TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta

Internacionalizace malých a středních podniků v oblasti svářečské techniky

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika - Podnik v mezinárodním prostředí

Autor práce: **Bc. Martina Bonaconzová**
Vedoucí práce: doc. Ing. Zuzana Pěničková, Ph.D.

Liberec 2017

Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta
Akademický rok: **2016/2017**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Martina Bonaconzová**
Osobní číslo:	**E15000523**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Podniková ekonomika - Podnik v mezinárodním prostředí**
Název tématu:	**Internacionalizace malých a středních podniků v oblasti svářečské techniky**
Zadávající katedra:	**Katedra marketingu a obchodu**

Zásady pro vypracování:

1. Teorie internacionalizace
2. Malé a střední podnikání a jeho role v ekonomice
3. Představení firmy a její motivace vstupu na zahraniční trh
4. Analýza potenciálních zahraničních trhů
5. Návrh vstupu na zahraniční trh a jeho zhodnocení

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

DANIELS, John D., Lee H. RADEBAUGH a Daniel P. SULLIVAN. International Business: Environments and Operations. 15. vyd. Upper Saddle River: Pearson Education International, 2015. ISBN 978-1-292-01679-5.
HITT, Michael A., Duane R. IRELAND a Robert E. HOSKISSON Strategic Management: Competitiveness, Globalization, Concepts. 8. vyd. Mason: South-Western Cengage Learning, 2009. ISBN 978-0-324-58112-6.
KUNEŠOVÁ, Hana, Eva CIHELKOVÁ, et al. Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-502-2.
MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. Mezinárodní obchodní operace. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0.
VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ, et al. Podnikání malé a střední firmy. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-45206-6.
Elektronická databáze článků ProQuest

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

Konzultant diplomové práce: **Ing. Bruno Schinkmann**
zástupce ředitele Schinkmann, s.r.o.

Datum zadání diplomové práce: **31. října 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **31. května 2018**

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

L.S.

Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta

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

V Liberci dne 31. října 2016

Prohlášení

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

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

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

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

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

Datum:

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní doc. Ing. Zuzaně Pěničkové, Ph.D. za její ochotu, čas, cenné rady a připomínky při zpracování této práce. Dále chci poděkovat panu Ing. Brunovi Schinkmannovi ze společnosti Schinkmann, s. r. o. za poskytnuté informace a za čas, který mi věnoval.

Anotace

Předmětem této diplomové práce je návrh rozšíření působnosti vybrané společnosti na zahraniční trhy. Jedná se o malou společnost Schinkmann, která je předním českým prodejcem a výrobcem svářecí techniky. Cílem je porovnat dva vybrané trhy a zvolit z nich ten, který je vhodnější pro exportní aktivity dané společnosti. Teoretická část se nejprve věnuje tématu internacionalizace. Poté se zabývá formami vstupu na zahraniční trh a faktorům, které ho ovlivňují. Dále je v této části přiblížena problematika malých a středních podniků a jejich důležitost pro ekonomiku státu. V praktické části je nejprve představena společnost Schinkmann. Je nastíněna její současná situace a také motivace pro vstup na zahraniční trh. Dále jsou analyzovány potenciální trhy pro případnou expanzi. Výsledkem analýzy je provedení výběru jednoho trhu, který se zdá pro společnost atraktivnější a je navrhnuta forma vstupu na daný trh. Závěrem jsou přiblíženy konkrétní kroky, které jsou shledány jako vhodné pro to, aby byl daný vstup úspěšný.

Klíčová slova

Analýza trhu, export, internacionalizace, malé a střední podnikání, odporové svařování, prostředník, zahraniční trh.

Annotation

Internacionalization of Small and Medium Businesses in Welding Industry

The subject of this diploma thesis is to extend activities of the selected company to foreign markets. It is about a small company called Schinkmann, a leader in the Czech market in selling and producing welding technology. The aim is to compare two selected markets and choose the one more suitable for company's export activities. The theoretical part first deals with the topic of internationalization, then it concerns with forms of entry into the foreign market and factors that affect it. The issue of small and medium-sized enterprises and the importance for the economy of the state is also discussed in this part. The practical part begins with the introduction of the Schinkmann company. Outlining its current situation as well as its motivation for entering the foreign market. Furthermore, it analyzes potential market for intended expansion. The result of the analysis is the selection of one market that appears to be more attractive to the company and a form of entry to the given market then is proposed. In the end, concrete steps for succesfull entry are described.

Key Words

Analysis of the market, export, internacionalization, small and medium-sized enterprises, incandescent welding, intermediary, foreing market.

Obsah

Seznam zkratek **10**

Seznam tabulek **11**

Seznam obrázků **12**

Úvod **13**

1. Teorie internacionalizace **15**

1.1 Pojem globalizace **15**

1.1.1 Faktory pohánějící globalizaci 16

1.1.2 Oblasti globalizace 18

1.1.3 Důsledky globalizace 18

1.2 Pojem internacionalizace **20**

1.2.1 Hlavní teoretické přístupy k problematice internacionalizace 21

1.3 Motivy vstupů na zahraniční trh **26**

1.4 Rizika vstupů na zahraniční trh **28**

1.5 Formy vstupů na zahraniční trh **32**

1.5.1 Vývoz a dovoz zboží a služeb 33

1.6 Shrnutí **37**

2. Malé a střední podnikání a jeho role v ekonomice **38**

2.1 Definice malého a středního podnikání **38**

2.2 Výhody a nevýhody malých a středních podniků **39**

2.3 Význam a role malých a středních podniků v ekonomice **41**

2.4 Podpora malého a středního podnikání **48**

2.5 Shrnutí **52**

3. Představení firmy a její motivace vstupu na zahraniční trh **53**

3.1 Schinkmann, s.r.o. **53**

3.1.1 Poskytované služby 55

3.2 Motivace vstupu na zahraniční trh – bodové svařování **56**

3.2.1 Produkty bodového svařování 57

4. Analýza potenciálních zahraničních trhů **60**

4.1 Slovensko **60**

4.1.1 Ekonomické prostředí 61

4.1.2 Právní a politické prostředí 65

4.1.3 Sociálně-kulturní prostředí 66

4.1.4 Technologické prostředí 67
4.1.5 Analýza konkurence 68
4.2 Polsko 71
4.2.1 Ekonomické prostředí 71
4.2.2 Právní a politické prostředí 75
4.2.3 Sociálně-kulturní prostředí 76
4.2.4 Technologické prostředí 77
4.2.5 Analýza konkurence 78
4.3 Shrnutí a konečný výběr trhu 81
5. Návrh vstupu na zahraniční trh a jeho zhodnocení 84
5.1 Marketingový mix 86
5.2 Shrnutí 88
Závěr 90
Seznam použité literatury 93
Seznam příloh 103

Seznam zkratek

AMSP	Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR
CNC	Computer Numerical Control
ČR	Česká republika
ČEB	Česká exportní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
EGAP	Exportní garanční a pojišťovací společnost
EU	Evropská unie
EUROSTAT	Statistický úřad Evropských společenství *(Statistical Office of the European Communities)*
HDP	Hrubý domácí produkt
IT	Information Technology
KRS	Krajowy Rejestr Sadowy
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	Malé a střední podnikání
MZV	Ministerstvo zahraničních věcí
NOZ	Nový občanský zákoník
SITC	Standard International Trade Classification

Seznam tabulek

Tabulka 1: Klasifikace MSP dle nařízení Evropské komise č. 651/2014 39
Tabulka 2: Export MSP dle teritorií v roce 2014 47
Tabulka 3: Export MSP dle odvětví v roce 2014 47
Tabulka 4: Vývoj základních makroekonomických ukazatelů Slovenska mezi lety 2009-2016 61
Tabulka 5: Obchodní partneři Slovenska 63
Tabulka 6: Porovnání ČR a Slovenska v žebříčku Doing Business Světové banky 65
Tabulka 7: Vývoj základních makroekonomických ukazatelů Polska mezi lety 2009-201671
Tabulka 8: Obchodní partneři Polska 73
Tabulka 9: Porovnání ČR a Polska v žebříčku Doing Business Světové banky 75

Seznam obrázků

Obrázek 1: Země vzniku novinky 23
Obrázek 2: Vyspělé země 23
Obrázek 3: Rozvojové země 24
Obrázek 4: Vývoj počtu MSP v ČR v letech 2009-2015 43
Obrázek 5: Výkony MSP v letech 2009-2015 v mil. Kč 44
Obrázek 6: Přidaná hodnota MSP v letech 2009-2015 v mil. Kč 45
Obrázek 7: Porovnání vývoje exportu MSP a celé ČR v letech 2013-2015 v tis. Kč 46
Obrázek 8: Porovnání vývoje importu MSP a celé ČR v letech 2013-2015 v tis. Kč 46
Obrázek 9: Vývoz z ČR na Slovensko v mil. Kč 62
Obrázek 10: Výdaje na vědu a výzkum ČR vs Slovensko v % z HDP 68
Obrázek 11: Vývoz z ČR do Polska v mil. Kč 72
Obrázek 12: Výdaje na vědu a výzkum ČR vs Polsko v % z HDP 78

Úvod

V dnešní době technického a technologického pokroku se firmám otevírá řada nových možností a přístupů, jak podnikání provozovat. Jedním z nich je pronikání firem na zahraniční trhy. Trend internacionalizace a globalizace je spatřován již mnoho let. Přelomovým milníkem pro Českou republiku byl její vstup do Evropské unie, kde je možný volný pohyb zboží, služeb, práce i kapitálu, což výrazně napomáhá firmám operovat na zahraničních trzích. Nejen velké společnosti, ale i malé a střední podniky se tak dostávají k obchodování na cizích trzích a snaží se o vybudování obchodních vztahů mimo svoji domovskou zemi.

Cílem této diplomové práce je navrhnout formu vstupu na vybraný zahraniční trh pro malou českou firmu, podnikající ve svářečském odvětví. Daná společnost se doposud věnovala pouze obchodování na českém trhu a nemá tak žádné zkušenosti s exportem. Nyní se nachází v ideální situaci k rozšíření své působnosti i na zahraniční trhy. Úkolem práce je analyzovat dva vybrané trhy a zvolit z nich ten, na který by měla firma vstoupit jako první. Dalším cílem je vybrat, jakým způsobem by společnost měla na daný trh proniknout a tento způsob zhodnotit.

Práce je rozdělena do dvou částí, a to na teoretickou a praktickou. Teoretická část je rozdělena do dvou kapitol. První z nich definuje hlavní přístupy k pojmům internacionalizace a globalizace. Dále se tato kapitola věnuje motivům a rizikům mezinárodního obchodu. Na závěr jsou zde uvedeny formy vstupů na zahraniční trhy, se zaměřením na vývozní a dovozní operace. Druhá kapitola se zabývá problematikou malých a středních podniků, mezi něž patří i námi vybraná společnost. Tato kapitola se zaměřuje především na výhody a nevýhody MSP a na jeho význam a roli v ekonomice státu, jehož základní podpora je zde také popsána.

Praktická část práce je rozčleněna do tří kapitol. První z nich se věnuje představení zkoumané společnosti Schinkmann, s. r. o., kapitola uvádí nejdůležitější milníky společnosti od jejího založení až dodnes. Dále seznamuje s jejími produkty a hlavní motivací firmy vstoupit na zahraniční trh.

Čtvrtá kapitola analyzuje a porovnává dva vybrané trhy, konkrétně trhy slovenské a polské republiky. Analýza probíhá formou PEST (politické, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické prostředí), přičemž největší váha je přikládána ekonomickému a technologickému prostředí. V ekonomické části jsou zkoumány makroekonomické ukazatele od roku 2009 do roku 2016. Rok 2009 byl jako výchozí zvolen z důvodu předcházející hospodářské krize. Právě v tomto roce jsou zaznamenány hlavní dopady na ekonomiku a následně na její oživení. Analyzován je také vzájemný zahraniční obchod mezi ČR a oběma vybranými zeměmi a další ekonomické aspekty. V analýze technologického prostředí jsou v rámci jednotlivých zemí představeny obory s největším potenciálem pro podnikání, popsána je také situace podpory vědy a výzkumu. Značná část je věnována analýze konkurence na jednotlivých trzích. Na základě zhodnocení zjištěných skutečností je vybrán vhodný trh pro expanzi dané společnosti.

V páté kapitole je vybrána konkrétní forma vstupu na daný trh. Dále je pomocí marketingového mixu provedeno nastínění některých důležitých kroků k proniknutí na vybraný trh a hodnocení dosažených výsledků.

1. Teorie internacionalizace

Tato kapitola se nejprve zabývá pojmem globalizace a internacionalizace. Tyto dva koncepty v dnešní době ovlivňují všechny subjekty hospodářského života a jsou tak hlavním impulzem pro firmy vstupující na zahraniční trh. Dále jsou v kapitole řešeny motivy a faktory, které hrají zásadní roli při rozhodování firem o formě vstupu na zahraniční trh a o vstupu samotném. Poté se tato část práce zaměřuje na rizika, se kterými se můžou firmy setkat na daných trzích, a které se pojí s jednotlivými formami vstupu. Závěr kapitoly je věnován samotným formám vstupu. Cílem této poslední podkapitoly je přestavit takové formy vstupu, které jsou relevantní pro tuto práci. Závěrem je proveden a odůvodněn výběr jedné konkrétní metody vstupu, která bude aplikována na vybranou firmu v praktické části práce.

1.1 Pojem globalizace

Pojem globalizace je jedním z nejdiskutovanějších témat současnosti a je celkem novým fenoménem. Dalo by se říci, že globalizace je rostoucí ekonomická provázanost napříč zeměmi a jejich organizacemi, což se odráží v toku zboží a služeb, finančního kapitálu a znalostí přes hranice jednotlivých států. Globalizace je výsledek velkého počtu firem, soutěžících jedna se druhou ve zvyšujícím se počtu globálních ekonomik. (Hitt, 2009, s. 9)

Pichanič (2004, s. 8) uvádí, že se v zásadě jedná o: *„…těsnější integraci zemí a obyvatel světa, která je způsobena enormním snížením nákladů na dopravu a komunikaci a odstraněním bariér pro volný pohyb zboží, služeb, kapitálu a znalostí a v určité míře i lidí“.* Kislingerová (2005, s. 10) definuje globalizace například jako: *„…vytvoření světového hospodářského prostoru bez hranic, který může být makroekonomicky i mikroekonomicky postupně upravován, resp. standardizován. Platí to pro výrobky stejně jako pro obchodní zvyklosti.“*

Přikláníme se k definici autora Danielse (2015, 47), který tvrdí, že globalizace odkazuje na zvyšující se provázanost vztahů mezi lidmi z různých částí světa. Což může také mít pozitivní důsledek v podobě vzájemného pochopení kultur a chování lidí v dané zemi, a to je dle našeho názoru pro úspěšný mezinárodní obchod klíčové.

Neexistuje pouze jeden jediný přístup, který by pojem globalizace vymezoval a také názory ekonomů na tento termín se v praxi liší. Jeden z přístupů k této problematice, se dá chápat jako kvalitativně novou, komplexnější a vyzrálejší formu internacionalizace, které je věnována další podkapitola. Globalizace je pokročilejší forma internacionalizace proto, že obsahuje i funkcionální integraci mezinárodních aktivit, kde hranice již nehrají roli mantinelů. K tomuto kvalitativnímu posunu nejspíše dopomohly soudobé informační technologie. Ty umožnily podnikům operovat po celém světě a snížit již zmíněné náklady například zajišťováním surovin na nejvýhodnějších místech, výrobou produktů tam, kde je nejlevněji a prodávat na trzích s největším potenciálem.

S procesem globalizace je také spojován pojem transnacionalizace jako nadnárodní forma podnikání, kdy si podnik řídí svůj obchod ve více zemích. Jiný přístup nechápe globalizaci jako nový kvalitativní jev, nýbrž jako dlouhodobý proces integrace a otevírání trhů zboží, služeb, kapitálu a práce v čase a prostoru. Názory na to, kdy tento proces začal, se různí. Někteří tvrdí, že již v pravěku při osídlování nových území a další autoři kladou počátek globalizačních procesů do období po 2. světové válce či na konec 19. století. (Kunešová, 2014, s. 25-27)

1.1.1 Faktory pohánějící globalizaci

Již po skončení druhé světové války roste světový obchod rychleji než světová produkce. Jak uvádí Daniels (2015, s. 51), existuje sedm hlavních faktorů, které tento růst ovlivňují.

Prvním faktorem je nárůst technologie a její expanze. V dnešní době je čím dál více lidí zapojeno do vývoje nových produktů než jejich produkcí. Většinu z toho, co si dnes kupujeme, neexistovalo v minulém desetiletí a tempo vývoje nových produktů akceleruje. A právě proto je potřeba stále více odborníků, kteří budou pracovat na vývoji nových technologií.

Druhý faktor je liberalizace přeshraničních obchodů a pohybu zdrojů. Za účelem ochrany svých odvětví omezuje každá země mezinárodní obchod nejen zboží či služeb, ale také zdrojů jako je pracovní síla a kapitál. Tato omezení stanovují určité limity mezinárodním podnikovým aktivitám, ale v poslední době jsou tyto limity redukovány. To je dáno tím, že obyvatelé chtějí různorodé zboží a služby za nízkou cenu, konkurence tlačí domácí

výrobce k vyšší efektivitě a v neposlední řadě státy doufají, že na oplátku ostatní země také sníží bariéry k obchodování.

Třetím bodem je vývoj služeb podporující mezinárodní podnikání. Státy spolu s vládami zavedli několik dodatečných služeb, které usnadňují průběh mezinárodního obchodování. Například prodej zboží a služeb v zahraniční zemi a měně. Dnes díky bankovním úvěrovým smlouvám či účtovacím dohodám, které konvertují jednu měnu na jinou a pojištění, které pokrývá taková rizika, jako je například neplacení, lze většině výrobců, kteří prodávají zboží a služby v zahraničí, zaplatit relativně snadno.

Další faktor je rostoucí tlak ze strany spotřebitelů. Nejenom, že spotřebitelé vědí o produktech a službách existujících v zahraničí, ale také si mohou dovolit produkty, které se dají považovat za luxusní. Zákazníci dnes chtějí více novějších a lepších produktů, ale především produkty odlišné od ostatních. Firmy utrácejí více peněz za výzkum a vývoj, aby mohli současné produkty inovovat a uspokojili tak náročnější zákazníky.

Pátý faktor představuje rostoucí zahraniční konkurence. Tlak současné i potenciální zahraniční konkurence nutí společnosti nakupovat či prodávat mezinárodně. Firmy mohou své produkty uvádět na trhy, kde již konkurence existuje nebo hledat trhy, na kterých lze najít dodavatele, kteří firmě umožní vyrábět levnější či atraktivnější produkty.

Předposledním faktorem je měnící se politická situace. Hlavním důvodem pro růst mezinárodního podnikání je konec rozkolu mezi nekomunistickými zeměmi a zeměmi, které dříve pod režim komunismu spadali. Po téměř půl století po druhé světové válce byl obchod mezi těmito dvěma tábory minimální. Po ekonomické a politické transformaci na bývalý Sovětský svaz, východní Evropu, Čínu a Vietnam vzkvétá obchodovaní mezi těmito státy a zbytkem světa. Dalším důvodem je ochota vlád států podporovat mezinárodní obchod například zlepšováním vybavení letišť a přístavů. Vlády také poskytují služby domácím firmám, které jim pomáhají prodávat v zahraničí. Sem řadíme sběr informací o zahraničních trzích či zřizování kontaktů s potenciálními zahraničními kupci.

Posledním faktorem je rozšiřující se spolupráce přes hranice států. Státy zjistily, že jejich vlastní zájmy mohou být prosazovány skrze mezinárodní kooperace díky smlouvám,

dohodám a konzultacím. Dohody mohou být buď bilaterální (zapojení dvou zemí) nebo multilaterální (zapojení několika zemí). Vlády jednotlivých států se připojují do mezinárodních organizací s cílem zajistit lepší podmínky pro domácí firmy v oblasti komerčních aktivit, jako je například přeprava. (Daniels, 2015, s. 49-52)

1.1.2 Oblasti globalizace

Co se týká oblastí globalizace, existují 4 hlavní sféry, které v současné světové ekonomice ovlivňují globalizační procesy. Nejrychleji se globalizující oblastí je oblast finančních toků, což je dáno standardizací obsahu dané oblasti. Finanční transakce v dnešní době dosahují takového objemu, že mnohonásobně přesahují obchod se zbožím. Další oblast, kde globalizace probíhá také velmi rychle, jsou informační technologie. Přenos velkého množství informací je dnes umožněn moderní informační technologií, jako je internet, mobilní telefony či satelit. Právě díky rychlému rozvoji informačních technologií se dnes hovoří o vytváření informační společnosti. Další oblast, která se díky sblížení standardů během 90. let globalizovala, je obchod se zbožím a službami. Poslední, čtvrtou oblastí je trh práce, který se v současné světové ekonomice globalizuje nejpomalejším tempem. (Kunešová, 2014, s. 27-28)

1.1.3 Důsledky globalizace

Globalizace obecně má velký vliv na vývoj světového hospodářství a z pohledu ekonomického je vnímána vcelku pozitivně. Toto tvrzení je dáno například faktem, že liberalizace obchodu má vliv na internacionalizaci podnikání, což je spojeno s rostoucí konkurencí v globálním měřítku, která vyvolává tlak na efektivnější hospodaření se zdroji a zvyšuje konkurenceschopnost výrobců v jednotlivých zemích. To následně přispívá k růstu ekonomické úrovně daných zemí. Internacionalizace podnikání podporuje také šíření informací, technologií či znalostí. Velký význam má především šíření informací, jelikož informační technologie šetří náklady a čas, ulehčují sdílení informací a snaží se o eliminaci všeho nákladného, neefektivního a pomalého. (Kunešová, 2014, s. 28-29)

Globalizace má na jedné straně mnoho pozitivních efektů a tím pádem i své příznivce, na stranu druhou má také i své odpůrce. Globalizace může být doprovázená řadou negativních důsledků, jako je skutečnost, že silnější subjekty prosazují své zájmy na úkor slabších a tím

je podporován nerovnoměrný ekonomický a sociální vývoj. Hrozbou se také stává rostoucí nezaměstnanost, což je způsobeno likvidací neefektivních výrob důsledkem zvyšující se konkurenceschopnosti. Globalizace může také vyvolat ztrátu pracovních příležitostí v průmyslově vyspělých zemích v důsledku přesunu výroby do zemí tzv. třetího světa. Informační technologie sice urychlují pohyb informací, ale již nepomůžou s jejich interpretací.

Tak jako se rychle šíří technologie mezi jednotlivými ekonomikami, šíří se také ekonomické či finanční problémy. Dále také globalizace přináší nebezpečí ztráty politické kontroly státních institucí nad hospodářstvím ve prospěch mezinárodních či nadnárodních dohod a institucí. Globalizace zvyšuje sociální rozdíly a může vyvolat vnitřní nepokoje ve společnosti. Důležitým faktem také je, že se neglobalizuje pouze ekonomika, ale i terorismus, kriminalita a ekologické dopady průmyslových výrob. (Kunešová, 2014, s. 29-31), (Kislingerová, 2005, s. 15-16)

Dosud neexistují účinné nástroje, které by byly schopné regulovat negativní důsledky globalizace. Tím se ve světové ekonomice vytváří nepředvídatelné prostředí, a tak dochází k ekonomickým výkyvům a kolapsům. Globalizace je poháněná internacionalizací a technickým pokrokem a ani jeden z těchto vlivů nelze trvale zastavit. Nejlepší obranou je uvažovat o globalizaci jako o realitě, se kterou se musíme co nejlépe vypořádat. Kunešová (2014, s. 29-31) vidí jako úspěšné, komplexní řešení, do jehož realizace se zapojí všechny hospodářské, politické a finanční subjekty včetně mezinárodních institucí a soukromých subjektů. Cílem institucí bude prosazovat transparentnost hospodářských dat a normy chování, cílem států bude usilovat o stabilní ekonomický rozvoj.

S pojmem globalizace úzce souvisí i pojem internacionalizace. Často bývají tyto pojmy zaměňovány, ale nejsou synonyma. Jak je již uvedeno výše, globalizace je pokročilejší forma internacionalizace, která obsahuje i funkcionální integraci. Internacionalizace se týká geografického hlediska, jinými slovy šíření ekonomických aktivit přes hranice jednotlivých národů.

1.2 Pojem internacionalizace

Již od počátku osamostatňování jednotlivých ekonomik, se projevuje tendence internacionalizace. Existuje několik definic, které se snaží popsat tento proces. Jak uvádí Jeníček (2002, s. 16) jedná se o: „*Proces propojování, prohlubování a rozšiřování mezinárodních ekonomických vztahů z pohledu jednotlivého národního hospodářství*“.

Například dle Welche a Loustarinena (1988, s. 36) je internacionalizace proces, při kterém roste zapojení firem v mezinárodních operacích. Cuadrado-Roura (2002, s. 151) definuje internacionalizaci jako proces, který zahrnuje všechny ekonomické a sociálně-kulturní interakce, které přecházejí přes národní hranice. Z pohledu ekonomického, internacionalizace obsahuje jak tradiční internacionalizaci, tak přímou výrobu komodit a služeb v hostující zemi.

Dle našeho názoru nejlépe definuje tento pojem autorka Kunešová (2014, s. 10), dle ní je internacionalizace: *„proces odstraňování bariér mezi státy a vytváření vzájemných vztahů.“* Internacionalizaci si představujeme právě jako vytváření a prohlubování vztahů mezi jednotlivými státy a jako snahu o bližší vzájemnou spolupráci.

Proces internacionalizace nemá stálou podobu, ze začátku se projevoval formou obchodu se zbožím, nyní je oblast daleko rozsáhlejší, z toho nejmodernější je forma obchodu s informacemi. Právě tato informační provázanost a zároveň zvyšující se otevřenost ekonomik, způsobuje zvýšení pohyblivosti výrobních faktorů a vyrobené produkce. Důsledek internacionalizace z ekonomického pohledu představuje rozvoj mezinárodních ekonomických vztahů, rostoucí propojenost a závislost zemí. Pod pojem mezinárodní ekonomické vztahy patří mezinárodní obchod se zbožím a službami, mezinárodní pohyb kapitálu, migrace pracovních sil či mezinárodní pohyb vědecko-technických poznatků.

Státy se mohou proti internacionalizačním procesům vědomě bránit například snižováním jejich aktivity v mezinárodních ekonomických vztazích či uplatněním restriktivních opatření, jako jsou cla, kvantitativní a finanční omezení atd. Snižování otevřenosti národních ekonomik se děje především proto, že ve světové ekonomice probíhá internacionalizace mezi zeměmi na různé kulturní, ekonomické a technické úrovni, tudíž ne vždy je v souladu s národními ekonomickými zájmy. (Kunešová, 2014, s. 10-12)

Proces internacionalizace je doprovázen procesem interdependence. Jeníček (2002, s. 14) uvádí, že interdependence: „*…představuje politickou a hospodářskou vzájemnou závislost států bez ohledu na vnitřní citlivost vůči dění v jiných státech*.“ Interdependence přispěla v 19. století ke vzniku světové ekonomiky. S vývinem světové ekonomiky se vlivem vědecko-technického pokroku přenesla závislost potravinová, surovinová a obchodní směrem k závislosti finanční a technologické.

Rychlost internacionalizace je dána vědecko-technickým pokrokem, a tudíž v tržním hospodářství probíhá nezadržitelně. Mezi příčiny internacionalizačních procesů patří existence mnoha malých států, postupná liberalizace ekonomik, rostoucí toky kapitálu (zhodnocování kapitálu v zemích s levnými výrobními faktory a s vyšší úrokovou mírou, euroměny – snaha držet finanční prostředky v dané měně mimo území vydávající země a další), rostoucí toky zboží a služeb, větší nároky na výrobu (kapitálové i ekologické) či technologická, surovinová a palivoenergetická interdependence. (Jeníček, 2002, s. 20)

1.2.1 Hlavní teoretické přístupy k problematice internacionalizace

Existuje celá řada teorií, které se zabývají problematikou internacionalizace. Mezi nejznámější teorie se řadí (Machková, 2015, s. 21):

- model EPRG,
- teorie mezinárodního cyklu životnosti výrobku,
- model uppsalské školy,
- teorie J.H.Dunninga zvaná OLI
- teorie Born Global.

Model EPRG

Prvním modelem je model ERPG (ERPG framework). Autorem tohoto modelu je Howard Pelmutter, který svou teorii postavil na předpokladu, že rozhodování o internacionalizaci je závislé do jisté míry na firemní kultuře, firemních hodnotách a manažerském stylu. Tato teorie rozděluje manažerské styly do 4 skupin na etnocentrický, polycentrický, regiocentrický a geocentrický (Machková, 2015, s. 21).

Etnocentrický styl se zaměřuje především na domácí trh, zahraniční styl pro něj není prioritou. Marketing, oceňování a strategie firmy jsou založeny na stejném principu jako na domácím trhu. Polycentrický manažerský styl je protipólem stylu etnocentrickému. Přizpůsobuje se podmínkám zahraničních trhů ve všech ohledech. Dceřiné společnosti působí jako nezávislé jednotky. Pro regiocentrický styl jsou, jak již název napovídá, typické regionálně strukturované organizace. Uvnitř jednotlivých uskupení jsou národní hranice ignorovány a aktivity jsou standardizovány pro každý region. Posledním stylem je geocentrický. Při tomto manažerském stylu se organizace stává globální entitou. Mateřská společnost i dceřiné firmy jsou řízeny univerzální a globální politikou. (Blythe, 2005, s. 146.)

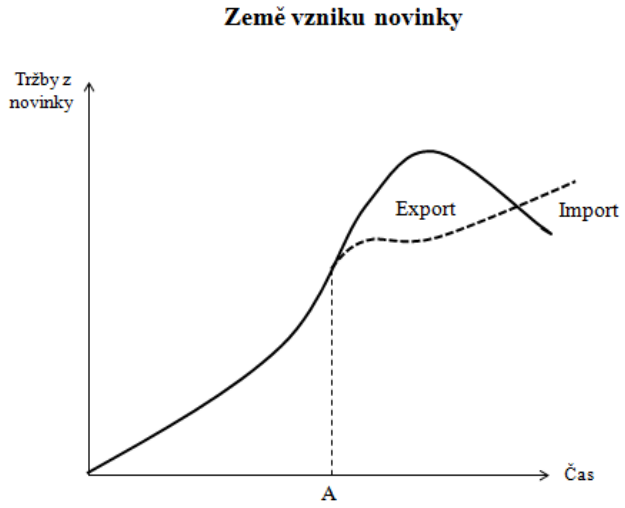
Model mezinárodního cyklu životnosti výrobku

Autorem této teorie je americký ekonom Raymond Vernon, který vysvětluje proces internacionalizace na příkladu cyklu životnosti výrobku. Teorie je založena na reálných situacích, které se odehrávaly v 50. a 60. letech v amerických firmách. Cyklus životnosti výrobku se dle této teorie rozděluje do 3 základních fází: fáze zaváděcí a růstová, fáze dospělosti a fáze úpadku. (Machková, 2015, s. 22-23)

Model mezinárodního cyklu životnosti výrobku lze sledovat ze tří pohledů:

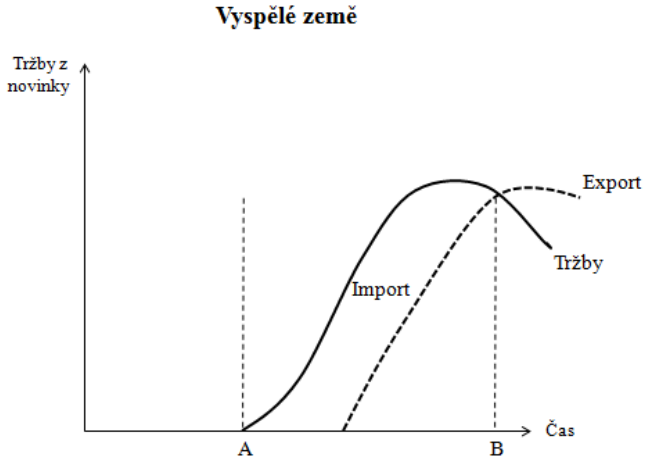
1) země vzniku novinky,
2) vyspělé země,
3) rozvojové země.

První situace je znázorněna na obrázku 1. Nejprve bude výrobek obchodován pouze v zemi, kde byla novinka vyvinuta. Po nasycení daného trhu – bod A, začne firma exportovat do vyspělých zemí. Po určité době ovšem nastane situace, že země vyvážející novinku, musí daný výrobek dovážet. (Strnad, 2011, s. 13-14)



Obrázek 1: Země vzniku novinky
Zdroj: Vlastní zpracování dle Strnad (2011, s. 14)

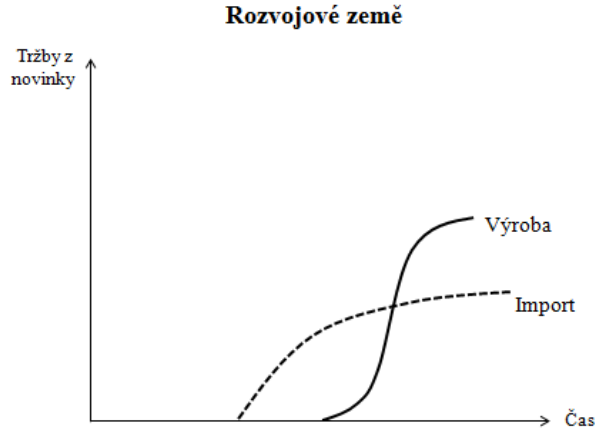
Obrázek 2 popisuje situaci, kdy se novinka vyváží do vyspělé země – bod A. Jak již bylo zmíněno v předchozí situaci, daná země výrobek začne také vyrábět (přerušovaná čára). Výroba tohoto produktu postupem času uspokojí daný trh a v bodě B potřebu daného trhu převýší a stává se také exportérem. (Strnad, 2011, s. 14)



Obrázek 2: Vyspělé země
Zdroj: Vlastní zpracování dle Strnad (2011, s. 14)

Poslední situaci rozvojových zemí zobrazuje obrázek 3. V daných zemích si zámožní obyvatelé prosadí dovoz novinky a postupem času se i zde začne produkt vyrábět. Ovšem

je zde velký tlak na růst ceny, která vydrží pouze krátkou dobu. Růst ceny nakonec způsobí odliv investic ze země a produkt bude muset být vyráběn v jiných zemích. (Strnad, 2011, s. 15)



Obrázek 3: Rozvojové země
Zdroj: Vlastní zpracování dle Strnad (2011, s. 15)

Model internacionalizace uppsalské školy

Autoři této teorie, která vznikla v 70. letech, jsou J. Johanson, F. Wiedersheim-Paul a J. E. Vahle. Jejich model vychází z behavioristických teorií a byl postaven na předpokladu, že rozvoj internacionalizace firem je podmíněn rostoucími zkušenostmi z mezinárodního podnikání. Na základě stupně zapojení firem do mezinárodního podnikání je možné rozdělit obvyklý proces internacionalizace do čtyř na sebe navazujících fází. V první fázi vyváží firmy pouze jen zřídka, pro druhou fázi je typické vstoupit na zahraniční trhy formou vývozních obchodních metod, třetí fáze se vyznačuje investicemi do podpory exportu a zřizováním obchodních poboček v zahraničí a ve čtvrté fázi firmy investují na zahraničním trhu do výrobních aktivit.

Autoři této teorie uvádějí dva faktory, které ovlivňují stupeň zapojení do mezinárodních aktivit. Prvním faktorem jsou zdroje, které má firma k dispozici a které je ochotna do mezinárodních aktivit vložit. Druhým faktorem je míra angažovanosti firmy na zahraničních trzích. To, jak bude internacionalizace úspěšná, závisí jak na vědomostech a zkušenostech o manažerském know-how, tak o know-how specifickém. Specifické

know-how se bezprostředně týká podmínek na daném zahraničním trhu a je jej možné získat přímým působením na tomto trhu. Z toho tedy vyplývá, že čím lépe firma pozná zahraniční trh, tím vyšší bude její míra angažovanosti na vybraném trhu. Podle uppsalské teorie právě proto vstupují firmy na zahraniční trhy postupně. Nejprve vstupují na trhy kulturně blízké a postupně rozvíjejí formy mezinárodního podnikání. (Machková, 2015, s. 24-25)

Model uppsalské školy byl na konci 80. let dále rozpracován autory J. S. Welchem a R. Loustarinenem (1988, s. 36-64). Tito autoři popisují pět dimenzí (faktorů) internacionalizace. Mezinárodní rozvoj podniku podle nich ovlivňuje:

- předmět mezinárodního podnikání (výrobky, služby, nehmotné statky)
- forma vstupu na zahraniční trh (obchodní metody, licence, kapitálové vstupy)
- cílový trh (geografická vzdálenost, sociálně-kulturní prostředí)
- forma firemní organizační struktury (vývozní oddělení, mezinárodní divize)
- lidské zdroje (mezinárodní zkušenosti, vzdělání zaměstnanců).

Tato přepracovaná koncepce z 80. let spíše odpovídá současné realitě globálního podnikatelského prostředí než původní model, který nešel uplatnit například pro velké transnacionální firmy a nemohl předvídat prudký rozmach informačních technologií, jež umožňují překonávat faktor psychologické vzdálenosti (rozdíly v kultuře, jazyce či vzdělání). (Machková, 2015, s. 24)

Teorie OLI

Teorie J. H. Dunninga vznikla v 80. letech 20. století a název OLI vyjadřuje – ownership, location, internacionalization. Tato teorie se odlišuje od těch předchozích tím, že se nesnaží vysvětlit proces internacionalizace firem na základě časové posloupnosti, ale na základě třech základních faktorů. Prvním jsou specifické výhody, které vychází z existence vlastního podniku (ownership). Mezi takovéto výhody se řadí například průmyslové vlastnictví (patenty, ochranné známky), velikost a postavení podniku na trhu, inovační kapacity, významné kapitálové zdroje, kvalifikace zaměstnanců atd. Dalším faktorem je umístění mezinárodních podnikatelských aktivit (location). Důležité pro rychlou a efektivní internacionalizaci je výběr správného cílového zahraničního trhu, na kterém je

například dobrá infrastruktura, dostatek kvalifikované pracovní síly, je to trh kulturně blízký, trh se stabilním podnikatelským prostředím apod. Třetí výhodou je způsob řízení, tj. vnitřní faktory (internacionalization advantage). Sem patří například zkušenosti mateřské společnosti s mezinárodním podnikáním, efektivní organizační struktura a koordinace mezi mateřskými a dceřinými společnostmi, propracovaný systém kontroly řízení či jakosti, nízké transakční náklady a jiné faktory. Pokud firma vezme v úvahu všechny tyto výše uvedené faktory, může se rozhodnout pro vhodný zahraniční trh či vhodnou formu vstupu. (Machková, 2015, s. 24-25)

Teorie Born Global

Fenomén firem, které byly mezinárodní od svého počátku, se začal rozšiřovat v 90. letech 20. století. Prvními autory, kteří se zabývali tímto tématem, byli Oviatt a McDougal. Dle Jurka (2012, s. 84) Teorie Born Global definuje společnost, která od svého počátku využívá konkurenční výhodu ve využívání zdrojů a prodejů z několika zdrojů. Jak Jurek (2012, s. 84) dále uvádí, mezi tyto firmy se řadí ty, které do tří let od svého vzniku produkují 25 % všech svých tržeb v zahraničí. U těchto firem neprobíhá internacionalizace postupně, jako u tradičních firem. Tyto společnosti mají stále větší možnost komunikovat mezinárodně, dále dochází k homogenizaci trhů a ke zvyšování znalostí a zkušeností v mezinárodním podnikání, firmy mají větší přístup k finančním nástrojům a v neposlední řadě stoupá mobilita lidského kapitálu. Teorie Born Global si zakládá na mezinárodní zkušenosti klíčových osob, jako jsou například zakladatelé firmy.

K pojmům globalizace a internacionalizace neodmyslitelně patří vstupy firem na zahraničí trhy. Vstup firmy na cizí trh musí být podnícen určitým motivem neboli výhodou a právě těm je věnována následující kapitola.

1.3 Motivy vstupů na zahraniční trh

Rozhodnutí podniku o vstupu na zahraniční trh je jedním ze základních strategických rozhodnutí, především pro firmy produkující výrobky nebo nabízející služby. Jak uvádí Černohlávková (2007, s. 13), v České republice, která je sice malou, ale za to velmi otevřenou ekonomikou, je dnes již nezbytné, pokud chce firma efektivně podnikat, aby jistá část jejích podnikových aktivit směřovala na zahraniční trhy. Při značné otevřenosti

české ekonomiky musí každá firmy čelit zahraniční konkurenci, a to i tehdy pokud se svými aktivitami na zahraniční trhy neorientuje. Domácí výrobce musí být konkurenceschopný z hlediska technické úrovně výrobku, kvality, modernosti, designu či komplexnosti služeb a musí výrobky vyrábět při takových nákladech, aby jeho cena byla srovnatelná s konkurencí.

Jedním z hlavních motivů pro vstup na zahraniční trh je právě konkurence na domácím trhu, která vede domácí firmy k hledání nových odbytišť či podnikatelských příležitostí. Společnosti očekávají, že jim jejich zahraniční podnikatelské aktivity přinesou výhody v podobě zvýšení obratu, rozšíření odbytových a nákupních trhů a jejich diverzifikace vedoucí k větší stabilitě podnikatelské činnosti, možného prohloubení specializace a tím snížení nákladů z vyšší sériovosti. Dalším předmětem expanze může být rozšiřování know-how a jeho poskytování např. formou licence. Jedná-li se o rozsáhlejší expanzi jako je například i vybudování místních montážních závodů, lze realizovat komparativní výhody díky snížení úrovně mzdových či logistických nákladů, dostupnosti k levnějším surovinám či díky daňovému zvýhodnění apod. Za jiné důvody se dají považovat například investování volných finančních prostředků s vidinou lepšího zhodnocení než v mateřské zemi (Kislingerová, 2005, s. 18). Dalším motivem může být snaha o celkovou diverzifikaci rizik, zisk nových podnikatelských příležitostí či snížení závislosti na vývoji konjunktury v případě rozložení podnikatelských aktivit na více trhů, které se ve stejném časovém období nacházejí v odlišné fázi konjunktury.

Vstupy na zahraniční trhy s sebou také přinášejí mnoho komplikujících faktorů. Jedním z těchto faktorů je ekonomické prostředí zahraničního trhu, které se odlišuje od toho domácího. Výrobky a služby musejí být tedy více specializované dle požadavků, preferencí a sociálně-kulturním odlišnostem zákazníka. Také obchodní partneři na zahraničních trzích mohou mít svá specifika, co se týká spolehlivosti, morálky, zvyklostem atd. Dalším faktorem je právní prostředí v zahraničí, které je nezbytné respektovat. Je nutné své podnikatelské aktivity na daném trhu přizpůsobit tamním zákonům, pravidlům a předpisům vztahujícím se k podnikání, obchodním zvyklostem, technickým normám či obchodněpolitickým opatřením při uplatňování dovozu a vývozu.

Jiným komplikujícím faktorem může být geografická vzdálenost zahraničního trhu. Firma tak musí počítat s vyššími nároky na přepravu (balení, dopravní cesta či dopravní prostředek), na péči o zboží během dopravy, na náklady spojené s dopravou či s pojištěním atd. Podniky tak častěji využívají spolupráci se speditéry, dopravci, bankami či pojišťovnami. Dalším faktorem, který může zkomplikovat zahraniční aktivity podniku je komunikace s daným trhem. Ta je náročnější z hlediska časového, jazykového i psychologického. Podnik musí systematicky získávat informace o zahraničním trhu, o obchodních partnerech či o podnikatelských příležitostech. Čím je daný trh vzdálenější svým způsobem života či kulturními tradicemi, tím je výměna informací složitější. Díky moderním informačním technologiím se tento problém s komunikací výrazně zmenšil. (Černohlávková, 2007, s. 13-15)

Motivy konkrétní vybrané firmy budou představeny dále v práci, ale je jasné, že při rozhodování o vstupu na zahraniční trh, musí brát v úvahu všechny tyto aspekty. Ovšem podniky se také musí zaměřit na rizika, která jsou spojena se vstupem na nový trh. Někdy průzkum rizik může ukázat, že je pro firmu nepřijatelné na daný trh vstoupit navzdory benefitům, kterých by mohla firma ze vstupu na trh těžit.

1.4 Rizika vstupů na zahraniční trh

Přítomnost domácích podniků na zahraničních trzích s sebou přináší určitá rizika, která vyplývají z ekonomického či politického vývoje na zahraničním trhu, z vývoje kurzů měn, z obchodně-politických podmínek, které se váží k obchodu se zbožím a službami přes hranice. Dále rizika související s geografickou vzdáleností jednotlivých trhů, s rozdílnými ekonomickými zvyklostmi a právními předpisy, se sociálně-ekonomickými podmínkami či s nižší informovaností o vývoji na zahraničních trzích ve srovnání s trhem domácím.

Tato rizika mohou mít pro společnost jak negativní, tak pozitivní efekt. Pokud podnik své výrobky prodává na domácím i na zahraničním trhu, snižuje tak svou závislost na tuzemském trhu. Zahraniční trhy se odlišují například sezónností či podmínkami pro získávání zdrojů, z toho vyplývá rozdílná poptávka na jednotlivých trzích. Nižší poptávka na jednom trhu, může znamenat vyšší poptávku na trhu druhém. Pokud má podnik

rozdělené své aktivity mezi několik trhů, může tak, díky měnící se poptávce, stabilizovat své podnikání.

Rizika v mezinárodním obchodě představují velmi různorodou skupinu. Existuje několik hledisek, podle kterých můžeme rizika členit. Mezi hlavní kritéria patří například měřitelnost, příčiny vzniku, vliv na výsledek či oblast rozhodování. Pro účely rozhodování o mezinárodních aktivitách jsou pro podnik stěžejní především rizika tržní, komerční, teritoriální, měnová a přepravní. (Businessinfo, 2009)

Riziko tržní

Tržní riziko představuje pro firmu fakt, že se výsledek v důsledku tržních podmínek bude odchylovat od předpokladu. Vývoj trhu může přinést jak negativní, tak pozitivní podnikatelský výsledek. Ke změnám tržních podmínek může docházet v důsledku změny vzájemného postoje nabídky a poptávky po určitém zboží, změny vzájemného vztahu mezi klíčovými dodavateli a odběrateli, změny celkové konjunkturní situace v zemi, změnami v technologii atd. Výše uvedené změny mohou způsobit růst nákladů, změny v cenové politice či obtíže s odbytem výrobků.

Tento typ rizika je významný zvláště při uzavírání obchodů s delší dobou plnění. Firmy mohou určitým způsobem těmto rizikům přecházet. V závislosti na tržním vývoji mohou firmy ve smlouvách sjednávat pohyblivou cenu. Pokud se chce dodavatel zajistit před případným zvýšením nákladů oproti nákladům kalkulovaným, může v kontraktu využít tzv. klouzavou cenovou doložku. Cena uvedená v kontraktu se poté mění v závislosti na vývoji nákladů, kterými jsou například mzdové náklady či náklady na suroviny. (Machková, 2014, s. 183-184)

Riziko komerční

Riziko komerční nastává mezi obchodními partnery a týká se plnění závazků. Tento typ rizika se dotýká jak vztahu mezi prodejcem a kupujícím, tak vztahu k dopravcům, zasílatelům, pojišťovnám atd. a ovlivňuje výsledky především negativně tím, že předpokládaná transakce buď není vůbec uskutečněna, nebo není v očekávané výši. Komerční rizika mají na zahraničním trhu ostřejší podobu, která je dána odlišností trhu.

Tato odlišnost se týká právních a ekonomických podmínek, sociálně-kulturních zvyklostí, obchodních specifikací či omezených informací o obchodních partnerech a trzích. Komerční riziko v zahraničním obchodě s hmotným zbožím má nejčastěji podobu odstoupení obchodního partnera od smlouvy, vadné plnění či celkové nesplnění kontraktu dodavatelem, platební neschopnost či nevůle dlužníka, bezdůvodné nepřevzetí zboží odběratelem.

Firma má opět možnost tato rizika minimalizovat. Prvním důležitým faktorem je správný výběr obchodního partnera. Správnost se posuzuje dle právní a vlastnické struktury, finanční stability, obchodních zkušeností, technických předpokladů pro splnění daného závazku. Dalším důležitým faktorem je právní zajištění daného závazku. To spočívá ve kvalitním smluvním ujednání a výstižném vyjádření zájmů jednotlivých stran ve smlouvě. Dále také bývá ve smlouvách voleno zajištění závazků, pro větší jistotu smluvních stran. (Machková, 2014, s. 185)

Riziko teritoriální

Teritoriální rizika jsou spojena především s nejistotou, která vyplývá z politického a makroekonomického vývoje jednotlivých zemí. Dále se sem také řadí nebezpečí přírodních katastrof či bojkotu zboží a poté také události, které mají vliv na politickou nestabilitu dané země, jako jsou válečné události, občanské nepokoje, vyhlášení embarga apod. Podobné události mohou vést k omezení nebo i přerušení hospodářských vztahů s danou oblastí. Teritoriální rizika se projevují nejvíce u přímých zahraničních investic a dlouhodobějších mezinárodních úvěrových vztahů. Mají také vliv i na vztahy z mezinárodní kooperace i vědeckotechnické spolupráce.

Firma může těmto rizikům předcházet podobně jako u rizik komerčních. A to zohledňováním rizikovosti teritoria při rozhodování o volbě trhu a o formách vstupu na daný trh, vhodnou diverzifikací podnikových aktivit, pojištěním teritoriálních rizik, správnou volbou platební podmínky, zvážením možnosti přenesení rizika na další subjekty například formou forfaitingu. Významnou roli hraje také stát, zvláště při ochraně obchodních a investičních aktivit domácích podniků v zahraničí. Jako příklad lze uvést

uzavření smlouvy o hospodářské a technické spolupráci či o zamezení dvojího zdanění. (Černohlávková, 2007, s. 30-31)

Riziko měnové

Další typ je měnové riziko, které vzniká důsledkem pohybů kurzů měn, inflačního vývoje, úrokových sazeb a na základě těchto předpokladů, je možné ho rozdělit do tří oblastí na riziko kurzové, inflační a úrokové.

Kurzové riziko se objevuje ve všech formách mezinárodních hospodářských vztahů, a jak je již uvedeno výše, vyplývá z proměnlivosti vývoje kurzů měn jednotlivých států. Pro účastníky zahraničních obchodních vztahů z toho plyne riziko, jak pozitivní, tak negativní, v podobě placení či inkasování odlišné částky oproti původnímu předpokladu. Většinou se toto riziko váže na dobu mezi uzavřením smlouvy a jejím plněním. Nejčastěji se proto vyskytuje u úvěrových střednědobých či dlouhodobých obchodů, u obchodů s delšími dodacími lhůtami nebo u dlouhodobých smluv, kde není možná dodatečná úprava cen v závislosti na kurzovém vývoji. (Černohlávková, 2007, s. 34-36)

Inflační riziko ovlivňuje především vnitřní prostředí jednotlivých zemí, ale také je přenášeno různými cestami přes hranice. Má tedy vliv na formy přeshraničního podnikání typu přímých investic, majetkových podílů na podnikání v zahraničí, poskytování stavebních a montážních prací na zahraničním trhu či dodávek investičních celků. (Machková, 2014, s. 187)

Posledním měnovým rizikem, je úrokové. Váže se ke změnám úrokových sazeb. Největší hrozbu představují pro všechny finanční instituce, ale negativní vliv může mít i na nefinanční subjekty, které využívají cizí finanční zdroje a jejichž aktiva závisí na pohybu úrokových sazeb. (Černohlávková, 2007, s. 34-36)

Riziko přepravní

Přepravní riziko se váže k obchodním operacím s hmotným zbožím, během jehož dopravy může dojít ke ztrátě či poškození zboží. Škodu utrpí ta strana, která v daném okamžiku riziko nesla. Stranou nesoucí riziko bývá ve většině případů kupující nebo prodávající, ale

může jím být například i dopravce či speditér. To je dáno sjednáním určité dodací podmínky. Důležitým faktorem je jasné vymezení povinností prodávajícího a kupujícího v kupní smlouvě a také volbou správného pojištění přepravních rizik. (Machková, 2014, s. 187)

Z hlediska této práce budou největší hrozbu představovat rizika měnová a přepravní. Zkoumaná společnost, která je představena dále v práci, bude cílit na trhy v rámci Evropské unie a půjde o trhy velmi podobné a známé. Tímto se téměř vylučuje riziko komerční a úplně riziko teritoriální. Pokud se firma po zohlednění všech potenciálních přínosů a rizik, které vstup na zahraniční trh přinese, rozhodne na daný trh vstoupit, čeká podnik rozhodnutí, jakou formu vstupu si zvolí. Existuje několik možností, jak na daný trh vstoupit a je jen na firmě, jakou formu zvolí jako nejpřijatelnější. O formách vstupu pojednává další část kapitoly.

1.5 Formy vstupů na zahraniční trh

Jednou z hlavních otázek, jaké firmy čelí při rozhodování o vstupu na zahraniční trh, je způsob, jakým na něj vstoupí. Při volbě strategie a formy vstupu je nutné zohlednit celou řadu faktorů, které mají na rozhodování vliv. Orientace na zahraniční trhy vyžaduje větší znalost ekonomického, politického či legislativního prostředí. Velké bariéry také představují sociálně-kulturní odlišnosti v obchodním jednání či v chování spotřebitelů, jazykové bariéry, upřednostňování tuzemských výrobců, odlišný životní styl, relativní vypovídající schopnosti informací, prodejní ceny, obtížná cenová kalkulace či řízení terénních akcí na dálku. (Vochozka, 2012, s. 506-507)

Dle Machkové (2014, s. 15) se mezinárodní podnikání dělí do tří základních skupin:

- formy vstupu nenáročné na kapitálové investice,
- formy vstupu kapitálově náročné,
- vývoz a dovoz zboží a služeb.

Do skupiny vstupů kapitálově nenáročných patří licenční smlouva, franchising, smlouvy o řízení a výrobní kooperace. Naopak mezi vstupy náročné na kapitálové investice se řadí

investice na zelené louce, akvizice a fúze, dále společné podnikání neboli joint venture a strategické aliance.

Pro účely této práce je dále podrobněji popsána skupina vývozních a dovozních operací, jelikož v praktické části je řešen vstup firmy, která spadá do oblasti malých a středních podniků, na zahraniční trh. A vzhledem k situaci firmy, jsou ostatní formy mezinárodního podnikání pro daný podnik irelevantní.

1.5.1 Vývoz a dovoz zboží a služeb

Vývozní a dovozní metody jsou označovány jako nejjednodušší forma vstupu na zahraniční trh. Vývoz se dá chápat jako forma vstupu, která nevyžaduje žádné investice. Ovšem pokud chce podnik na daném trhu uspět, jsou zde vyžadovány investice do výzkumu zahraničního trhu, mezinárodního marketingu apod. I přes výše zmíněné výdaje je tato forma vstupu na zahraniční trh nejméně nákladná a lze realizovat pomocí několika obchodních metod a smluvních vztahů. (Mulačová, 2013, s. 493)

Prostřednické vztahy

Úkolem prostředníků je prodávat zboží dalším odběratelům či konečným spotřebitelům a jejich odměnou je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou, jinak zvaná cenová marže. Důležitým faktorem je, že prostředníci obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a vlastní riziko. Služby prostředníka využívají zejména malé a střední podniky, pro které je vývoz a dovoz spíše okrajová činnost, a pro které by bylo budování vlastního specializovaného oddělení příliš nákladné. Výhodou využití této obchodní metody jsou nižší náklady, eliminace rizik, rychlý vstup na trh, možnost zpracovávat menší trhy či dodávat menší množství a méně často. Nevýhodu představuje ztráta kontaktu se zákazníkem, ztráta kontroly nad cenami či možnost nekvalitního přístupu prodejce. (Machková, 2014, s. 15)

Smlouva o výhradní distribuci

Jedná se prakticky o smlouvu s prostředníkem, v níž se dodavatel zavazuje, že zboží určené ve smlouvě nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než odběrateli,

tj. výhradními prodejci. Jednotlivé dodávky fungují na základě samostatných kupních smluv. Jde o rámcovou smlouvu, která upravuje výlučné postavení smluvních partnerů. Smlouva o výhradní distribuci by měla obsahovat řadu náležitostí, ale především musí vymezovat území a druh zboží určené k prodeji. Odběratel se dále ve smlouvě zavazuje k určitým podmínkám prodeje, propagace, dohodám o cenách, odebírání minimálního množství a dalším. Výhodou využití této smlouvy je rychlý vstup na cílový trh, možnost vstupu na vzdálený, neznámý trh, využití distribuce v zaběhnutých obchodních cestách včetně zabezpečení dodatečných služeb. Nevýhodou je opět ztráta kontaktu se zákazníkem a dohledu nad výhradním distributorem, dále pak možnost zablokování vstupu na zahraniční trh, pokud výhradní distributor není schopen zajistit širokou distribuci zboží. Proto se ve smlouvách objevuje již zmíněná doložka o odebrání minimálního množství, která zaručuje dostatečný obrat na daném trhu. (Machková, 2014, s. 15)

Obchodní zastoupení

Vytvoření kvalitní zastupitelské sítě je velmi náročné, ale právě kvalita této sítě hraje nejdůležitější roli, pokud se jedná o úspěch podniku na zahraničním trhu. Obchodní zastoupení může mít podobu dvou smluv. První z nich je smlouva o zprostředkování, kdy se zprostředkovatel zavazuje sjednat a uzavřít obchod jménem zastoupeného a na jeho účet a zájemce se zavazuje zaplatit provizi. Druhým typem může být smlouva o obchodním zastoupení, kdy se zástupce zavazuje dlouhodobě vykonávat činnost směřující k uzavírání určitého druhu smluv. (Vochozka, 2012, s. 508)

Zvláštním typem smlouvy je smlouva o výhradním obchodním zastoupení kdy, jak uvádí Vochozka (2012, s. 508): *„…je zastoupený povinen na daném území pro určený okruh obchodů nepoužívat jiného obchodního zástupce a obchodní zástupce není oprávněn v tomto rozsahu zastupovat jiné osoby nebo uzavírat obchody na vlastní účet či na účet jiné osoby“.*

Zástupce má povinnost zprostředkovávat obchody a dosahovat minimálního obratu za dané období, respektovat sjednané podmínky, hájit obchodní zájmy a především má informační povinnost, která zástupce zavazuje informovat zastoupeného o vývoji na trhu a o dalších důležitých okolnostech. Na druhou stranu zastoupený má povinnost informovat zástupce

o všech skutečnost důležitých pro jeho činnost, je povinen mu poskytnout potřebné podklady a pomůcky a v neposlední řadě uhradit provizi. (Machková, 2014, s. 15)

Komisionářské a mandátní vztahy

V případě komisionářské smlouvy se komisionář zavazuje, že obstará vlastním jménem a na účet komitenta, určité obchodní záležitosti a komitent se zavazuje zaplatit mu za to úplatu. Na rozdíl od zprostředkovatelských vztahů, kdy se zprostředkovatel snaží nalézt příležitost k uzavření smlouvy, komisionář danou smlouvu přímo uzavírá. Výhodou tohoto typu smlouvy je možnost kontroly cen komitentem, jelikož komisionář prodává za ceny stanovené komitentem a dále využití goodwillu komisionáře, jeho distribučních cest, postavení na trhu, obchodních kontaktů či skladovacích možností. Nevýhodou je velká samostatnost komisionáře a také fakt, že podnik nevystupuje v zahraničí pod vlastním jménem. (Vochozka, 2012, s. 508)

Další typ je mandátní smlouva, kdy se mandatář zavazuje, že pro mandanta na jeho účet, zařídí za úplatu určitou obchodní záležitost, uskutečněním právních úkonů jménem mandanta (Vochozka, 2012, s. 508). Se vznikem Nového občanského zákoníku, který mandátní smlouvu nepřevzal, vznikl nový typ smlouvy, která se nazývá příkazní smlouva a v NOZ je definována jako: „*Příkazní smlouvou se příkazník zavazuje obstarat záležitost příkazce*.“ (Businesscenter, 2012). V příkazní smlouvě, na rozdíl od mandátní, nemusí být sjednána odměna. Pokud ovšem sjednána je, tak ji příkazce musí poskytnout, i když výsledek nenastal. Příkazník je povinen plnit příkaz poctivě a pečlivě dle svých schopností, od příkazcových požadavků se může odchýlit pouze, je-li to nezbytné a nemůže-li včas obdržet souhlas. Příkaz musí provést osobně a veškerý užitek z obstarané záležitosti přenechat příkazníkovi. (Zákonyvkapse, 2014)

Exportní aliance – sdružení malých vývozců

Exportní aliancí je další možná alternativa pro malé a střední podniky, jak vstoupit do mezinárodního obchodování. Rozumí se jí sdružení firem z podobného oboru, jejichž sortiment se vzájemně doplňuje a jejichž cílem je prosazení a působení na zahraničních trzích. Právní forma záleží na právním řádu dané země. Sdružení vývozců funguje jako oddělení exportu ve firmě, tzn. vyřizuje objednávky, zpracovává nabídky či provádí

průzkum na daném trhu a dále také zastupuje své členy v zahraničí. Firmy zakládají tato sdružení především z finančních a profesionálních důvodů. V České republice je podpora tohoto sdružení součástí proexportní politiky států. Organizace CzechTrade exportní aliance v ČR koordinuje a nabízí jim asistenční služby v zahraničí či podporu při zakládání. (Machková, 2014, s. 20-21)

Piggyback

Piggyback je charakterizován jako spolupráce více firem ze stejného oboru podnikání. Tato metoda je postavena na předpokladu, že velká a většinou známá firma poskytne své zahraniční distribuční cesty menším firmám k prodeji jejich vlastních výrobků. Prakticky se jedná o výměnu výrobků firem mezi sebou s tím, že firmy na zahraničních trzích vystupují pod vlastní značkou. Tento způsob vstupu na zahraniční trhy využívají i velké firmy, pro které daný trh není natolik významný, aby investovaly do budování vlastních distribučních sítí na daném území. Firmy mohou těžit ze zkušeností jiných soutěžitelů, z využívání logistických a marketingových služeb lokální firmy, z kontroly nad cenami a v neposlední řadě úspory nákladů. Na druhou stranu firmy musejí platit za distribuční služby, jsou do jisté míry závislé na zahraniční firmě a nemají dostatečnou kontrolu kvality i rozsahu distribuce. (Štrach, 2009, s. 38)

Přímý vývoz

Přímý vývoz se používá většinou u vývozu strojů, výrobních zařízení a investičních celků. Export těchto produktů je velmi náročný a přítomnost výrobce na zahraničním trhu je nutná, tudíž funguje bez prostředníků. Výhodou může být možná kontrola nad výrobkem a nad jeho cenou, či fakt, že si podnik sám může určovat marketingovou strategii a vytvářet si vlastní vztahy se zákazníky. (Machková, 2014, s. 21)

Firma, která bude představena dále v práci, se bude rozhodovat mezi formami typu prostřednické vztahy či obchodní zastoupení, respektive smlouvy o zprostředkování. Hlavními důvody tohoto výběru jsou například velikost podniku, jeho nezkušenost s exportními operacemi či snaha o minimalizace rizik s tím spojených.

1.6 Shrnutí

Cílem této kapitoly bylo objasnit pojmy globalizace a internacionalizace. Dále představit benefity jako je například zvýšení obratu či diverzifikace rizik, které může rozšíření působnosti firmy na zahraniční trh přinést. Následně na jaké mezinárodní specifika, jako jsou sociálně-kulturní odlišnosti či právní aspekty dané země, se musí firma připravit. Důležitý faktor, na který musí brát firmy ohled, jsou rizika, která se s mezinárodním podnikáním pojí. Jedním z těchto rizik může být riziko komerční, jenž představuje hrozbu nesplnění závazků obchodního partnera či riziko tržní, které se váže k politickému a makroekonomickému vývoji zahraniční země. Pokud firmy zváží všechny tyto aspekty, mohou přejít k rozhodování o formě vstupu na zahraniční trh. Těm je věnována poslední podkapitola. Hlavní část se zaměřuje na vývozní a dovozní operace, jelikož tyto formy vstupu jsou relevantní pro firmu, kterou se práce zabývá v další, praktické, části.

Vývozní a dovozní operace jsou nejjednodušší a nejméně rizikový způsob, na druhou stranu jsou s nimi spojeny značné náklady na dopravu. Tento způsob vstupu na zahraniční trh je vhodný především pro malé a střední podniky, které nemají s tímto typem mezinárodních aktivit příliš zkušeností.

Internacionalizace se nejprve týkala pouze velkých podniků. V dnešní době se tento proces začíná silně projevovat i u malých a středních podniků. A právě těm se podrobněji věnuje další kapitola.

2. Malé a střední podnikání a jeho role v ekonomice

V této kapitole je nejprve definováno malé a střední podnikání (dále jen MSP). Následně jsou uvedeny výhody a nevýhody MSP. Dále navazuje podkapitola význam a role této formy podnikání v ekonomice ČR, kde jako hlavním ukazatelem významnosti existence MSP slouží různé statistiky, a právě těm je věnována další část. Zde je podrobněji analyzován vývoj počtu MSP v letech 2009-2014, dále jeho výkony a následně přidaná hodnota. Podrobněji, vzhledem k účelu práce, je zkoumán export a import MSP, hlavní vývozní teritoria a komodity. Poslední část kapitoly se věnuje podpoře MSP v ČR a detailněji jsou nastíněny aktivity těch organizací, které se věnují podpoře právě exportu.

2.1 Definice malého a středního podnikání

Začátkem této kapitoly je důležité vymezit pojem MSP. Existuje několik kritérií, z nichž plynou různá členění MSP. Tudíž při definování tohoto pojmu není situace zcela jednoznačná. Jak uvádí Veber (2012, s. 18) MSP se člení dle statistického pojetí, dle nařízení Evropské komise č. 651/2014 či dle zákona o podpoře MSP.

První skupinou je statistické pojetí. Od roku 1997 je česká statistika v souladu s evropskou, pro účely statistického úřadu EU Eurostat a firmy dělí do tří skupin dle počtu zaměstnanců:

- malé: do 20 zaměstnanců,
- střední: do 100 zaměstnanců,
- velké: 100 a více zaměstnanců.

Další členění je dle nařízení Evropské komise č. 651/2014. Ta klasifikuje podniky dle čtyř kritérií, kterými jsou počet zaměstnanců, roční obrat, bilanční suma roční rozvahy a nezávislost firem. Toto nařízení dělí podniky na drobný (mikropodnik), malý a střední. Jejich charakteristika, dle výše zmíněných kritérií, je popsána v tabulce 1 níže.

Tabulka 1: Klasifikace MSP dle nařízení Evropské komise č. 651/2014

Typ podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Bilanční suma roční rozvahy
Drobný	< 10	< 2 mil. EUR	< 2 mil. EUR
Malý	< 50	< 10 mil. EUR	< 10 mil. EUR
Střední	< 250	< 50 mil. EUR	< 43 mil.EUR

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů MPO (2015)

Nezávislost podniků je dána tím, že žádný jiný podnik nevlastní 25 či více procent jeho kapitálu ani hlasovacích práv. (MPO, 2015). Pojetí zákona o podpoře podnikání přímo odkazuje na nařízení Evropské komise, a tudíž je totožné s předcházejícím členěním. Za malého a středního podnikatele se tedy považuje takový podnik, který splňuje kritéria stanovená předpisem Evropského společenství, kterým je v tom případě nařízení Evropské komise. Podle tohoto vymezení mohou pak podniky dosáhnout na nějakou z veřejných podpor, proto je pro Českou republiku toto rozdělení nejdůležitější. (Veber, 2012, s. 19)

Dále se také může MSP vymezovat dle kvalitativních hledisek, jako je vazba mezi vlastnictvím a vedením podniku, omezenost členitosti produkce, technologií či kapitálových zdrojů. Svůj pohled na MSP má i obchodní zákoník, zákon o dani z přidané hodnoty či zákon o účetnictví (Jáč, 2005, s. 9). Pro účely této práce nejsou tato dělení podstatná.

Po vymezení pojmu MSP je důležité uvést jejich hlavní přínosy a na druhou stranu nevýhody, které s sebou MSP přináší. Každý začínající podnikatel zjišťuje, zdali je vůbec schopný podnikání zrealizovat, jestli bude generovat dostatečný zisk atd. A právě k těmto otázkám mu může posloužit zvážení kladů a záporů tohoto typu podnikání.

2.2 Výhody a nevýhody malých a středních podniků

MSP tvoří drtivou většinu ve struktuře podniků. V České republice byl v roce 2015 podíl MSP ze všech podniků 99,83 %. (MPO, 2015) Tvoří tak nedílnou součást ekonomiky a je velice důležité pro výkon celé společnosti. Malé a střední podniky tak disponují řadou výhod, kterými jsou:

- pružné reagování na změny trhu (podmínky ekonomiky) a s tím související zmírnění dopadu negativních důsledků strukturálních změn,
- inovační kreativita,
- vytváření nových pracovních míst a s tím spojené absorbování značné části pracovních sil, jichž se zbavují státní podniky a jiné podniky, které se přizpůsobují tržnímu prostředí,
- odolnost proti hospodářské recesi a schopnost reagovat na změny,
- rychlost přijímání podnikatelských rozhodnutí,
- rozvoj komerčních podniků má pozitivní vliv pro rozvoj konkurence,
- vývoj a aplikace nových technologií,
- zdokonalují perspektivní vazby mezi ekonomicky, geograficky a sociálně odlišnými sektory. (Rydvalová, 2011, s. 26), (Analoui, 2003, s. 27-28)

Vedle uvedených předností mají MSP oproti velkým podnikům jisté nevýhody. Malach (2005, s. 32) a Analoui (2003, s. 29) uvádějí:

- omezené možnosti zaměstnávat odborné a kvalifikované pracovníky,
- menší finanční síla a s tím spojená horší dostupnost úvěrových zdrojů,
- vyšší intenzita práce a horší pracovní podmínky,
- omezené možnosti získávání výhod z rozsahu produkce, jako je například znemožnění získání množstevní slevy či zvýhodněné dodací podmínky, kvůli nemožnosti objednávat materiál ve velkém atd.,
- omezené prostředky na propagaci a reklamu,
- nedostatek finančních prostředků na placení odborníků,
- hrozba ze strany velkých nadnárodních organizací,
- hrozba v podobě změn v právní a správní oblasti v podnikatelském prostředí.

Zmíněné klady a zápory MSP nejsou úplné a je důležité brát na vědomí, že každé podnikání je specifické a nese s sebou své vlastní výhody a nevýhody, které je nutné aplikovat na danou oblast podnikání.

I přes výše uvedené výhody a nevýhody, není ovšem pochyb o tom, že MSP je velmi důležité a významné pro ekonomiku každého státu.

2.3 Význam a role malých a středních podniků v ekonomice

Jak uvádí Malach (2005, s. 32) vlastníci MSP tvoří z pohledu vrstvy obyvatelstva tzv. střední stav, který je považován za hlavní aspekt stability tržního hospodářství. Z tohoto tvrzení vyplývá, že MSP má značný význam nejen pro ekonomiku státu, ale také přispívá ke zlepšení jeho sociální sféry.

Sociální přínosy

Společenským přínosem je fakt, že MSP reprezentuje místní kapitál. MSP většinou nevlastní žádné zahraniční subjekty a proto veškeré efekty z podnikání zůstávají v daném regionu popřípadě státě. Právě přes MSP vede cesta k ekonomickému oživení daného regionu, obcí či menších měst, jelikož jsou podnikatelé a tím pádem i podniky s danou oblastí více svázány. MSP mají pro daný region hned několik přínosů. Nejenom, že mu poskytují ekonomické výhody například v podobě zaměstnanosti, ale také jsou sponzory různých akcí, dotvářejí urbanizaci měst a vesnic, oživují prostor, investují do historické architektury atd. Veřejnost je zná a ví o jejich činnostech, tudíž je jejich podnikání více transparentní a pod veřejnou kontrolou. (Kislingerová, 2005, s. 294)

Podnikání umožňuje využívat lidský potenciál, jelikož vedle hmotné motivace také lidé mají vidinu seberealizace. Dle Kislingerové (2005, s. 294) je uspokojení z práce vyšší mezi podnikateli než mezi zaměstnanci. MSP představují možnost seberealizace a poskytují prostor pro svobodné uplatnění občanů (podnikatelů). Reprezentují opak politické a ekonomické moci, jelikož podnikatelé na sebe nemohou strhnout moc či dosáhnout monopolního postavení. Pokud se člověk rozhodne založit malý či střední podnik, učí se být zodpovědný a svědomitý, jelikož každé zaváhání a omyl pro něj mohou znamenat pád, vlastní ztrátu a důsledky neuspěchu nese osobně. (Veber, 2012, s. 20-21)

Ekonomické přínosy

Jak je již uvedeno výše, MSP mají velký význam pro ekonomiku státu a tudíž je jeho role z ekonomického hlediska pro danou zemi velmi důležitá.

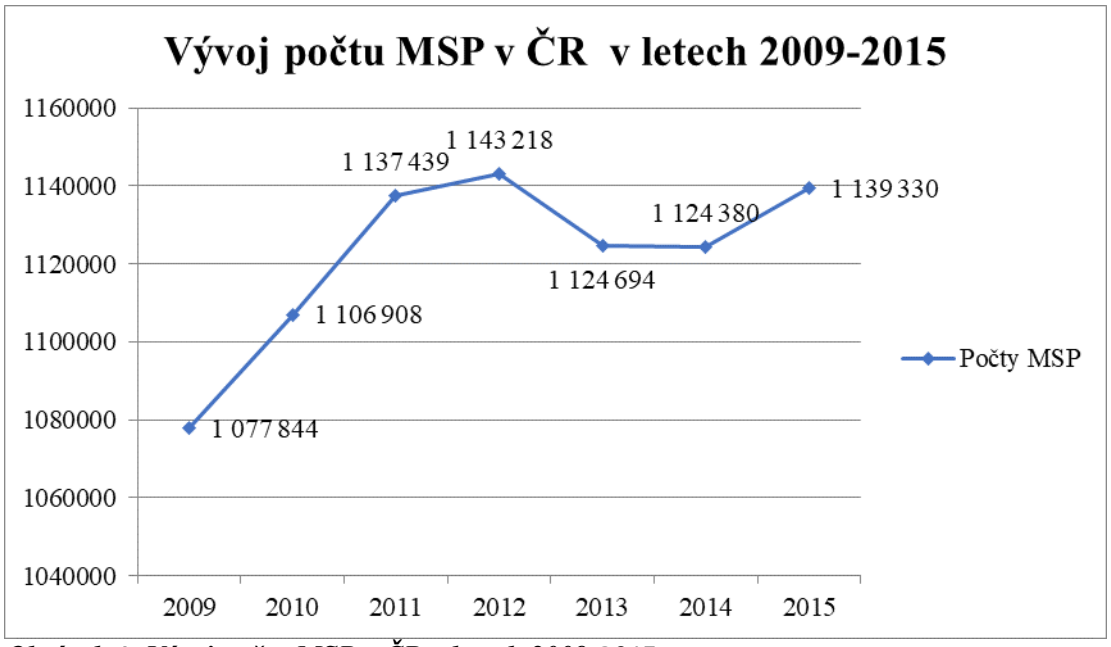
Prvním podstatným faktem je to, že tvoří protipól monopolům. S rostoucím fenoménem globalizace, se zvyšuje počet multinárodních korporací a řetězců. Proti těmto monopolním tendencím působí právě MSP. Monopoly neustále vytlačují menší firmy, které se snaží nacházet nové a nové možnosti, ve kterých se rozvíjet. Jejich snaha spočívá především v přizpůsobování se lokálnímu trhu, ve tvorbě velkého množství drobných inovací či v úpravě jejich poskytovaných služeb a výrobků dle přání zákazníků. Na druhou stranu MSP často spolupracují s velkými firmami jako jejich subdodavatelé. Například automobilky běžně nakupují cca 60 % komponentů od jejich dodavatelů a těmi jsou většinou malé a střední firmy. Dále i stavební firmy, využívají MSP jako subdodavatele určitých specializovaných stavebních činností.

Dalším významným charakteristickým rysem MSP je jejich flexibilita, jinými slovy přizpůsobování se měnícím se skutečnostem. MSP se blíží ke koncepci LEAN, která odpovídá anglickému významu „zeštíhlení“, zde ve smyslu snahy o úspory. Provoz MSP by měl být méně náročný na spotřebu energie, surovin či i z pohledu časové náročnosti na administrativu. Tyto skutečnosti znamenají pro MSP značné množství praktických důsledků v podobě nižší kapitálové náročnosti na jedno pracovní místo, dosahování konkurenčních cen i při výrobě v menších sériích nebo fakt, že díky menší ekonomické a výrobní setrvačnosti, mohou lépe reagovat na změny v ekonomických podmínkách či na potřeby trhu. (Veber, 2012, s. 21)

To, že jsou MSP nedílnou součástí ekonomiky, dokazují především čísla. Následující údaje jsou brány k roku 2015 a je nutné podotknout, že udáje se mohou částečně lišit v závislosti na odvětví podnikání daného podniku. V České republice bylo v roce 2015 okolo 1 139 000 malých a středních podnikatelů, což tvoří asi 99,83 % všech podnikatelských subjektů v ČR. MSP se podílelo na tvorbě hrubého domácího produktu asi z 36,2 %. MSP také hraje klíčovou roli v exportu, kdy byl jeho podíl na celkovém vývozu 51,3 %. MSP také představuje nejvýznamnějšího zaměstnavatele. Zaměstnává asi 60,88 % veškeré pracovní síly v ČR. (Businessinfo, 2012)

Vývoj malých a středních podniků v ČR

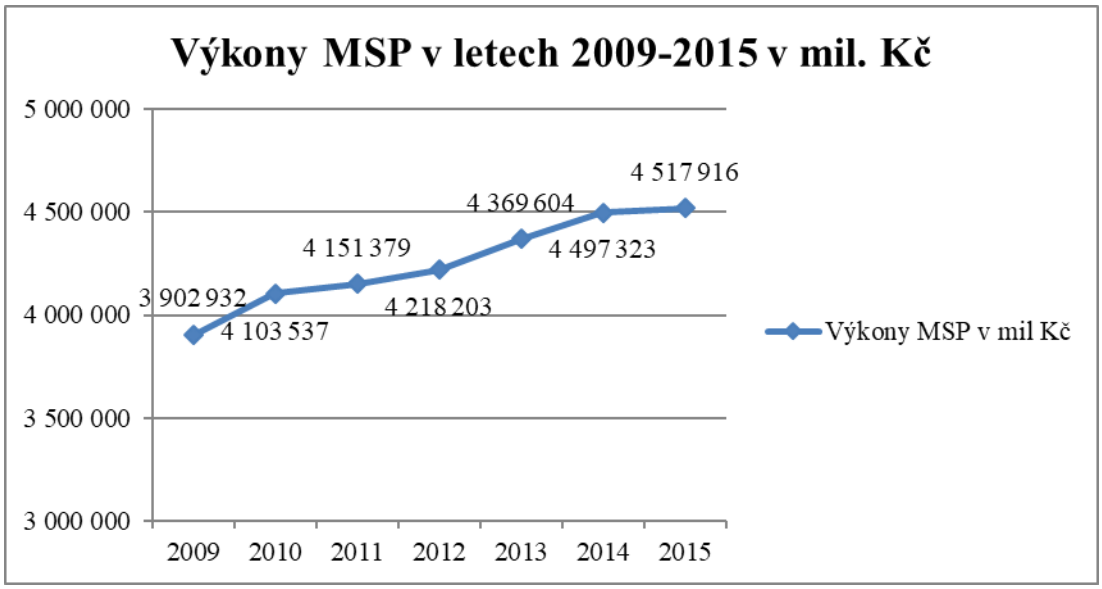
Následující část práce se týká vybraných statistických údajů o MSP, které se snaží nastínit jeho vývojové tendence v posledních letech v České republice. Údaje jsou čerpány z analýzy, kterou provedlo Ministerstvo průmyslu a obchodu o vývoji MSP v letech 2009 až 2015. Obrázek 4 ukazuje vývoj počtu MSP v letech 2009-2015.



Obrázek 4: Vývoj počtu MSP v ČR v letech 2009-2015
Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů MPO (2015)

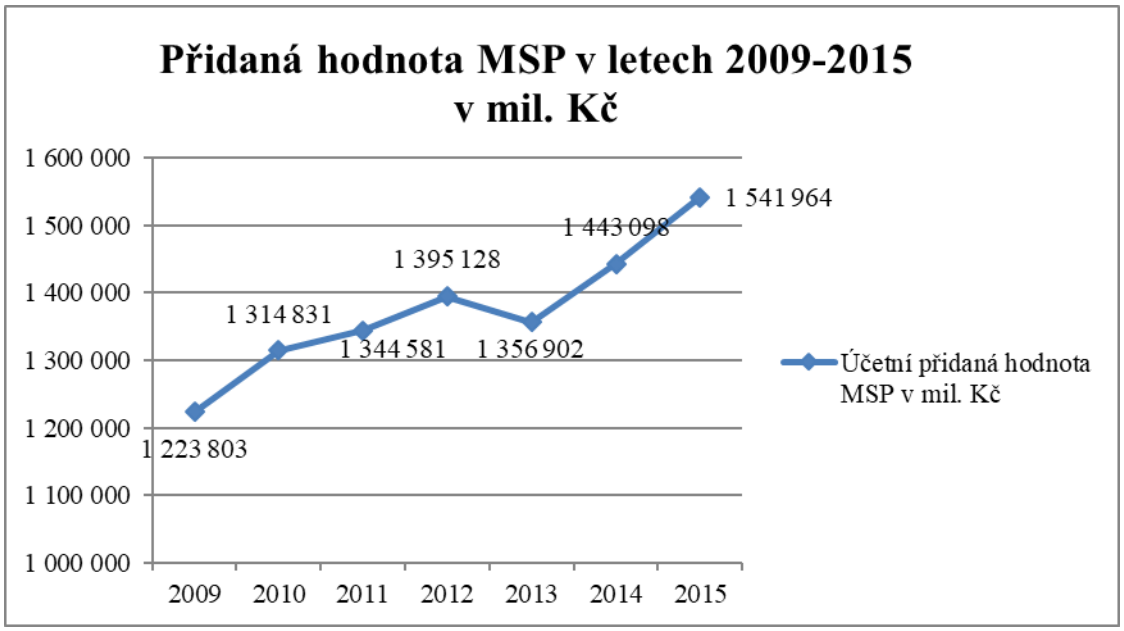
Jak je vidět na obrázku výše, počet MSP má spíše rostoucí tendenci. V roce 2013 a v roce 2014 došlo k lehkému poklesu počtu MSP. Tento fakt mohl být zapříčiněn hospodářskou krizí v roce 2012. V roce 2015 se opět počet MSP zvýšil o 14 950. Ministerstvo průmyslu a obchodu (2015) uvádí, že celkový počet podniků (bez ohledu na jejich velikost) v roce 2015 byl 1 141 245. Tento fakt tedy koresponduje s údajem výše, že podíl MSP na celkovém počtu podniků je 99,83 %.

Na dalších dvou obrázcích je možné vidět vývoj výkonů MSP a jejich přidané hodnoty.



Obrázek 5: Výkony MSP v letech 2009-2015 v mil. Kč
Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů MPO (2015)

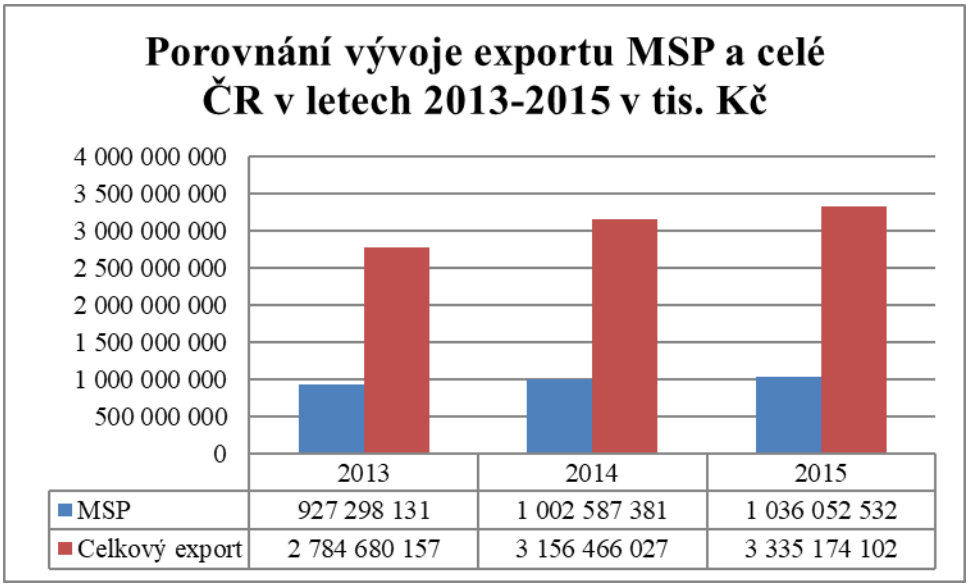
Na obrázku 5 je vidět, že výkony MSP mají rostoucí trend. V roce 2015 vyprodukovaly MSP 4 517 916 mil. Kč, což je oproti roku 2014 zvýšení o 20 593 mil. Kč. Výkony všech podniků v roce 2015 představovaly 9 217 286 mil. Kč. Podíl MSP na celkových výkonech byl tedy bezmála poloviční, přesněji 49,02 %. V roce 2014 tvořil podíl MSP na celkových výkonech, které dosáhly 8 819 020 mil. Kč, přibližně 51 %, což představuje pokles o necelé 2 %.



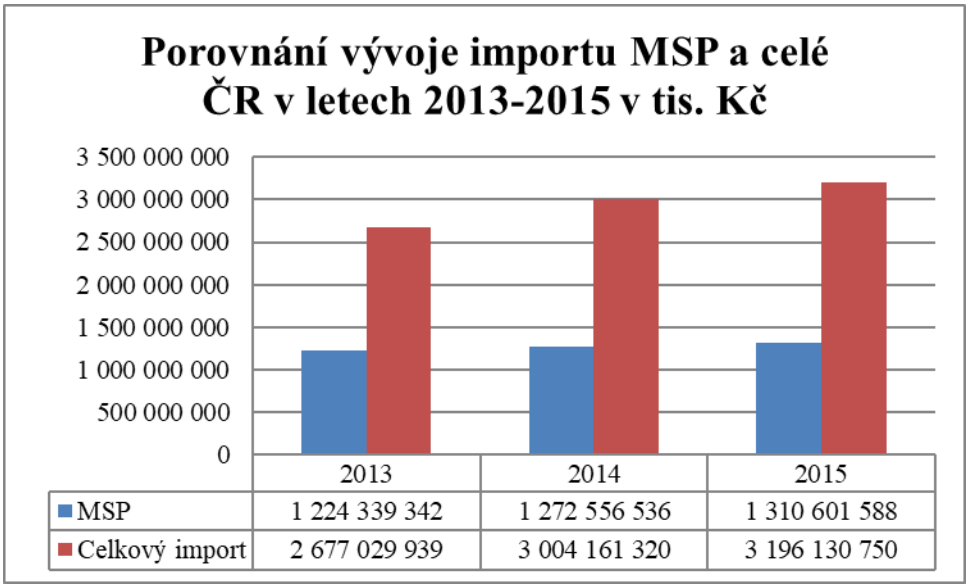
Obrázek 6: Přidaná hodnota MSP v letech 2009-2015 v mil. Kč
Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů MPO (2015)

Jak lze pozorovat na obrázku 6 MSP vytvořilo v roce 2015 účetní přidanou hodnotu v objemu 1 514 964 mil. Kč, což představuje oproti roku 2014 nárůst o 98 866 mil. Kč. Celková přidaná hodnota v roce 2015 byla 2 849 261 mil. Kč, podíl MSP na celkové přidané hodnotě tudíž tvořil 54,12 %. Oproti roku 2014, kdy celková přidaná hodnota tvořila 2 663 541 tudíž podíl přidané hodnoty MSP byl 54,17 %, došlo k poklesu o 0,05 %.

Následující statistiky se zabývají zahraničním obchodem MSP. Jak již bylo řečeno, fenomén internaconalizace se v dnešní době týká i MSP, proto i z pohledu ekonomiky celé České republiky hrají MSP v této oblasti důležitou roli. Na dalších dvou obrázcích je zobrazeno porovnání exportu a importu u MSP vzhledem k celkovému zahraničnímu obchodu České republiky. Do celkového exportu a importu jsou zahrnuty aktivity velkých podniků a nepřímý zahraniční obchod.



Obrázek 7: Porovnání vývoje exportu MSP a celé ČR v letech 2013-2015 v tis. Kč
Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů MPO (2015)



Obrázek 8: Porovnání vývoje importu MSP a celé ČR v letech 2013-2015 v tis. Kč
Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů MPO (2015)

Obrázek 7 ukazuje, že podíl MSP se v roce 2015 pohyboval okolo jedné třetiny na celkovém exportu ČR, přesněji 33,29 %. U importu hrálo MSP na celkovém počtu větší roli, jak zobrazuje obrázek 8. Jeho podíl osciloval okolo 41 %. Charakterem produkce často MSP vystupují jako subdodavatelé velkých podniků. Tudíž pokud velké podniky vyvážejí, počítají se subdodávky MSP do statistiky exportu velkých podniků. Zkreslenost dat může být také dána tím, že část vývozu nelze přiřadit konkrétnímu vývozci, jelikož

zahraniční subjekt má díky pravidlům volného obchodu v rámci EU možnost nakupovat a prodávat zboží přímo na českém trhu.

V následujích tabulkách 2 a 3 je členěn export MSP nejprve dle teritorií a dále z pohledu odvětví.

Tabulka 2: Export MSP dle teritorií v roce 2015

Země	**Export 2015 miliardy Kč.**
Německo	1 261
Slovensko	350
Polsko	228
Velká Británie	207
Francie	200

Zdroj: Vlastní zpracování dle AMSP (2016)

Tabulka 3: Export MSP dle odvětví v roce 2015

Odvětví	**Podíl na celkovém exportu 2015**
Stroje a dopravní prostředky	55,5
Polotovary a materiály	15,9
Průmyslové a spotřební zboží	12,2
Chemikálie a příbuzné výrobky	6,2
Potraviny a živá zvířata	3,7

Zdroj: Vlastní zpracování dle AMSP (2016)

Exportu dle teritorií dominují sousední země, s největším zastoupením Německa a dále pak Slovenska a Polska, kam směřuje 48 % našeho exportu. Dle statistiky MSP ministerstva průmyslu a obchodu (MPO, 2014), roste meziročně nejvíce export do Francie, Polska a Německa.

Co se týká odvětví, více než polovinu tvoří vývoz strojů a dopravních prostředků a druhou největší skupinou jsou polotovary a materiály. Tyto dvě odvětví tvoří více než dvě třetiny celkového exportu ČR.

Jak je možné vidět v této části práce, MSP je více než důležité pro ekonomiku České republiky. Nejen, že zaměstnává více než polovinu české populace, ale také tvoří bezmála

polovinu výkonů celé republiky. Právě proto je v zájmu nejen státu, ale i různých komerčních institucí či Evropské unie, MSP podporovat a poskytovat jim pomoc v různých oblastech podnikání.

2.4 Podpora malého a středního podnikání

Každý má možnost stát se podnikatelem, a jak uvádí statistiky, MSP je v české ekonomice hojně rozšířeno. Ovšem statistiky již zřídka kdy uvádí, kolik podnikatelů skončí neúspěšně, a jak velké finanční ztráty s sebou tyto krachy nesou. Proto je důležité nejen pro začínající podnikatele, ale i pro ty zkušené, zajímat se o možnosti podpor, které nabízejí různé privátní organizace, či organizace zvýhodněné díky finančním injekcím ze strany státu či fondů EU (Veber, 2012, s. 23). Vzhledem k potřebám této práce, jenž se bude zabývat především exportem, budou dále představeny podrobněji ty podpory, které se týkají právě vstupů na zahraniční trhy.

Dle Rydvalové (2011, s. 29-30) se obecně formy podpory podnikání dělí na:

- přímé,
- nepřímé.

Nepřímá podpora představuje vytváření příznivého prostředí pro MSP, především zjednodušováním administrativy, zmírňováním negativních dopadů nových legaslativ na MSP a usnadněním přístupu k informacím, vzdělání či poradenství.

Přímá finanční podpora se týká především nástrojů, které umožňují subjektům MSP lepší přístup k finančím prostředkům, jenž jsou potřebné k realizaci jejich investičních záměrů či ke snížení nákladů, které jsou definovány v programech podpory schvalovaných vládou ČR.

Dle Vebera (2012, s. 23) se aktivity v této oblasti všeobecně dělí na:

- finanční,
- nefinanční.

Dále se mohou členit dle jejich původu na:

A) Podpory podnikání z veřejných prostředků

V členských zemích EU jsou z principu podpory zakázány pokud nemají celoplošný charakter, a to z důvodu zamezení tvorbě nerovných soutěžních podmínek na trhu. Ovšem nařízení Evropské komise připouští výjimku pro podporu ve prospěch malých a středních podniků, výzkumu, vývoje a inovací, zaměstnanosti a vzdělávání a dále zaostalých regionů.

A1) Finanční podpory podnikání z veřejných zdrojů

V České republice je finanční podpora MSP zajišťována ministerstvy a vytvořenými vládními a regionálními institucemi. V oblasti přímé finanční podpory jsou činné především instituce jako je Českomoravská záruční a rozvojová banka, CzechInvest, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo pro místní rozvoj či Ministerstvo zemědělství, dále pak hlavní město Praha či kraje.

Na druhou stranu nepřímá finanční podpora se týká více exportu a je zajišťována Českou exportní bankou (dále ČEB) či Exportní garanční a pojišťovací společností (dále EGAP).

Česká exportní banka, a.s.

ČEB je z 80 % vlastněna státem a zbylých 20 % vlastní EGAP. Tato banka poskytuje podporu vývozu prostřednictvím exportních úvěrů a jiných služeb souvisejících s exportem. ČEB nabízí typy produktů jako jsou úvěry pro MSP, záruky, financování prospekce zahraničních trhů. Ačkoliv hlavním předmětem jejich aktivit je podpora velkých firem, částečně se věnují i podpoře MSP. Veber (2012, s. 30) klasifikuje typy podpor MSP poskytovaných ČEB na:

- program podpory MSP – vývozce,
- program podpory MSP – subdodavatel vývozce – proexportní záruka,
- bankovní záruky
- financování výroby určené pro vývozce.

Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s.

Společnost vznikla v roce 1992 jako akciová společnost, která je plně vlastněna státem. EGAP je úvěrová pojišťovna zaměřující se na nepojistitelná politická a komerční rizika, která se pojí s financováním vývozu zboží, služeb a investic z České republiky. Společnost pojišťuje především bankovní úvěry se splatností delší než 2 roky na financování vývozu velkých energetických, strojních a technologických zařízení, dopravních investic či jiných investičních celků a to zejména do zemí, kde je politické, právní a ekonomické prostředí nestálé a existuje zde vyšší riziko nezaplacení na straně kupujících. (EGAP, 2016)

EGAP se zaměřuje i na podporu exportu malých a středních podniků. Dle výzkumu, který prováděla Asociace malých a středních podniků a živnostíků ČR, více než 30 % MSP vyváží své výrobky do zemí mimo EU. Tudíž se potýkají právě s komerčními a politickými riziky a podporu od společnosti EGAP potřebují stejně tak, jako velké firmy. Mezi produkty, které nabízí EGAP malým a středním podnikům, patří pojištění krátkodobého či střednědobého a dlouhodobého vývozního dodavatelského úvěru proti riziku nezaplacení, pojištění bankou financovaného krátkodobého či střednědobého a dlouhodobého vývozního dodavatelského úvěru proti riziku nezaplacení, pojištění úvěru na předexportní financování výroby pro vývoz, pojištění proti riziku nemožnosti plnění smlouvy o vývozu či pojištění bankovních záruk. (EGAP, 2016)

A2) Nefinanční podpory podnikání z veřejných zdrojů

Vedle finančních podpor jsou také realizovány nefinanční podpory, které mají za úkol v konečném důsledku šetřit finance, zvyšovat informovanost subjetů a usnadňovat jim jejich podnikatelské aktivity. Do této oblasti spadá Ministerstvo průmyslu a obchodu, zastupitelské úřady a organizace CzechTrade. (Veber, 2012, s. 31).

CzechTrade

Exportem se zabývá především agentura CzechTrade, která byla založena v roce 1997 Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR. Úkolem této agentury je usnadnit firmám rozhodování o výběru vhodných teritorií, zkrátit dobu vstupu na daný trh a podpořit vývoj firmy v zahraničí. Mezi aktivity, které CzechTrade nabízí českým exportérům, včetně

MSP, patří například vstupní exportní konzultce spolu s detailním průzkumem cíleného trhu, další individuální služby v zahraničí jako je průzkum bonity obchodních partnerů v zahraničí a jejich oslovování či samotná organizace obchodních jednání, shromažďování informací z výstav a veletrhů. Agentura dále nabízí vývozní aliance, exportní vzdělávání a mnoho dalších služeb a informací. (CzechTrade, 2016)

B) Podnikatelské inkubátory a vědeckotechnické parky

Podnikatelské inkubátory a vědeckotechnické parky vznikly za účelem podpory inovací. Pro začínající firmy, které mají zajímavý inovační potenciál, jak už v podobě nějakého nápadu či přímo výrobkové inovace, jsou k dispozici podnikatelské inkubátory, které mohou těmto firmám nabídnout kanceláře pro administrativu, reprezentativní prostory pro obchodní jednání, zajištění telefonních a internetových služeb či poradenské služby v oblasti účetnictví, personalistiky, public relations a mnoho dalších.

Vědeckotechnické parky se orientují na oblast vědy, technologie, odborného vzdělávání a inovačního podnikání. Úzce spolupracují s univerzitami, vědeckými pracovištmi či výzkumnými ústavy a snaží se poskytovat podporu právě v oblasti inovačního rozvoje firmy, transferu technologií a inovačního charakteru MSP. (Veber, 2012, s. 34-35)

C) Nevládní organizace

Nevládní organizace figurují v této oblasti jako poskytovatelé velkého množství užitečných služeb všem podnikatelským subjektům včetně MSP. Do těchto organizací spadá Mezinárodní obchodní komora (ICC), Hospodářská a agrární komora, Rozhodčí soud, Česká podnikatelská reprezentace při EU (CEBRE), Asociace malých a středních podniků a živnostníků v ČR (AMSP) a Národní asociace pro rozvoj podnikání (NARP). (Veber, 2012, s. 36-39)

D) Podpory podnikání na komerčním základě

Jako poslední skupinou v oblasti podpory podnikání jsou komerční subjekty, které nabízejí začínajícím i již fungujícím podnikům řadu služeb z různých sfér podnikání, jako je vedení účetnictví, daňové poradenství, právní konzultace, zabezpečení bezpečnosti a ochrany

zdraví při práci atd. Mezi tyto subjetky patří bankovní služby pro podnikatele, fondy rizikového kapitálu či Business Angels. (Veber, 2012, s. 39-42)

2.5 Shrnutí

V předešlé kapitole byla nastíněna problematika malých a středních podniků. Po definování MSP byly uvedeny jejich výhody a nevýhody. Mezi výhody patří například pružné reagování na změny trhu, rychlost přijímání podnikatelských rozhodnutí či inovační kreativita. Naopak za nevýhody je považována menší finanční síla, konkurence ze strany velkých národních podniků či omezené finanční prostředky na propagaci či placení odborníků. Následně je nastíněna role a význam MSP, kde jsou hlavní přínosy viděny v oblasti sociální a ekonomické. Ekonomice jsou MSP přínosné například z hlediska exportu, kde je jejich podíl více než poloviční. Další část kapitoly je věnována vývoji MSP v ČR mezi lety 2009-2015. Uveden je vývoj počtu, výkonů a přidané hodnoty MSP v ČR. Pro účely práce je důležitá část, kdy je zkoumán export MSP. Nejdříve je porovnán export a import MSP vzhledem k celé ČR a následně se práce zabývá exportem MSP dle teritorií a dle komodit. Poslední část kapitoly se zaměřuje na podporu MSP, která je dále rozdělena na dvě hlavní skupiny, a to podporu finanční a nefinanční. V této části práce jsou přiblíženy hlavní instituce v oblasti finanční podpory ČEB a EGAP a jako hlavní nefinanční institucí je organizace Czech Trade.

Cílem této části práce je analyzovat prostředí MSP v ČR a ukázat, zda jsou zde předpoklady, pro společnosti tohoto typu, prorazit do zahraničí. Na základě provedené analýzy je dle našeho názoru v dnešní době potenciál pro MSP prorazit do zahraničí relativně velký. Podpora MSP je ze strany zkoumaných organizací velmi příznivá. Například statistika MSP ukázala, že plánovaný export zkoumané společnosti Schinkmann, spadá jak do pěti hlavních exportních partnerů, tak do pěti hlavních vyvážených komodit. Následující části práce se tedy věnuje představení vybrané společnosti Schinkmann, s.r.o podnikající ve svářečském odvětví a spadající právě do skupiny malých a středních podniků.

3. Představení firmy a její motivace vstupu na zahraniční trh

Cílem této kapitoly je podrobněji představit firmu Schinkmann, s.r.o., která je předním českým prodejcem svářecí techniky, nářadí a ochranných pomůcek pro svařování. Je zde popsán vývoj firmy od jeho založení až po současnost a dále služby, které firma poskytuje. Kapitola se také věnuje motivaci této firmy vstoupit na zahraniční trh, s čímž se pojí představení produktu, se kterým by společnost chtěla na tyto trhy prorazit. Jedná se o bodové svařování, které je celkem novodobou technologií.

3.1 Schinkmann, s.r.o.

Společnost Schinkmann, s.r.o. je česká rodinná společnost, která vznikla v roce 1991 a od té doby prošla velkým vývojem. Na počátku firma nabízela své služby pouze v mladoboleslavském regionu, dnes je hlavním prodejcem svářecí techniky na celém území České republiky. S počtem 17 zaměstnanců a ročním obratem v roce 2014, který činil 66 158 000 Kč (Justice, 2015), se řadí dle Evropské komise do skupiny malých podniků.

Z hlediska vývoje byl jeden z nejvýznamnějších roků pro společnost rok 1995, kdy započala přímá obchodní spolupráce se zahraničním, konkrétně italským, dodavatelem – firmou Tecna. Tecna je přední světový výrobce bodových svařovacích strojů a jejich příslušenství. Dále firma začala spolupracovat s firmou Cemont, která vyrábí kompletní sortiment svařovacího zařízení upřednostňující využívání moderních technologií.

V roce 2001 se stala společnost jakýmsi výhradním zástupcem firmy Tecna v ČR pro oblast průmyslových bodovacích strojů. I díky této skutečnosti je společnost Schinkmann nejvýznamnějším obchodníkem zabývajícím se odporovým svařováním v ČR. Spolupráce firem započala bez jakéhokoli podepsání smlouvy a tato forma neoficální kooperace přetrvává až dodnes. Schinkmann je každoročně zván na veletrh pořádaný Tecnou v Itálii, kde jsou představovány nejnovější produkty. Díky dlouhému a dobrému vztahu se stal Schinkmann silným a spolehlivým partnerem pro Tecnu na našem trhu.

Rok 2004 byl významný z hlediska budování zázemí firmy. Byla dokončena rekonstrukce dosavadního sídla firmy, která trvala 9 měsíců. Od tohoto roku má firma důstojné prostory pro prodejnu, vedení společnosti, pro vzdělávání svářečského personálu či pro předvádění

vybraného svařovacího zařízení. Od téhož roku zde také funguje na profesionální úrovni svářečská škola, která poskytuje školení všech běžných metod svařování. V roce 2006 firma navázala kontakt se společností Luvata a stala se tak jedním z předních dodavatelů bodovacích kontaktů pro Škoda Auto, a.s.

Dále mezi roky 2007 až 2011 se společnosti podařilo navázat spolupráci se společnostmi Linde Gas v oblasti technických plynů, pak také se společností Air Welding Central Europe, s.r.o. v oblasti přídavných materiálů a svařovacích strojů, dále v kooperaci s firmou Design Weld, s.r.o. se začala vyrábět automatizovaná pracoviště pro přivařování matic. V neposlední řadě byla navázána spolupráce s holandskou firmou Weldas Europe B.V. v oblasti ochranných pracovních pomůcek či s firmou Kemper v oblasti řešení dodávek s centrálním odsáváním škodlivých zplodin z průmyslových hal.

Dalším významným rokem pro společnost byl rok 2014, jelikož zakoupila CNC soustruh a začala tak vyrábět elektrody, potřebné pro bodové svařování. Tímto krokem se razantně snížily dodací lhůty standardních typů bodovacích elektrod a zároveň se firma stala flexibilnější v otázce dodávek nestandardních typů elektrod. Od té doby je firma schopna dodávat zboží zákazníkům přesně podle jejich přání a požadavků. Díky velké variabilitě CNC soustruhu, vyrábí firma také držáky elektrod a v neposlední řadě ramena. V příloze A jsou zobrazeny právě tyto spotřební díly, které se na CNC soustruhu vyrábějí.

V následujícím roce 2015 padlo rozhodnutí o hledání dalšího prostoru, kde by firma mohla vybudovat místo pro rozrůstající se kovoobráběcí oddělení. Společnosti se nakonec podařilo najít ideální prostory v nedaleké vesnici, kam se přestěhoval CNC soustruh, materiál a veškeré vybavení. Jelikož se firma doposud potýkala s nedostatkem místa pro poskytování svařovacích služeb, přestěhovala tam také svářečskou dílnu a dovybavila ji o nové stroje. Nyní společnost nabízí dostatečně dimenzované prostory pro svařování i objemnějších dílů.

V loňském roce 2016 se firmě podařilo zakoupit také CNC frézovací centrum. Díky tomu je společnost schopná vyhovět požadavkům zákazníků vyžadujících velice nestandardní bodovací elektrody, případně svařovací přípravky do svařovacích lisů.

3.1.1 Poskytované služby

Společnost Schinkmann dělí své činnosti do šesti hlavních kategorií:

- prodej svářecí techniky,
- servis a revize svářecí techniky,
- svářečská škola,
- technické plyny,
- zakázková výroba na CNC,
- zakázkové svařování.

Firma Schinkmann má svou vlastní prodejnu se svařovací technikou, která je otevřena každý pracovní den a jsou zde zákazníkům k dispozici kvalifikovaní pracovníci.

Nabídka firmy Schinkmann zahrnuje široký sortiment pro obloukové, odporové (bodové), plamenové, plazmové svařování a pájení. Dále nabízí také kompletní sortiment svařovacích hořáků a samostmívacích kukel. Dlouholetá zkušenost v prodeji svařovacích zdrojů a svařovací techniky umožnila společnosti prosadit se prodejem a službami v oblasti svařování v celé České republice.

Firma se zabývá nejen prodejem svařovací techniky, nářadí a ochranných pomůcek pro svařování, ale také poskytuje zákazníkům servis a revizi všech typů svařovacích strojů. Schinkmann vychází z dobré technické znalosti prodávaných a opravovaných zařízení a snaží se připravit pro všechny zákazníky optimální řešení. Dále firma umožňuje získat svářečskou kvalifikaci. K dispozici je totiž svářečská škola, která je určena pro profesionály i kutily. Firma nabízí kurzy svařování s vyškoleným personálem a spolupracujícími experty v oblasti svařování a pod dohledem České svářečské společnosti ANB. Dále je zde také možnost doškolení a přezkušování svářečů, svářečských operátorů a zaškolených pracovníků. Firma nabízí také speciální školení svářečských odborníků na základě interních dohod.

Mezi další služby patří zakázková výroba na CNC soustruhu, na kterém se vyrábí jak standardní, tak atypické elektrody pro bodové svařování. Ovšem díky vysoké variabilitě CNC je firma schopna nabídnou v podstatě jakýkoli produkt. Na zakázku funguje také

samotné svařování. Na základě požadavků zákazníka pracovníci společnosti Schinkmann navrhnou řešení konkrétního problému. Následná realizace probíhá ve vlastní dílně a na kvalitních strojích.

V neposlední řadě patří mezi poskytované služby doprava zboží po celé ČR. V rámci ní je ze strany řidiče poskytnuta pomoc při přesunu zboží až na místo určení, asistence při vybalovaní a kontrola zboží.

Specialitou firmy, která na českém trhu nemá prakticky žádné konkurenty, je oblast odporového svařování. Největším konkurentem pro firmu až do roku 2015 představovala společnost Jesva, která kvůli finančním problémům musela podnik uzavřít. Stávající konkurenci představuje česká firma Artweld sídlící v Liberci. Obrat společnosti v roce 2015 byl okolo 167 mil Kč a počet zaměstnanců je 15. V oblasti odporového svařování nemá ovšem tato firma mnoho zkušeností a nejsou velkými odborníky na tuto problematiku. Dalším konkurentem je společnost Alfin Trading sídlící v Náměšti nad Oslavou a s obratem více než 17 mil Kč v roce 2015 a s počtem zaměstnanců 25. Firma nabízí odporové svářečky značky Telwin, které se na českém trhu příliš neuchytily a poměr cena-výkon těchto svářeček je pro mnohé uživatele nepřijatelná. V oboru odporového svařování je tedy společnost Schinkmann lídrem na českém trhu, především díky výhradnímu prodeji značky Tecna na trhu. Firma má tak perfektní přehled o trhu a může reagovat na problémy zákazníků komplexně.

3.2 Motivace vstupu na zahraniční trh – bodové svařování

Jak již bylo zmíněno, společnost Schinkmann začala v roce 1995 spolupracovat s italskou firmou Tecna, která patří k nejznámějším výrobcům bodové svářecí techniky na světě. Firma Schinkmann je jediným zástupce firmy Tecna v České republice a z toho jí plyne velká konkurenční výhoda. Schinkmann nabízí v této oblasti sortiment od malých ručních bodovacích kleští až po projekční odporové lisy. Společnost tak zaujímá jedno z předních míst v oblasti odporového svařování, a právě v této oblasti by chtěla prorazit i do zahraničí. Jedním z dalších důvodů vedoucích k rozhodnutí rozšířit působnost společnosti Schinkmann na zahraniční trhy, je přesunutí samotného svařování v roce 2015

do větších prostor. Tato skutečnost znamená pro firmu možnost plnit i objemnější zakázky, které by mohly plynout z dovozu na zahraniční trh.

Hlavní motiv této expanze je především zvýšení obratu firmy. Dále pak rozšíření odbytových trhů a zároveň jejich diverzifikace vedoucí k větší stabilitě podnikatelské činnosti či prohloubení specializace firmy.

Pro potřeby této práce je pojem bodové svařování pouze stručně přiblížen. Tento typ svařování je druh odporového svařování: *„…, které na vytvoření spoje využívají teplo vznikající průchodem svařovacího proudu svařovanými materiály a současného působení přítlačné síly.“* (Schinkmann, 2017). U bodového svařování: *„Spoje se vytvářejí v podobě svarových čoček mezi přeplátovanými dílci. Pro svařování se používají válcové duté elektrody s výměnnou čepičkou = kontaktní špičkou.“* (Schinkmann, 2017). Dle uskupení svařovacích elektrod se bodové svařování dělí na přímě (elektrody jsou umístěny z opačných strach svařovaných dílců) a nepřímé (elektrody jsou umístěny z jedné strany svařovaných dílců).

Bodové svařování se používá při svařování plechu, který má obvykle tloušťku 1-3 mm. Nejvíce se využívá v automobilové výrobě. Dále i v jiných oblastech dopravního průmyslu, jako je železniční, letecká či autobusová doprava. Bodové svařování má své využití i v několika dalších oblastech výroby či pouze pro nadšené kutily. (Schinkmann, 2017)

3.2.1 Produkty bodového svařování

Firma Schinkmann, jak již bylo zmíněno, by právě díky výsadnímu postavení na českém trhu, chtěla s produkty bodového svařování prorazit i na trhy zahraniční. V následující části jsou představeny konkrétní stroje a jejich díly, se kterými by chtěla společnost konkurovat v zahraničí.

Stolní bodové svářečky

Jedná se o odporové bodové svářečky a svařovací listy řady Tecna 21xx, které se nejčastěji používají v různých výrobních podnicích, kde je kladen důraz na kvalitně provedené sváry

pomocí strojů s minimálními energetickými nároky a maximální spolehlivostí. Svářečky jsou svou konstrukcí určeny primárně k umístění na stole či stojanu. Možné je také zabudovat stroj do svařovacích linek či automatů. Tento typ svářečky umožňuje připojení k počítači, pomocí něhož lze svářečku nastavovat a monitorovat její provoz. Cena stolní bodové svářečky velmi závisí na provedení a výkonu a pohybuje se okolo 110 000 Kč až 310 000 Kč.

Stojanové odporové stroje

Tento typ stroje je navržen pro vysokou kvalitu svařování, se standardní mechanickou konstrukcí. Obsahuje tzv. pneumatický válec, který vykazuje dlouhou životnost a je navržen pro vysokou pracovní zátěž. Stojanové svářečky jsou levnější než svářečky stolní a cena opět závisí na mnoha faktorech, nejčastěji se pohybuje v rozpětí od 65 000 Kč až 200 000 Kč.

Závěsné pneumatické a bodovací kleště s integrovanou řídicí jednotkou

Závěsné bodovací kleště s integrovanou řídící jednotkou jsou určené pro náročné nasazení ve výrobních provozech. Oproti konkurenci vynikají především vysokým výkonem, kompaktními rozměry a nízkou hmotností, což umožňuje svářet i komplikovanější díly na menším pracovním prostoru. Zařízení je připraveno pro zavěšení na balancér. Tento typ svářečky dělá práci snazší, přesnější a produktivnější. Cena těchto kleští je v rozmezí cca od 25 000 do 55 000 Kč.

Elektrody

Elektrody jsou spotřební díly pro odporové bodovací svařovaní. Spotřeba elektrod závisí na několika aspektech, jak velký je svařovací proud, jak velký je přítlak a jaký je svařovaný materiál. Dále je zde také možnost elektrody párkrát zbrousit. Výměna elektrody nastává tedy po několika stovkách bodů například až 500. Díky novému CNC soustruhu si tyto spotřební díly vyrábí firma sama, proto může potřeby zákazníků plnit ihned. Cena základních elektrod činí 130 Kč až 200 Kč za kus, pokud se jedná o speciální zakázkovou výrobu, může cena vyšplhat až na 2 500 Kč.

Pro každý typ svářečky je potřeba jiný typ elektrod. Základní typy a tvary elektrod jsou zobrazeny v příloze B.

4. Analýza potenciálních zahraničních trhů

Analýza zahraničních trhů, na které chce daná firma vstoupit, je nezbytným krokem k tomu, aby byl tento vstup úspěšný. Předmětem této kapitoly je právě bližší analýza dvou vybraných trhů. Společnost Schinkmann si jako cílové trhy své expanze zvolila Slovensko a Polsko. Důvodem tohoto výběru je především obchodní provázanost a geografická výhodnost. Cílem této části práce je porovnání těchto dvou trhů a zvolení jednoho trhu, na který by zkoumaná společnost mohla vstoupit. Jako nástroj ke komparaci trhů je v práci použita PEST analýza. Jednotlivé trhy budou tedy rozebírány z hlediska právního a politického prostředí, sociálně-kulturního prostředí, ale především pro účely této práce z hlediska prostředí ekonomického a technologického. Navíc je také zkoumána konkurence na daných trzích.

Jak již bylo řečeno, Schinkmann má v plánu vyvážet stroje, které kupuje od italské firmy Tecna. Nabízí se tedy otázka, jak se k exportu Schinkmanna staví Tecna. Vztah mezi společnostmi není podložený žádnou smlouvou. Jedná se o dlouhodobou spolupráci, která funguje a Tecna tak bere Schinkmanna za silného partnera. Schinkmann k tomu navíc chce vyvážet i elektrody, které si sám vyrábí a společnost Tecna elektrody vůbec nenabízí. Jedná se tedy tak o komplement, který by mohl i pro Tecnu znamenat větší odběr zboží. Schinkmann v rámci dobrých vztahů s Tecnou exportní otázky řešil a ta s tím nemá žádný problém. Tecna má trhy částečně pokryté svými partnery, jak bude zmíněno v analýze konkurence.

4.1 Slovensko

Prvním zvoleným trhem je Slovensko, a to z několika důvodů. Firma Schinkmann, jak již bylo řečeno, nemá žádné zkušenosti s exportem, a tudíž země zvolené pro export, by neměly být příliš odlišné v oblasti právní, ekonomické či kulturní, aby obchodování nebylo složité. Slovensko tyto podmínky víceméně splňuje. Roli při výběru hrála především poloha státu, zanedbatelné jazykové bariéry či členství obou států v Evropské unii. Hlavním důvodem je také fakt, že společnost Schinkmann má na Slovensku svého obchodního partnera, firmu Formica.

4.1.1 Ekonomické prostředí

Ekonomika Slovenska je dle Central Intelligence Agency (dále jen CIA) (2016) 61. ekonomikou na světě v měření kupní síly na obyvatele. Tento údaj umožňuje porovnávat kupní sílu v jednotlivých státech, s různými měnami a cenovými úrovněmi. Slovensko mělo v roce 2016 HDP na obyvatele dle CIA 27 800 EUR oproti České republice, kde tato hodnota v roce 2016 činila 30 980 EUR. V rámci EU se Slovensko řadí o 5 příček za Českou republiku v měření HDP na obyvatele v porovnání s průměrem EU, kde na Slovensku výkon ekonomiky činí 77 % unijního průměru a údaje jsou brané k roku 2015. (Eurostat, 2016)

Z následující tabulky 4 vyplývá, že meziroční růst HDP byl v roce 2016 3,3 % a v roce předcházejícím 3,8 % a dosáhlo tak nejvyšší hodnoty za posledních 7 let. Míra inflace se v posledních letech na Slovensku snižuje a v roce 2015 a 2016 klesla hodnota do záporných čísel. Nezaměstnanost je vyšší ve srovnání s Českou republikou, kde v roce 2016 dosahovala míra nezaměstnanosti hodnoty 5,5 %, rozdíl tak v loňském roce činil 4,2 %.

Tabulka 4: Vývoj základních makroekonomických ukazatelů Slovenska mezi lety 2009-2016

	2009	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
HDP (mld. EUR)	64,78	67,25	69,48	71,80	73,79	76,08	78,86	80,90
Tempo růstu HDP (%)	-2,3	4,1	4,6	1,7	1,5	2,6	3,8	3,3
Míra inflace (%)	0,9	1,0	3,9	3,6	1,4	-0,1	-0,3	-0,5
Míra nezaměstnanosti (%)	12,1	14,4	13,6	14	14,2	13,2	11,5	9,7
Saldo obchodní bilance (mld. EUR)	0,946	0,778	1,015	3,555	4,232	4,702	3,319	3,672
Státní dluh (% z HDP)	36,3	41,2	43,7	52,2	54,7	53,6	52,5	51,9

Zdroj: Vlastní zpracování dle Štatistický úřad Slovenskej republiky (2016)

Tak jako Česká republika je i Slovensko proexportní zemí. To dokazují čísla obchodní bilance. V roce 2016 převyšoval export nad importem o 3 672 mil. EUR, dalo by se říci, že vzhledem k rokům 2013 a 2014 zde došlo k poklesu této bilance, ale oproti roku 2015 tato hodnota opět vzrostla.

Co se týká vzájemného obchodování, patří Slovensko k nejvýznamnějším obchodním partnerům České republiky, s podílem okolo 7,3 % na obratu zahraničního obchodu ČR se tak řadí na 2. místo hned za Německem. Jak lze vidět z obrázku 9, od roku 2005 se vzájemné obchodování mezi státy navyšovalo, kde jediný propad je zaznamenaný v roce 2009. Tento fakt byl zapříčiněný vlivem celosvětové hospodářské stagnace. Vývoz zboží z ČR na Slovensko se od roku 2005 do roku 2015 zvýšil více než dvojnásobně. (ČSÚ, 2015)

Obrázek 9: Vývoz z ČR na Slovensko v mil. Kč
Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2015)

Nejvýznamnější pozici v rámci zbožové struktury vývozu na Slovensko zaujímají stroje a dopravní prostředky (SITC – 7), které tvoří zhruba třetinu celkového českého exportu na Slovensko. V roce 2015 dosáhl vývoz strojů a dopravních prostředků 123,3 mld. Kč, největší podíl na této hodnotě měla silniční vozidla. Další důležitou komoditou v této kategorii byla elektrická zařízení, přístroje a spotřebiče, dále pak stroje využívané v průmyslu či zařízení pro telekomunikaci. Druhou příčku pak tvoří polotovary a různé materiály (SITC – 6), jako jsou kovové výrobky, železo či ocel, ale také výrobky nekovové a neželezné kovy. Hodnota vývozů této skupiny zboží činila 58,5 mld. Kč. Třetí nejvýznamnější zbožová skupina vývozu patří minerálním palivům a mazivům (SITC – 3) s hodnotou 46,2 mld. Kč.

Dovoz ze Slovenska do České republiky je opět ve znamení strojů a dopravních prostředků (SITC – 7), především těch silničních. V roce 2015 hodnota dovozu této komoditní skupiny činila 65,2 mld. Kč. Stroje se dováží nejvíce v oblasti energetiky, jako jsou například vznětové a vratné motory. Druhou nejvýznamnější skupinu tvoří polotovary a materiály (SITC – 6) v hodnotě 41,1 mld. Kč a třetí nejčastější dováženou komoditou jsou opět minerální paliva a maziva. Tato oblast činí 20,1 mld. Kč. Významným dováženým zbožím jsou také chemikálie a jim příbuzné výrobky (SITC – 5). (Statistiky&my, 2016)

Slovensko je jedním z klíčových obchodních partnerů České republiky a je tomu i naopak. V tabulce 5 je vidět, že Česká republika je druhý největší vývozní a dovozní partner pro Slovensko hned za Německem. Třetí místo v dovozu na Slovensko patří Rakousku a spolu s ČR a Německem tvoří bezmála 45 % celkového dovozu do země. Třetí největší vývozní partner pro Slovensko je Polsko, které s ČR a Německem odebírají více než 43 % veškerého exportu Slovenska. Mezi další obchodní partnery Slovenska patří Maďarsko, Rusko, Francie, Itálie či Spojené království. K významným dovozním partnerům se řadí také Čína či Korejská republika. (ČSÚ, 2015)

Tabulka 5: Obchodní partneři Slovenska

Obchodní partneři Slovenska			
Vývoz v %		**Dovoz v %**	
Německo	22	Německo	18,7
ČR	12,8	ČR	16,6
Polsko	8,4	Rakousko	9,2

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2015)

HDP Slovenska je tvořeno nejvíce terciárním sektorem, tedy službami. Služby tvoří 64,8 % celkového HDP. Dále je sekundární sektor neboli průmysl s 31,6 % celkového HDP. Slovenský průmysl se skládá především z automobilového průmyslu, kovovýroby, výroby elektřiny, paliv, dále chemických produktů, dřevozpracujícího průmyslu či textilního a potravinářského průmyslu. Nejmenší část tvoří primární sektor se zastoupením pouhých 3,6 % na HDP. Zemědělství na Slovensku zahrnuje především pěstování obilí, brambor, cukrové řepy, chmelu, ovoce či chování prasat, dobytku a drůbeže. (CIA, 2016)

Daňový systém na Slovensku má pro rok 2017 sazbu daně z příjmu fyzických osob ve výši 19 % a sazba daně právnických osob činí 21 %. Základní sazba daně z přidané hodnoty je ve výši 20 % a snížená sazba DPH je 10 % (Podnikajte, 2016). Důležitou smlouvou týkající se zdanění, je smlouva mezi Českou republikou a Slovenskem o zamezení dvojího zdanění a zabránění daňovým únikům v oboru daní z příjmu a majetku s platností od roku 2003. (MZV, 2017)

Mezi další důležité obchodní smlouvy mezi ČR a Slovenskem patří Dohoda o spolupráci Ministerstva průmyslu a obchodu ČR a Ministerstvem hospodářství SR z roku 2004, která zajišťuje vysoce nadstandardní vztahy v oblasti hospodářství a obchodu. Rozvoj exportních příležitostí českých a slovenských firem včetně jejich uplatnění na zahraničních trzích pak řeší Dohoda o spolupráci mezi Eximbankou (Exportno-importní banka Slovenska) a ČEB z roku 2014. (MVZ, 2017)

Jako další podklad pro zkoumání ekonomického prostředí v daném státu může sloužit projekt zvaný Doing Business. Tento projekt známý také jako index snadnosti podnikání je prováděn Světovou bankou. Jedná se o hodnocení jednotlivých ekonomik na celém světě, dle určitých kritérií. Ta se zaměřují na to, jak příznivé prostředí pro podnikání je v dané zemi. Státy jsou hodnoceny na stupnici od 1 do 190 (190 je hodnocených států) a také je hodnocena vzdálenost od lídra. Vyšší hodnocení (v tomto případě nízká numerická hodnota) indikuje lepší, většinou jednodušší, systém regulace pro daný business a silnější ochranu majetkových práv. Jednoduše řečeno, vysoké hodnocení dané ekonomiky znamená, že regulační prostředí v zemi více napomáhá začínajícím podnikům a usnadňuje chod místním, již existujícím firmám. Dle statistiky Doing Business má nejvíce příznivé prostředí pro podnikání Nový Zéland, Singapur či Dánsko.

V následující tabulce 6 je vidět pořadí České republiky a Slovenska ve vybraných oblastech v roce 2016. Celkové pořadí ČR je o něco lepší než pořadí Slovenska, ovšem do elitní 20 mají obě země ještě daleko. Z jednotlivých indikátorů lze vyčíst, že podmínky pro vstup do podnikání či pro získání úvěrů jsou v ČR méně příznivé než na Slovensku. Celkově lze ale předpokládat, že v obou zemích není zcela přátelské prostředí pro podnikání, ať už se jedná o vztah mezi firmami a investory či o přehnanou administrativu. Důležitý faktor je pro účely této práce zahraniční obchod, kde jsou oba státy lídry

v kategorii, a tudíž lze předpokládat, že překážky pro vstup na slovenský trh nebudou téměř žádné. (Euro, 2015)

Tabulka 6: Porovnání ČR a Slovenska v žebříčku Doing Business Světové banky

Indikátor	ČR	SR
Celkové pořadí v hodnocení	*27*	*33*
Vstup do podnikání	81	68
Zápis do katastru	13	53
Přístup k úvěrům	31	7
Ochrana investorů	32	44
Placení daní	53	56
Zahraniční obchod	1	1

Zdroj: Vlastní zpracování dle The World Bank (2017)

4.1.2 Právní a politické prostředí

Slovenská republika vznikla po rozpadu Československa v roce 1993. Jedná se o parlamentní republiku v čele s prezidentem, kterým je od roku 2014 Andrej Kiska. Prezident je volen přímo na období pěti let, podobně jako v ČR. Prezident jmenuje vládu, která představuje výkonnou moc státu. Zároveň také jmenuje předsedu vlády, kterým se stal v roce 2016 již po třetí Robert Fico (Aktuálně, 2016). Zákonodárnou moc má v rukou parlament, který je na rozdíl od ČR jednokomorový, jinak zvaný Národní rada, který má 150 poslanců volených na čtyři roky poměrným volebním systémem. Soudní moc reprezentuje desetičlenný Ústavní soud. Soudci jsou jmenováni prezidentem na sedm let. (Euroskop, 2017)

Slovensko vstoupilo do Evropské unie 1. května 2004, spolu s dalšími 9 státy včetně ČR. Stalo se tak součástí východního rozšíření, které je doposud největším rozšířením EU, nazývané také *Big Bang Enlargement*. V Radě EU má 7 hlasů a do Evropského parlamentu volí 13 poslanců. Součástí Schengenského prostoru se stalo Slovensko spolu s Českou republikou ve fázi 4. rozšiřování v roce 2007. Slovensko je od 1. ledna 2009 také součástí Eurozóny a spolu s dalšími 18 státy využívá společnou měnu Euro. (Euroskop, 2017)

Po vstupu ČR a Slovenska do EU sice zanikla celní unie mezi těmito dvěma státy, které trvala od roku 1993 do roku 2004, ale jejich spolupráce se o to více prohloubila. To také dokazují pravidelná setkávání vlád obou států. V roce 2014 premiér Bohuslav Sobotka

a Robert Fico zdůraznili, že vztahy mezi oběma státy jsou nadstandardní a jejich další prohlubování je jejich trvalou prioritou. Dále potvrdili zájem v nové bilaterální tradici společného jednání vlád. Vyzdvihli také, že společná historie, kulturní a jazyková blízkost a zároveň intenzivní politická a hospodářská spolupráce předurčuje obě země ke společným iniciativám i v rámci EU. Další česko-slovenská spolupráce by se měla ubírat směrem k evropské politice, dopravní infrastruktuře, energetice, financím či obraně (Vláda ČR, 2014). Na společném zasedání vlád v roce 2016 se jednalo opět o dopravní infrastruktuře či obraně, ale například také o postupu při vyjednávání o brexitu. Země opět vyzdvihly vzájemné vztahy, které mohou být v současné Evropě pozitivním příkladem. (Euro, 2016)

4.1.3 Sociálně-kulturní prostředí

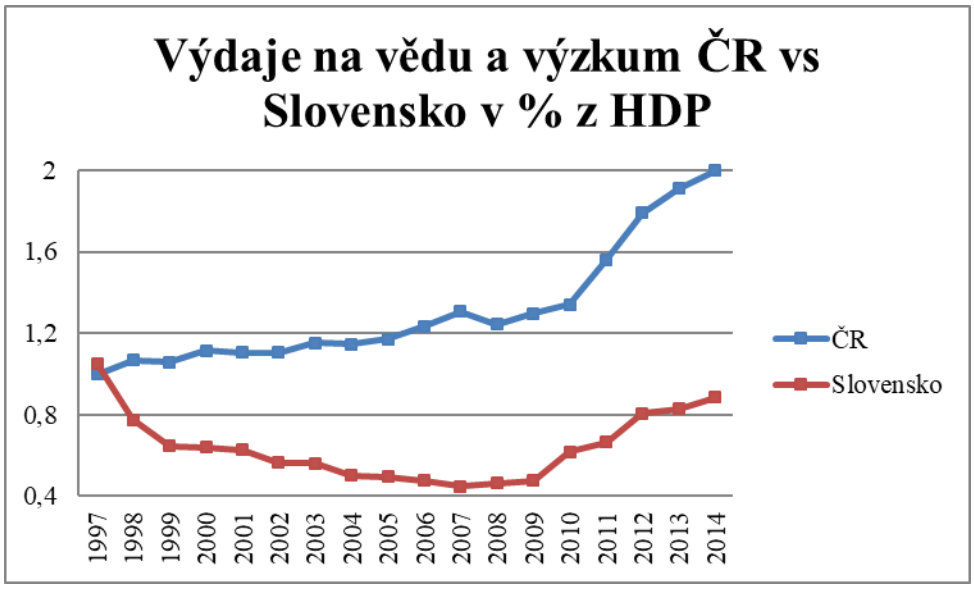
Společenská etika a obchodní jednání mají své tradice a zvyklosti. Liší se dle jednotlivých států a teritorií. Proto je velmi důležité před zahájením obchodovaní se zahraničními státy mít alespoň určitou znalost o tamní obchodní etice. Slovensko je kulturně velmi blízké České republice, ale existuje zde i pár odlišností, na které je dobré se připravit. Slováci jsou při obchodním jednání temperamentnější, impulzivnější a zároveň přizpůsobivější než Češi. Státy více na východ jsou přátelštější, otevřenější a spontánnější v navazování obchodních kontaktů, a tak tomu je i na Slovensku.

Slováci podobně jako Češi na etiku a formality příliš nehledí, ale i tak jsou Slováci zdvořilejší a galantnější například k ženám. Slovenská strana dokáže ocenit připravenost druhé strany na obchodní jednání a daný obchod se pak snadněji uzavírá. Je dobré jít na jednání s jasným cílem, být spíš aktivnější a vyvíjet vlastní iniciativu, jelikož Slováci jsou někdy lehkomyslní a nerozhodní, jednání se tak vyhne zdlouhavému připomínkování ze slovenské strany a konference se tak urychlí. Odborníci radí obchodníkům, aby hned na první schůzce přešli k hlavnímu tématu jednání, ovšem není dobré na první či druhé schůzce rovnou obchody uzavírat, ale spíš dát Slovákům čas na rozmyšlenou. (Businessinfo, 2011)

4.1.4 Technologické prostředí

Slovensko má dlouho trvající tradici ve strojírenství, elektroinženýrství, dále v elektronickém a těžkém průmyslu. Tyto oblasti mohou být konkurenceschopné pouze, pokud budou pracovat s novým zařízením a pokročilou technologií. Slovenské podniky jsou právě proto zapojeny v globální dodavatelské síti vysoce specializovaných komponentů, aby mohli konkurovat v produkování finálních výrobků. Výrobky ze Slovenska jsou známy především díky jejich kvalitě a precizní práci. (Market Research Reports, 2012)

Důležitou úlohu pro ekonomiku Slovenska hraje podpora vědy a výzkumu. Tu má na Slovensku ve správě Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky. Tato instituce má na starosti vytváření podmínek pro uskutečňování vědy a výzkumu skrze finanční a legislativní nástroje a dále tvorbu podmínek pro mezinárodní spolupráci. To znamená, že tato instituce představuje nejdůležitější článek v rámci vědy a techniky na Slovensku (Minedu, 2017). K prioritám slovenské vlády jednoznačně patří podpora výzkumu a vývoje. Na obrázku 10 je ovšem vidět, že oproti ČR Slovensko zaostává. Hlavní rozdíl je ten, že od roku 1997 až do roku 2009 tyto výdaje na Slovensku klesaly a oblast výzkumu a vývoje byla z hlediska investovaných finančních prostředků velmi poddimenzovaná. (The World Bank, 2016)



Obrázek 10: Výdaje na vědu a výzkum ČR vs Slovensko v % z HDP
Zdroj: Vlastní zpracování dle The World Bank (2016)

Tato čísla dokazuje i fakt, že na Slovensku klesá počet žádostí o národní i mezinárodní patenty. V roce 2013 bylo uděleno pouze 115 patentů, což je asi čtyřikrát méně než v České republice. Hlavní příčinou je právě slabá podpora státu a nedostatečná podpora malých výzkumných skupin. Další příčinou je také odchod slovenských odborníků do zahraniční. Slovensko chce tuto problematiku řešit především podporou IT sektoru, dále by měli pomoci i prostředky z Evropských fondů či motivace studentů slovenských univerzit. (E15, 2014)

4.1.5 Analýza konkurence

Podstatným faktorem při analýze zahraničního trhu je konkurence. V případě společnosti Schinkmann je důležité se zaměřit na firmy, které mají ve své nabídce produkty bodového svařování. Mezi největší konkurenty patří ty firmy, které jsou, stejně jako společnost Schinkamnn, partnery italského výrobce bodových svářeček firmy Tecna. Mezi tyto firmy patří Profiweld a Vawwelding. Dalším potenciálním slovenským konkurentem je společnost Prospot.

Profiweld

Společnost Profiweld byla založena v roce 2008, sídlí v Bratislavě a je jedním z dodavatelů svářecí techniky na Slovensku. Společnost má 4 zaměstnance a obrat v roce 2015 činil 1 121 842 EUR (FinStat, 2017). Firma nabízí produkty i v oblasti odporového svařování, jak strojů, tak spotřebních dílů jako jsou například elektrody, které si firma sama vyrábí. V oblasti bodového svařování je odběratelem strojů od italské společnosti Tecna a tudíž představuje pro naši zvolenou společnost Schinkmann potenciální konkurenci na daném trhu.

V oblasti bodového svařování firma nabízí sortiment od velkých a malých bodovacích kleští, stojanových svářeček či stolních bodových svářeček až po balancéry a vyvažovače, lineární lisy, měřící přístroje či kondenzátorové zdroje. Nabízené produkty jsou totožné s firmou Schinkmann. Mezi nabízenými službami, které firma poskytuje, lze nalézt dodávky svářecích zařízení dle přání zákazníka, výrobu a servis ramen a elektrod pro odporové svařování, vibrační zpracování svár (odstranění vnitřních pnutí) či prodej vibračních zařízení. Dále firma nabízí poradenskou činnost ohledně přídavných materiálů a samotného svařování. (Profiweld, 2016)

Společnost Profiweld je prakticky již současným konkurentem firmy Schinkmann. V březnu 2017 se firma Schinkmann účastnila výběrového řízení pro libereckou firmu Artweld. Jedním ze soupeřů byla právě firma Profiweld, která se pokusila prodat svářecí stroj pod cenou, za kterou stroj původně od firmy Tecna nakoupila. Dá se tedy počítat, že s danou firmou by na slovenském trhu společnost Schinkmann musela svádět velký konkurenční boj.

Vaw Welding

Společnost Vaw Welding sídlí ve městě Sučany ležící v Žilinském kraji. Společnost byla založena v roce 2004 a se svými více než dvacetiletými zkušenostmi se stala odborníkem na plazmové a obloukové svařování. V oblasti odporového bodového svařování je jedním ze tří zástupců firmy Tecna na Slovensku. Společnost má okolo 18 zaměstnanců a její roční obrat v roce 2016 byl ve výši 1 591 818 EUR (FinStat, 2017).

Od společnosti Tecna nabízí společnost Vaw Welding produkty stejné jako společnost Schnikmann i předchozí Profiweld a to ruční a závěsné bodovací kleště, stojanové a stolní bodové svářečky, odporové svařovací lisy či balancéry a vyvažovače. Rozšířenou nabídku má o stroje pro autoservis a stroje pro karosářské práce. Mezi nabízené služby firma zahrnuje záruční a pozáruční servis, ověřování a kalibrace svářečských strojů, periodické prohlídky a revize, proškolení obsluhy strojů a k dispozici má firma i vlastní e-shop (Vaw Welding, 2017). Se společností Vaw Welding nemá firma Schinkmann žádné zkušenosti, tudíž se dá předpokládat, že tato firma představuje pouze malého lokálního prodejce.

Prospot

Dalším konkurentem je pro firmu Schinkmann společnost, která vznikla v roce 2008 s názvem Prospot sídlící v Kolárovu v Nitranském kraji. Firma Prospot nabízí sortiment od svářecích strojů až po kompletní linky, dále je dodavatelem spotřebního materiálu a dalších pomůcek pro svařování. V oblasti odporového svařování je výhradním zástupcem španělské firmy Serra pro Slovensko. Firma má okolo 20-24 zaměstnanců a obrat v roce 2016 činil 2 116 333 EUR. (FinStat, 2017)

Mezi nabízenými produkty v oblasti bodového sváření se nachází svářečky s výkyvným ramenem, stojanové svářečky a dále spotřební materiál jako jsou elektrody, čepičky, držáky elektrod či ramena. Společnost Prospot zabezpečuje servis, opravu poruch a chyb a v neposlední řadě také dodávku náhradních dílů a zařízení od svých dodavatelů. Zákazníkům jsou k dispozici zkušení technici, kteří se starají o opravy strojů (Prospot, 2017).

Sortiment je oproti firmě Schinkmann užší, ale na druhou stranu má firma Prospot velmi podobné výrobkové portfolio i ceny, tudíž se dá označit za jednoho z největších konkurentů na slovenském trhu. Společnost Schinkmann se se společností Prospot setkala na konkurenčním poli i v ČR. Několik příhraničních měst jako je Zlín či Brno odebírá svářecí stroje právě od zmíněného konkurenta.

4.2 Polsko

Druhý potenciální trh pro export společnosti Schinkmann představuje Polsko. Jedním z důvodů tohoto výběru je geografická blízkost trhů či významná spolupráce těchto zemí v zahraničním obchodě. Dalším důvodem pro zvolení polského trhu je strojírenský veletrh ITM Polska, který se koná každoročně ve městě Poznaň. Firma Schinkmann se ho pravidelně účastní a otevírají se jí tak široké možnosti navázání obchodních vztahů pro budoucí spolupráci. Stejně jako pro analýzu slovenského trhu, je i pro ten polský zvolena metoda PEST s hlavním zaměřením na oblast ekonomického a technologického prostředí.

4.2.1 Ekonomické prostředí

Z pohledu HDP na obyvatele je na tom Polsko o něco hůře než Slovensko a Česko. S hodnotou 24 700 EUR v roce 2016 se řadí dle CIA (2016) na 68. příčku ve světě. V rámci EU v měření HDP na obyvatele v porovnání s unijním průměrem se Polsko nachází až 10 míst za Českou republikou. V ČR v roce 2015 výkon ekonomiky činil 87 % unijního průměru oproti 69 % výkonu ekonomiky Polska. (Eurostat, 2016)

Jak je vidět v tabulce 7 ekonomika Polska vykazuje poměrně stabilní hospodářský růst. Míra inflace má klesající tendenci a stejně jak tomu bylo v případě Slovenska, dosahovala míra inflace v roce 2015 záporných hodnot. Míra nezaměstnanosti se od roku 2013 snižuje a v roce 2016 činila 8,3 %, což je méně než na Slovensku, ale více ve srovnání s ČR.

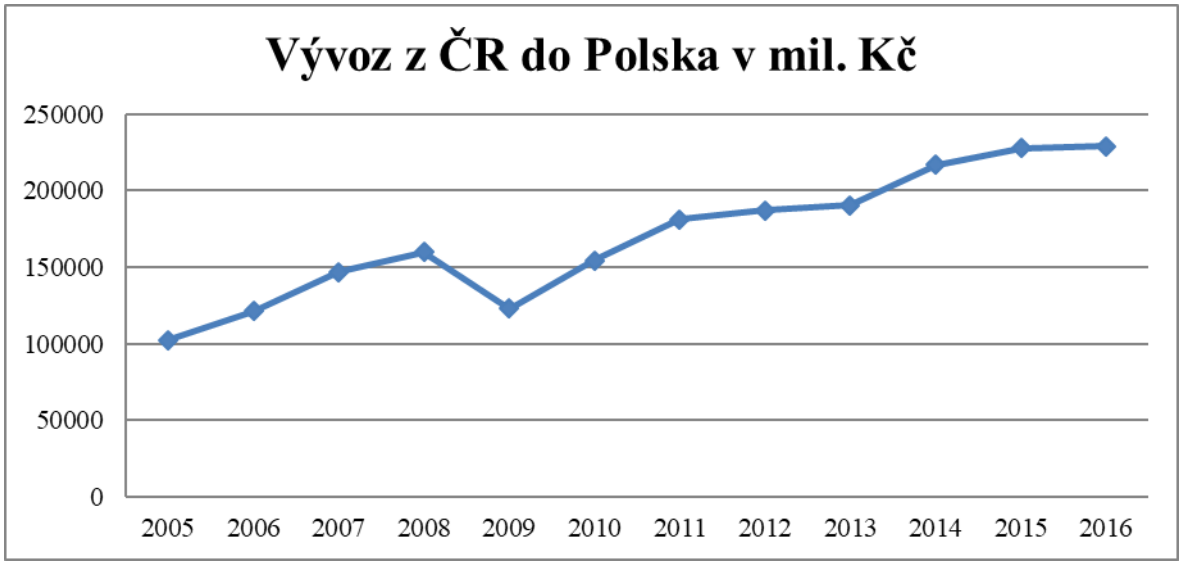
Tabulka 7: Vývoj základních makroekonomických ukazatelů Polska mezi lety 2009-2016

	2009	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
HDP (mld. EUR)	326,59	343,98	372,90	387,80	394,33	409,29	428,24	440,58
Tempo růstu HDP (%)	1,7	3,7	5,0	1,6	1,3	3,3	3,6	1,6
Míra inflace (%)	3,5	2,6	4,3	3,7	0,9	0,0	-0,9	0,9
Míra nezaměstnanosti (%)	12,1	12,4	12,5	13,4	13,4	11,5	9,7	8,3
Saldo obchodní bilance (mld. EUR)	-9,553	-13,129	-15,383	-10,641	-1,956	-2,641	2,347	4,917
Státní dluh (% z HDP)	49,4	53,1	54,1	53,7	55,7	50,2	51,1	54,4

Zdroj: Vlastní zpracování dle Central Statistical Office of Poland (2017)

Z tabulky je patrné, že saldo obchodní bilance se až do roku 2014 pohybovalo v záporných číslech. Od roku 2010 až do roku 2014 se objem exportu postupně zvyšoval, ale až v roce 2015 začal převyšovat objem importu. Tudíž kladný účet obchodní bilance Polsko zaznamenalo až v posledních dvou letech, kdy v roce 2016 převyšoval export nad importem o 4,917 mld. EUR.

Vzájemná obchodní spolupráce států se také neustále zvyšuje. Pro Českou republiku hraje Polsko klíčovou roli. Z pohledu vývozu se Polsko řadí na třetí místo s 6% podílem na celkovém vývozu ČR hned za Německo a Slovensko. Z obrázku 11 je vidět rostoucí tendence vyváženého zboží směrem do Polska. Za posledních 10 let se export k našim východním sousedům zvýšil o více než sto milion korun. Podobně jako tomu bylo v případě Slovenska, jediný pokles objemu vývozu do Polska je zaznamenám v roce 2009, což lze opět přičítat celosvětové hospodářské krizi. (ČSÚ, 2016)



Obrázek 11: Vývoz z ČR do Polska v mil. Kč
Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2016)

Z pohledu komoditní struktury vývozu ČR do Polska je nejvíce zastoupena skupina strojů a dopravních prostředků (SITC – 7), která tvořila v roce 2015 a 2016 okolo 40 % celkového vývozu. Nejzásadnější roli zde hrají silniční vozidla a elektrická zařízení, přístroje a spotřebiče. Stejně jako tomu je i v případě Slovenské republiky, druhou největší vyváženou komoditou jsou výrobky tříděné dle druhu materiálu (SITC – 6), které představovaly asi čtvrtinu celkového vývozu ČR do Polska v letech 2015 a 2016. V této

oblasti jsou nejvíce zastoupeny výrobky ze železa a oceli či kovu. Třetí nejvýznamnější exportující oblastí jsou s 10% podílem chemikálie (SITC – 5), především plasty v prvotní formě, či skupina různých průmyslových výrobků (SITC – 8). (Businessinfo, 2017)

Podobně jako u zbožové struktury vývozu z ČR do Polska, se i dovoz do ČR z Polska v letech 2015 a 2016 odehrává v 70 % ve třech hlavních skupinách zboží. Nejvíce zastoupenou skupinou jsou opět stroje a dopravní prostředky (SITC – 7), která v posledních dvou letech tvořila bezmála 30 % celkového dovozu. O něco méně má skupina polotovarů a materiálů (SITC – 6) s největším zastoupením neželezných kovů. Třetí místo v roce 2016 obsadila skupina různých průmyslových výrobků (SITC – 8) s 13% podílem. Významnou skupinu dovozu ale také tvoří komodity z oblasti potraviny a živá zvířata (SITC – 0), kde má Česká republika pasivní bilanci. Dovoz této komodity převyšuje desetinu celkového importu do ČR, což je v této oblasti nadprůměrný podíl. Důležitou skupinu také představují chemikálie (SITC – 5) či minerální paliva (SITC – 3). (Businessinfo, 2017)

Hlavním obchodním partnerem Polska je stejně jako pro ČR i Slovensko Německo. Z tabulky 8 je patrné, že Německo tvoří více než čtvrtinu celkového zahraničního obchodu Polska. Jako další vývozní partneři pro Polsko jsou s podílem více než 6 % Spojené království či Česká republika. Dále se nacházejí země jako Francie, Itálie, Rusko či Nizozemsko s podílem mezi 4-5 % na celkovém exportu Polska. Do Polska se po Německu nejvíce dováží z Ruska, které představuje desetinu celkového importu do země. Dále následuje Čína či Nizozemsko s podílem okolo 6 %. Česká republika je v této statistice na místě sedmém se 4% podílem. (ČSÚ, 2015)

Tabulka 8: Obchodní partneři Polska

Obchodní partneři Polska			
Vývoz v %		**Dovoz v %**	
Německo	26,1	Německo	26,9
Velká Británie	6,4	Rusko	10,3
ČR	6,3	Čína	6,4

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2015)

Na struktuře polského HDP má největší podíl terciární sektor, který tvoří 58,9 %. Velká část patří také sekundárnímu sektoru. Průmysl produkuje 38,5 % celkového HDP Polska

a největší zastoupení má strojírenský průmysl, zpracovávání železa, oceli či skla, těžba uhlí, lodní průmysl, potravinářský či textilní průmysl. Primární sektor tvoří pouze 2,7 % na celkovém HDP. Zemědělství v Polsku se sestává zejména z pěstování brambor, ovoce, zeleniny, pšenice, vajec či mléčných výrobků a chovem drůbeže či prasat. (CIA, 2016)

V polském daňovém systému jsou zavedeny dvě sazby daně z příjmu fyzických osob. První sazbou ve výši 18 % se daní roční příjem do 85 528 PLN, což k červnu roku 2017 činí přibližně 534 550 Kč. Pokud příjem dosahuje částky vyšší než je 85 528 PLN, pak se k roku 2017 sazba daně rovná 15 395 PLN + 32 % z přebytku částky 85 528 PLN. Dále se z daně odečítá částka snižující daň z příjmu, která je závislá v daném zdaňovacím období na výši přijmu. Daň z příjmu právnických osob činí 19 %. Pokud se jedná o malé podniky či poplatníky, kteří zahájili svou činnost v daném fiskálním roce, sazba je ve výši 15 %. Základní sazba daně z přidané hodnoty činí 23 %, snížená sazba pro určité zboží a služby je stanovena na 8 % a 5 %. (Businessinfo, 2017)

Stejně jako je tomu mezi ČR a Slovenskem, existuje smlouva o zamezení dvojího zdanění i mezi ČR a Polskem. Smlouva o zamezení dvojího zdanění a zabránění daňovým únikům v oboru daní z příjmu vstoupila v platnost v roce 1994. Smlouva byla následně novelizována v roce 2011. (Sbírka mezinárodních smluv, 2012)

Mezi ČR a Polskem existuje přes sto bilaterálních smluv. K nejvýznamnějším patří například Dohoda mezi vládou ČR a vládou PR o přeshraniční spolupráci z roku 1994, v ekonomické oblasti je důležitá Smlouva o vzájemné podpoře a ochraně investic, která vstoupila v platnost v roce 1994. Vzájemnou hospodářskou spolupráci prohlubuje Česko-polská mezivládní komise pro přeshraniční spolupráci. Za posledních deset let proběhlo již přes dvacet setkání, kdy největší přínos má Pracovní skupina pro hospodářství, obchod a dopravní infrastrukturu, jejíž vedení spadá pod Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. (Businessinfo, 2017)

V následující tabulce 9 je, stejně jako při analýze ekonomického prostředí slovenského trhu, porovnání ČR s Polskem v rámci statistiky Doing Business. V celkovém pořadí je Polsko tři příčky před Českou republikou. Avšak z hodnocení jednotlivých kategorií lze

vyčíst, že podmínky pro podnikání nejsou ani v Polsku ideální. V oblasti zahraniční obchod patří i Polsko do skupiny s nejlepšími podmínkami.

Tabulka 9: Porovnání ČR a Polska v žebříčku Doing Business Světové banky

Indikátor	ČR	Polsko
Celkové pořadí v hodnocení	*27*	*24*
Vstup do podnikání	81	107
Zápis do katastru	13	38
Přístup k úvěrům	31	20
Ochrana investorů	32	42
Placení daní	53	47
Zahraniční obchod	1	1

Zdroj: Vlastní zpracování dle The World Bank (2017)

4.2.2 Právní a politické prostředí

Polská republika je stejně jako ČR a Slovensko parlamentní republikou. Charakteristika politického systému Polska je velmi podobná tomu českému. V čele republiky stojí prezident, jehož funkční období je pět let. Přímou volbou byl v roce 2015 zvolen Andrzej Duda. Obdobně jako u nás a na Slovensku jmenuje prezident vládu, která má v čele svého premiéra. Tím se stala v roce 2015 Beata Szydłová. Polský parlament je dvoukomorový. Skládá se ze Sejmu, který má 460 poslanců a ze Senátu, který má 100 členů. Komory jsou voleny rozdílným způsobem. Poslanci jsou voleni poměrným systémem na rozdíl od senátorů, kteří jsou voleni systémem většinovým. Obě komory mají stejnou délku funkčního období, a to čtyři roky (Euroskop, 2017). Soudní moc mají v rukou soudy a tribunály. Nejvyšší soudní orgán pak představuje Nejvyšší soud. (European Justice, 2012)

Polsko se stalo součástí Evropské unie také 1. května 2004 v rámci tzv. velkého rozšíření. V Radě EU má 27 hlasů a do Evropského parlamentu volí 51 poslanců. Polská republika se stala součástí Schengenského prostoru stejně jako ČR a Slovensko stalo v rámci 4. rozšíření v roce 2007. Polskou měnou je polský zlotý, jelikož země není součástí eurozóny, tudíž nepoužívá společnou měnu EU. (Euroskop, 2017)

Vzájemné vztahy ČR a Polska se začaly výrazněji prohlubovat po vstupu obou států do EU v roce 2004. Díky této skutečnosti došlo k rozvoji Visegrádské spolupráce, která vznikla

v roce 1991 mezi tehdejším Československem, Polskem a Maďarskem a deklarovala spolupráci v oblasti evropské integrace (MZV, 2017). Hlavními tématy byly společná politika vůči zemím východní Evropy, bezpečnost obecná i energetická či zlepšení infrastruktury mezi danými státy. Vzájemná spolupráce obou států má již dnes, díky intenzivnější komunikaci a společným projektům, strategický význam. Tato kooperace je v rovině politické, pracovní či ekonomické, což dokazují statistiky vzájemného zahraničního obchodování (Euractiv, 2016). V roce 2009 vzniklo také Česko-polské fórum, které slouží pro rozvoj občanské společnosti a má za úkol podpořit stávající a vznik nových společných iniciativ nevládních subjektů obou zemí (MZV, 2017). Stěžejními tématy, kterými se Polsko a ČR na společných jednáních v rámci vzájemných vztahů zabývá, jsou bezpečné dodávky zemního plynu, migrační krize či rozvoj jednotného digitálního trhu. (Euractiv, 2016)

4.2.3 Sociálně-kulturní prostředí

Při jednání s Polskem je důležité se zaměřit na několik specifických rysů, kterým se tamní etiketa obchodního jednání vyznačuje. Poláci jsou zkušení, trpěliví, sebevědomí, zdatní a také velmi neústupní obchodníci. Mají většinou jasně stanovený cíl, od kterého nechtějí ustoupit, především pokud se smlouvá o ceně. Jsou si vědomi velikostí svého trhu, a proto mají tendenci diktovat podmínky a očekávají, že první ustoupí druhá strana. Samotné smlouvání je v Polsku samozřejmostí a většinou představuje dlouhý proces, při kterém si Poláci dokazují sílu a vlastní schopnosti. Jsou velmi impulzivní, nebojí se zvýšit hlas a není zvláštností, pokud se tamní obchodníci rozčílí a opustí jednání v jeho průběhu. Při jednání s „malým“ státem, jako je Česká republika, mohou Poláci vystupovat nadřazeně a velmi sebevědomě. Pro Polsko je také typické, že seznamovací fáze je velmi krátká a obchodníci jednají často v týmu. Velkou výhodou představuje jejich asertivita a nebojácnost říci ne. (Businessinfo, 2011)

Před samotným jednáním je dobré si pečlivě připravit smlouvy a jiné dokumenty, které by měly být podrobně zpracované. Písemnosti by měly být korektní také po grafické stránce. Je nutné si dobře promyslet platební podmínky, zajištění platby a také si předem ověřit partnerovu platební situaci. Jelikož ceny leckterých výrobků v Polsku jsou vyšší než u nás, existuje tedy prostor k profinancování exportu či zajištění platby bankovními institucemi.

(Businessinfo, 2011) Pro komunikaci se vysoce doporučuje polština, při jednání se stánimi úřady je dokonce povinná. Tudíž i veškeré katalogy, smlouvy či nabídky by měly být přeloženy do polštiny. Poláci nejsou zdatní v cizích jazycích, proto není časté, že by přistoupili na jednání v jiném jazyce nežli jejich rodném. Z tohoto důvodu se doporučuje mít s sebou na jednání dobrého tlumočníka, i když podobnost českého a polského jazyka je značná, není dobré se na to spoléhat. Příprava dále obsahuje dobrou prezentaci vlastních výrobků, kdy je důležité vychválit jejich přednosti a kvality. S čímž se pojí také reference, které by měly být výhradně z trhů západní Evropy, jelikož Poláci se cítí být její součástí a odmítají zařazení do východní Evropy. (Businessinfo, 2011)

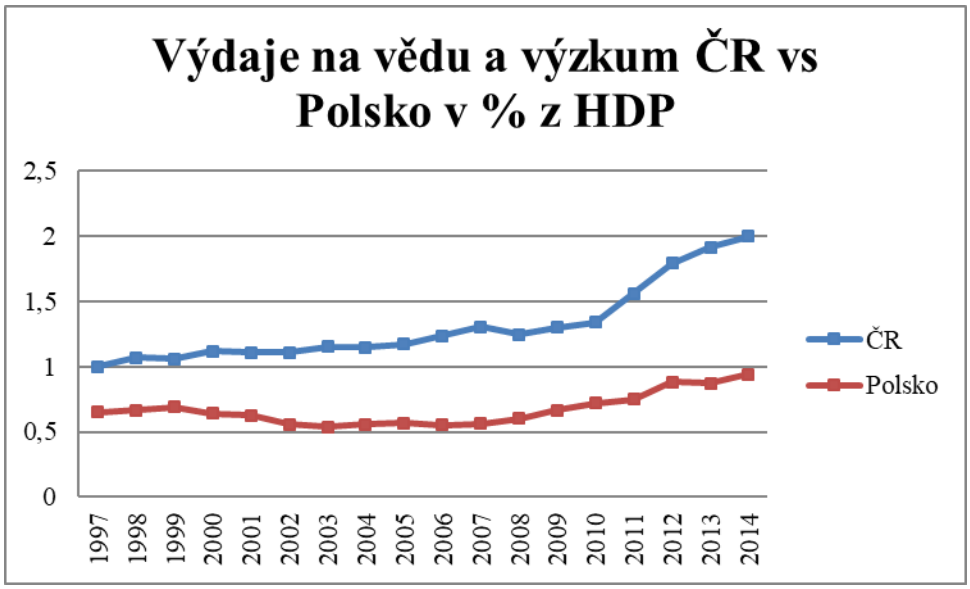
4.2.4 Technologické prostředí

Pro český export se na polském trhu otevírá řada perspektivních oborů. Tento fakt je dán díky tradičním obchodním stykům a také díky geografické poloze obou států. Mezi ČR a Polskem neexistuje prakticky žádné odvětví, ve kterém by nebyly navázané obchodní styky. Největší příležitosti se nacházejí v oblastech energetiky, petrochemie, silničních a kolejových vozidel, vzduchotechniky, čerpadel, elektrotechnických zařízení, zemědělské techniky a především v oblasti různých strojů. (Businessinfo, 2017)

Pro firmu Schinkmann je důležitá oblast strojů, se kterou by chtěla na daný trh prorazit. Na polském trhu roste potenciál u strojů, jako jsou brusky, obráběcí centra, soustruhy či frézky a hoblovačky. Již nyní lze pozorovat, že zájem o obráběcí a jiné stroje roste. Lze tedy i do budoucna předpokládat, že se poptávka po českých výrobcích v této oblasti bude zvyšovat, a to je pro zkoumanou firmu Schinkmann pozitivní fakt. (Businessinfo, 2017)

Při zkoumání technologického prostředí je opět důležité zmínit vědu a výzkum. V Polsku má tuto oblast na starosti Ministerstvo vědy a vysokého školství. Polsko v současné době zaznamenává velký nárůst v počtu zaměstnávání mladých lidí mezi 25-34 let v oblasti vědy a výzkumu. V této statistice Polsko převyšuje průměr EU. Obecně zaměstnávání lidí v dané oblasti má v Polsku rostoucí tendenci. Dalším pozitivním faktem je udělování patentů v Polsku, kdy v roce 2012 bylo uděleno 556 národních patentů, což představuje oproti předešlému roku nárůst o 29,3 % a oproti roku 2010 se počet udělených patentů zvýšil více než dvojnásobně. Na druhou stranu v roce 2014 činily průměrné výdaje na

podporu vědy a výzkumu zemí Evropské unie více než 2 %, zatímco v Polsku v tomtéž roce pouhých 0,9 %. Toto porovnání ukazuje, že v Polsku existují ještě velké příležitosti pro rozšíření tohoto sektoru. Jak dokazuje i obrázek 12, Polsko si ve statistikách podpory vědy a výzkumu nevede moc dobře. (Polish Investment and Trade Agency, 2013)



Obrázek 12: Výdaje na vědu a výzkum ČR vs Polsko v % z HDP
Zdroj: Vlastní zpracování dle The World Bank (2016)

Polsko ze svého HDP dává méně než 1 % na podporu vědy a výzkumu a jak je patrné z grafu, tyto výdaje měly spíše stagnující tendenci mezi lety 1997-2008 a až od roku 2009 začaly nepatrně růst. Od roku 2009 do roku 2014 se toto procento zvedlo o necelé 0,3 % oproti ČR, která v tomto období zaznamenala nárůst o 0,7 %. Polsko v této statistice zaostává za ČR a rozdíl se od roku 1997 do roku 2014 zvětšuje. (The World Bank, 2016)

4.2.5 Analýza konkurence

Společnost Schinkmann se prozatím nijak přímo nesetkala s žádným polským konkurentem. Dá se ale opět předpokládat, že mezi největší hrozbu budou patřit firmy nabízející produkty v oblasti bodového svařování, především pak ty se značkou Tecna. Z tohoto důvodu bude důležité se zaměřit na odlišnosti v nabízených službách, servisech, školeních a především cen. Mezi tyto společnosti patří Technika Spawalnicza a společnost SmolTech Technika Zgrzewalnicza. Dalšího konkurenta představuje leader na polském trhu společnost Aspa.

Získávání informací o firmách neboli právnických osobách v Polsku je poněkud obtížnější. Společnosti jsou vedeny v rejstříku zvaném Krajowy Rejestr Sadowy a údaje zde uvedené mají pouze informativní charakter, jako je název, adresa, zápis z KRS, data o úpadku. Rejstřík neobsahuje údaje o výši jmění, prokuře, majitelích či akciích. Aby měl dokument charakter úřední listiny, je nutné získat placený výpis z obchodního rejstříku (KRS). Tudíž v následující části práce nejsou uvedeny žádné konkrétní hodnoty týkající se výkonnosti daných podniků. (MZV, 2010)

Technika Spawalnicza

Společnost Technika Spawalnicza, která vznikla v roce 1991, leží u velkého města Poznań, přesněji pak v přilehlé vesnici Komorniky. Firma nabízí produkty a technologie italské firmy Tecna. Zabývá se vývojem svářecí techniky, výběrem vhodného vybavení pro zákazníka, navrhováním strojů a dále poskytuje služby v oblasti samotných svářecích stanic včetně jejich konstrukce a zprovoznění. Poskytuje také služby v oblasti dodávky náhradních dílů, školení či záručního a pozáručního servisu (Technika Spawalnicza, 2016). Dle polské stránky BiznesFinder (2017) má společnost přibližně 35 zaměstnanců a její roční obrat se průměrně pohybuje okolo 32,5 mil PLN, což je v přepočtu asi 7 735 000 EUR.

Produktové portfolio je velmi podobné tomu, co nabízí firma Schinkmann. Mezi produkty odporového svařování se nachází bodovací kleště, stojanové a stolní bodové svářečky či balancéry. Firma se také zabývá prodejem a výrobou svařovacích elektrod. (Technika Spawalnicza, 2016)

Technika Spawalnicza představuje pro firmu Schinkmann značného konkurenta z hlediska podobnosti produktového portfolia a především kvůli stejnému dodavateli svářecích stojů Tecna. Společnost je také jedním z hlavních výstavců na veletrhu ITM Polska. Dále také v Polsku vlastní jiné společnosti a do některých z nich dodává stroje značky Tecna. Jednou z nich je právě níže uvedená společnost.

SmolTech Technika Zgrzewalnicza

Společnost SmolTech Technika Zgrzewalnicza se sídlem ve Wroclawi, patří výše uvedené společnosti Technika Spawalnicza. V oblasti odporového svařování taktéž nabízí produkty značky Tecna. Základním sortimentem firmy jsou standardní bodové svářečky, kam řadíme stojanové a stolní svářečky či bodovací kleště, a dále bodové svařovací stroje pro univerzální použití. Firma také navrhuje a vyrábí speciální nástroje, zařízení či samostatné svařovací stanice pro konkrétní požadavky zákazníků. Mezi nabízenými službami se nachází záruční a pozáruční opravy, jakož i modernizace svářecích zařízení vlastněných zákazníkem, dodávky náhradních dílů a spotřebních materiálů, jako jsou například pohony, vyvažovače, svařovací elektrody a další příslušenství. Společnost SmolTech, podobně jako firma Schnikmann, nabízí školení v oblasti použití svařovacích zařízení, svařovací techniky a výběru svařovacích parametrů. Ceny produktů společnosti SmolTech jsou velmi podobné cenám firmy Schinkmann, což je zapříčiněno stejnou značkou strojů. Například bodovací kleště nabízí SmolTech v rozmezí od 789-1635 €, což odpovídá asi 25 000 – 45 000 Kč. Schinkmann tento typ strojů nabízí v rozmezí od 25 000 do 55 000 Kč. (SmolTech, 2015)

Z pohledu firmy Schinkmann je SmolTech dalším nezanedbatelným konkurentem. Tento fakt je dán tím, že firma SmolTech se soustředí především na oblast odporového svařování a právě díky změně vlastníka nabízí SmolTech také produkty značky Tecna. Klíčovou roli také hraje sídlo firmy, které je ve Wroclawi. Firma Schinkmann by s velkou pravděpodobností cílila právě na toto město, a to z několika důvodů. Místo je relativně blízko k českým hranicím, je dostatečně velké a vyskytuje se zde poměrně značné množství obchodních příležitostí. Dalším pozitivem hraje právě umístění konkurence v daném městě, jelikož firma by zde měla možnost získat místní kvalifikovanou pracovní sílu z oboru.

Aspa

Dalším velkým konkurentem na polském trhu je společnost Aspa. Vznik společnosti se datuje k roku 1945 a sídlo se nachází ve Wroclawi. Firma Aspa je konkurent s velkou tradicí, zabývající se odporovým svařováním již od roku 1969 a nyní patří mezi přední

výrobce a dodavatele strojů v této oblasti. Její produktové portfolio vychází z jednoduchých bodových svařovacích strojů, automatizovaných výrobních linek až po pokročilé robotické pracovní stanice. Ceny strojů značky Aspa jsou o něco dražší v porovnání se Schinkmannem. Bodovací kleště Aspa se průměrně pohybují okolo 73 000 Kč (11 800 PLN). (Aspa, 2017)

Podobně jak je tomu u předešlé firmy, díky svému sídlu představuje společnost Aspa pro firmu Schinkmann velkého konkurenta. Ovšem není tomu tak jen z geografického hlediska, ale především díky jejím zkušenostem v oblasti odporového svařování. Jak již bylo řečeno, Aspa má svou vlastní značku bodových svářeček. Je leaderem nejen na polském trhu, ale i v Evropě, což dokazují i reference firmy. S podobným produktovým portfoliem se dá očekávat, že na polském trhu bude společnost Aspa jedním z hlavních konkurentů pro firmu Schinkmann.

4.3 Shrnutí a konečný výběr trhu

V předešlých dvou kapitolách byla nejdříve představena zkoumaná společnost Schinkmann, s.r.o. Stručně byl nastíněn její vývoj od roku 1991, kdy byla firma založena, až do dneška. Vyzdvihnut byl rok 1995, kdy společnost Schinkmann započala obchodní spolupráci s dodavatelem bodových svářecích strojů italskou firmou Tecna. Poté rok 2001, kdy se stala jejím zástupcem na území České republiky, z čehož jí plyne dodnes velká konkurenční výhoda. Dále se kapitola zmiňuje o službách nabízených společností Schinkmann a v neposlední řadě se věnuje samotné motivaci vstupu na zahraniční trh. V této části je blíže představeno bodové svařování a jsou uvedeny konkrétní produkty, se kterými by firma chtěla prorazit do zahraničí.

Následuje čtvrtá kapitola, která zkoumá dva vybrané trhy pomocí metody PEST. Cílem této kapitoly je vybrat mezi státy zvolenými společností Schinkmann ten, který by byl pro společnost výhodnější. Společnost Schinkmann by jako svou úplně první zemi pro export volila Slovensko či Polsko, a právě analýzou těchto dvou zemí se kapitola zabývá. Posloupnost analýzy je stejná u obou zemí. Nejdříve je zkoumáno ekonomické prostředí, kterému je věnována největší část. Uveden je vývoj jednotlivých makroekonomických ukazatelů, jako je HDP, nezaměstnanost či inflace. Dále je nastíněn vzájemný zahraniční

obchod, stručně je popsána daňová politika v dané zemi, uvedeny jsou nejdůležitější mezinárodní smlouvy mezi státy a závěrem jsou země porovnány v rámci žebříčku Světové Banky Doing Business. Krátce je přiblíženo právní a politické prostředí ve zkoumaných zemích. Poté se práce zmiňuje o sociálně-kulturním prostředí, kde jsou stručně naznačeny tradice a zvyklosti při jednání s danými státy. Předposlední část se zabývá technologickým prostředím, kde jsou vyzdvihnuty obory, které mají v současnosti největší potenciál v podnikání a je nastíněna situace podpory vědy a výzkumu v jednotlivých zemích. Závěr kapitoly je věnován analýze konkurence.

Na základě výsledků, které vyplynou z analýz jednotlivých trhů, se společnost Schinkmann chce rozhodnout, na který z nich vstoupí. První část analýzy ukazuje, že má Slovensko s Českou republikou široký vzájemný zahraniční obchod, je to stát s relativně stabilní ekonomikou a vztahy mezi státy jsou dobré a propracované. Trh Slovenska je nám kulturně blízký, je menší než trh Polska a je jak pro Českou republiku, tak pro firmu Schinkmann známější. Výhodou se může zdát i měna, jelikož existuje určitá pravděpodobnost, že se ČR v budoucnu stane součástí měnové unie, čímž by se vzájemné obchodování zjednodušilo. Na druhou stranu trh Slovenska je poměrně malý a tím pádem na firmu Schinkmann nečeká na daném území tolik obchodních příležitostí.

Z druhé části kapitoly vyplývá, že trh Polska, který podobně jako Slovensko, má s ČR rozvinutý zahraniční obchod. Polsko je relativně velký trh s mnoha obchodními příležitostmi, kde by firma Schinkmann nejspíše neměla problém najít spolehlivého obchodního partnera, například srze zmíněný veletrh či s pomocí agentury CzechTrade. Výhodou polského trhu je ve srovnání se Slovenskem pro firmu sídlící v Mladé Boleslavi vzdálenost, která je do Polska podstatně kratší. S velkým trhem jako je Polsko se ovšem také pojí širší konkurence. Důležité je zmínit měnové riziko, které na polském trhu hrozí. Další překážkou je jazyková bariéra, což by v konečné fázi mohlo znamenat pro firmu Schinkmann značné náklady například v podobě hrazení lekcí polštiny stálým zaměstnancům či placení tlumočníka.

Při výběru konečného trhu je nejen důležité zvážit provedenou analýzu, ale také současnou situaci společnosti Schinkmann, kdy důležitou roli hraje navázané partnerství se

společností Formica Weld, jejíž vlastník je slovenská firma. Právě tento fakt by mohl velice usnadnit vstup na daný trh.

Polsko se sice dá považovat z dlouhodobého hlediska za trh s větším potenciálem v souvislosti s jeho velikostí a rozvojem. Na druhou stranu Slovensko, je pro firmu Schinkmann trhem známějším a tím pádem i méně rizikovějším. Hlavními důvody, které přispívají k tomuto tvrzení, jsou prakticky žádná jazyková bariéra, stabilita trhu, zkušenost ČR se Slovenskem v rámci zahraničního obchodu či vzájemné propracované vztahy. Pro společnost Schinkmann, která nemá žádné zkušenosti s exportem, je trh Slovenska přijatelnější.

Konečně je tedy vybrán trh Slovenska. Zvolená forma vstupu se bude odvíjet právě od navázaných partnerství s úmyslem, že slovenská firma bude využita jako prostředník. Samotné formě vstupu se bude věnovat následující, poslední kapitola.

5. Návrh vstupu na zahraniční trh a jeho zhodnocení

Výběr konkrétní formy vstupu na zahraniční trh je jedním z klíčových rozhodnutí, které musí firma mající v úmyslu vstoupit na zahraniční trh, učinit. Je důležité brát ohled na všechny pro a proti, aby se tímto rozhodnutím neohrozila existence dané firmy. Jak již bylo řečeno, společnost Schinkmann nemá žádné zkušenosti s dodáváním zboží na zahraniční trhy, proto se tedy okruh výběru formy vstupu zúžil na tu nejjednodušší oblast, a to oblast vývozních a dovozních operací. Při hledání vhodné formy vstupu hrály důležitou roli konzultace se zástupcem ředitele panem Brunem Schinkmannem mladším. Po konzultacích bylo usouzeno, že nejlepší možnou variantou bude využití stávajícího partnera Formica Weld, konkrétně jeho vlastníka slovenskou společnost Formica Nitra jako prostředníka, aby mohla společnost nejdříve nasbírat zkušenosti se samotným exportem. S využitím této metody se pojí výhody v podobě nižších nákladů, menších rizik či relativně rychlý vstup na daný trh, kdy firma využije stávajích kontaktů prostředníka. Naopak mezi nevýhody této formy patří ztráta kontaktu s konečným zákazníkem či ztráta možnosti cenotvorby.

Formica Nitra – představení prostředníka

Firma Schinkmann dodává bodovací stroje značky Tecna do brněnské firmy Formica Weld, která je výhradním zástupcem slovenské společnosti Formica Nitra na českém trhu. Tato slovenská společnost sídlící v Nitře vznikla v roce 1992. Má okolo 35 zaměstnanců a její roční obrat v roce 2016 činil 2,7 mil. € (Finstat, 2017). Zabývá se prodejem různých průmyslových strojů, především těch svářecích. Formica odebírá většinu svářeček od německého dodavatele firmy EWM, která produkty bodového svařování nenabízí. (Formica, 2012)

Výhodou pro společnost Schinkmann může být fakt, že společnost Formica nemá ve své nabídce žádné produkty bodového svařování. Tudíž by si tak mohla rozšířit své produktové portfolio, a i ona získat více zákazníků. Další výhodu představuje postavení Formici na slovenském trhu, jelikož má několik obchodních zástupců prakticky po celém Slovensku. Například ve městech Bratislava, Žilina, Poprad, Nové Zámky a mnoho dalších. Pokud by se podařila navázat spolupráce s danou společností, mohl by Schinkmann v budoucnu uvažovat o dodávkách svých výrobků i ostatním zástupcům a pokrýt tak větší část trhu.

Navázání partnerství se společností Formica Nitra představuje základní krok ke vstupu na slovenský trh. K tomu by právě firma Schinkmann chtěla využít českou firmu Formica Weld. Klíčovou roli by hrálo domluvení schůzky se slovenskou firmou Formica, kde by došlo k odprezentování daných produktů bodového svařování a společnost Formica Weld by mohla sloužit jako tzv. zprostředkovatel schůzky a především jako poskytovatel referencí. Z čehož by mohla pro firmu Formica Weld plynout v budoucnu určitá výhoda například v podobě slevy na dodávky či jiné.

Na začátku spolupráce se slovenskou firmou Formica navrhujeme uzavřít smlouvu na bázi výhradní distribuce, kdy se odběratel zavazuje odebírat produkty pouze od Schinkmanna a ten na oplátku nesmí prodávat na daném trhu nic napřímo jiným odběralům. Smlouva by také měla obsahovat dodatek o rabatu, který by se řídil obratem za minulé období. Při obratu 0 - 100 000 Kč sleva 20%, při obratu 100 000 – 300 000 Kč sleva 25% a v případě obratu 300 000 – 500 000 Kč sleva 35%.

Společnost Schinkmann by chtěla v budoucnu rozříšit svou působnost na slovenském trhu a nezůstat pouze u spolupráce s Formicou. To by ovšem výše uvedená smlouva nedovolovala, proto bude Schinkmann usilovat o uzavření smlouvy na dobu určitou či s doplněním klauzule o podmínkách odstoupení od smlouvy.

V případě, že by se firmě Schinkmann nepodařilo navázání obchodního kontaktu přímo se společností Formica, doporučujeme využít pomoc agentury Czech Trade, konkrétně pak exportních balíčků. Tyto balíčky jsou určené právě malým a středním podnikům, existují ve třech stupních a to Basic, Business a Plus. Pro zkoumanou společnost Schinkmann by byl nejvíce vhodný balíček Basic, který je určen začínajícím nebo rozhodujícím se exportérům a obsahuje poskytnutí informací o vybraném trhu, zmapování exportních příležitostí, účast na odborných seminářích a konzultace se zahraničními zástupci obchodních misí MPO. Případně by přicházel v úvahu balíček Business, který zahrnuje přímé oslovení zahraničních partnerů a organizování samotných obchodních jednání či konzultací. Pro země EU jsou ceny balíčků v hodnotě 15 000 Kč za Basic a 20 000 Kč za Business. (MPO, 2014, s. 24-27)

5.1 Marketingový mix

Pokud by se společnosti Schinkmann podařilo na daný trh vstoupit a navázat obchodní styk například s firmou Formica Nitra či jinou společností, je důležité, aby měla dopředu rozmyšlené základní kroky, kterými se bude na začátku svého expandování na zahraniční trhy řídit. K tomu, aby firma dosáhla svých cílů, může jako nástroj použít například marketingový mix neboli 4P (product, price, promotion, place).

Produkt

Prvním nástrojem marketingového mixu je produkt. Jak již bylo zmíněno dříve v této práci, společnost Schinkmann by chtěla na zahraniční trh prorazit s výrobky značky Tecna v oblasti bodového svařování. Jedná se o stojanové a stolní bodové svářečky a bodovací kleště. Dále také o spotřební díly k těmto svářečkám, zvané elektrody, které jsou nezbytnou součástí daného typu svařování. Firma Schinkmann si elektrody vyrábí sama, z čehož jí plyne velká konkurenční výhoda. Tuto skupinu produktů bude určitě v první fázi expanze zahraničním firmám nabízet, jelikož právě zde vidí Schinkmann potenciál a budoucnost. Pokud by se spolupráce s tamní firmou prohloubila či se zahraniční aktivita rozšířila, nebrání se společnost vyvážet jakékoli produkty z jejich nabídky.

Cena

Cena je velmi důležitým nástrojem marketingového mixu a je proto žádoucí věnovat ji zvýšenou pozornost. Firma se může při cenové tvorbě orientovat například dle nákladů, poptávky či konkurence (Export Guru, 2016). Po konzultaci se společností Schinkmann bude v první fázi zvolena tvorba ceny dle konkurence, avšak pouze v případě, že cena pokryje pořizovací náklady. K tomuto rozhodnutí bylo dojito především na základě faktu, že firma je na trhu nová, nemá zkušenosti s exportem či se stanovováním nabídek v cizích měnách. Ve fázi, kdy se stanou produkty bodového svařování na daném trhu známější, a bude docházet ke stálému odbytu výrobků, bude vhodné přemýšlet o změně strategie.

Schinkmann si nepřeje uvádět přesné ceny, za jaké bude své produkty firmám na daném trhu nabízet. Na začátku expanze se bude snažit vyjednat cenu okolo průměru konkurence

s ohledem na slovenskou společnost Formica, která bude chtít také generovat určitý zisk z prodeje daných produktů. Jelikož jde o stanovení ceny pro prostředníka nikoli o konečné ceny určené pro spotřebitele, dá se toto považovat za jednu z velkých nevýhod využívání prostřednických vztahů, právě z důvodu ztráty kontroly nad konečnými cenami.

Propagace

Třetím nástrojem je propagace, která bude také velmi důležitým faktorem, ovšem půjde o nástroj, který nebude mít Schinkmann od počátku pevně v rukou. Jelikož bude Schinkmann na začátku své expanze využívat třetí firmy jako prostředníka, bude propagace záležet na tom, jaké má právě on vybudované kontakty a jaké zákazníky osloví. Jeden z hlavních důvodů využití Formici je právě její portfolio zákazníků, čehož chce Schinkmann využít právě pro urychlení samotného vstupu.

Pokud bude v budoucnu vidět potenciál v prodeji odporového svařování na slovenském trhu, nabízí se možnost odpojení od spolupráce s Formicou a zvážit přímý vstup na daný trh a samotné aktivní vyhledávání zákazníků. Společnost by se poté měla zaměřit na reklamu především skrze webové stránky, sociální sítě a dobře cílenou internetovou reklamu. Další alternativou by byla návštěva některého z místních veletrhů, kde se jako hlavní nabízí Mezinárodní strojírenský veletrh přímo v Nitře, který se koná každoročně již 24 let. (Agrokomplex, 2017).

Místo, distribuční cesty

Posledním nástrojem marketingového mixu je místo neboli distribuční cesty. Pokud by se podařilo navázat spolupráci se společností Formica, směřoval by zahraniční obchod firmy Schinkmann do města Nitra. Toto město je vzdálené od Mladé Boleslavi přibližně 480 km. Nitra je 5. největší město na Slovensku a má okolo 80 000 obyvatel (Nitralive, 2017). S ohledem na velikost místa, se dá předpokládat, že obchodních příležitostí bude v dané lokalitě dostatek. Nitra se nachází poměrně blízko hlavnímu městu Bratislava, cesta do Nitry tak vede přes dálnice či rychlostní silnice, tudíž i infrastruktura mezi oběma firmami je na dobré úrovni.

Co se týká samotných dodávek zboží, bude záležet především na slovenské firmě, jakým způsobem a jak často bude chtít dodávky realizovat. Z pohledu společnosti Schinkmann by mohl fungovat podobný model zásobování jako s firmou Formica Weld. Zboží by ze začátku bylo dodáváno až na základě konkrétní objednávky. Se společností Formica Weld má Schinkmann tento způsob nastavený s tím, že Formica Weld má skladem základní (nejlevnější) produkty. Způsob zásobování se bude odvíjet především od toho, kolik bude slovenská společnost ochotna investovat. V budoucnosti by společnost Schinkmann chtěla mít zajištěný určitý pravidelný odběr jejich výrobků.

5.2 Shrnutí

Společnost Schinkmann je v současné době v ideální pozici pro zahájení zahraničního obchodu. V roce 2015 rozšířila své prostory pro výrobu i skladování. Tudíž má nyní kapacitu pro uspokojení větší poptávky i objemnějších zakázek. Po personální stránce by se zatím expandování firmy a veškerých činností s tím spojených věnoval zástupce ředitele pan Bruno Schinkmann mladší. Pokud by se ovšem firma Schinkmann v budoucnu od prostředníka odpojila a začala se zde její aktivita rozšiřovat, je jisté, že by na to potřebovala vyčlenit novou pozici. Otázkou je, zda by byl na danou pozici dosazen někdo, kdo by se exportní činnosti věnoval i po obchodní stránce nebo by obchodní činnost zůstala v rukou pana Schinkmanna a stačilo by vytvořit pozici pouze pro obstarávání administrativy s tím spojené.

Jak již bylo řečeno, společnost Schinkmann nemá žádné zkušenosti s obchodováním na zahraničních trzích, tudíž je pro ni velmi těžké stanovovat jakékoli predikce ohledně zisku či jiných finančních ukazatelů. Po konzultaci s panem Schinkmannem bylo dojito k závěru, že za první rok bude cílem mít zisk alespoň 100 000 Kč a od toho se bude odvíjet další exportní počínání společnosti.

Hlavním cílem tedy pro začátek je především proniknutí na slovenský trh a navázání kontaktu. Snaha firmy Schinkmann bude, aby tamní společnost, nejspíše Formica, zahrnula produkty bodového svařování do své nabídky produktů a došlo k uzavření smlouvy mezi oběma stranami. To by se s podporou firmy Formica Weld, která ve svém produktovém portfoliu produkty od firmy Schinkmann má, mohlo podařit.

Z našeho pohledu by firma měla nyní začít aktivně pracovat na navázání kontaktu s firmou Formica. Důležité bude připravit a zkompletovat všechny materiály, především o činnostech firmy Schinkmann a jejich referencích, dále o produktech bodového svařování a o firmě Tecna. Jelikož má společnost Schinkmann opravdu velký zájem o rozšíření své působnosti na zahraniční trhy, je důležité, aby v budoucnnu nezůstala jen u společnosti Formica, ale například se skrze veletrhy snažila o navázání spolupráce i s jinými firmami, kterých je dle průzkumu konkurence na daném trhu mnoho.

Myslíme si, že zvolení trhu Slovenska je pro začátek expandování společnosti správným rozhodnutím, jelikož se jedná o nejjednodušší variantu. Ovšem pokud bude chtít firma Schinkmann počítat s určitým stálým příjmem z vývozních operací, bude se muset zaměřit v budoucnu i na další trhy, kde jako první v pořadí připadá v úvahu již zmiňované Polsko, které představuje díky své vyspělosti, trh s velkými obchodními příležitostmi. Pokud by se toto firmě podařilo, dostalo by pak její podnikání úplně jiných rozměrů.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat dva vybrané trhy, na které by chtěla společnost Schinkmann expandovat a vybrat trh pro ni výhodnější. Následně zvolit nejvhodnější formu vstupu a popsat základní kroky, kterými lze dosáhnout toho, aby tento vstup byl úspěšný. Během analýzy bylo důležité brát ohled na fakt, že se jedná o malou firmu, které nemá žádné zkušenosti s obchodováním na cizích trzích. Prvotním cílem firmy tudíž bude se na daném trhu uchytit a navázat zde stabilní obchodní partnerství.

Na základě výše uvedených skutečností bylo jako vhodnější ze dvou porovnávaných zemí pro export společnosti Schinkmann shledáno Slovensko. Mezi hlavní důvody tohoto doporučení patří především: minimální jazyková bariéra, stabilita trhu, dlouhodobá a stabilní zahraniční spolupráce trhů ČR a Slovenska. Zároveň se jedná o trh, na němž má již zastoupení Schinkmannův obchodní partner a tudíž je tak pro něj méně rizikový. S tímto faktem se pojí také právě navrhovaná forma vstupu na daný trh. Za nejvhodnější způsob je považováno využití prostřednických vztahů, především z důvodu nezkušenosti Schinkmanna v exportních otázkách a dále také z důvodu již zmíněného obchodního partnera.

Společnost by v první fázi expanze ráda uzavřela smlouvu s tamní firmou Formica Nitra o dodávkách bodových svářeček a jejich spotřebního zboží. Schinkmann by navrhl smlouvu na dobu určitou, kterou se zavazuje dodávat zboží pouze společnosti Formica a s podmínkou, že nesmí odebírat tyto produkty od jiných dodavatelů. Smlouva by měla obsahovat doložku o rabatu vztahující se k výši obratu z minulých let. V případě velkého potenciálu daných produktů na slovenském trhu, chce Schinkmann, po vypršení platnosti smlouvy, začít s aktivním hledáním kontaktů sám a zvolit jiný způsob expanze.

Jako přínos této práce považuji v první řadě zhodnocení situace společnosti Schinkmann a následné aplikování teoretických znalostí získaných za dobu mého studia a prokázání jejich uplatnitelnosti v praxi. Hlavní přínos má ovšem praktická část, která by měla usnadnit rozhodování zmíněné společnosti v exportních otázkách a inspirovat se výsledky této práce, které by mohly být v budoucnu přeseny do reality.

Provedená analýza vychází z teoretických základů popsaných v prvních dvou kapitolách. První z nich seznamuje obecně s pojmy globalizace a internacionalizace, které jsou v dnešní době velmi diskutovaným tématem a jsou prvotním impulzem, pro firmy vstupující na zahraniční trhy. Mezi nejčastější motivy expanze firem na zahraniční trhy patří především zvýšení obratu, rozšíření odbytových trhů, diverzifikace podnikatelských rizik či rozšíření know-how. Na druhou stranu podnik musí při vstupu na zahraniční trhy čelit mnohým rizikům, které s sebou expanze přináší. V mezinárodním obchodě se firmy nejčastěji potýkají s riziky měnovými, komerčními, tržními, teritoriálními či přepravními, o kterých daná část práce také pojednává. Závěr kapitoly je věnován přímo konkrétním formám vstupu v té nejjednodušší oblasti, a to vývozních a dovozních operací zboží a služeb.

Druhá kapitola se věnuje malým a středním podnikům, které jsou v dnešní době neodmyslitelnou součástí národní ekonomiky a stávají se také, vedle velkých podniků, důležitým článkem v exportní politice státu. Jedním z těchto případů může být i dále zkoumaná společnost v praktické části. Cílem kapitoly bylo ověřit, zda jsou v ČR předpoklady pro zkoumanou společnost Schinkmann prorazit na zahraniční trhy. Velká část je věnována vývoji MSP v letech 2009-2015 z různých pohledů. Pro účely práce je stěžejní část s údaji ohledně exportu MSP. Závěrem kapitoly je také zmíněna podpora MSP především v oblasti vývozních operací, kde jsou více přiblíženy organizace ČEB, EGAP a Czech Trade. Na základě zjištěných informací byla podpořena myšlenka o vstupu společnosti Schinkmann do zahraničí, kde se ukázalo, že vybrané trhy i vývoz dané komodity mají potenciál.

V následující kapitole je představena společnost Schinkmann, která se zabývá výrobou a prodejem svářecích strojů. Schinkmann se od svého založení v roce 1991, kdy jeho služby pokrývali pouze mladoboleslavský region, vypracoval na jednoho z předních prodejců svářecí techniky na území celé České republiky. Kromě vývoje společnosti jsou v kapitole popsány jednotlivé služby, které nabízí. Dále se část práce věnuje motivaci vstupu firmy Schinkmann na zahraniční trh, kde jsou přiblíženy produkty bodového svařování, se kterými chce firma v zahraničí konkurovat.

Ve čtvrté kapitole je analyzován a porovnáván trh Slovenska a Polska. Trhy byly vybrány společností Schinkmann jako potenciální místa pro expanzi, především z důvodu obchodní provázanosti a geografické výhodnosti. Analýza obou trhů je prováděna metodou PEST a závěrem je vždy zkoumána tamní konkurence. Z výsledků analýzy vyplynulo, že oba státy mají stabilní ekonomiku, rozvinutý zahraniční ochod s ČR, zároveň jsou oba trhy tomu našemu kulturně i geograficky velmi blízké. Za výhodu polského trhu je považována především jeho velikost a s tím se pojící větší množství obchodních příležitostí, na druhou stranu i konkurence. Pozitiva slovenského trhu vidíme především ve velmi nadstandardních vztazích v oblasti mezinárodní spolupráce s ČR či v minimální jazykové bariéře.

Poslední kapitola se zabývá vlastní realizací vstupu na slovenský trh. Na základě teoretických poznatků z první kapitoly byl zvolen způsob využívající prostřednické vztahy. Prostředníkem byla vybrána společnost Formica Nitra, která vlastní na území České republiky brněnskou firmu, jenž dlouhodobě odebírá od Schinkmanna právě produkty bodového svařování. Tento způsob je pro společnost Schinkmann akceptovatelný. Popsány jsou i jiné alternativy, jak získat na daném trhu spolehlivého prostředníka. Pomocí marketingového mixu jsou navrženy konkrétní kroky k naplnění exportních cílů společnosti.

Společnost Schinkmann se momentálně nachází v ideální pozici pro zahájení exportních aktivit. Rozhodující nyní bude, s jakým odhodláním a pílí začne usilovat o navázání spolupráce s tamní společností. V dnešní době rychle se rozvíjejícího podnikatelského prostředí, trendem internacionalizace a globalizace společností či konkurencí východních států, je důležité, aby se firma o zahraniční aktivity pokusila a rozšířila své působení do více zemí. Jedině tak si zajistí vyšší zisky a především, s ohledem na budoucnost, i vyšší konkurenceschopnost.

Seznam použité literatury

Agrokomplex. *Mezinárodný strojársky veľtrh*. Agrokomplex.sk [online]. 2017 [cit. 2017-11-04]. Dostupné z: http://agrokomplex.sk/msv2017/

Aktuálně. *Slovensko má novou vládu, Robert Fico je potřetí premiérem.* Aktualne.cz [online]. 2016 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: https://zpravy.aktualne.cz/zahranici/slovensky-prezident-jmenoval-fica-premierem-nove-vlady/r~bde3a6baf12911e5b167002590604f2e/

ANALOUI, Farhad a Azhdar KARAMI. *Strategic Management: In Small and Medium Enterprises.* Mitcham: Thomas Learning, 2003. ISBN 1-86152-962-7.

Analýza exportu 2015-2016. *Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR* [online]. 2016 [cit. 2016-11-24]. Dostupné z: http://www.amsp.cz/uploads/dokumenty_2016/TZ/Analyza_exportu_2015_16.pdf

Aspa. *Company.* Aspa.pl [online]. 2017 [cit. 2017-08-10]. Dostupné z: http://www.aspa.pl/en/o-firmie/

Aspa. *Standard resistance welders.* Aspa.pl [online]. 2017 [cit. 2017-08-10]. Dostupné z: http://www.aspa.pl/en/zgrzewarki-standardowe/

Aspa. *References and certificates.* Aspa.pl [online]. 2017 [cit. 2017-08-10]. Dostupné z: http://www.aspa.pl/en/o-firmie/referencje-i-certyfikaty/

BiznesFinder. *Technika Spawalnicza Sp. z o.o.* Biznesfinder.pl [online]. 2017 [cit. 2017-08-10]. Dostupné z: https://www.biznesfinder.pl/poznan-technika-spawalnicza-sp-z-o-o-1513674.html

BLYTHE, Jim, et al. *Strategic marketing.* Cambridge: Select knowledge, 2005. ISBN 074-460-319-5.

Businessinfo. *Etiketa obchodního jednání v Polsku*. Businessinfo.cz [online]. 2011 [cit. 2017-08-13]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/etiketa-obchodniho-jednani-v-polsku-343.html

Businessinfo. *Etiketa obchodního jednání na Slovensku*. Businessinfo.cz [online]. 2011 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/etiketa-obchodniho-jednani-na-slovensku-568.html

Businesscenter. *Občanský zákoník – Relativní majetková práva*. Businesscenter.cz [online]. 2012 [cit. 2016-11-24]. Dostupné z: http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/cast4h2d5.aspx#cast4h2d5o1

Businessinfo. *Polsko: Mapa oborových příležitostí - perspektivní položky českého exportu.* Businessinfo.cz [online]. 2017 [cit. 2017-08-13]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/polsko-mapa-oborovych-prilezitosti-perspektivni-19065.html

Businessinfo. *Polsko: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR*. Businessinfo.cz [online]. 2017 [cit. 2017-08-10]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/polsko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr-19064.html

Businessinfo. *Polsko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled.* Businessinfo.cz [online]. 2017 [cit. 2017-08-10]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/polsko-zakladni-charakteristika-teritoria-19061.html

Businessinfo. *Rizika v mezinárodním obchodě*. Businessinfo.cz [online]. 2014 [cit. 2016-11-24]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rizika-v-mezinarodnim-obchode-7170.html

Businessinfo. *Shrnutí návrhu Koncepce MSP 2014 – 2020*. Businessinfo.cz [online]. 2012 [cit. 2016-11-24]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/shrnuti-navrhu-koncepce-msp-2014-plus-3331.html

Central Statistical Office of Poland. *Annual macroeconomic indicators.* Stat.gov.pl [online]. 2017 [cit. 2017-08-10]. Dostupné z: http://stat.gov.pl/en/poland-macroeconomic-indicators/

CIA. *The World Factbook – Economy: Poland.* Cia.gov [online]. 2016 [cit. 2017-08-10]. Dostupné z: https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/pl.html

CIA. *The World Factbook – Economy: Slovakia.* Cia.gov [online]. 2016 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/lo.html

CUADRADO-ROURA, Juan R., RUBALCABA-BERMAJO Luis and BRYSON John R. *Trading services in the global economy.* Northampton: Edward Elgar Publishing, 2002. ISBN 1-84064-610-1.

CzechTrade. *Naše služby – služby*. Czechtrade.cz [online]. 2016 [cit. 2016-11-24]. Dostupné z: https://www.czechtrade.cz/sluzby

ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva, Alexej SATO, Josef TAUŠER a kol. *Finanční strategie v mezinárodním podnikání.* Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-321-8.

ČSÚ. *Postavení České republiky v zahraničním obchodu sousedních států*. Czso.cz [online]. 2015, s. 1-4 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/33580827/241019-15.pdf/32aa81c3-5939-4b13-be9a-74c3189ff478?version=1.5

ČSÚ. Zahraniční obchod ČR se Slovenskem. Czso.cz [online]. 2015 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zahranicni-obchod-cr-se-slovenskem

ČSÚ. *Postavení České republiky v zahraničním obchodu sousedních států*. Czso.cz [online]. 2015, s. 1-4 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/33580827/241019-15.pdf/32aa81c3-5939-4b13-be9a-74c3189ff478?version=1.5

DANIELS, John D., Lee H. RADEBAUGH a Daniel P. SULLIVAN. *International Business: Environments and Operations*. 15. vyd., Upper Saddle River: Pearson Education International, 2015. ISBN 978-1-292-01679-5.

EGAP. *O společnosti – profil*. Egap.cz [online]. 2016 [cit. 2016-11-24]. Dostupné z: http://www.egap.cz/o-spolecnosti/profil/index.php

EGAP. *EGAP a podpora MSP*. Egap.cz [online]. 2016 [cit. 2016-11-24]. Dostupné z: http://www.egap.cz/o-spolecnosti/profil/index.php

Euractiv. *Polsko a ČR – společné zájmy a témata*. Euractiv.cz [online]. 2016 [cit. 2017-08-10]. Dostupné z: http://euractiv.cz/factsheet/polsko-a-cr-spolecne-zajmy/polsko-a-cr-spolecne-zajmy-a-temata-000139/

Euro. *Doing Business v Česku.* Euro.cz [online]. 2015 [cit. 2017-08-10]. Dostupné z:http://www.euro.cz/archiv/doing-business-v-cesku-1240718

Euro. *Skončilo zasedání vlád ČR a SR, tématem doprava, brexit i oslavy výročí*. Euro.cz [online]. 2016 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: http://www.euro.cz/politika/skoncilo-zasedani-vlad-cr-a-sr-tematem-doprava-brexit-i-oslavy-vyroci-1306683

European Justice. *Systém soudní moci v členských státech - Polsko*. E-justice.europa.eu [online]. 2012 [cit. 2017-08-10]. Dostupné z: https://e-justice.europa.eu/content_judicial_systems_in_member_states-16-pl-cs.do?member=1

Euroskop. *Fakta o EU – Členské státy – Polsko*. Euroskop.cz [online]. 2017 [cit. 2017-08-10]. Dostupné z: https://www.euroskop.cz/469/sekce/polsko/

Euroskop. *Fakta o EU – Členské státy – Slovensko*. Euroskop.cz [online]. 2017 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: https://www.euroskop.cz/455/sekce/slovensko/

Eurostat. *GDP per capacita in PPS.* Ec.europa.eu [online]. 2016 [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tec00114&plugin=1

Export Guru. *Tvorba cen pro mezinárodní trhy*. Exportguru.cz [online]. 2016 [cit. 2017-10-29]. Dostupné z: http://www.exportguru.cz/exportni-pruvodce/tvorba-cen-pro-mezinarodni-trhy/

E15. *Podpora vědy na Slovensku klesá, Slováci přihlašují stále méně patentů*. Zprávy.e15.cz [online]. 2014 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/podpora-vedy-na-slovensku-klesa-slovaci-prihlasuji-stale-mene-patentu-1053535

Finstat. *Formica spol. s r.o. – Prehľad o firme*. Finstat.sk [online]. 2017 [cit. 2017-10-29]. Dostupné z: https://www.finstat.sk/31408168

Finstat. *Profi-Weld, s.r.o. – Prehľad o firme*. Finstat.sk [online]. 2017 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: https://www.finstat.sk/43980791

Finstat. *Prospot SK, s.r.o. – Prehľad o firme*. Finstat.sk [online]. 2017 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: https://www.finstat.sk/44363265

Finstat. *Vaw Welding, s.r.o. – Prehľad o firme*. Finstat.sk [online]. 2017 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: https://www.finstat.sk/36424714

Formica. *Zváracie zdroje*. Formica.sk [online]. 2017 [cit. 2017-10-29]. Dostupné z: http://www.formica.sk/uvod/

HITT, Michael A., Duane R. IRELAND a R. HOSKISSON, *Strategic Management: Competitiveness and globalization, Concepts.* 8. vyd., Mason: South-Western Cengage Learning, 2009. ISBN 978-0-324-58112-6.

JÁČ, Ivan, Petra RYDVALOVÁ a Miroslav ŽIŽKA. *Inovace v malém a středním podnikání*. Computer Press: Brno, 2005. ISBN 80-251-0853-8.

JENÍČEK, Vladimír. *Globalizace světového hospodářství*. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-787-1.

JUREK, Martin. *Internacionalizační teorie a modely na příkladu rakouských firem na českém trhu.* Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2012. ISSN 0572-3043.

Justice. *Veřejný rejstřík a sbírka listin – Schinkmann*. Or.justice.cz [online]. 2015 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=490015

KALÍNSKÁ, Emilie. *Mezinárodní obchod v 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3396-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí.* Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-847-9.

KUNEŠOVÁ, Hana, Eva CIHELKOVÁ a kol. *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-502-2.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5366-9.

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

MALACH, Antonín a kol. *Jak podnikat po vstupu do EU.* Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0906-6.

Market Research Reports. *PEST Analysis of Slovakia*. Marketresearchreports.com [online]. 2012 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: http://www.marketresearchreports.com/countries/slovakia

Minedu. *Veda a technika*. Minedu.sk [online]. 2017 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: https://www.minedu.sk/veda-a-technika/

MPO. *Export v kostce – Exportní balíčky CzechTrade*. Mpo.cz [online]. 2014, s. 24-27 [cit. 2017-10-29]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/50718/57600/613593/priloha001.pdf

MULAČOVÁ, Věra, Petr MULAČ a kol. *Obchodní podnikání ve 21. století.* Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4780-4.

MZV. *Česko-polské fórum*. Mzv.cz [online]. 2017 [cit. 2017-08-10]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/cesko-polske_forum/cz/index.html

MZV. *Slovensko – obchodní a ekonomická spolupráce s ČR*. Mzv.cz [online]. 2017 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/slovensko/ekonomika/ekonomicka_charakteristika_zeme.html

MZV. *Slovensko – seznam platných mezinárodních smluv s Českou republikou*. Mzv.cz [online]. 2017 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/slovensko/smlouvy/

MZV. *Visegrádská spolupráce*. Mzv.cz [online]. 2017 [cit. 2017-08-10]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/visegrad

Nitralive. *Info o Nitre*. Nitralive.sk [online]. 2017 [cit. 2017-10-29]. Dostupné z: http://www.nitralive.sk/info-o-nitre/aktualne-udaje/63662-nitra-pocet-obyvatelov-k-2-1-2017-klesol-pod-80-tisic

PICHANIČ, Mikuláš. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-886-X.

Podnikajte. *Novela (zmeny) zákona o dani z príjmov od 1.1.2017*. Podnikajte.sk [online]. 2016 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: https://www.podnikajte.sk/dane-a-uctovnictvo/c/2967/category/dan-z-prijmov/article/zmeny-dan-z-prijmov-2017.xhtml

Polish Investment and Trade Agency. *Research and development*. Piah.gov.pl [online]. 2013 [cit. 2017-08-13]. Dostupné z: http://www.paih.gov.pl/sectors/research_and_development

Profiweld. *Profil spoločnosti*. Profiweld.sk [online]. 2016 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: http://www.profiweld.sk/

Prospot. *Zváracie Stroje*. Prospot.sk [online]. 2017 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: http://www.prospot.sk/resistance_welding_machines_sk.php?view=bodovacky

RYDVALOVÁ, Petra. *Malé a střední podnikání v podmínkách České republiky*. Liberec: VÚTS, a.s., 2011. ISBN 978-80-87184-16-5.

Schinkmann. *Profil firmy*. Schinkmann.cz [online]. 2017 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: http://www.schinkmann.cz/profil-firmy

Schinkmann. *Nabídka služeb*. Schinkmann.cz [online]. 2017 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: http://www.schinkmann.cz/nabidka-sluzeb

SmolTech. *Company.* Smoltech.pl [online]. 2015 [cit. 2017-08-10]. Dostupné z: http://www.smoltech.pl/en/company

SmolTech. *Standard welding machines.* Smoltech.pl [online]. 2015 [cit. 2017-08-10]. Dostupné z: http://www.smoltech.pl/en/products/standard-welding-machines

Statistika&my. *Obchod České republiky se Slovenskem.* Statistikaamy.cz [online]. 2016 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: http://www.statistikaamy.cz/2016/03/obchod-ceske-republiky-se-slovenskem/

STRNAD, Pavel a Andrea KRAUSOVÁ. *Mezinárodní marketing*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2011. ISBN 978-80-7372-716-1.

SVATOŠ, Miroslav. *Zahraniční obchod: teorie a praxe.* Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2708-0.

Štatistický úřad Slovenskej republiky. *Kľúčové ukazovatele.* Slovak.statistics. sk [online]. 2016 [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/home/!ut/p/z1/hY7LDoIwEEW_hQVbOqQg1V01hkeIEaIRuzFgEDDQklLh923UhQsfs7tzz5kMYihDjOdjU-WqETxvdT6y2SnxQrJc2hTIJl1DuKNbP40cGxwXHf4BTNfwZShonz2QlU8Dx4sBSOy7ENJgn84TjIHiF_DjRoRY1Yri-S7lBSYVYrK8lLKU1k3qda1UPyxMMGGaJqtoeGWdRWfCJ6EWg0LZO4f6LoOr244xNYw7xYwiZg!!/dz/d5/L2dJQSEvUUt3QS80TmxFL1o2X1E3SThCQjFBMDhOUkUwSVRBUEdSSjQxMDQ1/

ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.

Technika Spawalnicza. *TechSpaw*. Techspaw.com [online]. 2016 [cit. 2017-08-10]. Dostupné z: http://zgrzewarki.techspaw.com/

Technika Spawalnicza. *Zgrzewarki oporowe prądu zmiennego*. Techspaw.com [online]. 2016 [cit. 2017-08-10]. Dostupné z: http://zgrzewarki.techspaw.com/?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=2

The World Bank. *Doing business - Economy rankings*. Doingbusiness.org [online]. 2017 [cit. 2017-08-10]. Dostupné z: http://www.doingbusiness.org/rankings

The World Bank. *Research and development expenditure (%GDP).* Data.worldbank.org [online]. 2016 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: http://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=CZ-PL

The World Bank. *Research and development expenditure (%GDP).* Data.worldbank.org [online]. 2016 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: http://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=CZ-SK

Vaw Welding. *Profil Spoločnosti*. Vawwelding.sk [online]. 2017 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: http://www.vawwelding.sk/index.html

VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy.* 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-45206-6.

Velvyslanectví ČR ve Varšavě. *Získávání informací o firmách v Polsku*. Mzv.cz [online]. 2010 [cit. 2017-08-10]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/warsaw/cz/obchod_a_ekonomika/novinky_aktivity/ziskavani_informaci_o_firmach_v_polsku.html

Vláda ČR. *Společné prohlášení zasedání vlád České republiky a Slovenské republiky*. Vlada.cz [online]. 2014 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/cz/media-

centrum/tiskove-zpravy/spolecne-prohlaseni-zasedani-vlad-ceske-republiky-a-slovenske-republiky--117953/

VOCHOZKA, Marek, Petr MULAČ a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

WELCH, Lawrence S. a Reijo K. LUOSTARINEN. *Internationalization: Evolution of a Concept*. Journal of General Management, 1988. ISSN 0306-3070.

Zákony v kapse. *TOP TEN: 10 nejpoužívanějších smluv v podnikání – Příkazní smlouva.* Zakonyvkapse.cz [online]. 2014 [cit. 2016-11-24]. Dostupné z: http://zakonyvkapse.cz/top-ten-10-nejpouzivanejsich-smluv-v-podnikani/

Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2015. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2015, s. 1-11 [cit. 2016-11-24]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/2016/11/Zprava_MSP_2015.pdf

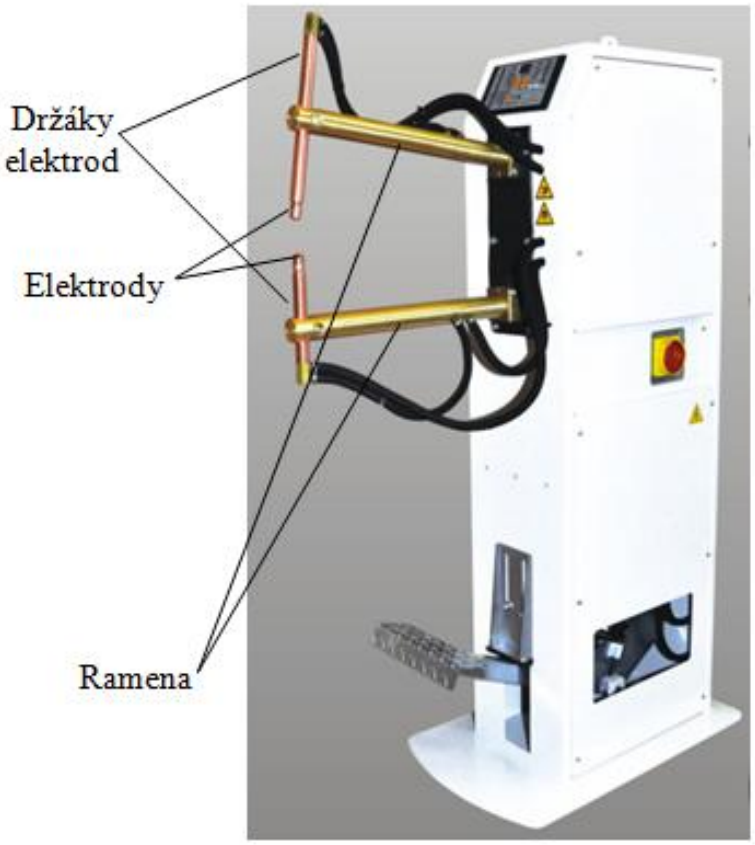
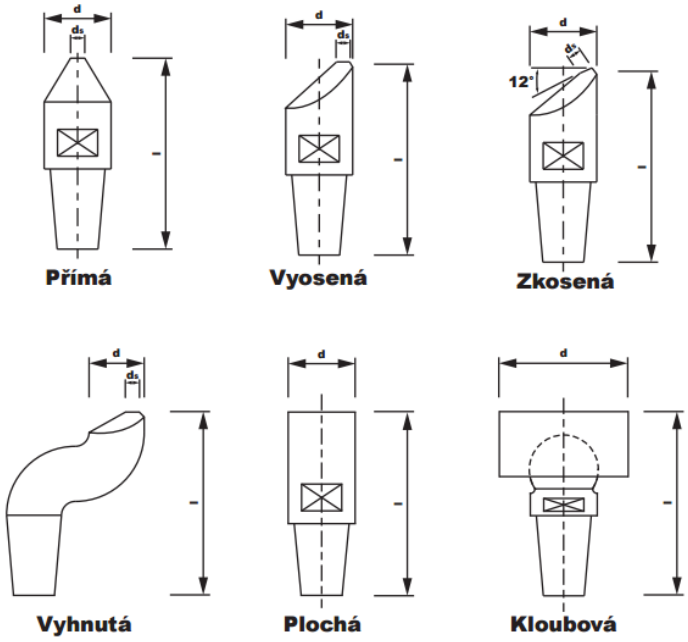
Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2014. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2014, s. 1-15 [cit. 2016-11-24]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/assets/cz/podpora-podnikani/msp/2015/11/Zpr_va_2014_5.11.pdf

Seznam příloh

Příloha A Styl Přílohy – Spotřební díly bodové svářečky..... 104

Příloha B Styl Přílohy – Základní typy a tvary elektrod..... 105

Příloha A Styl Přílohy – Spotřební díly bodové svářečky



Příloha B Styl Přílohy – Základní typy a tvary elektrod