatelů má aktualizovaná strategie ambici zefektivnit proexportní nástroje tak, aby zdroje na činnost vlády v oblasti podpory exportu byly čerpány efektivně a docházelo k plnění nově stanovené vize, která hovoří o záměru tvorby pracovních míst, růstu firem prostřednictvím jejich internacionalizace, posílení značky Česká republika a využívání obchodních příležitostí ve světě a dosáhnout tak umístění mezi dvaceti nejvíce konkurenceschopnými zeměmi světa do roku 2020. Z těchto důvodů je klíčové zvýšit počet exportéru z řad inovativních firem, aby se zvýšila přidaná hodnota českého exportu (Businessinfo.cz, 2017). To je však primárně závislé na podpoře podnikání v tuzemsku (daňové zatížení, byrokracie, vymahatelnost práva, hospodářská politika apod.).

Strategie přikládá důležitost určování klíčových zahraničních trhů. Původní strategie z roku 2012 si dávala za cíl diverzifikovat český vývoz, a to především na velké ekonomiky s růstovým potenciálem mimo Evropu, ale nebyly souběžně řešeny oborové příležitosti pro české vývozce, což se změnilo s příchodem aktualizace, kdy přístup při určování trhů se stal

flexibilnějším a efektivnějším v souvislosti s vyhledáváním exportních příležitostí. Z tohoto důvodu je zpracovávána Ministerstvem zahraničních věcí (MZV) a dalšími státními institucemi mapa globálních oborových příležitostí, která zainteresovaným podnikům šetří náklady na šetření trhu a napomáhá jejich internacionalizaci (Businessinfo.cz, 2017).

Exportní strategie obsahuje tři pilíře, které reprezentují zájem exportérů především o finanční nástroje a poskytování kvalitních informací. Těmito pilíři jsou: *Finanční nástroje*, *Informace a rozvoj služeb exportérům* a *Rozvoj exportních příležitostí* (MPO, 2020).

První a nejdůležitější z pilířů pro vývozce, *Finanční nástroje*, se zaměřuje na financování a pojišťování exportu, kdy hlavním cílem je udržitelnost tohoto systému ve prospěch efektivní podpory exportu. Jedná se o velice důležitý strategický nástroj, protože významně přispívá k udržení konkurenceschopnosti v ČR (Businessinfo.cz, 2017). Tuto část státní podpory mají v gesci dvě hlavní proexportní instituce ČR, kterými jsou Česká exportní banka, a.s., (ČEB) a Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s. (EGAP), u kterých došlo ke konsolidaci v roce 2019. EGAP se tak stal jediným vlastníkem ČEB. Tento krok byl v souladu s exportní strategií ČR (MPO, 2020), ale jednalo se spíše o politickou než funkční záležitost. Obecně ČEB exportérům nabízí finanční produkty a poradenství s ohledem na vstup na zahraniční trhy a konkuruje tak nabídkám komerčních bank. Naopak EGAP poskytuje pojišťování vývozních úvěrů především v případech vývozu mimo Evropu (Waisová, 2014). Existují i komerční pojišťovny, které nabízí pojištění rizik v MO, ale jejich produkty bývají dražší.

Jedním z dalších pilířů je pilíř *Informace a rozvoj služeb exportérům*. Informace jsou v dnešním světě leckdy cennější než kterékoli jiné aktivum a jsou předpokladem pro dobré rozhodování jak podniků, tak proexportních institucí. Mezi poskytovatele informací se řadí portál Businessinfo.cz, již zmíněná Mapa globálních oborových příležitostí, Souhrnné teritoriální informace zajištěné agenturou ministerstva průmyslu a obchodu (MPO), CzechTrade, a v neposlední řadě sem řadíme i informační systém IS SINPRO využívaný MPO, MZV a agenturou CzechTrade. Kromě poskytování informací ČR poskytuje v oblasti podpory exportu i vzdělávací, konzultační a asistenční služby prostřednictvím agentury CzechTrade, MZV, MPO, CzechInvest, EGAP aj. (Businessinfo.cz, 2017).

Posledním pilířem je *Rozvoj exportních příležitostí*, kam mimo jiné spadá oblast propagace českého exportu. Spadá sem podpora v podobě účasti na výstavách a veletrzích nebo projekty na podporu ekonomické diplomacie (PROPED), které spravuje MZV a jsou konkrétně cíleným nástrojem na obor a teritorium, anebo sem patří i organizace podnikatelských misí. Velice důležitá je obchodní politika, jejíž nastavení je klíčové pro vytváření obchodních příležitostí v mezinárodním prostředí. Nastavení obchodní politiky může být dáno obchodní politikou EU, uzavíráním bilaterálních a multilaterálních dohod mezi obchodními partnery apod. V rámci EU je dále významná funkčnost vnitřního trhu a snaha o odstranění mezinárodně obchodních bariér, a tudíž je podstatné pokračovat v poskytování tzv. služeb pro občany a podnikatele na vnitřním trhu EU, mezi které se řadí: existence Jednotného kontaktního místa (JKM) – poskytuje informace pro zahájení podnikání v členských zemích, služba SOLVIT – umožňuje řešení sporů podnikatelů a občanů s úřady jiného členského státu a kontaktní místo pro výrobky (ProCoP) – poskytuje informace o standardech kladených na výrobky. Jednou z dalších klíčových oblastí jsou investice pro export, jejichž koordinaci zajišťují CzechInvest, MPO a CzechTrade (Businessinfo.cz, 2017).

2.1 Inovační strategie 2019–2030

Vzhledem k postavení a významu inovací v systému podpory exportu, jehož cílem je zvyšování konkurenceschopnosti českých podniků, navýšení přidané hodnoty výkonů firem a dosažení tak vyšších pater v hodnotových řetězcích, bylo podstatné přijetí Inovační strategie, která přišla s novou značkou „Czech Republic: The Country For The Future“ a s cílem se zařadit jak mezi evropské, tak i mezi světové inovativní lídry. K tomu by měla napomoci systematická podpora inovativních malých a středních podniků, aby docházelo k propojení nových technologií a inovací s podporou exportu a podnikání. Z tohoto důvodu byl zřízen CzechTeam, který zajišťuje několik institucí (ČEB, EGAP, CzechTrade, CzechInvest aj.) pod „jednou“ střechou se záměrem poskytnout komplexní asistenci při podpoře implementace inovací a podpoře podnikání a exportu (MPO, 2020).

2.2 Český export v číslech

Česká ekonomika se po světové ekonomické krizi nacházela poměrně dlouhou dobu v období konjunktury, avšak od roku 2018 se nachází v sestupné fázi hospodářského cyklu, kdy hospodářský růst začal zpomalovat. V roce 2018 tempo růstu dosahovalo 2,8 % a následně v roce 2019 se výkonost ekonomiky zvýšila „pouze“ o 2,5 %, k čemuž docházelo z důvodu oslabení globálního ekonomického růstu, ale i z důvodu velmi nízké míry nezaměstnanosti (2 %) v tuzemsku. Tyto faktory se spolu s klesající zahraniční poptávkou projevíly propadem růstu čistého vývozu v roce 2018 na hodnotu 98 466 mil. Kč z předešlé hodnoty 163 466 mil. Kč dosažené za rok 2017. Tento výsledek byl také důsledkem úpadku hlavních obchodních partnerů ČR, a to především propadu německého průmyslu, na který je naše malá otevřená země silně vázána (MPO, 2020). I přes ekonomické zpomalení obchodních partnerů a meziroční propad exportu ve 4. čtvrtletí v roce 2019 o 3,7procentního bodu, export zboží nepřetržitě rostl, a to již desátým rokem v řadě. To se však dle předběžných dat za rok 2020 změnilo (ČSÚ, 2020).

Tabulka 1: Vývoj zahraničního obchodu čtvrtletně v mil. Kč

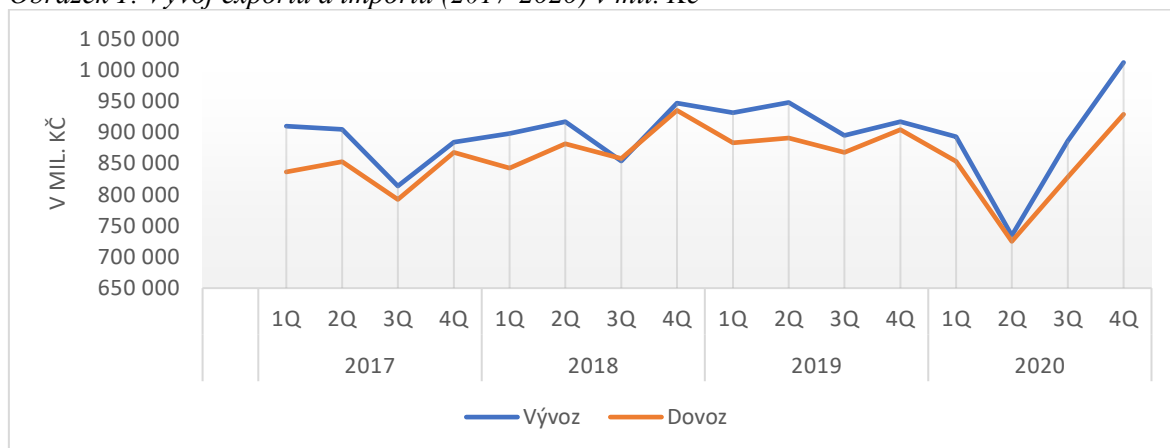
Rok	Období	Vývoz	Dovoz	Bilance	Roční Bilance
2018	1. čtvrtletí	898 101	842 662	55 438	98 466
	2. čtvrtletí	917 217	881 755	35 462	
	3. čtvrtletí	853 868	858 139	-4 272	
	4. čtvrtletí	947 054	935 217	11 838	
2019	1. čtvrtletí	931 459	883 215	48 245	145 695
	2. čtvrtletí	948 113	891 119	56 994	
	3. čtvrtletí	895 098	867 565	27 532	
	4. čtvrtletí	917 093	904 169	12 924	
2020	1. čtvrtletí	892 822	853 554	39 268	189 957
	2. čtvrtletí	734 398	725 029	9 368	
	3. čtvrtletí	886 436	828 344	58 092	
	4. čtvrtletí	1 012 137	928 908	83 229	

Zdroj: Vlastní zpracování dle (ČSÚ, 2021)

V roce 2020 a v době psaní této práce se celý svět potýká s následky pandemie COVID-19. Pandemie se především projevila historickým propadem HDP ve 2. čtvrtletí roku 2020 následkem hygienických opatření souvisejících se zamezením šíření nákazy, avšak ve 3. čtvrtletí došlo k výraznému oživení ekonomiky, které dle předběžných dat nezamezilo meziročnímu propadu HDP o 5procentních bodů. Tento propad ve 2. čtvrtletí 2020 se projevil na hodnotě vývozu zboží, která se oproti stejnému období minulého roku snížila

o 9,5 % (viz *Tabulka 1*), což byl největší propad za první tři kvartály od roku 2009. Tato propadová hodnota je však z větší části dána hlubokým oslabením exportu ze 2. čtvrtletí roku 2020.

Obrázek 1: Vývoj exportu a importu (2017-2020) v mil. Kč



Zdroj: Vlastní zpracování dle (ČSÚ, 2021)

Jelikož se vývozcům dařilo během 3. čtvrtletí 2020 navázat na intenzitu exportu z minulého roku, meziroční pokles se povedlo zredukovat na -1,1 % (ČSÚ, 2020). Na následujících grafikách (*Tabulka 1, Obrázek 1, Obrázek 2*) lze vyčíst výše zmíněné trendy a také je z předběžných dat za rok 2020 patrné, že došlo k oživení exportu po přísných jarních restrikcích. Během 3. a 4. kvartálu 2020 je možné pozorovat návrat k hodnotám předešlého roku 2019, ne-li jejich překročení. Zpoždění, které podniky nabraly během 2. čtvrtletí, firmy dohnaly až ve 3. a 4. kvartálu. Bilance, a především hodnota vývozu, tak dosahuje mnohem vyšších hodnot, než tomu bylo ve 4. čtvrtletí roku 2019.

Obrázek 2: Bilance zahraničního obchodu se zbožím (2017-2020) v mld. Kč



Zdroj: Vlastní zpracování dle (ČSÚ, 2021)

3 Strategie společnosti

Společnosti se v rámci vlastní ekonomické činnosti snaží o překonání cílů, které si samy stanovily, aby tak mohly tvořit a maximalizovat tržní hodnotu podniku a být tak úspěšnější. Dosažení úspěchu může být spjato jak s určitou mírou štěstí, tak s komplexně sestavenou strategií. Z dlouhodobého hlediska je však důležitá samotná strategie, bez které by nebylo možné překonat vytyčené podnikové cíle. Strategii lze chápat jako logiku, která je obsažena ve všech podnikových rozhodnutích a zároveň by každá strategie měla být spojena s podnikovými cíli, strategickými metodami a samozřejmě úspěchem. Tuto nastavenou „logiku“ by pak měl každý zainteresovaný subjekt společnosti následovat a zvyšovat tak pravděpodobnost dosažení úspěchu (Johnson, 2020).

Velké společnosti jsou složeny z několika strategických obchodních jednotek (strategic business unit, SBU). SBU jsou samostatné subjekty, do kterých společnost investuje za účelem dosažení zisku. Je tedy nutné sjednotit strategii korporátní společnosti a SBU. Strategii můžeme v rámci jedné společnosti rozdělit na dvě úrovně. Na úroveň korporátní strategie a úroveň strategických obchodních jednotek. Právě korporátní strategie určuje jádro celkové strategie, která je využívána jako základ pro nastavení strategií jednotlivých SBU. Tato strategie souvisí především s otázkou: „Do kterých obchodních jednotek či projektů budeme jako společnost investovat?“. Samotná SBU si sestavuje vlastní strategii na nižší úrovni obchodní jednotky, kdy uvažuje nad tím, jak splnit zadané korporátní cíle (Johnson, 2020).

3.1 Vnější a vnitřní faktory strategie

Sestavení úspěšné strategie je umění kombinace lukrativních trendů a struktur vyplývajících z analýz vnějšího prostředí s interními zdroji a kapacitami společnosti. Interní zdroje a kapacity musí být schopné reagovat na vnější faktory, aby proběhla úspěšná implementace strategie na základě trendů vnějšího prostředí. Tyto zdroje jsou páteří společnosti a klíčové k dosažení dlouhodobého úspěchu (Johnson, 2020).

Základem pro sestavení kterékoliv strategie je zohlednění vnějšího prostředí společnosti, které buď dovolí anebo zamezí realizaci strategie. Tedy realizace jednotlivých podnikových

činností je závislá na prostředí, které dělíme na dvě úrovně: makro a mikro prostředí (Johnson, 2020).

Makro prostředí je neovlivnitelným prostředím, které určuje trendy, které mohou přinést buď příležitost anebo hrozbu, která může způsobit neúspěšnou realizaci strategie. Klíčové pro formulaci strategie, která zohledňuje makro prostředí, je, že konkurence nebo jiné subjekty jsou ovlivněny taktéž těmito trendy, které nemohou samy ovlivnit (Johnson, 2020).

Další úrovní je mikro prostředí, které je podnik schopen do jisté míry ovlivnit. Mluvíme zde o odvětvích, kde se vyskytuje konkurence. Na samotné trendy z makro prostředí však nesmíme zapomínat, jelikož tyto trendy mohou ovlivnit strukturu odvětví (Johnson, 2020).

3.2 Strategie v mezinárodně obchodním prostředí

Strategie je důležitá pro kterýkoliv podnik, ale potřeba logiky, která stojí za strategií, je mnohem více signifikantní v mezinárodně obchodním prostředí. Společnosti, které jsou mezinárodně činné, jsou zainteresovány do více obchodních činností a disponují tak větším počtem SBU, které mají své vlastní obchodní strategie. V případě zájmu společnosti o expanzi na nový zahraniční trh je však důležité, aby korporátní strategie odpovídala této činnosti. Při vstupu na nový trh záleží nejen na interním, ale i na externím prostředí společnosti, které mimo jiné zahrnuje kulturní, legislativní a environmentální faktory, které jsou spjaty s novým zahraničním trhem (Johnson, 2020).

Především dva faktory rozhodují o lokaci nového trhu. Klíčovými aspekty jsou *strategické cíle a vnější prostředí trhu*. Je důležité sjednotit strategické cíle společnosti s vnějšími faktory, které působí na potenciální trh. Existují čtyři základní strategické důvody pro vstup na zahraniční trh:

- zisk lidských a nerostných zdrojů;
- zisk podílu na trhu, kde je vysoká poptávka po zboží a službách společnosti;
- zvýšení efektivity a produktivity při využití úspor z rozsahu a úspor na výrobní faktory;
- vstup na trh, který je vhodný pro inovační vývoj (Johnson, 2020).

3.3 Specifika B2B a B2G obchodu

Obchod můžeme rozlišit podle postavení dvou subjektů, mezi kterými je obchod realizován, na straně dodavatele a odběratele. Nejzákladnějšími subjekty na každé straně jsou podnikatelé a spotřebitelé, kdy v některých případech se angažuje na jedné ze stran i vláda. Existuje mnoho dalších subjektů, ale nejčastějšími formami obchodu mezi subjekty jsou: B2C (business to customer, podnik a spotřebitel), B2B (business to business, podnik a podnik) a B2G (business to government, podnik a vláda) (Machková, 2014).

Jelikož se vybraná analyzovaná společnost zabývá obchodem na trzích B2B a B2G, jsou tyto formy obchodu dále popsány.

Pod pojmem B2B je možné si představit podniky, které vyrábí produkty a poskytují služby jiným společnostem. Tento koncept tak může například zahrnovat B2B marketingové firmy, obchodně dodavatelské společnosti a mnoho dalších. Od B2C se liší svou klientskou základnou, které B2B společnost nabízí materiály, výrobky, polotovary a služby určené pro jejich vlastní provoz a růst. K oslovení zákazníků je zapotřebí odlišný přístup než u klasických koncových spotřebitelů, jelikož je zapotřebí porozumět fungování procesů podniku zákazníka a vybudovat tak důvěru mezi oběma účastníky. B2B společnosti se tak snaží přesvědčit vedení druhé strany o přínosu investice do nabízených produktů či služeb (Uzialko, 2021).

B2G je kategorie obchodu, kdy na straně odběratele se objevují veřejné instituce (Machková, 2014). Obecně se jedná o trh, který je spojen s veřejnými výdaji. B2G je nejstabilnějším a největším trhem, a to především díky svému objemu realizovaného obchodu. Je to dáno nemalými finančními zdroji, kterými státy disponují. Tyto zdroje umožňují vládám a jiným orgánům státní moci poptávat služby a výrobky potřebné k plnění národních cílů, které mohou zahrnovat například rozvoj infrastruktury, obranyschopnosti a podporu jiných národních potřeb (sociální výdaje, vzdělání aj.). Především v dnešní „koronavirové“ době dochází k nárůstu veřejných výdajů z důvodu podpory ekonomik a forma B2G obchodu představuje velkou příležitost pro soukromý sektor. Je zde však propastný rozdíl mezi vyspělými a rozvojovými zeměmi světa v oblasti veřejných výdajů. Vyspělé země mají tendenci kontrolovat větší porci vlastní národní produkce (Francie se podílí 50 % na výstupech ekonomiky), než je tomu u rozvojových zemí (v Nigerii činí 6 % z výstupů).

Důležité je zmínit, že oproti B2B trhu, kdy trh není zcela čitelný, by B2G trh měl být transparentnější. Tudíž se obchodu může účastnit téměř „kterákoliv“ společnost. Je však nutné počítat s vysokou administrativní náročností zakázek a delší dobou realizace. Dále je rozhodnutí o získání veřejné zakázky věcí politických zájmů země, geopolitických zájmů, rozpočtových možností státu a jiných faktorů souvisejících s agendou dané země. Obecně existují dva způsoby, jak získat dodavatelský kontrakt. Buď je společnost cíleně vybrána mezi jinými konkurenty v rámci vypsaného tendru, anebo daný dodavatel poskytuje tak unikátní komoditu, že je vybrán automaticky. Aby uchazeč mohl v tendru uspět, je zapotřebí, aby nabízené produkty odpovídaly národním standardům (Krah, 2020).

3.4 Metody využívané při vytváření strategie

K formulaci úspěšné strategie je třeba zohlednit kombinaci trendů vnějšího prostředí a faktorů ovlivňující vnitřní prostředí společnosti. K sestavení nebo zhodnocení strategie je vhodné využít kombinaci výstupů z externích analýz prostředí a informací vycházející z interních schopností a zdrojů organizace (Johnson, 2020). V této práci je využita PEST analýza a externí analýza odvětví pro analýzu vnějšího prostředí a dále je využita SWOT analýza pro analýzu interního prostředí společnosti, které je ovlivněno externími makro a mikro faktory prostředí.

3.4.1 SWOT analýza

SWOT analýza zobrazuje kolekci, resp. soubor, informací o interních a externích faktorech, které mohou mít vliv na činnosti podniku. Dochází k identifikaci slabých a silných stránek uvnitř podniku, a zhodnocení, zda je podnik schopný čelit nebo využít trendů vyplývajících z externího prostředí. Do analýzy se tak projevují výstupy z externích analýz, které popisují makro i mikro prostředí, kdy dochází k identifikaci pozitivních, resp. příležitosti, anebo negativních, resp. hrozby, trendů. Tento nástroj umožňuje manažerům provést syntézu výstupů z provedených interních a externích analýz. K určení silných a slabých stránek jsou využívány vnitropodnikové analýzy v kombinaci s hodnotícími systémy. Dochází tak ke získání přehledu o silných a slabých stránkách společnosti, kdy tento interní přehled je doplněn o výstupy z provedených externích analýz (Jakubíková, 2008).

3.4.2 PEST analýza

PEST analýza slouží ke kategorizaci makro elementů vnějšího prostředí, zkoumá potenciál trhu a zabývá se tak analýzou politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů vnějšího prostředí, které popisují trendy, které mohou mít jak pozitivní, tak i negativní dopad na danou organizaci, a které mohou ovlivnit činnosti podniku, aniž by sám podnik jakkoliv mohl ovlivnit tyto trendy. Je vhodné tuto metodu aplikovat na jednotlivé regiony nebo země. Trendy jsou důležité při sestavování strategie podniku, protože jsou často založeny na tom, čeho si lidé obecně nejvíce váží, a mohou tak poskytnout příležitosti, kterých je třeba využít. Externí faktory však mohou znamenat i hrozbu, se kterou je nutné počítat při sestavování strategie pro daný trh a podnik by měl na základě identifikace hrozeb implementovat vhodná opatření. Při analýze je nutné se zaměřit na faktory, které mohou ovlivnit prostředí, ve kterém podnik a jeho konkurence působí (Johnson, 2020).

Politické faktory jsou tvořeny aspekty makro prostředí, které souvisí s vládními institucemi, politickými systémy, legislativními normami aj., a které mohou působit buď ve prospěch společnosti anebo naopak. Ekonomické faktory jsou reprezentovány aspekty, které jsou obecně relevantní pro alokaci zdrojů. Systém přerozdělování zdrojů je výsledkem hospodářského zdraví země a je důležitým bodem při rozhodování o vstupu. Je vhodné zmínit různé ekonomické metriky, mezi které patří např.: HDP, míra inflace, výše úrokových sazeb, cena práce aj. Dále je možné zmínit monetární a fiskální politiku státu a jiné aspekty, které ovlivňují ekonomické prostředí. Sociální faktory zahrnují trendy, které například mění způsoby myšlení a cítění lidí, anebo které mohou např. nastínit užitek a poptávku po komoditách zákazníka. V neposlední řadě analýza popisuje technologické faktory. Technologické standardy se liší ve světě a mohou tak ovlivnit rozhodnutí o vstupu. Obecně standardy a vyspělost infrastruktury země jsou důležitými body při rozhodnutí o vstupu. Technologické trendy však nepředstavují pouze bariéry, ale mohou být i příležitostmi, které může technologicky vyspělé prostředí poskytnout (Johnson, 2020).

4 Případová studie – analýza obchodní společnosti

Pro účely této práce byla vybrána a navázána spolupráce se společností, která si nepřeje být jmenována a v následující pasáži práce je na název analyzované obchodní společnosti odkazováno skrze označení XY, a.s. a dále je odkazováno na její dceřiné společnosti prostřednictvím označení ET, a.s. a SM, a.s.

4.1 Představení analyzované společnosti

Vybraná společnost má více než 80letou tradici spjatou se zahraničním obchodem České republiky, a která vykonává svou obchodní činnost v rámci obchodů B2B a B2G.

4.1.1 Historie

Počátky společnosti XY sahají do první poloviny 20. století, kdy se zabývala realizací barterových obchodů nejenom v tuzemsku, ale i v zahraničí. Zpočátku byl předmět jejího obchodu velice široký, ale postupem času se firma zaměřila především na velice progresivní odvětví letecké a letištní techniky. Už koncem 30. let si společnost vytvořila širokou zahraniční síť sahající do více jak 60zemí světa. Po druhé světové válce tak mohlo dojít k rychlému oživení obchodních aktivit společnosti, jejímž předmětem se stal v 50. letech nákup a prodej komodit v oblastech leteckého průmyslu, zařízení pro letecký provoz a oboru loveckých a sportovních zbraní. Firma XY si prošla nelehkou transformací s ohledem na události druhé poloviny 20. století. V 90. letech byla privatizována, stabilizoval se předmět její činnosti i objem realizovaných obchodů a z dřívějšího výhradního vývozce vojenské a letecké techniky se stal i důvěryhodný dovozce. Kromě obranné a zbrojní techniky se firma XY zaměřovala a zaměřuje na obchod s civilními komoditami, kterými jsou potravinářské a jiné výrobní technologie.

4.1.2 Popis společnosti

Společnost XY přes svůj dlouholetý vývoj a rozsáhlou transformaci je stále silně propojena s obchodem komodit leteckého průmyslu. Na počátku druhého milénia si společnost XY redefinovala předmět a zaměření svých činností. Našla tak své pevné zaměření jakožto systémový integrátor, který se věnuje exportu a importu produktů, technologií a služeb s vysokou přidanou hodnotou v oblastech: speciální obranné elektroniky, letecké techniky a výrobních technologií. V rámci transformace XY, a.s. se ze společnosti stává investičně obchodní skupina, která postupnými akvizicemi sdružuje perspektivní české společnosti. Součástí skupiny jsou zejména dvě silné dceřiné společnosti (firma ET, a.s. a SM, a.s.), které disponují pokročilými technologiemi. První jmenovaná dceřiná společnost vyrábí a implementuje systémy zajišťující bezpečnost letového provozu jak pro civilní, tak vojenské účely. Firma SH disponuje technologickou (výrobní) vertikálou pro letecké a dopravní přístroje, komunikační technikou aj.

Firma XY je akciovou společností, která přímo zaměstnává 85 pracovníků a v rámci celé obchodní skupiny pracuje přibližně 1 400 odborníků. Dále společnost provádí veškeré obchodní procesy dle přísných mezinárodních standardů podle normy ISO 9002. Dceřiné společnosti mají aplikovány procesy řízení dle dalších mezinárodních norem (např. norma ISO 14001). Společnost ET rovněž vyhovuje všem požadavkům Severoatlantické aliance (NATO) a je certifikována pro oblast vývoje, výroby a designu výrobků. Společnostem se daří pravidelně obnovovat patřičné certifikáty, což je důkazem kvality poskytovaných služeb. Společnosti jsou oprávněny k zahraničnímu obchodu s vojenským materiálem, což jim umožňuje vyvážet vojenský materiál do 129 zemí světa.

Společnost má pevně stanovenou vizi. Společnost chce být první volbou pro domácí i zahraniční partnery při řešení otázek obchodu s moderními technologiemi a obrannou a bezpečnostní technikou, především v oblasti průzkumných a elektronických systémů. Dále, vize společnosti XY hovoří o zkvalitňování a rozšiřování technologického zázemí a perspektivního a kvalifikovaného týmu pracovníků.

Z výše uvedené vize společnosti vyplývá její politika kvality, která se zaměřuje nejen na trvalou péči o zákazníka a jeho spokojenost, což je předpokladem k prosperitě a zvýšení

konkurenceschopnosti společnosti, ale i na zaměstnance, systém managementu kvality a v neposlední řadě na oblast vytváření partnerských vztahů.

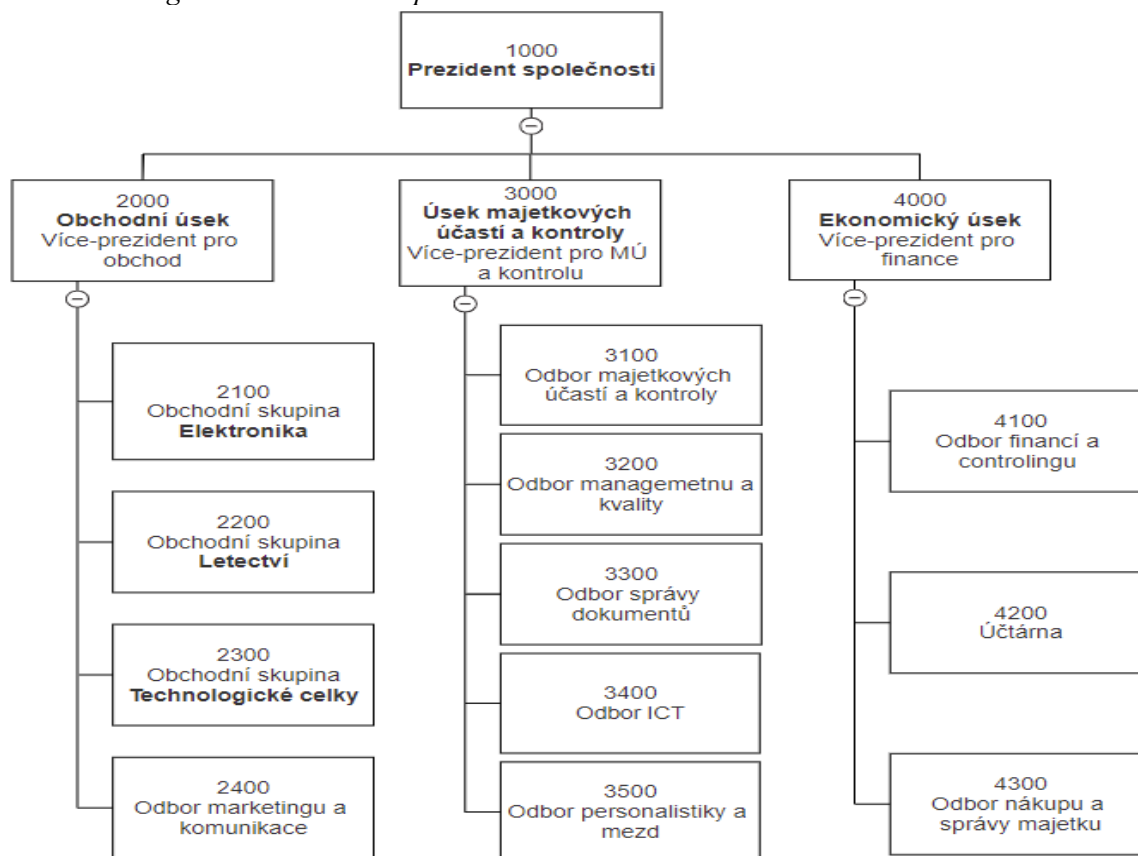
Dále má XY stanoveno několik strategických záměrů, které jsou uplatňovány jak společností XY, tak dceřinými společnostmi ET a SM, a které byly připraveny vrcholným vedením skupiny, díky čemuž jsou cíle XY, a.s. a jejich dceřiných společností sladěné. Mezi tyto strategické cíle patří všeobecné strategické záměry, které zmiňují budování a rozšiřování obchodní skupiny zaměřené na výrobu a obchod s moderními výrobky. Další obecnou prioritou je vývoj konkurenceschopných prostředků elektronického průzkumu, řízení letového provozu a bezpečnostních systémů a stát se tak silným obchodním partnerem jak na mezinárodním, tak i na tuzemském trhu.

Z níže uvedeného schématu organizační struktury společnosti XY (viz *Obrázek 3*) je patrné, že funkční rozdělení obchodních činností XY, a.s. se dělí na tři různé divize: *Elektronika, Letectví a Technologické celky*. Tyto divize obchodují především s produkty vyráběnými společnostmi skupiny XY a také dalšími předními českými výrobci.

V rámci obchodní skupiny probíhá koordinace členů skupiny se společností XY v klíčových záležitostech (např. v oblastech obchodu, financování, akvizic, pojištění, nákupy energií a telekomunikačních služeb aj.). Tento způsob řízení umožňuje značnou autonomii řízení jednotlivých podniků v oblasti vývoje, výroby a konkrétních obchodů a dále je vhodný z důvodu existence různého okruhu zákazníků a zaměření každého subjektu skupiny. ET, a.s. funguje jako samostatná společnost a je tak provozně řízena vlastním vedením, ale probíhá zde zmíněná koordinace, kdy kromě koordinace činností v klíčových záležitostech obchodu aj., je řízení podniku koordinováno členem představenstva XY a.s. a ředitelem obchodní skupiny 2200 (elektronika) XY, jelikož jsou součástí představenstva ET, a.s.

Proces koordinace ve společnosti SM probíhá obdobně prostřednictvím členů představenstva společnosti XY. Obchodní aktivity XY, a.s. spojené s činnostmi dceřiné firmy SM jsou promítnuty napříč zmíněnými divizemi vzhledem k rozsahu oborového portfolia SM, a.s. (obory: letectví, obranný průmysl, elektrotechnika, strojírenství a dopravní průmysl).

Obrázek 3: Organizační struktura společnosti XY



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

4.1.3 Divize společnosti

Jak bylo již zmíněno, společnost XY není pouze investiční a obchodní skupinou, ale má i dlouholeté zkušenosti jako systémovým integrátorem exportu a importu produktů, technologií a služeb v oblastech obranné techniky, letecké techniky a výrobních technologií. V následujících paragrafech budou charakterizovány jednotlivé divize a jejich podkategorie, které souvisí s obchodní činností XY, a.s. Mezi divize řadíme divize *Elektronika*, *Letectví* a *Technologické celky*.

Společnost XY je lídrem v oblasti obranné elektroniky, kdy s těmito komoditami je obchodováno v rámci divize „Elektronika“. XY zprostředkovává veškeré služby související s obchodem elektronických systémů, mezi které se například řadí pasivní průzkumné systémy pro detekci, identifikaci a sledování leteckých, pozemních a námořních

cílů, vyrobených společností ET. Seznam produktů této divize je široký a zahrnuje mnoho produktů především členů skupiny.

Zákazníkem XY, a.s. v této oblasti jsou jednotlivé vlády a jejich armády z celého světa, které mají o obrannou elektroniku zájem. Například mezi stálé obchodní partnery XY, a.s. patří armáda, letectvo a policie ČR (obchod B2G). Dceřiné společnosti vyrábí i produkty pro civilní sektor v rámci řízení letového provozu a působí tak zde i na B2B trhu. Zákazníkem tak jsou i mnohá světová letiště nebo společnosti (mohou být i státní) řídící letový provoz v dané zemi.

Významný pro divizi je prodej pasivních sledovacích systémů, které jsou vyvíjeny jak pro civilní, tak i vojenské účely. Obecně se tyto systémy řadí do tzv. 3D radarů, které provádí 3D geolokaci v reálném čase. Tento typ produktů je vyráběn moderní a technologickou společností ET. Tyto systémy zúročují půlstoletí vývoje originální české technologie v oblasti pasivní radiolokace. Obecně jsou systémy tvořeny hardwarem (senzory a odpovídače) a softwarem, který si vyvíjí sama firma. Za dobu existence firmy ET bylo nainstalováno již přes 130 pasivních systémů ve více než 66 zemích světa.

Pro civilní účely jsou určeny systémy řízení letového provozu, jejichž úkolem je sledování letadel a letištních vozidel. Systém je tvořen souborem senzorů, které jsou rozmístěny v okolí letiště a umístěny na letištních vozidlech, aby bylo dosaženo co nejkvalitnější přehledové informace na letištní ploše, a softwarovým systémem určeným pro řízení letového provozu. Tento systém je využíván na více jak 50světových letištích.

Kromě tohoto civilního využití jsou nabízeny sledovací systémy i armádního charakteru, mezi které se řadí unikátní pasivní sledovací systém, který se vyrábí v mnoha konfiguracích. Je určený pro sledování cílů jak na zemi, tak na moři, a je využitelný pro protivzdušnou obranu. Produkt je tržní nikou a definoval tak novou kategorii senzorů, tzv. PET (Passive ESM Tracker, Pasivní sledovací a průzkumný systém). Výhodou tohoto systému je, že umožňuje vidět velké množství objektů na dlouhé vzdálenosti (do 400 km), aniž by byl sám radar/systém zpozorován, jelikož neemituje elektromagnetické vlnění a je tak neviditelný pro anti-radarové systémy. Kromě toho, že odolává rušení signálů, je tento systém vysoce mobilní. Není tak náhodou, že systém je ve výzbroji zemí NATO. Aby ostatní země měly kompatibilní vybavení poptávají systém PET.

Prodej radiostanic, které jsou vyráběny firmou SM, je další významnou exportní oblastí společnosti XY. Jedná se o taktická komunikační zařízení. Jsou nabízeny radiostanice (ruční, vozidlová), které jsou jádrem nabízených komplexních radiových systémů, které jsou tvořeny nejen radiostanicí, ale i zesilovači, různými moduly a jiným příslušenstvím, a které jsou určeny pro obranné účely. Obchod probíhá na B2G trhu.

Další kategorií jsou meteorologické systémy, které jsou zcela dovozní komoditou. Společnost XY zastává většinový podíl na tuzemském trhu a v určitých segmentech meteorologického trhu v ČR (např. dovoz systémů detekce bouřek, radarů aj.) má 100% podíl na trhu.

Předmětem obchodu této divize dále mohou být systémy řízení a velení, komunikační a spojovací prostředky (radiostanice), rušičky, simulátory a тренаžéry (např. pro pasivní sledovací systémy), systémy pro kontrolu vstupu do budov, systémy ostrahy hranic, radary pro vojenské a civilní účely a navigační systémy.

Oblast obchodu letecké a obranné techniky, které spadají do divize „*Letectví*“, je tradičním předmětem činnosti XY, a.s. již několik desítek let a tvoří tak významnou porci celkových tržeb. XY, a.s. je globálním dodavatelem a integrátorem systémů zmíněných odvětvích. Zaměřuje se především na výrobky technologicky vyspělých českých výrobců. Výrobcům speciální techniky jsou tak nabídnuty jak zkušenosti z více než 60 zemí světa, tak know-how specialistů v oblasti obranné techniky a specializované služby v oblasti exportu speciální techniky. Dlouhodobým partnerem společnosti jsou Ministerstvo obrany a Ministerstvo vnitra při dovozních projektech a mimo jiné je XY, a.s. také dodavatelem systémů zahraničních výrobců v ČR. XY, a.s. se podílela na dodání zahraničních raketových systémů, vrtulníků, dopravních letadel a mnoho dalšího pro obchodní partnery.

Společnost působí na trzích, kde jsou používána letadla vyrobená v tuzemsku. Konkrétně se jedná o trhy v Africe, ve střední a jihovýchodní Asii a v bývalých zemích SSSR. Na tyto trhy jsou dodávány například výcvikové systémy pro vojenské piloty, cvičná letadla a náhradní díly. Dále jsou nabízeny generální opravy a modernizace dříve dodaných letadel. V segmentu náhradních dílů a údržby stávajících letadel prakticky nelze oslovit zákazníka bez toho, aniž by vlastnil letadlo od československého výrobce, jelikož není možné

obchodovat například s náhradními díly jiných výrobců. Konkurence je tak značně omezena.

V rámci divize „*Technologické celky*“ společnost XY působí jako dodavatel a integrátor nejen speciálních výrobních technologií pro obranný průmysl, ale i například pro potravinářský průmysl, a především podporuje řešení od kvalitních českých výrobců. Dodávané produkty jsou určeny jak pro obranné, tak civilní účely. Tato řešení jsou integrována do výrobních struktur odběratele s tzv. „dodávkami na klíč“. Spolu s integrací a dodávkami jsou nabízeny komplexní služby zahrnující především zaškolení místních pracovníků a manažerů, kdy je poskytnut odborný personál po dobu určitou.

Všeobecně lze konstatovat, že konkurence ve strojírenském průmyslu je obrovská a předmět obchodu této divize není tak lukrativní jako u již zmíněných divizí. Do otevřeného mezinárodního tendru přichází 10 až 15 nabídek, kdy konkurence je často schopna realizovat obchod za výhodnějších podmínek v obdobné kvalitě, a navíc obvyklá obchodní marže se pohybuje od 5 do 10 %. Dále se společnost potýká v oblasti obchodu se speciálními výrobními technologiemi se skutečností, že mnoho českých výrobců má již vlastní všeobecné povolení k obchodování s vojenským materiálem a nevyužívají tak služeb společnosti XY.

V rámci speciálních výrobních technologií pro obranný průmysl je dodáváno strojní vybavení pro vojenskou výrobu (obráběcí stroje, kovárny, lisovny a další), technologie, zařízení a výrobní linky pro výrobu různých druhů munice a min, školící a výcviková střediska a balistické laboratoře. Tato řešení jsou dodávána především na trhy zemí severní Afriky, Středního východu a jihovýchodní Asie.

V oblasti průmyslových výrobních technologií jsou dodávána zařízení pro výrobu piva (dodávky pivovarů, minipivovarů, sladoven, varen na klíč), stáčecí a balící linky (např. pro pivo, mléko, nealkoholické nápoje), výrobní a zpracovatelské technologie (např. pro zpracovávání mléka, výrobu alkoholu), strojírenské vybavení pro těžký průmysl a technologie pro čištění odpadních vod a výrobu pitné vody. Zájemci o tato řešení pochází především z trhů zemí bývalé SSSR, rovníkové Afriky a jižní a střední Ameriky a z Ruska.

4.1.4 Vývoj a struktura tržeb a výsledků hospodaření společnosti

Před analýzou časové řady ekonomických kategorií, zejména obratu, je důležité podotknout, že firma XY je svojí obchodní činností zaměřena na projektové řízení a doba realizace konkrétních obchodních případů, resp. projektů, fluktuuje mezi 1 až 4 roky. Meziroční výkyvy v obratu tak vycházejí hlavně z různého stavu, resp. míry, dokončení jednotlivých projektů.

V roce 2020 dosáhla XY a.s. obratu 1 230 329 tis. Kč, z čehož tržby z obchodní činnosti činily 1 060 mil. Kč. Došlo k značnému nárůstu tržeb (viz *Tabulka 2*) oproti obdobím minulým, i přes stále trvající pandemii koronaviru. O nárůst tržeb se postaral meziroční nárůst tržeb divizí elektronika (104% nárůst) a letectví (33% nárůst) mezi roky 2019 a 2020, díky kterým se dosáhlo vyššího obchodního obratu. Divize technologických celků však zaznamenala propad za rok 2020. Hlavním důvodem propadu jsou opatření a restrikce přijatá v důsledku pandemie a obrat této divize splnil plán divize pouze z 56 %. Dílčím faktorem je i skutečnost, kdy dochází k zvýšené tendenci obchodních partnerů se speciálními výrobními technologiemi si obstarat vlastní oprávnění pro obchod se zbrojnými komoditami a nepotřebují tak služby společnosti XY.

Tabulka 2: Rozdělení tržeb podle divizí za období 2017–2020

Tržby podle divizí	2017	2018	2019	2020
	mil. Kč	mil. Kč.	mil. Kč.	mil. Kč.
Elektronika 2100	142	166	107	218
Letectví 2200	228	83	603	800
Technologické celky 2300	292	151	195	42
Celkem	662	400	905	1 060

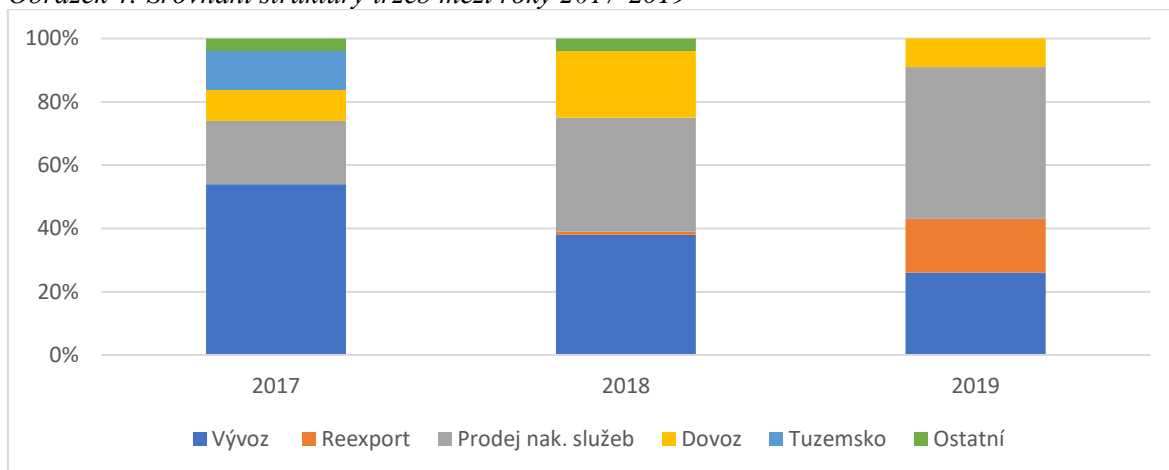
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Obecně jsou do tržeb společnosti rozdělených dle jednotlivých divizí promítnuty mezinárodně obchodní operace společnosti, kterými jsou export, import a reexport zboží a služeb.

Na *Obrázku 5* je možné pozorovat poměrové rozdělení tržeb za rok 2019, kdy celkové tržby dosahovaly hodnoty 905 mil. Kč. Vývoz zboží se podílel na tržbách 26 %, dovoz 9 % a reexport 18 %. Zbylou část tržeb tvoří příjmy z prodaných služeb. Dále se za rok 2019 promítl do tržeb obchod v tuzemsku, který byl však v tomto roce zanedbatelný v rámci

obchodních činností společnosti. Dále na *Obrázku 4* můžeme pozorovat přeměnu struktury tržeb, kdy struktura za rok 2019 se diametrálně liší od poměrů vykázaných tržeb za roky 2018 a především 2017. Větší podíl položky „prodej nakupovaných služeb, je dán účetním rozdělením, kdy je třeba rozlišit tržby za zboží a služby, a projektovým řízením firmy. „Prodej nakoupených služeb“ reprezentuje převážně export z teritoriálního pohledu. Vývoz je vskutku stěžejní operací pro společnost.

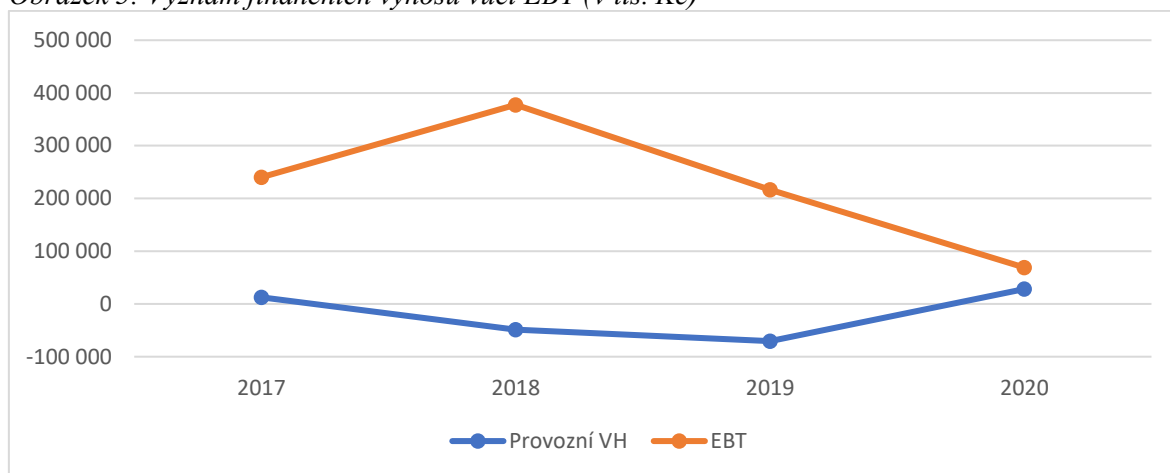
Obrázek 4: Srovnání struktury tržeb mezi roky 2017-2019



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Je však zavádějící porovnávat výkonost podniku podle jejich dosažených ročních tržeb vzhledem k projektovému řízení. Firma vypracovává obchodní plány na dané účetní období, kdy si dle objemu nasmlouvaných zakázek a fáze jejich rozpracování stanovuje roční cíle. Plnění samotných plánů je ovlivněno mnoha faktory, a ne vždy se daří zrealizovat plánované zakázky v daném období. Například v roce 2019 předpokládané tržby k tomuto roku byly v divizi „Letectví“ překročeny o 35 %. Avšak divize „Elektronika“ naplnila plán pouze z 10 %, jelikož nedošlo k prodeji pasivního systému za 800 mil. Kč v tomto roce. I přes občasné neplnění plánů vykazuje společnost pravidelně pozitivní výsledky hospodaření. Významnými výnosy pro společnost jsou totiž finanční výnosy, které plynou z držby cenných papírů dceřiných společností, jejichž hospodářské výsledky jsou více než dobré (*Obrázek 5*).

Obrázek 5: Význam finančních výnosů vůči EBT (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů

4.2 Externí analýza odvětví vybraných podkategorií

Vzhledem k rozsahu obchodního portfolia společnosti a charakteru práce bylo vybráno pouze několik oblastí obchodu společnosti, které jsou spjaté s exportem. Jsou analyzovány oblasti, resp. odvětví, obchodu s *pasivními sledovacími systémy, radiostanicemi a pivovarskými technologiemi*. Jsou identifikovány mikro faktory prostředí, kterými jsou zmíněné oblasti ovlivněny.

4.2.1 Pasivní sledovací systémy a řízení letového provozu

Oblast pasivních sledovacích systémů je velice unikátním segmentem trhu s radarovými technologiemi a jedná se tak o tržní niku, kde společnost zastává monopolního postavení vzhledem k mizivé konkurenci v oblasti pasivních sledovacích systémů. Avšak princip fungování systémů nelze patentově chránit.

Případní noví hráči, kteří by měli zájem o vstup do tohoto segmentu, by tak měli propastnou konkurenční nevýhodu vzhledem k desítkám let výzkumu a vývoje pasivních radiolokačních systémů dceřiné společnosti ET a.s. Mezi bariéry vstupu se řadí i nedostatek kvalitních lidských zdrojů. Kvalitní vývojáři jsou obecně vysoce poptáváni napříč všemi technologickými odvětvími a je jich nedostatek. S vývojem jsou spojeny i vysoké mzdové náklady. V případě komodit pro vojenské účely je nutno také počítat s vládními regulacemi

týkající se obchodu s vojenskou technikou. Například každý vývoz musí být opatřen vývozní licenci.

Jak bylo již napsáno, tak zákazníci jsou buď provozovatelé letišť a společnosti řídící letový provoz (B2B) anebo to je stát (B2G), kdy koncovým uživatelem je buď letectvo nebo složka pro „elektronický“ boj. V obou případech nemá zákazník velkou vyjednávací sílu vzhledem k unikátnosti produktu a nezbytnosti sledovacích systémů pro jejich vlastní činnost. Je zde klíčové především přesvědčit zákazníka o funkčnosti řešení.

Výsledný produkt má dvě esenciální části, hardware a software. Software si společnost vyvíjí sama. Dodávky jednotlivých částí hardwaru zajišťuje řada dodavatelů elektronických, kovových aj. součástek. Finální asambláž je realizována samotnou společností. Společnost má k dispozici dodavatele, kteří stojí o spolupráci na těchto systémech a v případě potřeby je možné najít alternativní náhradu. Aktuální otázkou je, zda současný celosvětový nedostatek polovodičů způsobený vysokou poptávkou a pandemií ohrozí výrobu těchto systémů. Mnohé automobilky a jiné podniky musely kvůli nedostatku omezit či zastavit vlastní výrobu během pandemie. Vzhledem k menšímu množství vyrobených výrobků za rok a k zásobám elektronických součástek omezení výroby nehrozí.

I když v segmentu pasivních sledovacích systémů existuje nízká konkurence, existují zde velcí konkurenti na trhu radarových technologií, kteří se zabývají odlišným typem radarové technologie. Existuje zde silný vliv ze strany nabízených substitutů, které zahrnují aktivní radary a jiné 3D radary. Aktivní radary jsou však rozměrově větší, nejsou „neviditelné“, mají výrazně vyšší energetickou náročnost a nebývají levnější.

Velikost trhu s radarovými technologiemi činila 8 mld. amerických dolarů (USD) v roce 2020 a v následujících pěti letech je předpokládáno, že jeho hodnota vzroste na 11,5 mld. USD v roce 2025. Růst je způsoben zvyšujícím se napětím ve světě s čímž souvisí modernizace světových armád, které poptávají pokročilé sledovací systémy. Je předpokládáno, že pandemie koronaviru negativně ovlivnila odvětví v rozmezí 3 až 5 % globálně v roce 2020. Snížila se tak poptávka po těchto systémech a je očekáváno, že se poptávka vrátí na původní hodnoty v roce 2023. Avšak v odvětví dochází k technologickým pokrokům a vlády mají zájem o investice do nových stealth technologií, což by mělo přispět k sanaci trhu. Segment 3D radarů, kam se řadí i pasivní systémy, by měl být nejrychleji

rostoucím a největším segmentem koncem roku 2025 a měl by tak předejít segment 2D radarů (MarketsandMarkets, 2020).

4.2.2 Radiostanice

Toto odvětví je vyloženě zaměřené na B2G trhy, kdy zákazníkem je stát, konkrétně armáda či policie a její složky. Jako u předešlé kategorie je zde nezbytný několikaletý vývoj potřebný k udržení užitečných vlastností a spolehlivosti. Kromě výrobků dceřiné společnosti SM obchoduje společnost XY výjimečně i s podobnými komoditami jiných obchodních partnerů. Jelikož se jedná o vojenskou komoditu, je třeba dbát plnění legislativních povinností spojených s obchodem s vojenským materiálem.

Obecně existuje několik výrobních typů radiostanic a podle emitovaného signálu se dělí na klasické analogové a modernější digitální radiostanice anebo je možná kombinace obou. Tyto stanice pro vojenské účely jsou nabízeny s různými typy šifrování, kdy například země NATO využívají vlastní typ šifrování, ale nečlenské státy toto šifrování nemohou využít a jsou jim tak nabízeny radiové systémy s upraveným šifrováním. Analogové radiostanice jsou starší technologií, ale o to levnější, a jsou tak populární v zemích třetího světa. Kromě ceny je výhodou analogových radiostanic fakt, že v dnešní digitální době již nedochází k tak vehementnímu rušení analogových signálů.

Na trhu s radiostanicemi panuje obrovská konkurence oproti trhu s unikátními pasivními systémy. Hodnota odvětví vojenské komunikace, kam radiostanice spadají, byla v roce 2020 33,4 mld. USD a je předpokládán jeho růst na 40,6 mld. USD v roce 2025. Jako u pasivních systémů je růst způsoben rostoucími obavami z konfliktů mezi světovými mocnostmi a modernizací armád a jejich techniky. Nejvíce budou růst trhy v severní Americe a jihovýchodní Asii. Evropské státy mají vzhledem k pandemii COVID-19 tendenci snižovat armádní rozpočty (MarketsandMarkets, 2020).

4.2.3 Výrobní technologie piva

Podkategorie pivovary, resp. pivovarské technologie, jsou výrobní technologie patřící do výrobního průmyslu a působí na B2B trzích. Je důležité zmínit, že zde společnost funguje

vyloženě jako obchodník s výrobními technologiemi, kdy jejími výrobci, resp. dodavateli, jsou výhradně české firmy mimo obchodní skupinu XY. Tito výrobci využívají znalostí, reputace a finančního zázemí společnosti XY. Společnost produkty dodává na světový trh, jehož hodnota v roce 2019 činila 28,9 mld. USD (Future Market Insights, 2020). Je velice důležité pro společnost XY, aby měla konkurenceschopné dodavatele vzhledem k velice konkurenčnímu prostředí.

Pro obchodníka s výrobními technologiemi jsou vstupní bariéry samozřejmě nízké z pohledu investic, ale důležité jsou reference a schopnost vystavit bankovní záruky ve prospěch zákazníka. Pro samotné výrobce je vstup na několik regionálních trhů složitý vzhledem ke stálému vývoji, modernizaci a automatizaci procesů výroby piva, což představuje bariéru v podobě kapitálové náročnosti na výrobu.

Vzhledem ke globálně rostoucí poptávce po pivu, především v Evropě, kde roste poptávka po méně alkoholických nápojích, existuje zde rostoucí množství zájemců o vybavení pivovarů, především o zařízení minipivovarů. Právě větší poptávka po minipivovarech hnala poptávku vybavení pivovarů nahoru před pandemií. Dalšími faktory růstu poptávky po pivovarském vybavení jsou: měnící se preference konzumentů a rozšiřování produktových portfolií velkokapacitních pivovarů (Future Market Insights, 2020). Zákazníci těchto technologií hledají nejlepší možnou cenovou nabídku mezi mnoha výrobci, resp. integrátory, a disponují tak silnou vyjednávací pozicí.

Ve světě je obrovská konkurence dodavatelů výrobních technologií piva. Kromě několika tuzemských firem, které buď nejsou obchodním partnerem XY a.s. anebo jsou konkurenčním obchodníkem, působí na společnost především konkurenční zahraniční obchodníci či samotní výrobci, kteří mají silné postavení na trhu.

Musí být brána v potaz současná pandemie koronaviru, která významně zasáhla sektor pohostinství, čímž se snížila i konzumace piva a prodej se přesunul ve prospěch baleného piva. Částečně se tak utlumila poptávka po pivovarech. Nicméně, jakmile se situace kolem pandemie uklidní, je očekáváno, že obchod s těmito výrobními technologiemi bude atraktivní (Future Market Insights, 2020).

4.3 PEST analýza zahraničních trhů vybraných podkategorií

Pro externí analýzu trhů, kam společnost nabízí produkty dceřinek nebo obchodních partnerů, je použita PEST analýza k poskytnutí pohledu na makro faktory prostředí, které ovlivňují jak samotná odvětví, tak i společnosti, které zde obchodují.

4.3.1 Pasivní sledovací systémy a řízení letového provozu

Jelikož jsou komodity této oblasti velice specifické a jejich zákazníci jsou státy a letiště z celého světa, tak pro tuto podkategorii divize elektroniky nebude provedena PEST analýza. V předešlé kapitole jsou zmíněny světové trendy v odvětví bezpečnostních sledovacích radarů.

4.3.2 Vybrané trhy s radiostanicemi

Společnost XY provádí obchod v rámci tohoto odvětví na mnoha trzích, převážně mimo Evropu. Mezi cílové trhy patří země Afriky, Středního Východu a jihovýchodní Asie (např. Vietnam, Bangladěš, Srí Lanka, Indonésie). Pro následující analýzu byly vybrány země: *Uganda* a *Vietnam*.

Uganda je tržní zemí, která má bohaté zdroje nerostných surovin a její populace patří mezi ty nejmladší a nejrychleji rostoucí. Vzhledem k jejímu nerostnému bohatství si ji začíná všímat mnoho zahraničních investorů. V Ugandě je ale vysoká míra korupce, špatný finanční management, složitý daňový systém a nestabilní politická situace (International Trade Administration, 2020). V indexu korupce dle Transparency International se země umístila na 142. místě z 180 zemí (Transparency International, 2021). Tato fakta zpochybňují snahu místní vlády o stabilní investiční prostředí (International Trade Administration, 2020).

Předpokládané HDP země činí pro rok 2020 37,73 mld. USD, což je nárůst oproti roku 2019 (36,48 mld. USD) (Statista, 2020). Očekávaná míra inflace za rok 2020 činí 4,18 % (Statista, 2020). Největšími exportéry do Ugandy jsou Čína, Indie a Keňa (International Trade Administration, 2020). V indexu DoingBusiness dle světové banky se

země umístila na 116. místě (The World Bank, 2021). Hodnocení Ugandy ratingovou společností Moody činí B2. V zemi mírně vzrostly armádní výdaje k HDP na 2,1 % (2019) z původních 1,4 % HDP (CIA, 2021) a celkové armádní výdaje činily 646 mil. USD v roce 2019, což je skoro o 250 mil. USD více než v roce 2018 (Stockholm International Peace Research Institute, 2021).

I přes probíhající pandemii dochází k válečným konfliktům v řadě afrických zemích. V nedávné minulosti zasahovala armáda v nedaleké Demokratické republice Kongo proti místním rebelům anebo zasahovala v rámci občanské války v Jižním Súdánu, v roce 2020 se střetla znovu s jihosúdánskými ozbrojenými silami a na podzim roku 2020 čelila separatistům v Etiopii (CIA, 2021).

Jako většina afrických zemí, Uganda má infrastrukturu v dezolátním stavu, což zvyšuje náklady na přepravu a limituje obchod. I přes nemalé investice a rozvojové programy vlády jsou zde silnice a železnice ve špatném stavu a rozvodové sítě elektřiny jsou limitované a přístup k elektřině má pouze 28 % obyvatel. Díky rozvojovým programům vlády zde existuje velká poptávka po informačních a komunikačních technologiích (International Trade Administration, 2020).

Vietnam je socialistickou republikou, řízenou místní komunistickou stranou, nacházející se v jihovýchodní Asii. Vietnam je jednou z nestabilnějších zemí regionu a daří se jí držet vládu jedné politické strany, jejímž hlavním cílem je zajištění hospodářského růstu, aby se v následujících letech přiblížila západním zemím (Department for International Trade, 2021). V roce 2007 se stala země členem WTO (World Trade Organization, světová obchodní organizace) a je členem mnoha dalších mezinárodních organizací (např. ASEAN, APEC, OSN) (CIA, 2021). Vietnam se potýká s rozsáhlou korupcí, především v oblastech infrastruktury a celnictví (Department for International Trade, 2021). V indexu korupce dle Transparency International se země umístila na 104. místě ze 180 zemí (Transparency International, 2021). V zemi existuje silná kontrola obchodu s vojenským materiálem, kdy veškeré importy do země kontroluje ministerstvo obrany a její společnosti, které mají kontrolu a obchod s vybavením v gesci. Vláda je velice netransparentní směrem k zveřejňování výdajů na vojenskou techniku a vybavení. Kontrola a netransparentnost odrazuje mnohé investory, ale vzhledem k rozsahu rostoucích investic do obrany a limitujícím výrobním kapacitám

Vietnamu je třeba vnějších účastníků, což znamená příležitost, ale země preferuje obchody G2G než B2G (International Trade Administration, 2019).

HDP Vietnamu roste exponenciálně rok od roku a v roce 2020 činí předpokládané HDP 340.6 mld. USD (Statista, 2020). Očekávaná míra inflace za rok 2020 činí 3,77 % (Statista, 2020). Vietnamu se daří snižovat míru chudoby a je jednou z nejrychleji rostoucích globálních ekonomik i přes pandemii koronaviru. Vietnam se stává velice otevřenou zemí, k čemuž přispělo velké množství uzavřených smluv o volném obchodu a nová členství v mezinárodních organizacích. Výsledkem je např. postupné snižování cel (Department for International Trade, 2021). V indexu DoingBusiness světové banky je země na 70. příčce (The World Bank, 2021). Hodnocení země ratingovou společností Moody činí Ba3 (CIA, 2021). Jedním z nejvýznamnějších importních odvětví země je odvětví s obrannou technikou a vybavením (International Trade Administration, 2019). Výdaje na armádu od roku 2003 do 2018 vrostly několikanásobně. Dochází k zjevným snahám o modernizaci armády, jelikož se země snaží posílit obranyschopnost vlastních hranic s Čínou. Výdaje na armádu činily v roce 2018 4,6 mld. USD (Statista Research Department, 2020).

Nejpalčivější problémy Vietnamu spočívají v rostoucím vlivu Číny v regionu, především v jihočínském moři, otázkách vlastnického práva, otázce řešení přírodních katastrof a otázce voleb více politických stran. Jsou zde přísné restrikce omezující svobodu slova a používání internetu. Existuje zde významný nárůst vlivu Číny, zejména v oblasti Jihočínského moře (Department for International Trade, 2021). Dodavatelé s vojenskými komoditami tak mohou očekávat vysokou poptávku po vojenské vzdušné, pozemní či námořní technice a zpravodajských systémech a sledovacích a průzkumných zařízeních (International Trade Administration, 2019).

Země má velice zaostalou infrastrukturu, ale její rozvoj je hlavní prioritou rozvojových programů země spolu s oblastmi rozvoje telekomunikace, energetiky, životního prostředí, vzdělání a finančních služeb (International Trade Administration, 2019).

4.3.3 Vybraný trh s pivovarskými technologiemi.

Společnost v minulosti dovážela tyto technologie do různých koutů světa, především do oblastí rovníkové Afriky, střední Ameriky a v nedávné historii probíhaly časté obchody s ruskými soukromými společnostmi. Z tohoto důvodu je provedena PEST analýza ruského trhu.

Ruská federace je semiprezidentskou federací, je největším státem světa a jeho populace činí 142,3 mil. Jedná se o centralizovaný autoritářský stát, který je bohatý na nerostné suroviny. Rusko je členem mnoha mezinárodních organizací: CIS, ASEAN, G20, WHO, BRICS, EAEU a dalších. V roce 2012 se přidala k zemím WTO (CIA, 2021). I přes své členství ve WTO, Rusko porušovalo pravidla o dovozních clech, kdy upřednostňovalo vlastní produkci, a tak v roce 2017 bylo Rusko nuceno snížit dovozní cla na mnoho dovozních komodit (European Commission, 2021). Rusko je také adresátem mnoha sankcí, které na něj uplatňují mnohé světové mocnosti vzhledem k napětí, které kolem zahraničních vztahů Ruska panuje. Napětí vůči západním zemím je vysoké a je předpokládáno, že nedávno uvalené sankce budou uplatňovány minimálně do roku 2025. Rusko je již zvyklé na sankce od roku 2014 a je vůči těmto šokům do jisté míry odolné (The Economist Intelligence Unit, 2021). Pro zahraniční podniky se jedná o prostředí s mnoha nejistotami vzhledem k nestabilitě vládních rozhodnutí. V Rusku je velkým problémem korupce ve státním, veřejném a v soukromém sektoru (Alén, 2017). V indexu korupce dle Transparency International se Rusko umístilo na 129. příčce z 180měřených zemí (Transparency International, 2021).

Předpokládané HDP Ruska v roce 2020 je 1 464 mld. USD a zaznamenalo propad oproti roku 2019 (1 702 mld. USD) (O'Neill, 2021). Očekávaná míra inflace činí v roce 2020 3,22 %. Došlo ke snížení oproti hodnotě z roku 2019 (4,47 %) (O'Neill, 2021). V indexu DoingBusiness světové banky se Rusko umístilo na 28. místě, ale v rámci hodnocení indexu v kategorii přeshraniční obchod se umístila až na 99. místě (The World Bank, 2021). Hodnocení Ruska ratingovou společností Moody činí Baa3 (CIA, 2021). Největšími importními partnery Ruska jsou: Čína (20 %), Německo (13 %) a Bělorusko (6 %). Hlavními importními komoditami jsou: vozidla a jejich díly, léky, letadla a elektrotechnika. Velkým rizikem je neustálá depreciace rublu, jehož hodnota ku americkému dolaru činila 38,378 rublů v roce 2013. Z důvodu uvalených sankcí se hodnota rublu depreciovala až na

hodnotu 73,7569 rublů za americký dolar v roce 2020 a tento trend by měl nadále pokračovat (CIA, 2021).

Rusko čelí demografické krizi. Tento fakt je umocněn odlivem migrantů a „mozků“. Mezi roky 2020 a 2021 ubylo Rusku 0,5 mil. obyvatel, což je z větší části dáno pandemií koronaviru (Statista Research Department, 2021). V Rusku probíhá významná regulace pití tvrdého alkoholu. Podle WHO se konzumace alkoholu v Rusku snížila o 40 % mezi roky 2003 a 2016. Příčinou tohoto poklesu je především boj ruské vlády proti nadměrné konzumaci tvrdého alkoholu. Díky tomu se zvýšila průměrná doba dožití (The Guardian, 2019). Přestože jsou na konzumaci piva také uvaleny restriktce, pivo je nejprodávanějším alkoholem v Rusku a jeho obliba každoročně stoupá. Naopak prodeje vodky se oproti roku 2019 propadly (Statista, 2020).

4.4 SWOT analýza vybraných podkategorií

Níže vypracovaná SWOT analýza (*Tabulka 3*) slouží k syntéze hlavních externích a interních faktorů, kterými jsou vybrané podkategorie ovlivněny. Vzhledem k rozsahu práce, rozsáhlosti produktového portfolia a počtu zemí, kam společnost vyváží, byly vybrány tři produktové linie a analýza tak poskytuje částečný vhled do obchodního prostředí společnosti. V *Tabulce 3* odkazují jednotlivá písmena na počáteční písmena anglických slov: Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby).

Tabulka 3: SWOT analýza vybraných podkategorií

	Pasivní sledovací systémy a řízení letového provozu	Radiostanice	Pivovary
S	<ul style="list-style-type: none"> - Unikátní produkt - Vybavení zemí NATO - Více než 50 let vývoje technologie pasivní radiolokace - Dostupnost kvalitních dodavatelů - Neutrálním dodavatelem - Finanční stabilita - Reference z více než 66zemí světa 	<ul style="list-style-type: none"> - Vybavení zemí NATO - Několikaletý vývoj v oblasti radiokomunikace - Silné dodavatelské zázemí - Neutrálním dodavatelem - Finanční stabilita 	<ul style="list-style-type: none"> - Reputace - Prověřená výrobní technologie - Finanční stabilita

W	<ul style="list-style-type: none"> - Nelze chránit patentem - Rostoucí nároky na software - Nedostatek kvalitních softwarových inženýrů 	<ul style="list-style-type: none"> - Působí v nestabilních státech s vysokou mírou korupce a méně vyspělou infrastrukturou 	<ul style="list-style-type: none"> - Působí v nestabilních státech s vysokou mírou korupce - Nízká obchodní marže
O	<ul style="list-style-type: none"> - Pasivní sledovací systémy jsou tržní nikou - Hodnota světového trhu s obrannými sledovacími technologiemi činí 8 mld. USD a stále roste - Segment trhu s 3D radary je nejrychleji rostoucím segmentem - Zvyšující se napětí ve světě (rostoucí armádní výdaje zemí) 	<ul style="list-style-type: none"> - Hodnota světového trhu činí 33,4 mld. USD - Značný růst tohoto trhu v jihovýchodní Asii - Zvyšující se napětí ve světě (rostoucí armádní výdaje zemí) - Působí na lukrativních trzích s vojenským vybavením (Vietnam, Uganda aj.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Hodnota světového trhu činí 28,9 mld. USD - Celosvětově rostoucí poptávka po pivu - Velké pivovary rozšiřují produktová portfolia
T	<ul style="list-style-type: none"> - Silný vliv substitutů 	<ul style="list-style-type: none"> - Vysoká konkurence - Kontrola a regulace obchodů s vojenským vybavením (Vietnam) 	<ul style="list-style-type: none"> - Devalvace rublu od roku 2013 - Obrovská konkurence - Zákazník (B2B) má silnou vyjednávací pozici

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost disponuje velice širokým produktovým portfoliem, které se skládá z netradičních komodit. Mezi vybranými podkategoriemi figurují produkty pasivních sledovacích systémů, jejichž vývojem se zabývá společnost ET několik desítek let a má tak značnou konkurenční výhodu. Díky akvizici společnosti ET v minulosti, tak společnost disponuje velice atraktivními produkty, které mají velký růstový potenciál vzhledem k vysoké poptávce po moderních sledovacích technologiích a očekávanému růstu zejména segmentu trhu s 3D radary, a to především na trzích B2G, kdy jednotlivé vlády usilují o získání taktické výhody vůči potenciálnímu nepříteli. V civilním sektoru, v oblasti sledovacích zařízení a řízení letového provozu, těží firma z dobrého jména, které si produkty ET, a.s. vybudovaly. Obecně na trhu působí velké nadnárodní firmy, které nabízí neméně kvalitní substituty a ohrožují tak pozici těchto unikátních systémů. Společnost se v rámci své strategie plánuje dále zaměřovat na podporu vývoje a výroby těchto komodit.

Další významnou vývozní podkategorií je obchod s radiostanicemi, který je ovlivněn silnou konkurencí. Společnost tak obchoduje zejména na území zemí jihovýchodní Asie, Afriky a zemí Středního Východu, kde má historicky silné postavení. Výhodou společnosti při obchodování s těmito speciálními komoditami je zejména neutralita ČR, díky které není způsobeno zbytečné napětí pro zákazníky (B2G). Tyto země se často potýkají s rostoucí

tendencí vzniku konfliktů nejen v jejich okolí, s čímž jsou spjaty zvyšující se armádní výdaje. Tato skutečnost je významnou příležitostí pro společnost i přes případné markantní regulace a kontroly spojené s obchodem s vojenským materiálem a technikou. Pro společnost může být náročné obchodovat na nestabilních trzích, kdy mnohé externí faktory mohou ohrozit realizaci jednotlivých zakázek. Tato skutečnost je však částečně eliminována dlouhodobě budovanými vztahy v těchto zemích a společnost tak plánuje rozšiřovat své aktivity v těchto teritoriích vzhledem k rostoucím armádním výdajům vlád.

Pivovary, které spadají do divize „Technologické celky“ nepřinášejí zcela tak lukrativní obchody jako obchod s komoditami z jiných divizí vzhledem k výši možné marže. Obecně ve strojírenském průmyslu je vysoká konkurence a společnost tak působí na tradičních trzích, kde těží z dlouhodobě budovaných vztahů, díky kterým mohou čeští výrobci zejména proniknout do zemí rovníkové Afriky, Střední Ameriky a do Ruské federace. Tyto teritoria jsou obecně nestabilní a jsou vystaveny vysoké míře korupce. Proniknout do jiných zemí je však velice obtížné vzhledem k rozsáhlé zahraniční konkurenci. Pozitivním jevem je však rostoucí konzumace piva ve světě, která má pozitivní vliv na trh s pivovarnickým vybavením.

4.5 Exportní strategie

Společnost XY je tradičním účastníkem zahraničního obchodu ČR již několik desítek let. Realizuje obecně obchody B2B a B2G, které se při procesu vývozu v pár aspektech liší. Za tuto dobu si společnost vytvořila rozsáhlou zahraniční síť, kdy dnes cílí na zákazníky z více než 60 zemí světa. Jejím záměrem je v oblasti vývozu a reexportu udržet teritoriální zaměření a rozrůst se do nových zemí, zaměřit se na rozšíření portfolia o moderní technologie s vysokou přidanou hodnotou, nabízet speciální systémová řešení integrující produkty více výrobců skupiny v jeden funkční celek a podporovat vývojové a obchodní aktivity dceřiných společností.

Vzhledem ke své historii, kdy do počátku 90. let byla společnost státním podnikem a veškeré obchodní i vývozní operace byly centrálně řízeny, mnoho zákazníků a obchodních partnerů pochází z bývalých členských zemí rozpadlého uskupení RVHP (Rada vzájemné hospodářské pomoci) anebo zemí, které s RVHP spolupracovaly (např. země z Asie, Afriky,

Střední Ameriky). Z tohoto důvodu společnost obchoduje zejména s chudšími a méně stabilními zeměmi. Zaměřuje se především na tradiční odběratele a země anebo se rozrůstá do zemí, které spadají do zmíněných teritorií, jelikož vstup na nové trhy mimo tato území je značně náročný s ohledem na speciální komodity, které společnost nabízí, nemalou konkurenci, neznalost prostředí, a především na vlivy větších zemí, které podporují vlastní výrobce, kteří tak snáze získávají vysoko objemové zakázky. Západní země si chrání vlastní výrobní závody, aby dosahovaly silnějšího multiplikačního efektu. Z pravidla velké země nepoptávají tyto produkty zvenčí a poskytují velké zakázky domácím výrobcům. Pro společnost je obtížné proniknout s tradičními produkty na trhy západní Evropy a USA, jelikož zde nehraje velkou roli konkurenční výhoda (u produktů ET, a.s. jinak). Společnost plánuje oslovit další zákazníky z jihovýchodní Asie, jižní Ameriky a Afriky.

Jelikož dochází k B2B a B2G obchodům se specifickými expozicemi, kdy jednotlivé zakázky jsou projektově řízeny a jejich realizace trvá často nejméně rok či dva, pro společnost je důležitá především poptávka zákazníků. Až při sestavování nabídky se zohledňuje teritorium a kam je expozice dodávána. Poptávka zákazníka po portfoliu společnosti plyne z: historické spolupráce zákazníka s XY, a.s. anebo nákupu od československých výrobců v minulosti, referencí a doporučení, informací od lokálního partnera, který informuje společnost o zájmu zákazníka, a ze zaujetí zákazníka na veletrzích. Je realizována přímá akviziční činnost k oslovení zákazníků. Následně, při sestavování prvotní nabídky, je posuzováno, zda je zakázka realizovatelná s daným zákazníkem na základě *jeho bonity, země dodání* (administrativní překážky aj.) *a způsobu zajištění financování*. Nejvíce úspěšnými projekty jsou projekty s tradičními odběrateli. Druhým nejčastějším způsobem zisku zákazníka je skrze působení lokálního partnera v daném teritoriu a méně významný je zisk prostřednictvím účasti na veletrzích.

Výše jsou však popsány trhy tradičních výrobků portfolia společnosti (např. letecká technika, speciální výrobní technologie, pivovary aj.). V případě unikátních moderních technologií od společnosti ET je trhem celý svět, kdy zisk zákazníka je závislý na referencích, doporučeních a perspektivních vztazích s dodavateli vyššího celku, kteří se zabývají kompletní výstavbou letišť.

Formou vstupu na zahraniční trh je přímý export jak u B2B, tak u B2G obchodů. V rámci vstupu využívá služeb lokálního partnera daného teritoria, který má zmapované prostředí a je důležitým článkem realizace obchodů vzhledem k množství exportních zemí. Význam

lokálního partnera pro společnost je však širší. Poskytuje informace o zájmu vládních orgánů anebo podniků o produkty portfolia, díky kterým může společnost s předstihem připravit nabídku. Například u B2G obchodů je klíčová včasnost, jelikož je mnohdy pozdě připravovat nabídku až po vyhlášení tendru vládou. Doba sestavení takové nabídky je delší, jelikož je třeba s předstihem zajistit vystavení bankovní záruky (tzv. bid bond). Dále partner při procesu dodání zajišťuje dopravu, skladovací kapacity, ubytování, místní dělníky a subdodávky (pro případ kompletace zakázky na místě) aj. v místě provozu.

V rámci finalizace projektu a samotného dodání společnost pracuje s dvěma, resp. třemi, milníky. K první fázi dochází před odesláním zboží. Zadavatel přijede, zkontroluje funkčnost zařízení a podepisuje protokol o funkčnosti řešení. Dochází k první platbě zákazníkem, která pokrývá alespoň výdaje na výrobu. Na základě protokolu dochází k předání zboží přepravci. Následuje druhá fáze, do které vstupují smluvené dodací parity. Přepravce vystaví patřičné dokumenty, které jsou třeba při dokumentární platbě (dokumentární akreditiv), a dochází k platbě proti dokumentům. V případě technologických celků, letecké techniky a komplexních systémů, kdy jsou používány delší dodací parity, je potřeba kompletace anebo prokázání funkčnosti u zákazníka. Je tedy sjednán třetí milník, v rámci kterého je doplacen zbytek kupní ceny po uvedení do provozu. Obecně společnost využívá leteckou anebo námořní dopravu. Při sjednání dodacích parit využívá různé parity INCOTERMS v závislosti na postavení vůči zákazníkovi. Ve výjimečných případech si dopravu zajišťuje zákazník sám a je využita např. parita FOB – Hamburg nebo EXW. Často je využívána doložka CIF. Pokud je třeba provést další úkony (kompletace na místě aj.), tak jsou sjednávány delší parity z pohledu společnosti.

V rámci státní proexportní politiky společnost využívá pojištění exportu od EGAPu. Dále částečně využívá pomoc při financování exportu od ČEB, která má výhodu oproti komerčním bankám, jelikož umožňuje financování vývozu speciálních technologií. Pro společnost jsou významné bankovní záruky vystavované ČEB i dalšími komerčními bankami. Společnost se dále účastní veletrhů, podnikatelských misí aj. organizovaných agenturou CzechTrade. Je nutné si uvědomit, že proexportní politika začíná u domácí spotřeby vlády. To je klíčové především pro B2G obchodování, kdy je zapotřebí disponovat domácími referencemi v oblasti obchodu s obrannou technikou. Ne vždy odebírá česká armáda, policie a její složky české produkty, což omezuje obchod společnosti s těmito komoditami.

4.5.1 Specifika vývozu při B2B a B2G obchodu

Obecně se obchod B2B a B2G liší především způsobem získání zákazníka. Oslovení zákazníka při B2B obchodu probíhá skrze reference, lokálního partnera v teritoriu anebo účasti na mezinárodních veletrzích a výstavách. V případě obchodu se systémy řízení letového provozu od ET a.s. jsou další možností zisku zákazníka skrze perspektivní spolupráce s dodavateli vyššího celku, kdy ET a.s. je subdodavatelem při modernizaci anebo výstavbě letiště.

Při B2G obchodu obchoduje společnost naopak se státy, kterým nabízí např. leteckou techniku, speciální výrobní technologie, pasivní sledovací systémy a jiné vojenské komodity. Pro zisk zákazníků společnost pravidelně sleduje výběrová řízení, účastní se speciálních výstav a veletrhů s vojenskou technikou (např. veletrh IDEX) a především se informuje u svých lokálních partnerů o zájmu jednotlivých vlád. Jsou zde velice důležití tradiční zákazníci (např. Pákistán), kteří v minulosti odebírali od společnosti anebo nakupovali československou techniku a technologie. Tito zákazníci se obrací na společnost nejen se zájmem o nové zařízení, ale i o generální opravy pořízených komodit v minulosti. Výhodou společnosti je fakt, že ČR je neutrální zemí a nákup těchto speciálních expozič nevyvolává zbytečné napětí. Dalším specifikem B2G obchodů je, že mnoha zakázkám předchází výběrová řízení, které prodlužuje realizaci projektu a vytváří prostor pro vznik komplikací (např. přírodní katastrofy, politické změny aj.). Proces výběrových řízení se liší v jednotlivých zemích na základě místního právního rámce. Některé vlády vybírají dodavatele bez hospodářské soutěže, jinde státy vypisují i pět po sobě jdoucích výběrových řízení. Forma zisku zakázky tak významně ovlivňuje dobu trvání realizace. V rámci výběrového řízení obdrží společnost tzv. request list, kde jsou uvedeny požadavky na technické parametry, bonitu dodavatele, bankovní záruky a financování. Součástí požadavků u vysoce objemových zakázek může být požadavek na offsety, kdy objednatel žádá dodavatele, aby např. 50 % výroby bylo provedeno na území objednatele, což je často nerealizovatelné. V rámci B2G projektů existuje značný rozdíl mezi objemy obchodů. Dražší zakázky (např. nová letadla) se vyznačují mnohdy delší dobou realizace a způsobem zajištění, kdy jsou tyto vysoko objemové obchody pojišťovány (pojištění pohledávek). U „levnějších“ zakázek (např. radiostanice) se nevyplatí sjednávat pojištění vzhledem k vyšší marži.

4.5.2 Rizika mezinárodního obchodu a jejich zajištění

Tržní rizika mají obecně nízký vliv na obchody společnosti. Lze se o nich zmínit v souvislosti s B2B obchody, resp. obchody s pivovary, kdy hospodářský cyklus anebo jiné faktory mohou ovlivnit turismus (např. ve střední Americe) anebo místní restriktce mohou snížit poptávku po alkoholu, čímž může dojít ke snížení poptávky po pivovarském vybavení. Pokud se obchoduje se zeměmi bohatými na nerostné suroviny a klesne cena ropy, tyto země tak nenaplní své rozpočty, což může způsobit oddálení zakázky. V rámci trhů a celého světa je obecně vyvíjen tlak na implementaci moderních technologií, zejména v oblasti vojenské techniky. Tento tlak má pozitivní vliv na společnost, jelikož sama obchoduje s moderními technologiemi. Tato skutečnost má zejména vliv na samotné vlády, které jsou nuceny modernizovat své obranné vybavení a elektroniku, která podléhá rychlému zastarávání. Obchody společnosti XY jsou spíše ovlivněny politickými než ekonomickými faktory.

Komerční rizika jsou již významnější z pohledu společnosti při B2B obchodech. Rizika jsou však kvalitně zajištěna. Po zaznamenání poptávky při sestavování nabídky společnost hodnotí bonitu zákazníka. Dále je toto riziko zajištěno buď platbami předem, kdy například ruští zákazníci platí i 90 % částky předem vzhledem k dobrým dlouholetým vztahům a vyšší poplatků za sjednání akreditivu. Právě dokumentární akreditiv je nejzásadnějším zajištěním tohoto rizika a je nezbytný při vysoko objemových obchodech. Pojištění pohledávek je sjednáno pouze při dražších zakázkách. Pro B2G obchod je riziko velice nízké a riziko je v tomto smyslu na straně státu, jehož riziko spočívá v případné neschopnosti takovýto objem uhradit.

U B2B obchodů nejsou teritoriální rizika významná. Například nestabilita státu, kde zákazník působí, může způsobit platební potíže, ale ty jsou ošetřeny otevřením dokumentárního akreditivu zákazníkem, jelikož u těchto zakázek nelze provádět hladké platby. Teritoriální rizika jsou významná pro B2G obchody. Jsou např. dány vlivem větších zemí, které se snaží zajistit vlastním výrobcům lukrativní zakázky, díky čemuž společnost nemá možnost přístupu k mnohým zakázkám. Tento vliv se promítá i do procesu získávání obchodních záruk od nadnárodních bank, které mohou odmítnout vystavit záruku vzhledem k typu zakázky a zájmu o ni ze strany jejich domácích výrobců. Dále, může dojít během rozjednaného kontraktu k přírodní katastrofě (např. záplavy, zemětřesení apod.), kdy země musí alokovat prostředky na sanaci vzniklých škod a dochází k odkladu plateb a ohrožení

zakázky. V oblasti obchodu s vojenským materiálem je nezbytné sledovat seznamy tzv. zakázaných zemí. Tyto seznamy sestavují vlády (např. USA), nadnárodní organizace (OSN), nebo uskupení (EU). Tyto seznamy se mění v závislosti na geopolitických změnách. Teritoriální faktory se projevují i do přepravy, kdy je nutné získat povolení států, přes které je vojenský materiál přepravován. Může docházet k obstrukcím při letecké či jiné dopravě a dochází k prodražení a prodloužení dopravy.

Na společnost do jisté míry působí též přepravní riziko. Vzhledem k vysoké hodnotě dodávek a časté potřebě manipulace se zbožím v místě dodání, riziko a odpovědnost mohou přecházet na zákazníka až v místě dodání dle smluvených podmínek. Společnost se snaží volit bezpečnější leteckou dopravu. V případech objemnějších dodávek je volena lodní doprava, při které může dojít ke ztrátě či poškození expozice. Tato rizika jsou, vzhledem ke sjednané paritě, pojištěna.

Společnost eliminuje měnová rizika tím, že obchoduje zejména v eurech, případně v USD. Měnová, resp. kurzová, rizika zásadně neohrožují společnost vzhledem k praktikovaným způsobům zajištění. Kromě obchodování ve stabilních zahraničních měnách využívá společnost přirozený hedging. Zbylá část prostředků nezajištěných hedgingem je zajištěna buď opcemi, anebo forwardy, aby byla ukotvena obchodní marže ke dni sjednání kupní ceny a nebyla tak marže případně snížena o kurzový rozdíl. Prioritou pro společnost je přirozený hedging a vyvíjí tak tlak na své dodavatele, aby využívali stejné měny, ve kterých jsou realizovány obchody se zákazníky. Například aktuální depreciace rublu neovlivňuje společnost, jelikož obchoduje v zahraničních měnách. Naopak dopadá na ruské zákazníky, kteří musí obstarat více prostředků a tím může dojít k oddálení zakázky. V případě projektů, jejichž realizace může trvat dva a více let, se v rámci kupních smluv sjednává inflační doložka, která zohledňuje případné prodloužení doby realizace.

4.5.3 Vliv pandemie COVID-19

Pandemie zasáhla vývoz ČR zejména ve 2. čtvrtletí roku 2020. Od tohoto období se české podniky přizpůsobily a hranice mnoha států se zpřístupnily tuzemským exportérům, což se pozitivně projevilo do rostoucího objemu exportu a samotné obchodní bilance. Samotnou společnost, která je projektově řízena, zasáhla pandemie ve dvou aspektech.

Zakázky, které nebyly v pokročilejší fázi realizace, se vlivem pandemie neuskutečnily a došlo k významnému prodloužení realizačních dob. Pandemie zasáhla i projekty ve finálních fázích rozpracování, jelikož nemohli přijet zákazníci k převzetí technologie v rámci prvního milníku. V případě kompletnosti zakázky na místě nemohli být vysláni supervizoři, kteří zodpovídají za montážní a dokončovací práce na zakázkách v místě provozu. K prodloužení dob realizace přispělo i prodloužení doby vystavování bankovních záruk bankami, které dodnes nefungují jako před pandemií. I přes absolutní nárůst tržeb mezi roky 2019 a 2020, pandemie způsobila snížení obrátu vůči stanovenému ročnímu plánu. Plán za rok 2020 byl splněn z 83 %, kdy došlo k propadu o 17 procentních bodů (cca. 220 mil. Kč v absolutní hodnotě). Nejvíce pandemie zasáhla divizi „Technologické celky“, kdy plán divize byl splněn pouze z 56 %. Divize „Letectví“ za rok 2020 dosáhla 82 % obrátového plánu a divizi elektroniky pandemie významně neovlivnila vzhledem k fázi, ve které se projekty nacházely, a zbožovému charakteru výrobků.

Pandemie se na tržbách společnosti projeví více až v následujících letech, a to vzhledem k omezení přímé akviziční činnosti, která je nezbytná pro obchod s takto speciálními komoditami, a která je časově náročná – doba potřebná ke sjednání kontraktu se pohybuje mezi 18 a 36 měsíci. Mnoho zemí se uzavřelo i pro obchodní cesty (např. Vietnam, Etiopie) a i přes zajištění výjimek k vycestování docházelo nejen k prodloužení akvizičních činností, ale i k nezískání řady zakázek. Výsledkem byla neefektivita a zvýšené náklady způsobené omezenými dopravními možnostmi, povinnou 14denní karanténou po příletu do cílové země i po návratu do ČR – nárůst mzdových nákladů, nákladů na ubytování, na testování, na léčebné výlohy aj.

4.6 Zhodnocení exportní strategie

Na základě provedených analýz a informací získaných na základě strukturovaného rozhovoru s vysoce postaveným manažerem společnosti je patrné, že společnost aplikuje obdobné exportní strategie pro různé trhy a komodity vzhledem k projektovému řízení zakázek se specifickými komoditami. Jednotlivé strategie vývozu se však mírně liší vzhledem k formě obchodu (B2B, B2G), objemu zakázky a způsobu zisku zakázky, kdy způsob získání zákazníka je dán nejen formou obchodu, ale zejména tím, zda dochází k obchodu s historicky tradičními komoditami společnosti (např. letecká technika, speciální

výrobní technologie, radiostanice aj.) anebo s moderními sledovacími technologiemi. Pro vstup na jednotlivé trhy nejsou zprvu zásadní nároky a kritéria pro daný trh, ale rozhodnutí o vstupu na trh je především dáno poptávkou po komoditě, která je často zajištěna zájmem tradičních odběratelů anebo zjištěna prostřednictvím informací poskytnutých lokálními partnery, kteří průběžně mapují prostředí na tradičních trzích pro společnost. V rámci nabízení moderních sledovacích technologií je však produkt natolik unikátní, že spolu s doposud získanými referencemi je společnost, resp. ET a.s., schopna získat zakázky po celém světě a není tak teritoriálně omezena. Z důvodu obchodu se specifickými komoditami, kdy společnost musí mít přímý kontakt se zákazníkem a kontrolu nad dodávanými expozicemi, je obecně využíván přímý export jako forma vstupu na více než 60 světových trhů.

Při obchodech B2G s tradičními komoditami společnosti je obchodováno zejména s nestabilními zeměmi, které vykazují trend rostoucích armádních výdajů a společnost tak využívá historických vazeb s těmito partnery k zisku zakázek. Obecně jsou zakázky při B2G obchodu vysoce objemové a lukrativní, ale společnost často nemůže na mnohé zakázky dosáhnout, i přes bohatou industriální tradici a mnohdy kvalitnější produkty, kvůli geopolitickým vlivům velkých zemí. Díky tomu nemůže společnost plně využít potenciálu nejen světového B2G trhu s vojenskými technologiemi, ale i například trhu se speciálními výrobními technologiemi. Další limitace pro růst společnosti při B2G obchodě souvisí s nákupy českých armádních a policejních složek, které ne vždy poptávají české produkty a společnosti tak chybí potřebné reference především v odvětví s armádním vybavením. Na základě těchto skutečností je více než pochopitelné, že společnost se zaměřuje na větší podporu rozvoje a vývoje produktů svých dceřiných společností, které disponují vyspělými technologiemi, které v budoucnu mohou znamenat přístup na nová, zejména stabilnější, teritoria. To však neznamená, že by se společnost měla stáhnout ze současných trhů. Pro společnost jsou například velice důležité, často vysoce objemové, zakázky, které spadají pod divizi „Letectví“, kde společnost těží z konexí se zákazníky, kteří v minulosti nakoupily buď u XY, a.s. anebo jiné československé produkty.

Tradičnější komodity divize „Technologické celky“ (B2B i B2G) zaznamenaly v roce 2020 prudký propad a významné nesplnění plánu, což bylo dáno omezujícími skutečnostmi způsobenými pandemií. Může se zdát, že by společnost měla omezit zakázky této divize, ale vzhledem ke komplexnosti zakázek všech obchodovaných komodit jsou větší odchylky od

plánů běžné u všech divizí. Divize „Technologické celky“ jsou však snáze ovlivnitelné vnějšími faktory než jiné divize vzhledem k delšímu procesu, který provází celou realizaci. Je nutné vzít v potaz vysokou konkurenci a nízkou marži. Pokud se tyto faktory budou vyvíjet v neprospěch společnosti a tradiční partneři omezí poptávku, tak je možné, že společnost omezí obchod s těmito komoditami i přes dlouholetou tradici s jejich obchodem. To by však neohrozilo fungování společnosti, jelikož tyto komodity pochází od českých výrobců, kteří nejsou součástí obchodní skupiny XY, a navíc společnost disponuje mnoha různými příjmovými zdroji, mezi které, kromě příjmu z tržeb, patří finanční výnosy plynoucí z držby cenných papírů dceřiných společností.

Oblast zajištění rizik MO je vzhledem k dlouholetým zkušenostem plynoucích z působnosti na mezinárodních trzích více než dostatečná. Nejzásadnějším nástrojem zajištění je dokumentární akreditiv, který firma využívá u drtivé většiny zakázek. Díky tomuto nástroji se společnost chrání před platebními potížemi zákazníků. Společnost obchoduje ve stabilních světových měnách a využívá přirozeného hedgingu, forwardu a opcí k zajištění kurzových rizik a k zajištění marže. V případě výrazného prodloužení realizace zakázek jsou sjednány inflační doložky v kupních smlouvách. Nejvíce je firma ohrožena riziky teritoriálními, které plynou zejména z mocenských vlivů velkých zemí a případných přírodních katastrof. Dále společnost využívá především pojištění poskytované EGAPem, které se sjednává převážně při velkoobjemových obchodech.

Na základě provedených analýz lze říci, že exportní strategie společnosti je vhodně nastavena a odpovídá tak poptávce zákazníků a trendům v jednotlivých odvětvích, kdy se společnost musí potýkat v mnoha oborech s vysokou konkurencí, nestabilitou cílových zemí a mocenskými vlivy světových velmocí. Vývozní trhy jsou zejména dány historickou působností společnosti, a díky široké síti zahraničních partnerů a dobrým vztahům s tradičními zákazníky, dokáže společnost získávat hodnotné projekty. Společnost v posledních letech uskutečnila pár akvizic, které jí dovolily rozšířit vlastní portfolio o konkurenceschopné produkty a rozrůst se tak na nové světové trhy. Pandemie koronaviru ovlivnila zejména divizi „Technologické celky“ vzhledem k tomu, že tyto projekty nebyly v době zásahu v pokročilé fázi realizace. Dopad pandemie se především projeví na výši obrátu společnosti v následujících letech, jelikož nemohla být realizována přímá akviziční činnost, která je klíčová pro obchod s těmito komoditami, a návštěvy související s ověřením technologie zákazníkem anebo s kompletací zakázky v místě provozu.

5 Závěr

Exportní strategie společnosti je nedílnou součástí obchodu na zahraničních trzích, kam firmy vstupují s cílem zisku nových příležitostí, které mohou např. znamenat zvýšení odbytu, zisk nových obchodních parterů anebo zisk nových zkušeností a poznatků, které mohou podpořit růst subjektu. S těmito aktivitami je však spojeno riziko, které je třeba redukovat různými způsoby. Cílem této práce bylo zhodnotit exportní strategie společnosti. Byla provedena deskripce, analýza a komparace exportních strategií, které společnost uplatňuje v rámci projektově řízených zakázek.

V první části této práce byly definovány teoretická východiska v oblasti mezinárodního obchodu v souvislosti s exportem komodit, kdy byl poskytnut teoretický exkurz do oblastí forem realizace zahraničního obchodu, forem vstupu na zahraniční trh a rizik v mezinárodním obchodu. Dále byl vymezen pojem strategie a jaký má stanovení strategie význam pro korporaci obchodující v mezinárodním prostředí. Pro účel analýzy společnosti byly dále ukotveny pojmy B2B a B2G obchody. V neposlední řadě byla popsána Exportní strategie ČR a státní proexportní podpora. Společnost XY využívá pojištění od EGAPu, částečně využívá pomoci při financování exportu (ČEB), jelikož umožňuje financování vývozu speciálních komodit, a účastní se veletrhů a misí pořádanými státními orgány a jejich agenturami. Stát, resp. vláda, není vždy nápomocna obchodu s komoditami společnosti, jelikož nepoptává vždy české produkty, zejména v oblasti obranyschopnosti země.

Praktická část práce byla věnována popisu a analýze obchodní společnosti XY a deskripci a zhodnocení využívaných exportních strategií, kdy export patří ke klíčovým aktivitám firmy, resp. celé investičně obchodní skupiny. V průběhu práce byla společnost představena z hlediska jejich činností, způsobu řízení a jejího finančního zázemí. Důležité je zmínit, že veškeré zakázky jsou projektově řízeny a jejich realizace trvá v rozmezí od 1 až 4 let, kdy jsou vypracovávány roční plány, které stanovují např. roční obrátové cíle jednotlivých divizí, kdy plnění těchto plánů je ovlivněno řadou vnějších faktorů vzhledem k délce a komplexnosti zakázek a není nestandardní, že tyto plány nejsou plněny. Neplnění plánů neohrožuje společnost vzhledem k různorodosti jejich zdrojů a jejímu investičně obchodnímu charakteru. Byla provedena deskripce jednotlivých divizí, a následně byly vybrány tři podkategorie, kdy byla provedena externí analýza odvětví těchto podkategorií a

PEST analýza vybraných trhů pro tyto podkategorie, kdy závěry analýz jsou promítnuty do SWOT analýzy. Společnost disponuje rozsáhlým portfoliem napříč obory a analýzy těchto podkategorií poskytují částečný vhled do prostředí, ve kterém jsou obchody B2B a B2G realizovány.

Ze získaných výstupů je patrné, že exportní strategie společnosti při B2B a B2G se příliš neliší, jelikož jsou obchody realizovány zejména na základě poptávky. Vlivy prostředí trhů, kam jsou expozice dodávány, se projevují až do sestavování nabídky. Komodity jsou natolik specifické, že se neprovádí cílení na konkrétní trhy. Existuje zde však významný rozdíl mezi vstupem při obchodování s tradičními komoditami (např. letecká technika, výrobní technologie, rušičky aj.) a moderními technologiemi (např. pasivní sledovací systémy, řízení letového provozu aj.). Tento rozdíl je zejména dán vlivem velkých zemí v tradičních oborech společnosti a unikátností produktů dceřiné společnosti ET, a.s., které mají monopolní postavení ve světě. Při obchodování s tradičními komoditami společnost obchoduje na trzích, kde si během své historie fungování vytvořila silné zastoupení a daří se jí zde sjednávat zakázky jak při B2B, tak při B2G obchodech. Tyto státy jsou však nestabilní a realizace zakázek jsou mnohdy odkládány z důvodu působení vnějších faktorů. Tyto trhy jsou především zajímavé pro obchod B2G, kdy je obchodováno s vojenskými komoditami, jelikož vlády těchto států vydávají čím dál tím více prostředků na obranyschopnost svých zemí. Rozšíření se na trhy vyspělejších zemí brání zejména silná konkurence a existující sféry vlivu, které neumožňují zisk lukrativních zakázek anebo například nevystavení bankovních záruk. V rámci obchodu s modernějšími sledovacími technologiemi využívá společnost růstového potenciálu segmentu s těmito unikátními systémy, kdy má možnost vstoupit na základě poptávky na kterýkoliv zahraniční trh. Společnost se dále plánuje zaměřit na obchod s moderními technologiemi a na vývoj konkurenceschopných prostředků elektronického průzkumu a řízení letového provozu, aby mohla rozšířit své zastoupení v dalších zemích a těžit z vyšší poptávky. Obecně je využíván pro vstup na zahraniční trhy přímý export, jelikož je třeba disponovat kontrolou nad expozicemi a působit přímo na zákazníky vzhledem ke specifčnosti komodit. V rámci realizace projektů je prováděna řada osobních návštěv, které nesouvisí pouze s přímou akviziční činností, ale v rámci finalizace projektu je třeba zákazníka přesvědčit o funkčnosti řešení, jak při zakázkách s výrobními technologiemi, leteckou technikou aj., tak při obchodu s pokročilými sledovacími technologiemi. Dále, jsou vhodně zvoleny zajišťovací nástroje

vůči rizikům, které zohledňují rizika obchodu s tak specifickými komoditami a velikost objemu zakázek.

Pandemie koronaviru zasáhla společnost značně. I přes absolutní zvýšení tržeb oproti roku 2019 nebyly splněny plány za rok 2020 a to především u divize „Technologické celky“. Většina divizí nebyla tolik zasažena, jelikož se tyto zakázky nacházely v pokročilejší fázi rozpracování. To však neplatilo pro divizi „Technologické celky“, kdy obrátový plán divize byl splněn jen z 56 %. Společnost však v minulosti zaznamenala i větší propady v rámci plnění obrátových plánů. Vzhledem k délce realizace jednotlivých zakázek je poskytnut velký časový úsek pro nastání komplikací, které se mohou projevit do neplnění těchto plánů. Pandemie koronaviru tak neovlivnila společnost do takové míry, že by ohrozila její existenci. Dopady pandemie se projeví v letech následujících, jelikož nebylo možné získat takové množství zakázek jako v letech minulých vzhledem k omezení aktivit přímé akvizice, které jsou nezbytné pro obchod s těmito komoditami. To se pravděpodobně projeví do absolutní výše tržeb v nadcházejících letech.

Nastavené exportní strategie odpovídají náročnosti obchodu s těmito komoditami a projektovému řízení mnohdy vysoce objemových zakázek. Z tohoto důvodu doporučuji firmě XY pokračovat v transformaci v obchodně investiční společnost, která dále plánuje podporovat vývoj a výrobu konkurenceschopných sledovacích systémů jak pro civilní, tak armádní účely. To umožní společnosti obchodovat bez limitujících vnějších vlivů převážně ze strany světových mocností. Dále, společnost by měla pokračovat v udržování vřelých vztahů se svými tradičními partnery a v působnosti na současných trzích, kde může dále využívat svých dlouholetých zkušeností s obchodem s leteckou technikou, speciálními výrobními technologiemi aj. a získávat tak hodnotné zakázky.

Seznam použité literatury

ALÉN, Linda. 2017. Internationalization: Entering the Russian Market. Lahti. Dostupné také z: <https://core.ac.uk/download/pdf/84793708.pdf>. Bakalářská práce. Lahti University of Applied Sciences.

BUCKLEY, Petr J. a Pervez N. GHOURI. 2015. International Business Strategy: Theory and Practice. New York: Routledge. ISBN 978-1-315-84836-5.

BUSINESSINFO.CZ. 2012. Exportní strategie České republiky pro období 2012 až 2020 [online]. Praha: Czech Trade [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/exportni-strategie-cr-2012-az-2020/3/>

BUSINESSINFO.CZ. 2017. Aktualizace Exportní strategie ČR 2012–2020 [online]. Praha: Czech Trade [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/aktualizace-exportni-strategie-cr-2012-2020/>

CIA. 2021. Russia [online]. Washington, D.C.: CIA, 31 March 2021 [cit. 2021-4-16]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/russia/>

CIA. 2021. Uganda [online]. Washington, D.C.: CIA, 31 March 2021 [cit. 2021-4-16]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/uganda/#economy>

CIA. 2021. Vietnam [online]. Washington, D.C.: CIA, 31 March 2021 [cit. 2021-4-16]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/vietnam/>

ČSÚ. 2020. Vývoj ekonomiky České republiky: 1. až 3. čtvrtletí 2020 [online]. 2020. Praha: Český statistický úřad [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/125507845/320193-20q3a.pdf/43c4c77c-1574-4626-8558-dc4f47b1c69b?version=1.1>

ČSÚ. 2020. Vývoj ekonomiky České republiky: rok 2019 [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/91606725/32019319q4a.pdf/8a01e27e-a8dc-4890-8535-db7d443a4ac1?version=1.0>

DEPARTMENT FOR INTERNATIONAL TRADE. 2021. Overseas Business Risk: Vietnam [online]. GOV.UK, 25 February 2021 [cit. 2021-4-16]. Dostupné z: <https://www.gov.uk/government/publications/overseas-business-risk-vietnam/overseas-business-risk-vietnam>

EUROPEAN COMMISSION. 2021. Russia [online]. Brusel: European Commission, 26 April 2021 [cit. 2021-4-16]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/countries/russia/>

FUTURE MARKET INSIGHTS. 2020. Brewery Equipment Market: 2020 Analysis and Review Brewery Equipment Market by Mode of Operation-Manual, Automatic and

Semi-Automatic for 2020–2030 [online]. Dubai: Future Market Insights, 20 April 2020 [cit. 2021-4-16]. Dostupné z: <https://www.futuremarketinsights.com/reports/beer-equipment-market>

INTERNATIONAL TRADE ADMINISTRATION. 2019. Vietnam-Country Commercial Guide [online]. Washington, D.C.: International Trade Administration, 13 October 2019 [cit. 2021-4-16]. Dostupné z: <https://www.trade.gov/knowledge-product/vietnam-defense-sector>

INTERNATIONAL TRADE ADMINISTRATION. 2020. Uganda-Country Commercial Guide [online]. Washington, D.C.: International Trade Administration, 31 August 2020 [cit. 2021-4-16]. Dostupné z: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/uganda-market-overview>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2008. Strategický marketing. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-4726-908.

JOHNSON, William H. A. 2020. Managing Global Strategy: Developing an Effective Strategy in International Business. New York: Routledge. ISBN 978-0-367-46285-7.

KRAH, Bernhard. 2020. THE DIFFERENT APPROACHES FOR THE MARKET SEGMENT B2G (B2A) COMPARED TO B2B AND B2C, BASED ON A CASE STUDY FOR INFRASTRUCTURE IN THE PHILIPPINES. In: ERAZ 2020 [online]. Serbia: Association of Economists and Managers of the Balkans, s. 95-107 [cit. 2021-04-13]. ISBN 978-86-80194-34-9. ISSN 2683-5568. Dostupné z: [doi:https://doi.org/10.31410/ERAZ.S.P.2020](https://doi.org/10.31410/ERAZ.S.P.2020)

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, 2014. Mezinárodní obchodní operace. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4874-0.

MARKETSANDMARKETS. 2020. Military Communications Market [online]. November 2020 [cit. 2021-4-15]. Dostupné z: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/military-communications-market-66198542.html>

MARKETSANDMARKETS. 2020. Surveillance Radars Market [online]. August 2020 [cit. 2021-4-15]. Dostupné z: https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/security-surveillance-radar-market-35330984.html?gclid=CjwKCAjwvMqDBhB8EiwA2iSmPMbBvkbrkJ3D6KJZcg5QUtTHx17c5pfCH6n2veLBiGUBIzDPLWDh8hoCJP8QAvD_BwE

MPO. 2020. Zpráva o plnění Exportní strategie České republiky pro období 2012-20 za rok 2019 [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2021-03-08]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/zahranicni-obchod/podpora-exportu/exportni-strategie/2020/6/zprava-o-plneni-ES-2019.pdf>

O'NEILL, Aaron. 2021. Gross domestic product (GDP) in Russia 2025 [online]. Statista, 31 March 2021 [cit. 2021-4-15]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/263772/gross-domestic-product-gdp-in-russia/>

O'NEILL, Aaron. 2021. Inflation rate in Russia 2025 [online]. Statista, 31 March 2021 [cit. 2021-4-15]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/271376/inflation-rate-in-russia/>

STATISTA RESEARCH DEPARTMENT. 2020. Defense expenditure as a share of real government spending Vietnam 2008-2018 [online]. Statista, 9 December 2020 [cit. 2021-4-16]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1050575/vietnam-government-defense-expenditure-share-of-real-government-spending/#:~:text=Defense%20expenditure%20as%20a%20share%20of%20real%20government%20spending%20Vietnam%202008%2D2018&text=In%202018%2C%20the%20defense%20expenditure,about%204.6%20billion%20U.S.%20dollars>

STATISTA RESEARCH DEPARTMENT. 2021. Demographics of Russia-statistics & facts [online]. Statista, 17 February 2021 [cit. 2021-4-16]. Dostupné z: https://www.statista.com/topics/5937/demographics-of-russia/#dossierSummary__chapter1

STATISTA. 2020. Retail sales of alcoholic beverages in Russia from Jan-Nov 2018 to Jan-Oct 2020*, by type [online]. Statista, December 2020 [cit. 2021-4-16]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1014443/alcoholic-beverages-sales-by-type-russia/#statisticContainer>

STATISTA. 2020. Uganda: Gross domestic product (GDP) in current prices from 1985 to 2025* [online]. Statista, October 2020 [cit. 2021-4-16]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/447778/gross-domestic-product-gdp-in-uganda/>

STATISTA. 2020. Uganda: Inflation rate from 1985 to 2025* [online]. Statista, October 2020 [cit. 2021-4-16]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/447810/inflation-rate-in-uganda/>

STATISTA. 2020. Vietnam: Gross domestic product (GDP) in current prices from 1985 to 2025* [online]. Statista, October 2020 [cit. 2021-4-16]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/444733/gross-domestic-product-gdp-in-vietnam/>

STATISTA. 2020. Vietnam: Inflation rate from 1985 to 2025* [online]. Statista, October 2020 [cit. 2021-4-16]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/444749/inflation-rate-in-vietnam/>

STOCKHOLM INTERNATIONAL PEACE RESEARCH INSTITUTE. c2021. Military expenditure (current USD) - Uganda [online]. The World Bank Group [cit. 2021-4-16]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/MS.MIL.XPND.CD?locations=UG>

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

THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. c2021. Russia [online]. The Economist Group [cit. 2021-4-16]. Dostupné z: <http://country.eiu.com/russia>

THE GUARDIAN. 2019. Russian alcohol consumption down 40 % since 2003 – WHO: Reputation for heavy drinking on the slide since Putin measures including curbs on alcohol sales [online]. Guardian News & Media, 1 October 2019 [cit. 2021-4-16]. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/world/2019/oct/01/russian-alcohol-consumption-down-40-since-2003-who>

THE WORLD BANK. c2021. Russian Federation [online]. World Bank Group [cit. 2021-4-16]. Dostupné z: <https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreconomies/russia>

THE WORLD BANK. c2021. Uganda [online]. World Bank Group [cit. 2021-4-16]. Dostupné z: <https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreconomies/uganda>

THE WORLD BANK. c2021. Vietnam [online]. The World Bank Group [cit. 2021-4-16]. Dostupné z: <https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreconomies/vietnam>

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. c2021. CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX: RUSSIA [online]. Transparency International [cit. 2021-4-16]. Dostupné z: <https://www.transparency.org/en/cpi/2020/index/rus>

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. c2021. CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX: UGANDA [online]. Transparency International [cit. 2021-4-16]. Dostupné z: <https://www.transparency.org/en/cpi/2020/index/uga>

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. c2021. CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX: Vietnam [online]. Transparency International [cit. 2021-4-15]. Dostupné z: <https://www.transparency.org/en/cpi/2020/index/vnm>

UZIÁLKO, Adam. 2021. What Is B2B? Business News Daily [online]. Waltham: Business.com, 5 April 2021 [cit. 2021-04-13]. Dostupné z: <https://www.businessnewsdaily.com/5000-what-is-b2b.html>

WAIŠOVÁ, Šárka. 2014. Manuál exportéra: jak analyzovat zahraniční trhy. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-539-5.

WEF. 2021. The Global Risks Report 2021 [online]. 16th ed. Ženeva: World Economic Forum [cit. 2021-03-14]. ISBN 978-2-940631-24-7. Dostupné z: http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf