



Exportní strategie jako nástroj firemní konkurenceschopnosti

Bakalářská práce

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Ekonomika a management mezinárodního obchodu

Autor práce:

Lucie Hlisterová

Vedoucí práce:

doc. PhDr. Ing. Pavla Bednářová, Ph.D.

Katedra ekonomie





Zadání bakalářské práce

Exportní strategie jako nástroj firemní konkurenceschopnosti

Jméno a příjmení: **Lucie Hlisterová**
Osobní číslo: E17000081
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Zadávající katedra: Katedra ekonomie
Akademický rok: **2019/2020**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Exportní strategie firmy.
3. Charakteristika firmy.
4. Analýza zahraničních trhů.
5. Vyhodnocení exportní strategie firmy.
6. Formulace závěrů, návrhy a doporučení.

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

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- BUCKLEY, Peter J. a Pervez N. GHURI. 2015. *International business strategy: theory and practice*. Abingdon: Routledge. ISBN 978-0-415-62469-5.
- MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4874-0.
- ŠTĚRBOVÁ, Ludmila, et al. 2013. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4694-4.
- NEUMANN, Pavel, Pavel ŽAMBERSKÝ a Martina JIRÁNKOVÁ. 2010. *Mezinárodní ekonomie*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3276-3.
- HALÍK, Jaroslav a Helena FIALOVÁ. 2016. *Strategie vstupu firem na zahraniční trhy*. Praha: Metropolitan University Prague Press. ISBN 978-80-87956-51-9.
- PROQUEST. 2019. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-10-11]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Konzultant: Monika Richterová

Vedoucí práce:

doc. PhDr. Ing. Pavla Bednářová, Ph.D.
Katedra ekonomie

Datum zadání práce:

31. října 2019

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2021

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

L.S.

prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2019

Prohlášení

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

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

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

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

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

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

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

29. července 2020

Lucie Hlisterová

Anotace

Cílem bakalářské práce je pomocí analýzy zhodnotit exportní strategie společnosti JABLOTRON ALARMS a.s. se sídlem v Jablonci nad Nisou. V první části je nejdříve popsána teorie mezinárodního obchodu, dále vymezeny formy vstupu na zahraniční trhy a rizika mezinárodního obchodu související se vstupem na tyto trhy. Součástí je i popis obchodní politiky a jejích nástrojů. V další části je představena společnost, včetně její historie a výrobků. Po představení společnosti následuje popis její exportní strategie a analýza vybraných trhů. Nakonec jsou jednotlivé strategie zhodnoceny.

Klíčová slova

Analýza trhu, Egypt, export, Ibérie, mezinárodní obchod, region DACH.

Annotation

Export Strategy as an Instrument of Corporate Competitiveness

The aim of this bachelor thesis is an analysis and evaluation of the export strategy of the company JABLOTRON ALARMS, with residency in Jablonec nad Nisou. In the first part, the theory of international trade is described along with the means of entering international markets and the risks accompanying the entrance. This part also includes a description of the trade policy and its instruments. The following part introduces the company, including its history and products. After the introduction, the strategy of export and an analysis of selected markets follow. In the end, markets are individually evaluated.

Klíčová slova

DACH region, Egypt, export, Iberia, international trade, market analysis.

Obsah

Seznam ilustrací.....	12
Seznam tabulek.....	13
Seznam zkratk.....	14
1 Úvod.....	17
2 Teorie mezinárodního obchodu.....	19
2.1 Merkantilismus.....	19
Vývoj merkantilismu.....	19
Bohatství dle merkantilismu.....	19
Thomas Mun.....	20
2.2 Klasická politická ekonomie.....	20
David Hume.....	20
Předpoklady pro fungování klasické politické ekonomie.....	21
Teorie absolutní výhody.....	21
Teorie komparativní výhody.....	22
Teorie reciproční poptávky.....	23
2.3 Neoklasická ekonomie.....	23
Heckscherův a Ohlinův model.....	24
Rybczynského teorém.....	25
Stolper-Samuelsonův teorém o změně světových cen.....	25
Teorém o vyrovnávání cen výrobních faktorů.....	25
Leontiefův paradox.....	26
2.4 Alternativní teorie mezinárodního obchodu.....	26
Teorie dětských odvětví.....	27
Teorie zbídačujícího růstu.....	27
Teorie periferní ekonomiky.....	27
3 Formy vstupu na zahraniční trhy.....	29
3.1 Klasické vývozní a dovozní operace.....	29

Prostřednické vztahy.....	30
Smlouvy o výhradní distribuci.....	30
Obchodní zastoupení	31
Komisionář	31
Exportní aliance – sdružení malých vývozců.....	32
Piggyback	32
Přímý vývoz.....	32
3.2 Formy nenáročné na kapitálové investice.....	33
Licence.....	33
Franchising	34
Smlouva o řízení.....	35
Zušlechťovací operace	35
Výrobní kooperace	35
3.3 Kapitálové vstupy.....	36
3.4 Rizika v mezinárodním obchodě	36
4 Obchodní politika.....	38
4.1 Nástroje obchodní politiky	39
Smluvní nástroje obchodní politiky.....	39
Autonomní nástroje obchodní politiky	40
5 JABLOTRON ALARMS a.s.	44
5.1 JABLOTRON GROUP	44
5.2 Představení společnosti JABLOTRON ALARMS a.s.	46
5.3 Výrobky společnosti.....	47
Alarmy	47
Autosortiment	49
Chytré ovládání.....	50
Monitor dechu.....	50
5.4 Exportní strategie společnosti	51
6 Analýza exportních strategií	54

6.1 Ibérie	54
6.2 Region DACH.....	56
6.3 Egypt	58
7 Zhodnocení exportních strategií	61
8 Závěr	63
Seznam použité literatury	65

Seznam ilustrací

Obrázek 1 Procentuální podíl exportu v roce 2019

Obrázek 2 Procentuální výchyly prodeje v regionu Ibérie

Obrázek 3 Procentuální výchyly prodeje v regionu DACH

Obrázek 4 Procentuální výchyly prodeje v Egyptě

Seznam tabulek

Tabulka 1 Teorie absolutní výhody

Tabulka 2 Teorie komparativní výhody

Seznam zkratek

2G	2. generace mobilních telekomunikačních technologií
3G	3. generace mobilních telekomunikačních technologií
CERN	Evropská organizace pro jaderný výzkum
CIA	Central Intelligence Agency
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSN EN	Česká verze evropské normy
ČVUT	České vysoké učení technické v Praze
DACH	Region Německo, Rakousko, Švýcarsko
EU	Evropská Unie
EUR	Euro
EZS	Elektronická zabezpečovací signalizace
G15	Skupina 15
G7	Skupina 7
GATT	Všeobecná dohoda o clech a obchodu
GSM	Globální systém pro mobilní komunikaci
HDP	Hrubý domácí produkt
CHF	Švýcarský frank
IEC	Mezinárodní organizace pro normalizaci v elektrotechnice
IMF	Mezinárodní měnový fond
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
JA	JABLOTRON ALARMS a.s.

JAC	Jablotron Center
NATO	Severoatlantická aliance
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OSN	Organizace spojených národů
SMS	Služba krátkých textových zpráv, „short message service“
UNCTAD	Konference OSN o obchodu a rozvoji
USD	Americký dolar
WEF	Světové ekonomické fórum
WTO	Světová obchodní organizace

1 Úvod

Cílem bakalářské práce je provést vyhodnocení exportní strategie společnosti JABLOTRON ALARMS a.s., která tři čtvrtiny své produkce exportuje do zahraničí. Pro dosažení cíle byly využity metody literární rešerše, analýzy, komparace a vyhodnocení. U evropských trhů je povětšinou stabilnější prostředí jak ekonomické, tak politické. Lze tedy očekávat možné kapitálové vstupy na tyto trhy. U některých mimoevropských trhů společnost mnohokrát musí postupovat opatrněji. Důvodem může být nejen odlišná mentalita, ale také proměnlivé podmínky prostředí. Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou.

V teoretické části je nejdříve popsána Teorie mezinárodního obchodu, která pokládá teoretické základy pro fungování mezinárodního obchodu. Uveden je její vývoj od Merkantilistů, přes klasické a neoklasické teorie, až po teorie alternativní. Dále jsou vymezeny formy vstupu na zahraniční trh, které zahrnují klasické vývozní a dovozní operace, formy nenáročné na kapitálové investice a kapitálové vstupy. Při výběru vhodné formy vstupu je nutné zohlednit celou řadu faktorů, které se týkají především trhu, na který chce společnost vyvázet. Ve stejné kapitole jsou také zmíněna rizika specifická pro mezinárodní obchod.

Poté je v práci věnována kapitola také obchodní politice. Nejdříve jsou zde uvedeny výhody a nevýhody protekcionismu a liberalismu a následně rozebrány nástroje obchodní politiky. Ty lze členit na smluvní a autonomní. Ze smluvních nástrojů je zmíněna obchodní smlouva, obchodní dohoda a platební dohoda. Autonomní nástroje se dále dělí na tarifní, zahrnující clo, a netarifní.

V praktické části je nejdříve představena společnost, u které bude probíhat analýza vybraných trhů. Společnost JABLOTRON ALARMS a.s. je leadrem mezi výrobci zabezpečovací techniky a je součástí holdingu JABLOTRON GROUP, jehož historie je v práci také popsána. Dále jsou uvedeny základní výrobky společnosti, které byly rozděleny do několika skupin – alarmy, autosortiment, chytré ovládání a monitor dechu. Pro jejich technickou náročnost jsou charakterizovány z uživatelského hlediska, včetně služeb, které klientům nabízejí.

Poté je představena exportní strategie. V této podkapitole jsou popsány začátky exportních aktivit společnosti, držené certifikáty. Nejsou opomenuty ani konkurenční výhody plynoucí z exportní strategie. Následně se přechází k analýze vybraných trhů. Jelikož se společnost zaměřuje z 80 % na trhy Evropské Unie a z 20 % na ostatní trhy, které mají potenciál, byly pro analýzu vybrány z větší části trhy, kterým se JA intenzivně věnuje. Nejdříve je provedena analýza u oblasti Ibérie, která zahrnuje Španělsko a Portugalsko, následně u regionu DACH, do nějž se řadí Německo, Rakousko a Švýcarsko a nakonec u jediného mimoevropského trhu v práci – Egypta. Poslední část práce obsahuje zhodnocení exportních strategií na základě analýzy.

2 Teorie mezinárodního obchodu

V nejjednodušším případě lze mezinárodní obchod definovat jako podnikání přes mezinárodní hranice. (Buckley, 2015) Mezinárodní obchod tedy představuje směnu statků jedné země s jinými zeměmi. Teorie mezinárodního obchodu zahrnuje teoretické předpoklady pro fungování mezinárodního obchodu (Majerová, 2011).

2.1 Merkantilismus

Merkantilisté se zabývali ekonomickými podmínkami v západní Evropě od poloviny 14. století až do poloviny 18. století (Neumann, 2010), (Majerová, 2011). Nikdy nevytvořili ucelenou školu ekonomického myšlení, jednalo se spíše o různé názory skupin obchodníků. Název merkantilismu je odvozen od řeckého *mercator* – obchodník (Majerová, 2011).

Vývoj merkantilismu

Merkantilismus se skládá ze dvou vývojových fází – raného a rozvinutého merkantilismu. Období od poloviny 14. století do poloviny 16. století je označováno jako raný merkantilismus, nebo také bullionismus. Během této doby byl striktně odmítán vývoz peněz ze země, což mělo sloužit jako prostředek hromadění peněz v ekonomice a tudíž zvyšovat i bohatství země. Aktivní obchodní bilance byla sledována s každou zemí zvlášť. Obě fáze však vykazovaly i společné rysy. Mezi ně patří například omezování dovozu luxusního spotřebního zboží, omezování vývozu surovin. Naopak byl podpořen dovoz surovin a vývoz průmyslového spotřebního zboží a zemědělských výrobků (Majerová, 2011).

Bohatství dle merkantilismu

Merkantilisté hledali způsoby, jak může národ bohatnout na úkor ostatních národů a jak zlepšit postavení státu v konkurenčním boji proti ostatním zemím (Neumann, 2010). Bohatství národa se vyjadřovalo v množství zlata a stříbra, drahých kovů, které sloužily jako platební prostředky. Národní bohatství bylo možné navyšovat třemi způsoby. Prvním byla těžba drahých kovů, druhým koloniální expanze a těžba drahých kovů v koloniích a třetím způsobem bylo udržování aktivní obchodní bilance, což znamenalo podporu vývozu a omezování dovozu. Cla, vývozní subvence, daňové zvýhodňování domácích výrobců a další nástroje, kterými se omezoval dovoz v době merkantilismu, jsou využívány dodnes (Majerová, 2011).

Thomas Mun

Thomas Mun by nejvýznamnější představitel merkantilismu, konkrétně jeho rozvinuté fáze. Mun se potýkal s ostrou kritikou ze strany bullionistů pro nedodržování jejich zásad. Hájil se tím, že mít aktivní obchodní bilanci se všemi státy, ale stačí mít aktivní celkovou obchodní bilanci. Také si uvědomoval principy fungování cenového vyrovnávacího mechanismu platební bilance, který je založen na kvantitativní teorii peněz zformulované až Davidem Humem. Poukázal tedy na skutečnost, že hromadění drahých kovů v zemi vede také k růstu cenové hladiny a zároveň k postupnému snižování konkurenceschopnosti domácích výrobců. Mun dále zdůrazňoval výhodnost tzv. reexportů, což bylo v rozporu se zákazem vývozu zlata ze země, jak hlásali bullionisté. Reexport je založen na dovozu surovin, tudíž vývozu určitého množství zlata, zpracování těchto surovin a vývozu hotových výrobků, tedy dovozu většího množství zlata, než bylo vyvezeno (Neumann, 2010).

Merkantilismus byl teoreticky vyvrácen již v esejích Davida Hume, definitivně pak zakladatelem klasické politické ekonomie Adamem Smithem v knize *Bohatství národů* z roku 1776 (Neumann, 2010).

2.2 Klasická politická ekonomie

Klasická politická ekonomie vychází z filozofie liberalismu a myšlenky laissez faire, což lze volně přeložit jako „nechte konat“. Tato myšlenka označuje, že by vláda měla do ekonomiky zasahovat co nejméně (Neumann, 2010), (Businesscenter). Klasičtí ekonomové ve svých dílech kritizují předcházející merkantilismus (Kalínská, 2010).

David Hume

David Hume byl představitelem formativní ekonomie, která dala vzniknout klasické ekonomii. Byl to velký kritik merkantilismu. Nesouhlasil s určováním bohatství země, které podle něj bylo dáno množstvím práce v zemi. Také odmítal aktivní obchodní bilanci, která podle něj byla v delším časovém horizontu neudržitelná (Majerová, 2011), (Neumann, 2010).

Své poznatky sepsal do svého patrně nejvýznamnějšího díla *O penězích*. Zde formuloval kvantitativní teorii peněz, jejíž základní principy pochopil již Thomas Mun (Neumann, 2010). Tato teorie vysvětluje, že růst množství peněz v ekonomice v důsledku aktivní obchodní bilance má za následek růst cenové hladiny a postupné snižování mezinárodní konkurenceschopnosti ekonomiky. To povede ke snížení exportu a naopak zvýšení importu země (Majerová, 2011).

Předpoklady pro fungování klasické politické ekonomie

Pro ideální fungování teorií klasického přístupu je nutné splnění několika předpokladů. Předpokládá se, že existují pouze dvě ekonomiky, které směňují dva statky. Výrobní faktory jsou omezeny, plně využity a mohou být přemísťovány mezi odvětvími, ale ne mezi ekonomikami (Majerová, 2011). Jsou vykazovány konstantní výnosy z rozsahu, což značí, že pokud dojde ke změně vstupů, dojde také ke stejně velké změně výstupů (Neumann, 2010).

Dále platí pracovní teorie hodnoty, která říká, že množství práce použité při výrobě statku určuje jeho hodnotu. Veškeré příjmy se tedy dělí mezi pracovní sílu (Neumann, 2010). Posledním předpokladem je dokonale konkurenční trh, tedy neexistují žádné bariéry obchodu, transakční náklady jsou nulové a obě ekonomiky mají stejné informace (Majerová, 2011).

Teorie absolutní výhody

Za autora této teorie je považován Adam Smith, zakladatel klasické politické ekonomie, který se problematice mezinárodního obchodu věnoval ve svém díle *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů* z roku 1776 (Neumann, 2010). Kritizoval merkantilisty, především za jejich výrok, že mezinárodní obchod je hra s nulovým součtem (Kalínská, 2010). Merkantilisté byli přesvědčeni, že obchod vede pouze k přerozdělování bohatství a nikoliv k jeho tvorbě (Neumann, 2010).

Teorie absolutní výhody říká, že země by se měla specializovat na výrobu statků, na které vynaloží menší náklady – menší množství práce. Tyto statky by poté měla vyvážet do jiné země a odsud dovážet ty výrobky, které se naopak v dané zemi vyrábějí nejlevněji.

Tabulka 1 Teorie absolutní výhody

Výrobek	Země A	Země B
Automobily	10 000	15 000
Televizory	10	5

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 1 jsou znázorněny země A a země B, které vyrábí dva výrobky – automobily a televizory, a také pracovní náročnost na výrobu těchto produktů. Pracovní náročnost udává, kolik jednotek práce je potřeba na výrobu jednoho výrobku (Neumann, 2010). Země A potřebuje k výrobě jednoho automobilu 10 000 jednotek práce, zatímco země B potřebuje

15 000 jednotek práce. Na výrobu jednoho televizoru potřebuje země A 10 jednotek práce, země B jen 5.

Z tabulky 1 vyplývá, že země A má absolutní výhodu ve výrobě automobilů, protože potřebuje na jeden kus méně jednotek práce než země B. Země B má naopak absolutní výhodu ve výrobě televizorů.

Dle teorie absolutní výhody by se země A měla zaměřit na výrobu automobilů a země B na výrobu televizorů a poté spolu obchodovat.

Teorie komparativní výhody

Teorii komparativních výhod se zabýval David Ricardo. Poprvé byla publikována v Ricardově díle *Zásady politické ekonomie a zdanění* (Kalínská, 2010). Tato teorie dokazuje, že je výhodné vstupovat na mezinárodní trhy i v případě, že země nemá žádnou absolutní výhodu. Země, která má absolutní výhodu ve výrobě obou výrobků, má komparativní výhodu při výrobě právě toho výrobku, u něhož má relativně největší absolutní výhodu. Pokud země nemá žádnou absolutní výhodu, pak má komparativní výhodu při výrobě toho výrobku, kde má relativně nejmenší absolutní nevýhodu (Neumann, 2010).

Tabulka 2 Teorie komparativní výhody

Výrobek	Země A	Země B
Automobily	3	1
Televizory	9 000	5 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 2 znázorňuje dvě země vyrábějící dva produkty. Výroba je měřena pomocí produktivity práce. Tento ukazatel říká, kolik výrobků vyrobí jedna jednotka práce (Neumann, 2010).

Z tabulky 2 vyplývá, že země A má absolutní výhodu ve výrobě obou komodit, jelikož jedna jednotka práce vyrobí buď 3 automobily, nebo 9 000 televizorů, zatímco v zemi B jednotka práce vyrobí pouze 1 automobil, nebo 5 000 televizorů. Na 1 automobil v zemi A připadá 3 000 televizorů a v zemi B 5 000 televizorů. To znamená, že v zemi A jsou relativně levnější automobily a v zemi B jsou relativně levnější televizory. Pokud se ekonomiky domluví na směně např. 4 000 televizorů za 1 automobil a za předpokladu, že se každá zaměří na výrobu jedné komodity, měly by obě získat (Kalínská, 2010).

Země A tedy upustí od výroby 9 000 televizorů a uvolní tím pracovní sílu, která vyrobí další 3 automobily. Ty lze směnit na mezinárodním trhu za 12 000 televizorů, čímž si země A polepší o 3 000 televizorů (Kalínská, 2010).

Země B naopak zastaví výrobu automobilů a zaměří se na výrobu televizorů. Pokud se vzdá výroby 4 automobilů, vyrobí o 20 000 více televizorů a ty poté smění na mezinárodním trhu za 5 automobilů (Kalínská, 2010).

Teorie reciproční poptávky

Obě výše zmíněné teorie poukazují na výhody při zapojení do mezinárodního obchodu. Pro jednu ekonomiku ale může být obchod výhodnější než pro druhou, což je ovlivňováno hodnotou mezinárodního směnného poměru. Čím více je hodnota relativně vzdálena od národního směnného poměru domácí ekonomiky, tím více daná ekonomika těží z mezinárodního obchodu. Obě země by získávaly stejné výhody pouze v tom případě, že by se mezinárodní směnný poměr ustálil relativně uprostřed intervalu národních směnných poměrů (Štěrbová, 2013).

Touto problematikou se zabýval v polovině 19. století John Stuart Mill a rozšířil tak teorii komparativní výhody o teorii reciproční poptávky (Neumann, 2010). Tato teorie se věnuje tomu, kde, v intervalu národních směnných poměrů, se ustálí mezinárodní směnný poměr. Dle Milla má na mezinárodní směnný poměr největší vliv velikost národních poptávek po dovozu a jejich poměr (Štěrbová, 2013).

Pokud bude poptávka v zemi A po televizorech ze země B relativně větší než poptávka v zemi B po automobilech ze země A, mezinárodní směnný poměr se ustálí relativně blíže národnímu směnnému poměru, a tedy i relativní ceně, země A (Štěrbová, 2013).

2.3 Neoklasická ekonomie

Neoklasičtí ekonomové zavedli do teorie mezinárodního obchodu tzv. vícefaktorový model. Klasičtí ekonomové pracovali s jediným výrobním faktorem, který tvořil podstatu ceny – práci. Vícefaktorový model tedy zahrnuje práci a kapitál (Majerová, 2011). Mezi nejvýznamnější neoklasickou teorii patří Heckscherův a Ohlinův model a poté další modely, které na něj navázaly (Neumann, 2010).

Heckscherův a Ohlinův model

Nejvýznamnější model neoklasické ekonomie vytvořili ekonomové Eli Heckscher a Bertil Ohlin (Majerová, 2011). Model navazuje na teorii komparativní výhody a rozšiřuje ji o kapitál, vychází z následujících předpokladů (Kalínská, 2010):

- existují dvě ekonomiky, směřující dva statky, na jejichž výrobu jsou potřeba dva výrobní faktory – práce a kapitál (Majerová, 2011);
- výrobní faktory nemohou být přemísťovány mezi ekonomikami a vybavenost ekonomik výrobními faktory je odlišná (Kalínská, 2010);
- výroby statků jsou rozdílně náročné na výrobní faktory, rozlišují se kapitálově náročné výrobky a pracovní náročné výrobky;
- cena výrobních faktorů je závislá na relativní nabídce (Majerová, 2011);
- výrobní technologie jsou pevně stanoveny, nelze nahrazovat práci kapitálem a kapitál prací (Kalínská, 2010);
- na trhu panuje dokonalá konkurence, volný obchod a spotřebitelé mají stejné preference, transakční náklady jsou nulové (Majerová, 2011).

Podstatou modelu je myšlenka, že země se bude orientovat na výrobu toho statku, k jehož výrobě je relativně lépe vybavena výrobními faktory. V zemi, která je relativně lépe vybavena kapitálem, bude kapitál levnější. Tato ekonomika by se měla zaměřit na výrobu kapitálově náročných výrobků. Naopak země, ve které je levnější práce, se zaměří na výrobu pracovní náročných výrobků (Neumann, 2010). Každá ekonomika má komparativní výhodu při výrobě toho statku, na jehož produkci je relativně lépe vybavena výrobními faktory (Štěřbová, 2013).

I tento model se setkal s kritikou především pro existenci zjednodušujících předpokladů, které jsou ve skutečnosti nesplnitelné (Kalínská, 2010). V reálné ekonomice je nereálný předpoklad dokonalé konkurence, volného obchodu a nulových transakčních nákladů. Dalším kritizovaným předpokladem je přemísťování faktorů mezi ekonomikami, jelikož do ekonomiky, kde je nedostatek kapitálu, může být kapitál dovezen a ekonomika se může zaměřit na kapitálově náročné výrobky (Majerová, 2011). Takto lze měnit i vybavenost ekonomik výrobními faktory (Kalínská, 2010). Nereálný předpoklad je i nemožnost nahrazovat výrobní faktory. Ve skutečnosti lze v jedné zemi, která je relativně lépe vybavena kapitálem, vyrobit produkt za pomoci většího množství kapitálu a ve druhé zemi za pomoci práce (Neumann, 2010). Rovněž cena výrobních faktorů reálně není závislá pouze na

nabídce, ale i na poptávce (Kalínská, 2010). Existuje-li v ekonomice vysoká nabídka práce, neznamená to, že musí být i relativně levná. Pokud je v této zemi po práci vysoká poptávka, může být její cena relativně vysoká (Majerová, 2011).

Rybczynského teorém

Jedním z kritiků Heckscher-Ohlinova modelu byl i anglický ekonom polského původu Tadeusz Rybczynski. Rybczynski kritizoval předpoklad stálé vybavenosti ekonomik výrobními faktory (Majerová, 2011). Teorém říká, že v ekonomice může dojít k růstu či poklesu nabídky jednoho výrobního faktoru (Štěrbová, 2013). Změna vybavenosti výrobním kapitálem může být způsobena např. epidemií, populační explozí, válkou či přílivem kapitálu do ekonomiky (Majerová, 2011).

Pokud dojde např. k přílivu kapitálu do ekonomiky, dojde ke zvýšení produkce kapitálově náročného výrobku a zároveň ke snížení výroby pracovně náročného výrobku. Snížení produkce statku náročného na práci spočívá v tom, že část pracovníků z tohoto odvětví se přemístila do odvětví kapitálově náročného výrobku, kde došlo k navýšení výroby (Štěrbová, 2013).

Stolper-Samuelsonův teorém o změně světových cen

Tento teorém popisuje, co se stane, pokud dojde ke změně mezinárodní tržní ceny výrobního faktoru či výrobku z něj vyráběného (Kalínská, 2010). Jestliže dojde k růstu ceny kapitálově náročného výrobku, jeho výrobci se budou snažit o zvýšení jeho výroby na úkor výroby pracovně náročného výrobku (Neumann, 2010). To povede ke zvýšené poptávce po kapitálu a tudíž i k růstu jeho ceny. Poptávka po práci bude naopak klesat (Kalínská, 2010).

Důsledkem této změny bude růst důchodů vlastníků kapitálu, bez ohledu na to, zda se jedná o zemi zaměřenou na kapitálově nebo pracovně náročné výrobky. Zároveň dojde k poklesu důchodů vlastníků práce, ale zda to bude relativní či i absolutní pokles záleží na zaměření dané země. V zemi, která vyrábí kapitálově náročné výrobky, bude u vlastníků práce pouze relativní pokles, zatímco v zemi zaměřené na pracovně náročné výrobky dojde i k absolutnímu poklesu (Kalínská, 2010).

Teorém o vyrovnávání cen výrobních faktorů

Tento teorém se zabývá otázkou, jaký vliv bude mít na cenu výrobního faktoru zapojení země do mezinárodního obchodu. Model vychází z předpokladu, že po zapojení do

mezinárodního obchodu bude cena vzácnějšího výrobního faktoru klesat a cena hojného výrobního faktoru bude stoupat (Štěrbová, 2013).

Země A, která je lépe vybavena kapitálem, se v souladu s Heckscherovým a Ohlinovým modelem, zaměří na kapitálově náročné výrobky. Dojde v ní k omezení výroby pracovní náročných výrobků, které může dovážet levněji ze země B, která je lépe vybavena prací. Aby mohlo odvětví vyrábějící kapitálově náročné výrobky expandovat, bude potřeba více jednotek kapitálu, než kolik se uvolní omezením výroby pracovní náročných výrobků. Naopak poptávka po práci bude nižší, než množství uvolněné práce z omezeného odvětví. Cena kapitálu, který byl doposud levný, se začne zvyšovat a cena dosud drahé práce se bude snižovat (Neumann, 2010).

V zemi B, která je lépe vybavena prací, bude docházet k opačnému procesu. Cena původně drahého kapitálu se bude snižovat a cena doposud levné práce se bude zvyšovat. Po srovnání vývoje v obou ekonomikách lze odhalit tendence ve sblížení cen výrobních faktorů (Štěrbová, 2013).

Leontiefův paradox

Heckscherův a Ohlinův model byl předmětem nejen kritiky, ale i mnoha empirických testů (Kalínská, 2010). Jedním, kdo testoval pravdivost teorie, byl i americký ekonom ruského původu Wassily Leontief. Zaměřil se na dovoz a vývoz USA za rok 1947 s cílem zjistit, zda jsou z USA, jakožto relativně lépe kapitálově vybavené země, vyváženy kapitálově náročné výrobky a dováženy pracovní náročné výrobky. Výzkum ale přinesl přesně opačné výsledky (Majerová, 2011).

Sám Leontief tuto skutečnost vysvětlil tím, že Spojené státy jsou sice relativně lépe vybaveny kapitálem, ale produktivita práce je v zemi přibližně třikrát vyšší než v jiných zemích. Vyšší produktivita práce je dána lepším vzděláním, zkušenostmi a dovednostmi Američanů ve srovnání s jinými národy. V dnešní době se používá pojem lidský či pracovní kapitál (Neumann, 2010), (Majerová, 2011).

2.4 Alternativní teorie mezinárodního obchodu

Vedle klasických a neoklasických teorií mezinárodního obchodu existuje i celá řada teorií alternativních. Tyto teorie upozorňují na špatnou aplikovatelnost předchozích teorií v reálné ekonomice (Kalínská, 2010).

Teorie dětských odvětví

Za touto teorií stojí německý ekonom Friedrich List, který zjistil, že pokud by se tehdy zaostalé Německo zapojilo do mezinárodního obchodu podle teorie komparativních výhod, nebylo by to pro něj v dlouhém časovém intervalu příliš výhodné, jelikož by se mu nepodařilo vymanit ze zaostalosti. Teorie dětských odvětví říká, že země by se měla zapojit do mezinárodního obchodu až poté, co se její průmysl stane dospělým - bude schopen konkurovat vyspělým zemím. Do té doby by měl být domácí průmysl chráněn (Neumann, 2010).

V reálné ekonomice je ale náročné uskutečnit Listova doporučení. Vláda většinou nemá dostatek informací, aby mohla rozhodnout, které odvětví a po jakou dobu má být chráněno před zahraniční konkurencí. Ochranná opatření navíc často způsobují odvetná opatření od postižených států a jsou také důvodem vyšších domácích cen. Spotřebitel je tedy nucen kupovat drahé domácí výrobky, které kolikrát nejsou ani tolik kvalitní jako levnější výrobky v zahraničí. Vlastníci dětských odvětví věnují více času přesvědčování vlády o prodloužení jejich ochrany, místo aby se věnovali zvyšování vlastní konkurenceschopnosti a tak se dětská odvětví sama brání vlastnímu dospívání (Neumann, 2010).

Teorie zbídačujícího růstu

Indický ekonom Jagdish Bhagwati upozoroval, že rozvojové země reagují na změnu světových cen opačně, než by odpovídalo neoklasickým teoriím. Firmy v rozvojových zemích při snížení světové ceny výrobu nesnižují, ale naopak zvyšují, aby si zajistili stejnou úroveň příjmů, jakou měli před snížením ceny. Zvýšením výroby zvyšují také světovou nabídku a vyvíjejí tak tlak na další snížení světové ceny (Kalínská, 2010). I přesto, že fyzický objem výroby a vývozu stále roste, jeho celková hodnota se, kvůli stále se snižující světové ceně, nemění, či dokonce klesá (Neumann, 2010).

Teorie periferní ekonomiky

Na konci 50. let minulého století formuloval argentinský ekonom Raúl Prebisch teorii periferní ekonomiky (Majerová, 2011). Tato teorie popisuje problém zhoršování směnných relací ekonomik (Kalínská, 2010). Prebisch označil rozvojové země jako „periferie“ a řadil k nim země Latinské Ameriky, Afriky a země s nízkým hrubým národním produktem na obyvatele a specializované na vývoz jedné komodity. Vyspělé země nazval „centry“ a k nim patřily členské státy OECD (Majerová, 2011).

Ke zhoršování směnných relací podle Prebishe dochází proto, že ceny surovin a základních potravin, které periferie vyváží, rostou pomaleji, než ceny průmyslových výrobků, které jsou naopak dováženy z center (Kalínská, 2010). Při nezměněném objemu zahraničního obchodu jsou postupem čas periferie schopny dovážet stále menší množství průmyslových výrobků z center (Majerová, 2011).

Důvodem zhoršování směnných relací z pohledu periferie je fakt, že důchodová elasticita poptávky po průmyslových produktech je větší, než důchodová elasticita poptávky po primárních produktech (Majerová, 2011). Růst důchodu má tedy za následek vyšší růst poptávky po průmyslových výrobcích oproti růstu poptávky po surovinách a potravinách. To způsobí rychlejší růst cen produktů z vyspělých zemí a pomalejší růst cen produktů ze zemí rozvojových. Výsledkem je zhoršování směnných relací z pohledu periferie a zlepšování směnných relací z pohledu centra (Neumann, 2010).

3 Formy vstupu na zahraniční trhy

Formy vstupu lze rozdělit na tři základní oblasti – klasické vývozní a dovozní operace, formy nenáročné na kapitálové investice a kapitálové vstupy. Jakou formu podnik zvolí, záleží na celé řadě faktorů, které je třeba při výběru zohlednit. Jedná se především o prostředí trhu, na který chce firma vyvážet, charakteristiku vyvážených výrobků či služeb, obchodního partnera i firmy samotné (Machková, 2014).

Nejdůležitějšími faktory, na které je nutno brát zřetel, jsou:

- obchodněpolitické podmínky – tarifní a netarifní nástroje obchodní politiky, jako jsou cla, množstevní omezení, minimální ceny, dovozní přírázky, aj.;
- ekonomické prostředí – míra inflace, míra nezaměstnanosti, hospodářský růst, životní úroveň;
- politické prostředí – politický systém a stabilita, členství země v mezinárodních organizacích, vztah k zahraničním firmám;
- právní prostředí – podmínky pro zahraniční subjekty, možnost kontroly vlastnictví, možnost nákupu nemovitostí a pozemků, řešení sporů vzniklých při podnikání, podmínky pro zaměstnávání cizinců;
- charakteristika výrobků či služeb;
- charakteristika obchodního partnera – právní forma společnosti, organizační struktura, ručení za závazky, postavení na trhu, velikost firmy, reference;
- efektivnost formy podnikání – investiční náročnost vstupu, rizikovost podnikání, předpokládaná míra zisku, konkurenceschopnost podniku na trhu, zdroje podniku (Machková, 2014).

3.1 Klasické vývozní a dovozní operace

Tyto operace jsou nejjednodušší formy vstupu na zahraniční trhy, proto je české podniky nejčastěji využívají při rozvoji své mezinárodní aktivity. Umožňují spolupráci s různými subjekty na základě smluvních vztahů, přičemž volba práva při uzavírání těchto smluv záleží na dohodě stran (Machková, 2014). Mezi obchodní partnery, se kterými se smlouva uzavírá, patří prostředník, výhradní distributoři, obchodní zástupci, komisionáři a další (Machková, 2002).

Prostřednické vztahy

Prostředník je subjekt v mezinárodním obchodě, který obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a vlastní riziko. Prostředníci nakoupí zboží na základě běžných kupních smluv a poté ho prodávají dalším odběratelům nebo konečným spotřebitelům. Odměnou jim je cenová marže, což je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou (Machková, 2014).

Využití služeb prostřednických firem může být výhodné pro malé a střední podniky, pro které je příliš nákladné zřizování specializovaného oddělení a také pro firmy, které se zaměřují především na výrobu a obchodní činnost přenechávají specializovaným firmám (Machková, 2014).

Výhody plynoucí z prostřednických vztahů jsou nižší náklady i rizika mezinárodního obchodu. Nevýhodami je ztráta kontaktu s konečným spotřebitelem a ztráta kontroly nad případnou další distribucí a cenami, za které se výrobky prodávají na zahraničních trzích (Machková, 2014).

Smlouvy o výhradní distribuci

Smlouvou o výhradním prodeji se dodavatel zavazuje, že zboží blíže specifikované ve smlouvě nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než odběrateli - výhradnímu distributorovi (Machková, 2014). Jedná se o rámcovou smlouvu, která musí mít písemnou formu a upravuje postavení smluvních partnerů. Jednotlivé dodávky zboží se realizují na základě samostatných kupních smluv (Machková, 2002).

Výhodou je relativně rychlý vstup na zahraniční trh a bezproblémová distribuce výrobků prostřednictvím již vybudovaných distribučních cest. Vývozce díky smlouvě o výhradní distribuci může proniknout i na trhy, na kterých neočekává vysoký obrát, ale chce na nich být přítomen při nízkých nákladech a riziku (Machková, 2002).

Nevýhodou je, podobně jako u prostředníka, ztráta kontaktu s konečnými spotřebiteli a volnost výhradního prodejce (Machková, 2002). Ve smlouvě může být začleněno ujednání o maximální výši prodejní ceny, ale vývozce nesmí určovat výši cen prodejci, protože by se mohl dostat do rozporu s principy volné soutěže (Machková, 2014). V případě, že je navázána smlouva s výhradním prodejcem, který není schopen zajistit širokou distribuci zboží, může dojít k zablokování vstupu na zahraniční trh plynoucí právě z výhradnosti vztahu partnerů. Aby se této situaci předešlo, objevuje se často ve smlouvě doložka, která

výhradního prodejce zavazuje k odběru alespoň minimálního množství zboží (Machková, 2002).

Obchodní zastoupení

Činností obchodního zástupce je vyvíjení aktivit, které směřují k uzavírání různých typů smluv (Halík, 2016). Dále se zabývá také sjednáváním a uzavíráním obchodu jménem zastoupeného a na jeho účet (Machková, 2014). Zástupci také informují o vývoji trhu a o všech dalších okolnostech, které jsou pro zájmy zastoupeného podstatné (Machková, 2002). Odměnou obchodního zástupce je provize, která je obvykle vázána na realizaci zprostředkované smlouvy (Machková, 2015).

Není-li ve smlouvě o obchodním zastoupení uvedeno jinak, jedná se obvykle o nevýhradní zastoupení. To znamená, že obchodní zástupce může zastupovat i jiné firmy a zastoupený může využívat služeb více zástupců. Pokud se strany dohodnou na výhradním zastoupení, je zastoupený povinen v dané oblasti využívat služby pouze výhradního obchodního zástupce a naopak obchodní zástupce nesmí zastupovat jiné osoby (Machková, 2015).

Smlouva o výhradním zastoupení s sebou může nést pro zastoupeného obdobné riziko, jako smlouva o výhradní distribuci. Je tedy nutné klást důraz na získání dostatečných informací ohledně postavení zástupce na daném trhu a jeho kapacitě pro zpracovávání vymezené oblasti (Machková, 2015).

Komisionář

Komisionář se zavazuje komisionářskou smlouvou, že pro komitenta zařídí vlastním jménem a na jeho účet jistou obchodní záležitost a komitent se zavazuje zaplatit mu odměnu (Machková, 2015). Jelikož komisionář smlouvu přímo uzavírá, je povinen na komitenta převést všechna nabytá práva a vydat mu vše, co získal. Komitent je povinen vše převzít (Machková, 2002). Věc, která je svěřená do rukou komisionáře k prodeji zůstává ve vlastnictví komitenta až do převodu vlastnického práva na třetí osobu (Machková, 2014).

Po zařazení záležitosti a jejím vyúčtování má komisionář nárok na odměnu, která je nazývána komise. Zároveň komitent proplácí i náklady, které vznikly komisionáři při plnění svého závazku (Halík, 2016).

Výhodou využití služeb komisionáře je možnost kontroly cen. Komisionář prodává zboží za ceny, které stanovuje komitent. Další výhodou je také využití dobrého jména komisionáře a jeho obchodních kontaktů i distribučních cest (Machková, 2002). Mezi nevýhody lze zařadit

skutečnost, že firma na zahraničním trhu nevystupuje pod vlastním jménem (Machková, 2014).

Exportní aliance – sdružení malých vývozců

Exportní aliance může být výhodná pro malé a střední podniky, které nemají dostatečné prostředky ani zkušenosti s mezinárodním obchodem, ale mají zájem vyvážet (Machková, 2015). Aliance je sdružení firem z příbuzného oboru podnikání, jejichž výrobky či služby se vzájemně vhodně doplňují. Tyto firmy mají za cíl se společně prosadit na zahraničních trzích (Machková, 2014).

Hlavní výhodou vytvoření exportní aliance je snížení nákladů spojených se vstupem na zahraniční trh. Firmy se také mohou ucházet o větší zakázky, které by při samostatném působení nebyly schopné realizovat (Machková, 2014).

Situace, kdy se malému podniku rozrostou exportní aktivity na takovou úroveň, že se rozhodne zřídit si vlastní exportní oddělení, není u exportních aliancí výjimečná. V tomto případě se účast ve sdružení stane impulzem pro rozvoj samostatných mezinárodních aktivit (Machková, 2015).

Piggyback

Piggybackem se rozumí spolupráce více firem ze stejného oboru podnikání při vývozu, při které velká firma dává za úplatu menším firmám k dispozici své zahraniční distribuční kanály (Machková, 2015).

Výhodou pro menší firmy je využití jména a zkušeností velkého podniku, poměrně nízké náklady a rychlý vstup na zahraniční trhy (Machková, 2002). Pro velkou firmu, piggybackera, spočívá výhoda v možnosti rozšíření svého sortimentu o výrobky, které mohou přitáhnout více zákazníků (Halík, 2016).

Nevýhody pro velkou firmu mohou nastat v situaci, kdy malé firmy nejsou schopny včas dodávat požadované množství zboží, čímž by mohlo dojít k poškození image velké firmy. Pro malé firmy lze nalézt nevýhody v neustálém tlaku partnerů na nízké ceny a velkém nároku na kvalitu dodávek (Machková, 2015).

Přímý vývoz

Při přímém vývozu má firma kontrolu nad pohybem zboží ze skladu až ke konečnému spotřebiteli. Kupní smlouvy si sama vyjednává i podepisuje (Halík, 2016).

Přímý vývoz se používá u výrobků, jejichž dodávky jsou komplikované a je s nimi spojeno poskytování odborných služeb, u kterých je nutná přítomnost prodejce na zahraničním trhu. Využití této obchodní metody vyžaduje dokonalou znalost technické i obchodní problematiky (Machková, 2002).

Výhodou přímého vývozu je naprostá kontrola nad výrobkem i cenami, za které je prodáván. Také je umožněna realizace vlastní marketingové strategie (Machková, 2014).

3.2 Formy nenáročné na kapitálové investice

Tyto formy podnik využije v případě, že v zahraničí nehodlá investovat, ale chce na daném trhu uplatnit své výrobky či služby. Firmy tak mohou snížit náklady a zaměřit i na trhy s nestabilním podnikatelským a politickým prostředím, kde by byla příliš velká rizika spojená s investicemi. Nejčastěji se využívají licence, franchising a smlouvy o řízení (Machková, 2015). Dále se sem řadí také zušlechťovací operace a mezinárodní výrobní kooperace (Machková, 2014).

Licence

Licencí se rozumí svolení k činnosti, která jinak není povolena. Pokud se jedná o nehmotný statek, vyjadřuje se tak svolení k užití tohoto nehmotného statku jinou osobou. Účastníci vztahu vzniklého udělením licence se nazývají poskytovatel a nabyvatel (Machková, 2014). Poskytovatel je ten, kdo má absolutní právo k využití nehmotného statku, například majitel patentu (Machková, 2015). Poskytovatel uděluje právo k užívání nehmotného statku nabyvateli, který jej přijímá (Machková, 2014).

Při udělování licencí k využití předmětů průmyslového vlastnictví se rozlišuje licence k využívání

- patentů – udělují se na světově nové vynálezy, které jsou průmyslově využitelné;
- průmyslových vzorů – vnější úprava produktu;
- užitných vzorů – technické řešení produktu;
- ochranných označení – ochranné známky, obchodní jméno firmy (Machková, 2015);
- know-how – poznatky, zkušenosti, receptury, technologie (Machková, 2014).

Každá z těchto forem průmyslového vlastnictví má odlišnou dobu platnosti ochrany. Některé nejsou časově omezeny, jiné jsou omezeny na daný počet let s možností omezeného či neomezeného prodloužení ochrany, nebo bez ní (Machková, 2015).

Firma přistupuje k prodeji práv k užívání průmyslového vlastnictví například v těchto případech:

- nemá možnost zavést výrobu, ve které by své vynálezy využila;
- lze zavést výrobu, ale pouze v omezeném rozsahu pro nedostatek výrobní kapacity;
- přímý vývoz na určité trhy není umožněn v důsledku zavedení různých obchodních a celních bariér
- prodej práv je spojen s výhodným vývozem přidruženého zboží, například komponentů a zařízení (Machková, 2002).

Firma naopak může nakoupit práva k zahraničním nehmotným statkům, a to například z těchto důvodů:

- nemá dostatečné prostředky k rozvíjení vlastního výzkumu a vývoje;
- nelze dosáhnout vlastního originální řešení z důvodu dokonalé zahraniční patentové ochrany
- má v plánu rozšířit export výrobků, jejichž části jsou v zahraničí chráněny patenty (Machková, 2015).

Franchising

Franchising je smluvní vztah mezi partnery, ve kterém jedna osoba (franšizér) poskytuje druhé osobě (franšizantovi) právo podnikat pod obchodním jménem a značkou poskytovatele i právo užívat jeho předmět podnikání (Machková, 2015).

Franšizant se smlouvou zavazuje zaplatit stanovenou odměnu ve smlouvě a dodržovat obchodní politiku franšizéra. Poskytovatelem franšizy je obvykle významná a úspěšná firma, nabyvateli jsou většinou malé firmy či živnostníci, kteří tvoří franchisingovou síť (Machková, 2014).

Franšizér tedy poskytuje know-how včetně zabezpečování služeb, systému řízení a poskytování prodejní a technické pomoci. Franšizant naopak poskytuje finanční a materiální zdroje a pracovní sílu (Machková, 2015). I přesto, že ze strany franšizéra probíhají důsledné kontroly, zůstává franšizant nezávislým subjektem. Nabyvatel franšizy podniká na vlastní účet i riziko a jeho výsledky závisí na jeho motivaci a úsilí (Machková, 2014).

V současnosti se franchising využívá zejména v maloobchodě, hotelnictví a v oblasti rychlého občerstvení. Méně obvyklý je průmyslový franchising, kdy s udělením franšízy přechází na nabyvatele i právo vyrábět (Machková, 2015).

Smlouva o řízení

Smlouvu o řízení využívají především firmy z vyspělých zemí. Předmětem této smlouvy je poskytnutí řídicích znalostí a manažerů, většinou na dobu určitou. Odměnou je určité procento ze zisku nebo možnost získání části akcií společnosti. Ve druhém případě je manažerské know-how považováno za nehmotný vklad (Machková, 2014).

Smlouvy o řízení jsou nejčastěji využívány při řízení podniků v rozvíjejících se ekonomikách. Může jít například o řízení výrobního závodu, řízení v oblasti služeb nebo poradenské služby. Smlouva o řízení v oblasti služeb se nejčastěji využívá v hotelovém managementu (Machková, 2002).

Zušlecht'ovací operace

Zušlecht'ovací operace spočívají v zpracování nebo přepracování surovin, materiálů nebo polotovarů do vyššího stupně finality, popřípadě do podoby hotového výrobku. Jejich realizací využívá podnik především levnou pracovní sílu v zahraničí a snižuje tak především mzdové náklady, ale i energetické, surovinové, materiálové a další (Machková, 2014).

Lze je dělit na aktivní a pasivní operace. Z hlediska zhotovitele je aktivní operací situace, kdy zahraniční zadavatel zakázky dědí českému podniku materiál či polotovary k zpracování. Při pasivní operaci je objednatelem český podnik dodávající do zahraničí suroviny nebo polotovary a po zušlechtění je opět dováží do své země. Někdy je možné část zpracované produkce prodat v zemi, kde byly produkty zušlechtěny, nebo reexportovat do třetích zemí. V některých případech zůstává část produkce zušlechtiteli jako odměna za služby a zušlechtitel tyto výrobky může na trhu prodat (Machková, 2014).

Výrobní kooperace

Mezinárodní výrobní kooperace je založena na rozdělení výroby mezi výrobce z různých zemí, přičemž nedochází ke kapitálovému spojení či sloučení jednotlivých výrobců. Výrobek pak může být kompletován buď jedním, nebo více výrobci (Machková, 2002). Spolupráce nemusí být pouze na výrobní bázi, ale také v oblasti výzkumu a vývoje, distribuce či poskytování služeb. Kooperace využívá především rozdíly ve vynaložených

nákladech na jednotlivé komponenty nebo hotové výrobky, v know-how, v daňovém a celním zatížení v jednotlivých zemích a jiné (Machková, 2014).

3.3 Kapitálové vstupy

Tyto vstupy jsou pro svou investiční náročnost využívány především velkými, finančně stabilními podniky. Nejčastější formou kapitálových vstupů na zahraniční trh jsou portfoliové a přímé investice. Mezi portfoliové investice patří nákup akcií nebo jiných cenných papírů. Za přímé zahraniční investice jsou považovány kapitálové vklady, vnitrofiremní půjčky či reinvestovaný zisk (Machková, 2015). Přímé kapitálové investice spočívají ve fúzích a akvizicích, zakládání nových podniků, strategických aliancí a společném podnikání (Machková, 2014).

Ve většině zemí je podporován příliv přímých zahraničních investic především do zpracovatelského průmyslu a některých oblastí služeb. Tím se získá kapitál, který je potřebný k modernizaci podniků a technologie. Přímé zahraniční investice také mohou přispět k vytvoření nových pracovních pozic i podnikatelských příležitostí pro místní dodavatele. V České republice je příliv zahraničních investic podporován zejména agenturou CzechInvest, která spadá pod Ministerstvo průmyslu a obchodu (Machková, 2014).

3.4 Rizika v mezinárodním obchodě

Rizika jsou neoddelitelnou součástí podnikání. Mohou způsobit, že skutečný výsledek se vlivem četných, nahodilých jevů liší od předpokládaného výsledku. Některá rizika jsou specifická pro jednotlivá odvětví, jiná mají širší působnost (Machková, 2014).

Rizika můžeme dělit na dvě skupiny – čistá a spekulativní. Čistá rizika ovlivňují výsledek pouze negativně, jedná se například o rizika spojená s přepravou zboží. Spekulativní mohou mít jak negativní, tak pozitivní vliv na výsledek. Do této skupiny lze jako příklad uvést riziko pohybu cen (Machková, 2014).

Podnikatelská rizika mají také objektivní a subjektivní stránku. Objektivnost souvisí s průběhem ekonomických procesů, které jsou ovlivňovány nahodilými jevy. Tyto prvky mohou výsledky ovlivňovat jak pozitivně, tak negativně. Subjektivní stránka je spojena se schopností určitého subjektu rozhodovat, s jeho informovaností a schopností předvídat vývoj a přizpůsobovat se (Machková, 2014).

Zapojením podniku do mezinárodního obchodu mu přináší větší stabilitu jeho výsledků. Tím, že prodej probíhá na několika trzích zároveň, se snižuje závislost podniku na vývoji každého z trhů (Machková, 2002). Pokud dojde ke snížení poptávky na jednom trhu, může podnik zvýšit objem dodávek na trh, kde je poptávka po výrobcích vyšší a tím nahodilou situaci vyvážit (Machková, 2014).

S aktivitou na více trzích se ale podnikatelé setkávají se specifickými riziky, která jsou charakteristická pro mezinárodní obchod. Jedná se především o tyto skupiny:

- rizika tržní;
- rizika komerční;
- rizika přepravní;
- rizika teritoriální;
- rizika měnová;
- rizika odpovědnostní a další druhy rizik (Machková, 2014).

4 Obchodní politika

Obchodní politika je podle E. Kalínské (2010, s. 92) „*souhrnem záměrů, strategií, zásad, opatření, nástrojů, smluv a institucí, vytvářených a koncipovaných na úrovni vlády a směřující k podnikatelským subjektům domácím i zahraničním.*“ Prostřednictvím obchodní politiky je vládě umožněno ovlivňovat podnikatelské prostředí a obchodní vztahy mezi podnikateli. Hlavním cílem je zajištění optimálního ekonomického vývoje národního hospodářství. Kromě hlavního, obecného cíle si vlády ustanovují také dílčí cíle, k jejichž naplnění je obchodní politika také využívána (Štěrbová, 2013). Mezi tyto cíle lze zařadit snahy o odstranění nežádoucího vývoje platební či obchodní bilance nebo ochranu domácích výrobců před zahraniční konkurencí (Majerová, 2011).

K naplňování těchto cílů je využívána celá řada obchodně politických nástrojů. Pokud jsou tyto nástroje uplatňovány ve vztahu k vlastním výrobcům a vývozcům státu, jedná se o aktivní nástroje obchodní politiky. Pasivní nástroje jsou ty, které stát uplatňuje vůči subjektům z jiných zemí. Míra působení těchto nástrojů na ekonomiku z velké části určuje, k jakému směru obchodní politiky se daný stát přiklání (Fojtíková, 2009).

V průběhu historického vývoje vznikly dva základní směry obchodní politiky – liberalismus a protekcionismus. Toto rozdělení je pouze teoretické, v praxi se tyto dva směry v čisté podobě téměř nevyskytují. Obchodní politiky států jsou kompromisem mezi otevřením ekonomiky zahraniční konkurenci a ochranou domácí ekonomiky. V době, kdy se ekonomika potýká s finanční či ekonomickou krizí se přistupuje k protekcionistickým praktikám. Naopak při rozvoji ekonomiky, kdy je potřeba nalézt nová odbytiště, jsou překážky odstraňovány a obchod je liberalizován (Kalínská, 2010).

Liberální obchodní politika spočívá v odstranění překážek volného obchodu, otevření vnitřního trhu zahraniční konkurenci a odstranění proexportních podpor státu. Jejím cílem je dosáhnout volného svobodného obchodu bez zásahů státu (Štěrbová, 2013). Liberalismus s sebou přináší zvýšení konkurence na domácím trhu, ale zároveň se rozšiřují možnosti pro domácí výrobce, kteří mohou produkci realizovat nejen na domácím trhu, ale i zahraničních (Fojtíková, 2009). S vyšší konkurencí vzniká tlak na ceny, a proto jsou spotřebitelské ceny nižší. To do jisté míry přispívá také ke stabilitě cen a eliminaci inflace. Liberalismus přivádí ekonomiku ke změně její výrobové struktury a k růstu její specializace a tím i k možnosti vyšší realizace komparativních výhod. Otevření ekonomiky se odráží také na pracovním

trhu. Ze zahraničí přichází pracovní síla, která způsobí zvýšení nezaměstnanosti i snížení mezd (Štěrbová, 2013).

Druhým směrem obchodní politiky je protekcionismus, prostřednictvím kterého se naopak stát snaží domácí ekonomiku uchránit před zahraniční konkurencí. Ochranou domácího trhu se zvyšuje zaměstnanost, jelikož nedochází k dovozu zboží ze zahraničí a tím se zvyšuje domácí výrobní kapacita a vznikají nová pracovní místa. Také se snižuje závislost na zboží dováženém ze zahraničí a ekonomika je tak soběstačnější. Protekcionismus je důležitý především v oblastech rodícího se průmyslu v rozvojových zemích (Fojtíková, 2009).

Extrémním případem protekcionistické obchodní politiky je autarkie, při níž dochází k úplnému uzavření domácího trhu a je znemožněn jak dovoz, tak i vývoz. Další formou protekcionismu je lokalizace trhů, která je zaměřena většinou na zemědělství. Spočívá v omezování exportní aktivity s cílem zvýšení dodávek na domácí trh (Kalínská, 2010).

4.1 Nástroje obchodní politiky

K realizaci svých cílů využívá stát soustavu nástrojů obchodní politiky. Tyto nástroje lze rozdělit do dvou skupin – na smluvní a autonomní (Majerová, 2011).

Smluvní nástroje obchodní politiky

Smluvní nástroje může země použít k regulaci obchodu po dohodě s jinou zemí, či celou skupinou. Dále se dělí na nástroje bilaterální (dvoustranné) a multilaterální (mnohostranné). Mezi bilaterální nástroje se řadí obchodní smlouva, obchodní dohoda a platební dohoda (Majerová, 2011).

Obchodní smlouva je politické ujednání mezi dvěma státy, které upravuje hospodářské vztahy mezi smluvními stranami. Jedná se o nejstarší formu smluvních nástrojů (Kalínská, 2010). Smlouvy se uzavírají na úrovni státu a jsou dlouhodobou. Regulují podmínky dovozu a vývozu zboží, dále celní, daňové a poplatkové otázky. Tato ujednání bývají stanovena formou doložky – klauzule. Mezi nejvýznamnější doložky patří

- reciproční doložka, která zavazuje smluvní partnery poskytovat si navzájem rovnocenné výhody;
- paritní doložka, která odstraňuje diskriminaci a zavazuje ke stejnému nakládání s občany a zbožím s druhého státu, jaké je poskytováno vlastním občanům a domácímu zboží;

- doložka nejvyšších výhod je nejvýznamnější doložkou v mezinárodním obchodě a zavazuje smluvní země k poskytování si navzájem všech výhod, které byly v minulosti, či budou v budoucnosti poskytnuty třetí zemi (Majerová, 2011).

Obchodní dohoda konkretizuje obchodní smlouvu na určité období. Upravuje obchodní styky a stanovuje rozsah a zbožovou strukturu obchodní výměny mezi partnery. V příloze dohody jsou zbožové listy, které mohou být kontingentní nebo bezkontingentní. Kontingentní listy obsahují pevně stanovená množství jednotlivých komodit a dohodou se tak strany zavazují, že do uvedené výše nebudou bránit dovozu či vývozu daného zboží. Bezkontingentní listy uvádějí výčet komodit, se kterými je možné obchodovat (Majerová, 2011).

Platební dohoda se sjednává pouze v případě, kdy není úprava platebního styku řešena přímo v obchodní smlouvě. Slouží k určení způsobu vzájemného vyrovnání pohledávek a závazků. Stanovuje zúčtovací měnu, platební tituly, úročení (Fojtíková, 2009). Pokud měna jedné, nebo obou zemí, není volně směnitelná, a není tedy možné sjednat dohodu ve volné měně, lze ji uzavřít v měně clearingové. V takovém případě dovozci poukazují platby clearingové bance své země a vývozcům je částka vyplacena stejnou bankou v přepočtu na národní měnu (Majerová, 2011).

Autonomní nástroje obchodní politiky

Autonomní nástroje představují jednostranná opatření přijatá státem za účelem regulace dovozu nebo vývozu (Majerová, 2011). Od konce 40. let, kdy byla podepsána GATT, dochází k postupnému omezování využívání autonomních nástrojů v souvislosti s posilováním významu smluvních nástrojů ve světové ekonomice. Autonomní nástroje se člení na tarifní a netarifní nástroje (Fojtíková, 2009).

Tarifní nástroje odráží především dlouhodobé záměry obchodní politiky státu. Za tarifní nástroje jsou považována cla, což jsou poplatky vybírané za zboží při přechodu celní hranice. Cla musí splňovat podmínku systematické aplikace. To znamená, že stát je povinen předem vyhlásit jejich sazby na předem stanovené období právním předpisem, nejčastěji v celním sazebníku (Kalínská, 2010). Celní sazebník je seznam veškerého zboží, z něhož je vybíráno clo. Poskytuje informaci o druhu a výši cel pro jednotlivé výrobky a je pravidelně aktualizován (Majerová, 2011).

Clo se vyskytuje ve třech modifikacích, jako

- clo vázané - označuje vyjednanou úroveň cla;
- clo aplikované - vyjadřuje skutečnou výši cla uvalenou na zboží;
- clo průměrné - vyjadřuje průměrnou úroveň celní ochrany zboží v rámci daného časového rozmezí (Fojtíková, 2009).

Clo je možné dále členit podle různých hledisek- podle směru dopravy, výpočtu, účelu a rozsahu platnosti (Majerová, 2011).

Podle směru dopravy lze cla členit na

- vývozní cla, která lze uplatnit buď z finančních důvodů na nejvíce vyvážené položky pro zvýšení příjmů do státní poklady, nebo z ochranných důvodů na suroviny a polotovary s cílem podpořit vlastní průmyslovou výrobu;
- dovozní cla, jež jsou využívána především z ochranných důvodů (Fojtíková, 2009);
- tranzitní cla, která se užívala pro zpoplatnění průvozu danou zemí, ale v dnešní době jsou nahrazena jinými formami poplatků za tranzit (Majerová, 2011).

Dle výpočtu se cla dělí na

- valorická cla, která se stanovují jako určité procento z fakturované částky za zboží;
- specifická cla, jejichž hodnota je pevně stanovena za fyzickou jednotku zboží, jako je váha, objem či kusy;
- diferencovaná cla, která se vyskytují ve dvou podobách. Mohou se vyskytovat jako diferencovaná valorická cla, kdy je sazba stanovena v procentech odstupňovaně pro různé výše cen. Druhou možností jsou diferencovaná specifická cla, u nichž je sazba určena za fyzickou jednotku odstupňovaně podle ceny zboží;
- smíšená cla, jež jsou kombinací cla valorického a specifického (Fojtíková, 2009).

Z hlediska účelu lze cla rozlišovat na

- cla fiskální, jejichž hlavní funkce spočívá v zajišťování zdrojů k financování státních výdajů;
- cla ochranná, která mají za účel ochránit domácí výrobce před dovozem ze třetích zemí. Pokud jsou sazby tak vysoké, že zcela znemožní proniknutí zahraniční konkurence, nazývají se prohibičními. Ochranná cla mohou mít různou podobu, potom se vyskytují například jako cla preferenční, diferenční, vyrovnávací, antidumpingová, kompenzační či odvetná (Fojtíková, 2009).

Posledním kritériem, podle něhož lze cla členit, je rozsah platnosti. Dle něj je lze dělit na

- autonomní cla, která jsou platná vůči všem zemím, pro které neplatí doložka nejvyšších výhod. Mohou dosahovat takové výše, která znemožní dovoz;
- smluvní cla, jež jsou zaměřena vůči zemím, se kterými je uzavřena obchodní smlouva (Majerová, 2011).

Netarifní obchodní opatření jsou požívána jako nástroje protekcionismu. Jsou to všechny nástroje, kromě cel, jimiž lze určitým způsobem ovlivnit obchod. Jejich cílem může být podpora domácí ekonomiky či ochrana před zahraniční konkurencí a případnými nečestnými praktikami. Netarifní nástroje původně zastávaly doplňkovou funkci k tarifním opatřením, ale v současné době jsou významnějšími nástroji než cla (Kalínská, 2010).

Mezi netarifní nástroje obchodní politiky jsou řazeny také paratarifní opatření, což jsou poplatky související s celním řízením. Využívají je především rozvojové země, které si tak opatřují zdroje na krytí nákladů souvisejících s celním řízením. Řadí se mezi ně například fiskální daně pro určité komodity vybírané vedle cel, statistické dávky na úhradu celní statistiky, poplatky za razítka, daně z dovozu, přístavní dávky a daně na rozvoj zahraničního obchodu (Majerová, 2011).

Nejčastěji používanou netarifní překážkou jsou množstevní omezení, neboli kvantitativní restrikce (Fojtíková, 2009). Toto opatření spočívá ve stanovení maximálního množství výrobku, které je možné během daného časového období vyvézt nebo dovézt. Jakmile je toto množství vyčerpáno, není již další dovoz či vývoz možný (Majerová, 2011). Pokud má subjekt zájem o dovoz či vývoz zboží v rámci stanovené kvóty, je nutné, aby měl vyřízenou dovozní nebo vývozní licenci, jejichž udělování je spojeno se skládáním kauce (Fojtíková, 2009).

Další skupinou netarifních nástrojů jsou technická opatření. Ta stanovují technické i jiné vlastnosti zboží, které je možno na daný trh dovážet, i povinnost tyto vlastnosti prokázat. Lze je členit na překážky přirozené a umělé. Přirozené technické překážky jsou dány rozdílným historickým a kulturním vývojem. Mezi ně se řadí například umístění volantu v automobilu. Umělé technické překážky jsou dány technickými, hygienickými, veterinárními a dalšími předpisy a jsou spojeny s povinným přezkušováním funkčnosti a nezávadnosti výrobku a posléze udělením příslušného osvědčení (Majerová, 2011).

Dále se k netarifním opatřením řadí dovozní přírážka, dovozní depozitum, sledování dovozu či vývozu a minimální cena. Dovozní přírážka je částka stanovená procentem z celní hodnoty, která se vybírá při dovozu výrobků. Dovozní depozitum je stanovená částka složená při dovozu na určitou dobu, po jejímž uplynutí je vrácena. Sledování dovozu či vývozu spočívá ve vedení evidence objemu obchodu. Používá se, když je nutné sledovat situaci na trhu, aby nedošlo k poškození určitého odvětví, nebo pokud to vyžaduje mezinárodní smlouva. Minimální cena udává zahraničnímu vývozci spodní hranici hodnoty výrobku (Majerová, 2011).

5 JABLOTRON ALARMS a.s.

Pro analýzu exportních strategií byla vybrána společnost JABLOTRON ALARMS a.s. se sídlem v Jablonci nad Nisou. Zaměřuje se především na výrobu zabezpečovací techniky pro domácnost, firmy i automobily. Společnost je součástí skupiny JABLOTRON (Jablotron, 2020a).

5.1 JABLOTRON GROUP

JABLOTRON GROUP tvoří v současné době 18 společností, 16 z nich má sídlo v České republice, další sídlo se nachází na Slovensku a jedno také ve Španělsku. Společnosti fungují samostatně, ale navzájem úzce spolupracují (Jablotron Group, 2020a). Skupina se specializuje na výrobu moderních alarmů a elektroniky, disponuje vlastním bezpečnostním centrem a pozornost věnuje i neziskovým projektům (Jablotron Group, 2020b). V roce 2018 pracovalo ve skupině 660 zaměstnanců, kteří se podíleli na výrobě produktů, které JABLOTRON vyvážel do 73 zemí světa. Obrat v roce 2018 dosahoval téměř 3 miliard korun českých (Jablotron, 2020a).

Zakladatelem je Ing. Dalibor Dědek, který v prosinci roku 1990 s dalšími třemi spolupracovníky založil firmu Jablotron s.r.o. V té době měli dílnu na půdě rodinného domu a spojovala je společná vize – chtěli vyvíjet vlastní kvalitní elektroniku. Již během prvního roku existence přešla společnost na vývoj a výrobu vlastních alarmů. V roce 1991 také začíná se školením montážních partnerů i budoucích podnikatelů, kterým pomáhá začít s podnikáním (Jablotron Group, 2020b).

V dubnu 1992 se společnost pokusila nabídnout své produkty na mezinárodní výstavě v Hannoveru, kde neuspěla, jelikož bylo Československo stále vnímáno jako zaostalá země. Po tomto neúspěchu se Dalibor Dědek rozhodl k riskantnímu kroku a v roce 1993 založil pobočku na Tajvanu. Česká centrála se tak dočasně stala méně důležitou adresou (Jablotron Group, 2020b). Tento okamžik lze označit za zlomový. V té době byly firmy, které měly pobočku v Asii uznávané a Jablotron tak díky tomuto kroku získal na mezinárodních výstavách distributory, s jejichž pomocí prorazil do světa.

Roku 1994 byl na trh uveden bezdrátový alarmový systém JA-50 a v říjnu téhož roku získal Dalibor Dědek ocenění Podnikatel roku v ČR. O rok později již společnost nabízela i první autoalarmy. V roce 1996 byla založena dceřiná společnost Jablotron Slovakia, která se stala výhradním distributorem na Slovensku. Roku 1997 Jablotron, jako historicky první firma,

certifikoval nový bezdrátový domovní alarm JA-60 podle nově vzniklých standardů EU. Tento alarmový systém je na některých trzích oblíbený dodnes. V roce 1998 zavedl, jako první výrobce alarmů, GSM komunikaci a od října 1999 také začal s pravidelnou certifikací systému managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001 (Jablotron Group, 2020b).

V roce 2002 přichází Jablotron na trh s novým produktem – monitorem dechu kojenců Nanny, který má za úkol minimalizovat riziko syndromu náhlé smrti. Tento výrobek je využíván nejen v domácnostech, ale i v nemocnicích (Jablotron Group, 2020b). Pozitivní ohlasy přicházejí i z nemocnic v Japonsku, kam Jablotron, jako jedna z mála českých firem dodává zdravotnické pomůcky (Proquest, 2013).

Při vývoji GSM komunikátoru v roce 2004 náhodně vznikl Maximobil, který se také těšil nemalému úspěchu, a proto o necelý rok později byla založena dceřiná společnost JABLOCOM, které byl přenechán prodej Maximobilu i vývoj jeho nástupců (Jablotron Group, 2020b). Ve stejném roce byla založena i dceřiná firma JabloPCB, vyrábějící elektroniku na zakázku (Jablotron Group, 2020a).

V roce 2006 změnil Jablotron výrazně způsob zahraniční distribuce. Nově začal na exportních trzích implementovat stejný model jako v České republice – několik let prověřený fokus na montážní partnery. Za výrazné pomoci distributorů v jednotlivých, především evropských, zemích začal tyto potenciální montážní firmy školit. Zpočátku Jablotron vysílal přímo své technické specialisty a zajišťoval školení ve vybraných zemích. Postupně následovalo přesunutí zodpovědnosti za agendu školení kompletně na distribuční firmy. Nespornou výhodou je znalost trhu a jazykové vybavení.

V roce 2007 přichází na trh nový alarmový systém JA-80 OASIS, který se na určitou dobu stal vlajkovou lodí Jablotronu. O rok později se vyčlenila největší společnost skupiny JABLOTRON – JABLOTRON ALARMS a.s., která převzala veškerý vývoj a prodej alarmů (Jablotron Group, 2020b).

Od roku 2010 vznikla většina společností, které jsou součástí skupiny JABLOTRON. V Praze bylo v roce 2012 také založeno Bezpečnostní centrum, dnes Jablotron Security, s.r.o., největší a nejmodernější monitorovací centrum v České republice. Pomyslný kruh poskytovaných služeb se uzavřel měsíc po otevření Bezpečnostního centra, kdy byla založena firma Zásahová služba s.r.o. Od tohoto okamžiku JABLOTRON započal s poskytováním komplexních služeb od alarmu a jeho odborné instalace, přes dohled až po

případný zásah. V tomtéž roce byl také na trh uveden nový alarm JA-100, u kterého je kladen důraz na cloudové služby. S ním souvisí i mobilní aplikace MyJABLOTRON, která byla spuštěna již v roce 2011, a roku 2016 ji používalo přes 100 tisíc uživatelů. Vývoj a provoz cloudových aplikací byl v roce 2019 převzat nově založenou firmou JABLOTRON CLOUD Services s.r.o. (Jablotron Group, 2020b).

V roce 2015 se zaměření skupiny JABLOTRON rozšířilo o technologii budov. Je založena dceřiná společnost JABLOTRON BUILDINGS & FACILITIES s.r.o. a do skupiny vstupuje také firma Air Pohoda s.r.o., která je později přejmenována na JABLOTRON LIVING TECHNOLOGY s.r.o. Tentýž rok také vznikla nová zastřešující společnost JABLOTRON GROUP a.s., která převzala úlohu původní Jablotron s.r.o. Ve stejném roce JABLOTRON z vlastních prostředků dokončil rekonstrukci bývalé Bižuterie na domov pro seniory, což vedlo k zahájení činnosti Nadace JABLOTRON, která funguje od ledna 2016 (Jablotron Group, 2020b). Nadace se zaměřuje na pomoc lidem v nouzi, podporuje regionální rozvoj a má mimořádnou úlohu ve správě a ochraně horských luk v Jizerských horách (Jablotron nadace, 2020)

5.2 Představení společnosti JABLOTRON ALARMS a.s.

JABLOTRON ALARMS a.s. je leadrem mezi výrobci zabezpečovací techniky. Její sídlo je v Jablonci nad Nisou a v současné době v ní pracuje přes 200 zaměstnanců. Společnost vznikla v roce 2008, kdy se odštěpila od Jablotron s.r.o., od které převzala vývoj, výrobu a distribuci zabezpečovací techniky. Navázala tak na 18 let zkušeností Jablotronu. Její vznik byl motivován především snahou zaměřit činnost firmy výhradně na klíčovou aktivitu. Společnost je členem holdingu JABLOTRON GROUP (Sbírka listin, 2017).

Hlavními aktivitami je vývoj, výroba a distribuce produktů. Velkou výhodou firmy je, že si vývoj výrobků zajišťuje sama. Téměř 1/3 zisku se ročně investuje zpět do vývoje, ve kterém pracuje 1/3 zaměstnanců. Vývoj je tedy velmi podstatnou součástí aktivit společnosti, od které se odvíjí i její konkurenční výhoda. Před uvedením výrobku na trh také firma zajišťuje nezbytné zkoušky a certifikaci výrobku. Pro zajištění nejmodernějších technologií spolupracuje firma s CERN Ženeva, ČVUT v Praze a dalšími odbornými institucemi. Ve spolupráci s uvedenými institucemi byla v roce 2013 uvedena do prodeje částicová kamera MX-10, která pomáhá s výukou jaderné fyziky na středních i vysokých školách (Jablotron Group, 2020b).

Výroba produktů je zajišťována externě. Společnost má nad výrobou 100% kontrolu a při jejím zadávání klade důraz především na kvalitní zpracování dodávek. Část produkce, především nově zaváděné produkty s nižším objemem prodeje, je vyráběna v České republice. Výrobky, které je potřeba vyrábět ve velkém objemu, jsou vyráběny v Asii i v ČR (Sbírka listin, 2017).

Vzhledem k rychlému rozvoji komunikačních technologií je velmi důležitou praktikou ve firmě mapování konkurence. Díky tomu si může společnost zachovat technický náskok svých výrobků. Část prostředků také společnost věnuje na veřejně prospěšné účely v rámci podpory Nadace JABLOTRON (Sbírka listin, 2017).

Společnost do budoucna plánuje zůstat na vrcholu výrobců EZS a automatizace. Zároveň se bude pokoušet neslevit z kvality výrobků na úkor ceny. Společnost si je vědoma, že na trhu jsou i firmy, které nabízejí zboží levněji, ale spoléhá se na své nemalé výhody. Mezi ně patří například stabilní a zároveň z technického pohledu flexibilní prostředí, dlouhá historie, záruční i pozáruční servis. JA se pyšní také řadou prvenství:

- jako první začal ihned po vzniku firmy školit montážní partnery;
- první přišel s vlastním bezdrátovým systémem, který byl vyroben v ČR;
- kamerový detektor vyrobený společností jako první pořizoval snímky s bleskem a nesnažil se o nenápadnost;
- první přišel s chytrým, přehledným a především jednoduchým ovládáním zabezpečovacího systému;
- jako první umožnil ovládat systém přes cloudovou aplikaci.

5.3 Výrobky společnosti

Obecně lze výrobky rozdělit do několika kategorií – alarmy, autosortiment, chytré ovládání a monitor dechu. Do skupiny alarmů spadají alarmy do domu, bytu a firmy a také kamery. Mezi autosortiment lze zařadit zabezpečení vozidel a jejich monitoring. Chytré ovládání zahrnuje ovládání s alarmem a GSM ovladač a hlásič. Do poslední kategorie spadá pouze monitor dechu kojenců Nanny.

Alarmy

Nejnovější zabezpečovací systém JABLOTRON 100+ byl uveden na trh v roce 2019 (Jablotron, 2020a). Kromě kompletní ochrany domácnosti či firmy má i přídatné funkce „chytrého“ domu, například automatické rozsvícení světel, zavlažování, ovládání topení či

otevírání garážových vrat. Tento systém neochraňuje klienty pouze před neoprávněným vniknutím, ale také před nebezpečím v podobě živlů. Tuto ochranu zajišťují speciální detektory. Společnost nabízí kouřové detektory, které reagují na kouř či zvýšenou teplotu v místnosti, záplavové detektory a detektory reagující na zvýšenou koncentraci oxidu uhelnatého. Jakmile detektor zaznamená neobvyklou situaci, ihned spustí poplach, klientovi přijde upozornění na mobilní telefon a v neposlední řadě je Bezpečnostním centrem vyslána zásahová služba. Dále bezpečnostní systém upozorňuje na překročení teploty v místnosti či nadměrnou spotřebu elektřiny (Jablotron, 2020b).

Jak bylo řečeno výše, JABLOTRON nabízí k alarmům komplexní služby. Vývoj i výroba alarmů jsou v rukou společnosti, přičemž je kladen důraz na inovativnost, kvalitní zpracování a jednoduché ovládání. Alarm nainstaluje certifikovaný partner, aby měl klient jistotu, že je vše správně zapojeno a systém bude fungovat. Klient má poté možnost připojit alarm na pult centrální ochrany, kde operátoři 24 hodin denně vyhodnocují zprávy ze systému. V případě potřeby, je klient kontaktován a k domu či firmě je vyslána zásahová jednotka (Jablotron, 2020b).

Snadné ovládání, kopírující v podstatě logiku semaforu, je patrné již na samotné klávesnici alarmu. Klávesnice sestává ze segmentů, které ovládají jednotlivé sekce systému. Segmenty mají na levé i pravé straně jedno tlačítko - vlevo svítící zeleně, vpravo červeně, v případě poruchy žlutě. Pokud je u daného segmentu rozsvícené zelené tlačítko, značí to, že je alarm odjištěný. Naopak, pokud u segmentu svítí červená, znamená to, že je alarm zajištěný a chrání před neoprávněným vniknutím. Ke každému odjištění je vyžadována autorizace čipem, či zadáním kódu, aby nemohlo dojít k odjištění systému neoprávněnou osobou. Pro každého klienta je systém sestaven na míru a většina z uživatelů preferuje bezdrátovou variantu. Pokud si tedy klient v průběhu času bude chtít zabezpečit například novou garáž, není problém systém rozšířit o další periferie a těm následně přidat ovládání přes další segment, kterých může být na jedné klávesnici až 20 (Jablotron, 2020b).

Ovládání systému je možné nejen přes klávesnici se segmenty, ale také pomocí mobilní aplikace, webové aplikace či klíčenkou. Mobilní a webová aplikace s názvem MyJABLOTRON nabízí ovládání na dálku, které je stejně snadné jako přímo na klávesnici. Kromě ovládání alarmu je v aplikaci možné sledovat historii událostí, zobrazit fotografie z detektorů či sledovat teplotu nebo spotřebu energií (Jablotron, 2020b).

JABLOTRON 100+ disponuje také chytrými funkcemi. Teplotu lze nastavit tak, aby po zajištění domu byla snížena z komfortní na ekonomickou. Garážová vrata či závora se otevře automaticky po probliknutí světly. Systém také dovede v určitou hodinu zhasnout či rozsvítit světla v určité oblasti. Stejně tak se dá nastavit i zavlažování trávníku. Všechny funkce lze ovládat i na dálku pomocí aplikace MyJABLOTRON (Jablotron, 2020b).

Součástí zabezpečovacího systému jsou také kamery. Pokud alarm spustí poplach, kamery automaticky ukládají záznam 30 sekund před a po poplachu. Klient si také může připlatit za službu, která mu umožní podívat se zpětně na poplarchy za 3 nebo 7 dní. V aplikaci MyJABLOTRON je také možné se kdykoliv podívat na živé video z kamery (Jablotron, 2020c).

Autosortiment

Kromě domácností a firem nabízí JABLOTRON i zabezpečení a monitoring automobilů, karavanů, kamionů i zemědělských strojů. U autoalarmu jsou opět poskytovány služby komplexně, včetně profesionální montáže a možnosti připojit autoalarm na pult centrální ochrany, odkud je v případě potřeby vyslána zásahová služba (Jablotron, 2020d).

Informace o vozidle je možné si zobrazit v aplikaci MyJABLOTRON. S její pomocí lze zkontrolovat, zda je automobil zabezpečený, sledovat úplnou historii událostí, zobrazit aktuální stav a polohu auta na mapě, podívat se na přehled všech jízd či vytvořit záznam o tankování a stavu tachometru (Jablotron, 2020d).

Mezi speciální detektory, které lze na vozidlo nainstalovat, patří například náklonový spínač. Ten klienta upozorní při krádeži kol, či odtah vozidla. Dále detektor rozbití skla reagující na změnu tlaku vzduchu a zvuk tříštícího se skla. Nárazový senzor odesílá zprávu na mobil, pokud v autě někdo havaruje. Popřípadě autoalarm vyšle zprávu přímo do Bezpečnostního centra. Na strop automobilu je také možné namontovat detektor pohybu, který má za úkol chránit interiér auta a hodí se i na hlídání garáže. Součástí autoalarmu je také siréna, která zvukovým signálem upozorní na pokus o krádež (Jablotron, 2020d).

Pro živnostníky a firmy nabízí JABLOTRON také monitoring vozidel. Monitorovací jednotka identifikuje řidiče, v případě, že má přiřazený svůj unikátní ovladač, a pokud nastanou problémy, vyšle tísňový signál. Základní logistická jednotka CU-07A je vhodná pro živnostníky a podává informace o zahájení jízdy, o opuštění či návratu do zadané zóny a aktualizuje polohu vozidel každých 20 sekund (Jablotron, 2020e).

Logistická jednotka CU-08 nabízí komplexnější řešení a její využití je doporučováno vozovým parkům, kamionům či stavebním strojům. Kromě funkcí základní logistické jednotky, nabízí také možnost volby služební či soukromé jízdy pomocí přepínače, ovládání spotřebičů uvnitř vozidel, například ledničky či topení, a informace o stavu vozidla. Posledním typem výrobku je autoalarm, který chrání auto a zároveň slouží i k jeho monitoringu. Tento produkt si oblíbila celá řada klientů, a co se týče monitoringu, nabízí stejné funkce jako jednotka CU-08. Jediná informace, kterou nepodává, se týká stavu vozidla. Navíc, jako jediná logistická jednotka, disponuje záložním zdrojem (Jablotron, 2020e).

Chytré ovládání

Tato kategorie zahrnuje ovládání s alarmem a GSM ovladač a hlásič. Díky těmto funkcím lze klientovi zajistit chytrou domácnost. Ovládání s alarmem již bylo popsáno výše, konkrétně u alarmu JABLOTRON 100+. Jsou to právě chytré funkce alarmu od otevření garáže po rozsvícení světel či zapnutí zavlažování trávníku. Kromě samotného zapínání a vypínání spotřebičů, ať na klávesnici alarmu nebo v aplikaci MyJABLOTRON, lze nastavit i určité akce v kalendáři či automatické akce. Akcí v kalendáři si klient může nastavit v jaký den a v kolik hodin se má například zapnout osvětlení příjezdové cesty. Takovýchto pravidelných akcí se dá nastavit až 64. Automatické akce určují, jak na sebe budou jednotlivé úkony navazovat. Po odjištění alarmu se například můžou automaticky zapnout světla či podlahové topení (Jablotron, 2020f).

GSM ovladač a hlásič nabízí pouze chytré funkce, bez alarmu. Ovládání je možné pomocí aplikace MyJABLOTRON či posláním SMS zprávy. Mimo ovládání domácnosti zajišťuje i prevenci nebezpečí pomocí detektorů a upozorní na hrozící požár či záplavu. Nahlášení nebezpečí je opět prováděno pomocí SMS zprávy, notifikace z aplikace MyJABLOTRON, popřípadě prozvoněním (Jablotron, 2020g).

Monitor dechu

Monitor dechu Nanny je certifikovaný zdravotnický prostředek, který hlídá nádechy dítěte. Používá jej i 85 českých porodnic, nemocnice v Japonsku a dalších zemích. Je složen ze snímací podložky a samotné jednotky monitoru dechu. Podložka se umístí pod matraci a kabelem se propojí s monitorem. Při každém nádechu dítěte se na monitoru rozsvítí zelená kontrolka. V případě, že nedojde k nádechu po dobu 20 sekund nebo frekvence dýchání klesne pod 8 nádechů za minutu, začne svítit červená kontrolka a spustí se akustický poplach

(Jablotron, 2020h). Spolu s monitorem dechu je možné dokoupit i matrace, které byly testovány společně s Nanny a díky kterým je zaručena bezproblémová funkčnost (Nanny, 2020).

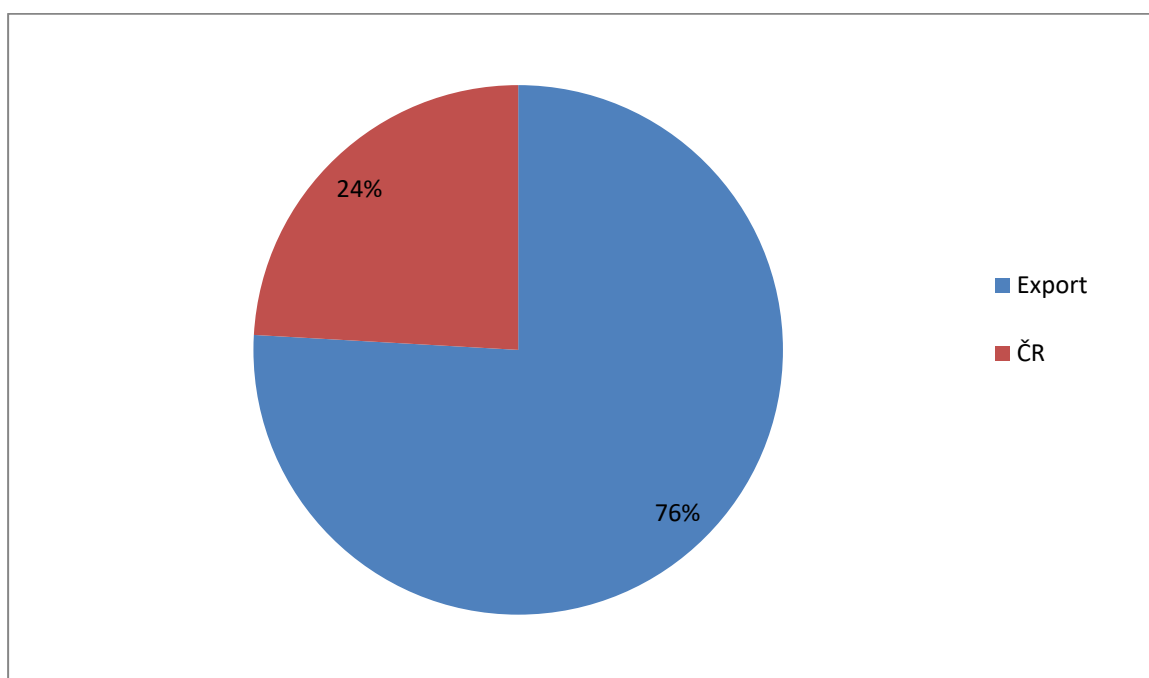
5.4 Exportní strategie společnosti

Společnost začala s exportními aktivitami v 90. letech, kdy díky pobočce na Tajvanu získala zahraniční i české distributory. Hlavním důvodem pro export byl nedostatečný zájem obyvatel České republiky o zabezpečovací zařízení, proto se Dalibor Dědek jal hledat příležitosti v zahraničí. Západní svět neměl k produktům z ČR, jakožto bývalé komunistické zemi, důvěru a stále ji považoval za zaostalou zemi. Vše se změnilo po založení pobočky na Tajvanu, díky které získala společnost na mezinárodních výstavách distributory pro rozprosdění exportu.

Hlavní dlouhodobou strategií, kterou se společnost snaží uplatňovat na všech trzích, je školení montážních partnerů, tzv. akademie. S každým novým zabezpečovacím systémem, který je uvedený na trh, se zvyšuje technická náročnost. Proto je kladen důraz na kvalitní proškolení montážních techniků formou certifikačních školení a účastí na specializovaných výstavách zabezpečovací techniky (Sbírka listin, 2017). Společnost neškolí pouze montážní partnery, ale také distributory samotné, kterými jsou nejčastěji instalační a obchodní firmy. Pro ně jsou pořádány odborné semináře, na kterých se distributoři seznamují s vlastnostmi výrobků a služeb a jsou jim doporučeny způsoby užití (Sbírka listin, 2017).

V prodeji zabezpečovací techniky hraje významnou roli také certifikace. Některé země například požadují proti klasické evropské certifikaci ještě certifikaci o stupeň vyšší. Společnost má dlouhodobě zavedený systém managementu kvality pro vývoj, výrobu a prodej elektronických poplachových systémů dle principů mezinárodní normy ČSN EN 9001:2009. Dále je držitelem systému managementu kvality pro vývoj, výrobu a prodej aktivních neimplantabilních zdravotnických prostředků dle požadavků normy ČSN EN 13485:2012. Oba tyto certifikáty jsou dlouhodobě systematicky udržovány a rozvíjeny. S novým zabezpečovacím systémem JABLOTRON 100, který využívá cloudové aplikace, a také s rostoucím počtem uživatelů těchto cloudových aplikací, se společnost snažila zajistit ochranu svých i svěřených informací, a proto v roce 2015 zavedla systém managementu bezpečnosti informací dle ČSN EN/IEC 27001:2014 pro vývoj a provoz cloudu JABLOTRON (Sbírka listin, 2017).

Z obrázku 1 je zřejmé, že společnost exportuje velkou část produkce za hranice České republiky. Největší množství je exportováno do zemí EU, proto se jim firma intenzivně věnuje. Dle Paretova pravidla věnuje zhruba 80 % času zemím, které jsou z pro společnost z hlediska obchodu nejdůležitější. Na těchto klíčových trzích jsou zřízené pozice zodpovědných, jazykově vybavených, obchodních poradců, kteří se většinu pracovního času věnují právě těmto zemím. Zároveň společnost posiluje svou pozici přímo na daném trhu obchodním zástupcem, operujícím v terénu. Takového obchodního zástupce lze nalézt například v Polsku, Itálii, Iberii, Rusku, Ukrajině či regionu DACH. Zbýlých 20 % je věnováno oblastem s potenciálem. Mezi ně patří například Vietnam, Egypt či Blízký východ.



Obrázek 1 Procentuální podíl exportu v roce 2019

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti

Mezi konkurenční výhody společnosti patří především vlastní vývoj, díky němuž lze flexibilně reagovat na požadavky trhu. Dále vlastní zajištění školení distributorů i montážních partnerů a široké portfolio výrobků, včetně jejich cloudové podpory. Jelikož společnost svým výrobkům důvěřuje, poskytuje i prodlouženou záruku až na 7 let a záruční i pozáruční servis. Neméně důležitá je i značka společnosti spojená s vysokou kvalitou výrobků a jednoduchým ovládáním pro uživatele. V neposlední řadě lze spatřit i určitou logistickou výhodu, jelikož se společnost nachází ve střední Evropě a její zájem spadá především na země EU.

S exportní strategií souvisí také vize, mise a cíle společnosti. Vizi společnosti lze definovat citátem z interních dokumentů společnosti: „Jsme první volbou náročného uživatele, který chce věnovat svůj čas tomu, co je mu drahé, a starost o komfort a bezpečí své rodiny s důvěrou přenechává profesionálům. Svým inovativním přístupem, unikátními výrobky a službami jsme jistotou pro naše partnery, inspirací pro naše zaměstnance a současně výzvou pro naši konkurenci.“ Jelikož je JABLOTRON ALARMS a.s. inovativní firmou, je její mise spojena s vývojem nových produktů a služeb a udržením technického i marketingového náskoku (Sbírka listin, 2017).

Dlouhodobým cílem společnosti je poznávat současné a budoucí potřeby zákazníků v oboru aplikované elektroniky a zdravotnických prostředků – kvalitně a rychle (Jablotron, 2020a). Strategickým cílem pro naplnění mise společnosti je systematicky pracovat na inovaci a rozšiřování sortimentu i s ním spojených služeb. V souvislosti s tím klást také důraz na zvyšování kvalifikace zaměstnanců, nákup moderní technologie a spolupráci se špičkovými odbornými pracovišti (Sbírka listin, 2017).

Základní principy a politika jsou definovány následovně

- rozvoj produktů a služeb – společnost se snaží uspokojit současná a předvídat budoucí přání svých zákazníků. Klade si předsevzetí nabízet inovační, atraktivní, spolehlivé a bezpečné výrobky a služby s vysokou užitnou a estetickou hodnotou a vyhovující mezinárodním standardům;
- orientace na zákazníka – JA poskytuje svým zákazníkům potřebné informace, služby a zázemí, zajišťuje kvalitní servis a technickou podporu. Systematicky sbírá a vyhodnocuje jejich připomínky a přání a reaguje na ně;
- úspěšný prodej – výrobky společnosti musí být zájemcům dostupné v široké síti pečlivě vybraných kvalifikovaných obchodních partnerů za atraktivní ceny;
- bezvadná funkce firmy – svým vnitřním chováním společnost usiluje o to, aby všechny činy zaměstnanců vedly k systematickému zdokonalování interních procesů, zvyšování kvalifikace, přispívaly k dobrému jménu firmy a byly obrazem kvality a profesionálnímu přístupu;
- bezpečný přístup – velký význam je kladem na zabezpečení informací, které byly společnosti svěřeny, a proto je aktivně budována ucelená a řízená soustava bezpečnostních opatření.

6 Analýza exportních strategií

Jelikož se JABLOTRON ALARMS a.s. z 80 % intenzivně věnuje tržím EU a z 20 % ostatním oblastem, byl výběr trhů ponechán v podobném duchu. Všechny níže zmíněné trhy společnost jakousi formou obsluhuje více než 20 let.

Pro uchování citlivých údajů společnosti jsou grafy sestaveny na základě procentuálních odchylek od prodeje předchozího roku. Předpokladem pro zpracování grafu je prodej 100 % výrobku v roce 2014.

6.1 Ibérie

Ibérie je souhrnný název pro Pyrenejský poloostrov a zahrnuje tedy Španělsko a Portugalsko.

Španělské království je parlamentní konstituční monarchie a hlavním městem je Madrid. Španělsko je 29. nejlidnatější zemí a v roce 2020 počet obyvatel přesáhl 50 milionů. Jediným úředním jazykem, který uznává celé území je španělština neboli kastilština. Regionálními úředními jazyky je poté katalánština, galicijština a baskičtina (CIA, 2020a).

Pro zemi je typická silná decentralizace. Kromě národního parlamentu tedy existuje i 19 autonomních parlamentů – v každé autonomní oblasti jeden. Rozsah pravomocí těchto parlamentů je rozsáhlý, avšak v každé oblasti rozdílný. Parlament je dvoukomorový. Dolní komora se nazývá Kongres poslanců, má 350 členů a je to základní zákonodárný orgán Španělska. Senát, horní komora, plní roli druhého čtení a má 265 členů (Businessinfo.cz, 2019a). Španělsko je součástí Evropské unie od roku 1986 a od roku 1999 i členem eurozóny a jeho měnou je tedy euro (Europa.eu, 2020a). Je součástí NATO, WTO, UNCTAD, OSN a mnoha dalších mezinárodních organizací (CIA, 2020a).

Nominální HDP v roce 2019 činil 1245 miliard EUR. Nezaměstnanost se ve stejném roce pohybovala okolo 14 % a inflace dosahovala 0,8 %. Státní dluh se rovnal 95,5 % nominálního HDP a jeho hodnota byla 1188,9 miliard EUR (Businessinfo.cz, 2019a).

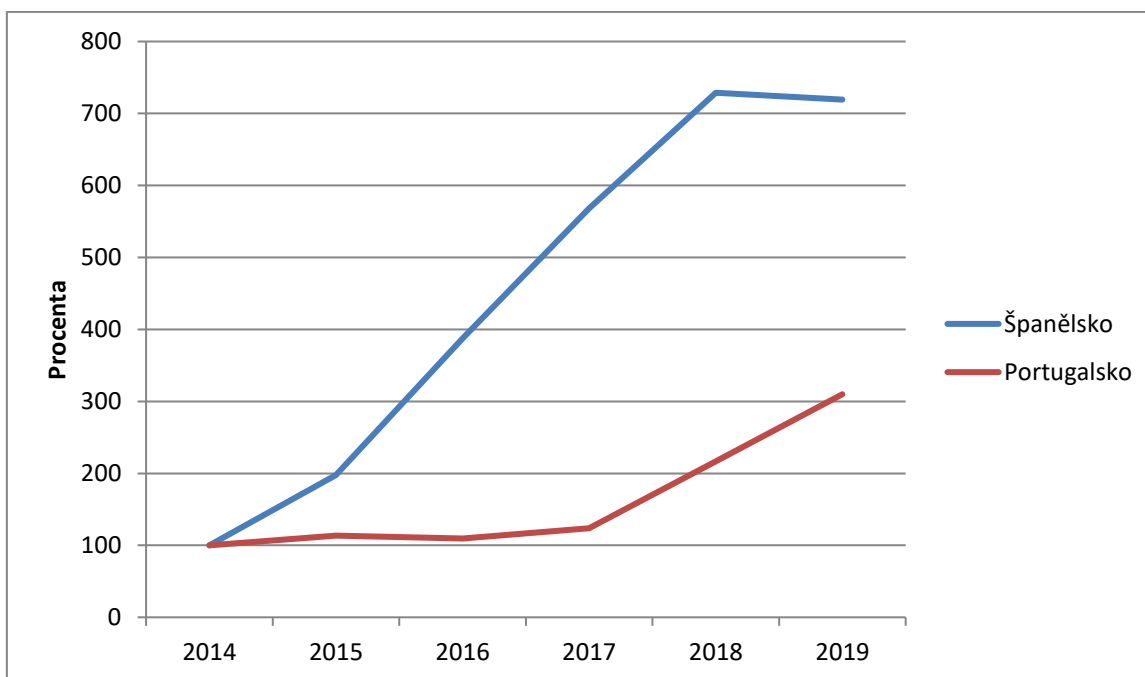
Portugalsko je poloprezidentská republika, jejímž hlavním městem je Lisabon (Europa.eu, 2020b). Počet obyvatel v roce 2020 dosahoval téměř 10,5 milionu a v porovnání s ostatními zeměmi se umístilo na 89. místě. Úředním jazykem je celostátně užívaná portugalština a také mirandština, která je ale užívaná pouze v určitých oblastech (CIA, 2020b). Portugalsko je členem Evropské unie od roku 1986 a do eurozóny vstoupilo v roce 1999 (Europa.eu,

2020b). V mezinárodních organizacích je členem například NATO, UNCTAD a OSN (CIA, 2020b).

Portugalský HDP v roce 2019 činil 212 miliard EUR a HDP na obyvatele bylo 20660 EUR. Nezaměstnanost se oproti předchozímu roku snížila o půl procenta na 6,5 % a inflace také meziročně klesla na 0,3 %. Stejně tak klesl i státní dluh o celých 4,5 % na 117 % HDP (Businessinfo.cz, 2019b).

JABLOTRON ALARMS a.s. na tento trh vstupuje kapitálově pomocí dceřiné společnosti JAC Iberia se sídlem ve španělském Vigu. Toto poradenské a školicí středisko bylo založeno v roce 2015 a je ze 100 % vlastněno společností JABLOTRON ALARMS a.s.

Jak lze pozorovat na obrázku 2, meziročně od roku 2015 byl ve Španělsku nárůst prodeje o téměř 100 % způsobený právě zřízením společnosti. Od roku 2017 byl zaznamenán menší procentuální nárůst oproti předešlým rokům a to v důsledku ukončení kompletní produktové řady JA-80, která byla nahrazena produktovou řadou JA-100, která je propojena s cloudovou aplikací.



Obrázek 2 Procentuální výchylky prodeje v regionu Ibérie

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti

Logistika produktů probíhá bez účasti JAC Iberia. V regionu jsou 2 partneři, jeden v Portugalsku a jeden ve Španělsku, kteří si řídí své skladové zásoby v návaznosti na potřeby trhu. Tok produktů je tedy zajišťován přímo mezi těmito partnery a JA.

Dceřiná společnost na těchto trzích přináší řadu výhod. Zajišťuje technickou a obchodní podporu ve španělštině a portugalštině, pořádá pravidelné kurzy pro montážní partnery a podává zpětnou vazbu na případné cenové korekce ještě předtím, než jsou zavedeny. Další výhodou je vyžadování vizuální validace poplachu pultem centrální ochrany. Díky tomuto požadavku dodává společnost klientům i foto detektory. Naopak nevýhodou je nízká kupní síla, která má velký vliv na konečnou cenu systému a firma zde prodává s menší marží než na jiných evropských trzích, například v Německu či Francii.

6.2 Region DACH

Region DACH je jedním z nejvyspělejších regionů na světě. Zahrnuje tři německy mluvící země – Německo, Rakousko a Švýcarsko (Expandeco, 2019).

Spolková republika Německo je federativní republika složená z 16 spolkových zemí. Hlavní město je Berlín (Businessinfo, 2019c). V roce 2020 počet obyvatel převýšil 80 milionů, Německo je tak 19. nejlidnatější zemí světa (CIA, 2020c). Úředním jazykem je němčina. Členem EU je od roku 1958 a platnou měnou je zde euro od roku 1999 (Europa.eu, 2020c). Vláda je rozdělena na federální úroveň a na úroveň spolkových zemí (Businessinfo, 2019c). Každá spolková země má svou vlastní ústavu a rozsáhlé pravomoci vzhledem k vnitřnímu uspořádání země. V čele vlády stojí kancléř (Europa.eu, 2020c). Německo je součástí skupiny G7, je tedy jednou z nejbohatších a nejvyspělejších ekonomik na světě. Dále je členem IMF, NATO, OECD, OSN a dalších organizací (CIA, 2020c).

Nominální HDP v roce 2019 dosáhlo téměř 3436 miliard EUR, HDP na obyvatele činilo 41342 EUR. Míra inflace meziročně poklesla na 1,4 %. Nezaměstnanost také poklesla, a to na 3 %, stejně jako veřejný dluh, který v tomtéž roce činil 59,8 % HDP (Businessinfo, 2019c).

Rakousko je federativní parlamentní republika, tvořená 9 spolkovými zeměmi. Hlavním městem je Vídeň (Europa.eu, 2020d). V zemi žije téměř 9 milionů obyvatel, a ve světovém měřítku se Rakousko těsně umístilo v prvních sto zemích. Úředním jazykem je němčina (CIA, 2020d). Do Evropské unie země vstoupila v roce 1995 a od roku 1999 je i členem

eurozóny (Europa.eu, 2020d). Rakousko je součástí OECD, OSN, UNCTAD a dalších organizací. Není členem NATO (CIA, 2020d).

V roce 2019 dosahovalo HDP téměř 400 miliard EUR a na obyvatele činilo 44900 EUR. Míra inflace klesla na 1,5 % a pro rok 2020 se předpokládá její další snížení na 0,9 %. Míra nezaměstnanosti meziročně také klesla na 4,5 %, ale v roce 2020 se předpokládá její opětovné zvýšení na 5,5 %, kterého naposledy dosahovala v roce 2017. Státní dluh činil 70,4 % HDP (Businessinfo, 2019d).

Švýcarsko je konfederace složená z 26 kantonů, jejímž hlavním městem je Bern (Businessinfo, 2019e). Počet obyvatel v roce 2020 dosahuje téměř 8,5 milionu a je tak přesně 100. nejlidnatější zemí světa (CIA, 2020e). Ve Švýcarsku jsou 4 úřední jazyky – němčina, francouzština, italština a rétorománština (Businessinfo, 2019e). Švýcarská ekonomika se v roce 2019 umístila na 5. místě v žebříčku konkurenceschopnosti, který sestavuje WEF. Konkurenceschopnost země spočívá především v její vzdělané populaci a vysoké úrovni inovací (Businessinfo, 2019e). Švýcarsko není členem Evropské unie, ani eurozóny (Europa.eu, 2020e). Měnou je švýcarský frank. Je součástí Schengenského prostoru a mezinárodních organizací, jako například IMF, OECD, OSN, UNCTAD a další (CIA, 2020e).

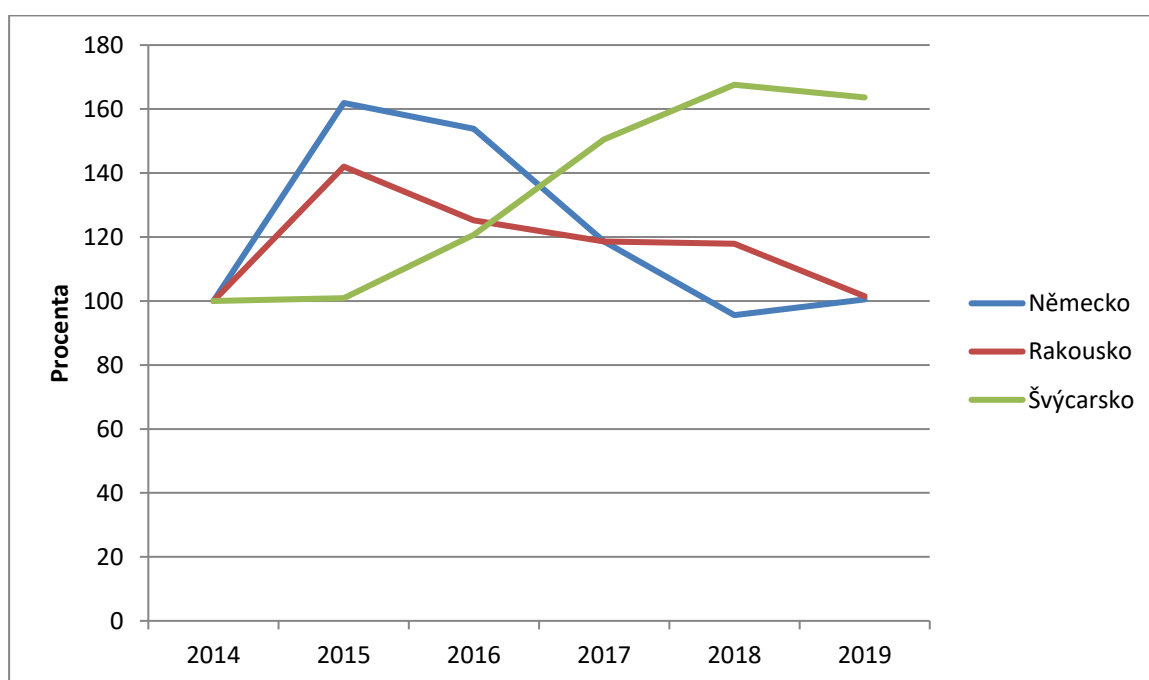
Nominální HDP v roce 2019 činilo 698,7 miliard CHF a na obyvatele spadalo HDP 82789 CHF. Po přepočtení dle kurzu ČNB platného pro 16. 7. 2020 vychází nominální HDP 647,7 miliard EUR a HDP na obyvatele 76746 EUR. Nezaměstnanost meziročně klesla na 2,3 % a inflace na 0,4 %. Meziročně poklesl i veřejný dluh Švýcarska, který v roce 2019 dosahoval pouze 13,9 % HDP (Businessinfo, 2019e).

Pro region DACH byl JA dedikován obchodník zodpovědný za tuto oblast a jemu podřízený obchodní zástupce přímo v terénu, který je německým rodilým mluvčím. Pro tyto trhy je také typická nabídka, kromě klasického zabezpečovacího systému, i systém protipožární. Společnost v této oblasti aktivně nabízí doplňky v podobě protipožárních čidel.

Z dlouhodobého hlediska se na těchto trzích ukázala potřeba mít pro každý stát více distributorů. Společnost nejdříve spolupracovala vždy s jedním distributorem v každém státu. V delším časovém horizontu se zjistilo, že tato myšlenka nebyla udržitelná, jelikož distributor začal postupně stagnovat a neměl potřebu dále růst. Tato skutečnost je velmi dobře viditelná na obrázku 3 v Německu v roce 2017 a 2018.

V Rakousku lze pozorovat pokles prodejů meziročně v roce 2016 a 2019. V roce 2016 bylo snížení prodejů způsobeno ukončením produktové řady JA-60, která byla pro svou jednoduchost nevyžadovala odbornou montáž. Druhý viditelný pokles byl způsoben zrušením státní podpory na pořízení EZS.

Švýcarsko většinu zobrazených let má meziročně procentuální nárůsty. Až v roce 2019 dochází k mírnému poklesu prodejů. Důvodem byl přechod Švýcarska, jako jedné z prvních evropských zemí, z 2G GSM na 3G GSM síť a společnost nestihla přijít s 3G variantou GSM komunikátoru. Tento problém byl v letošním roce vyřešen a očekává se opětovný procentuální nárůst prodeje.



Obrázek 3 Procentuální výchylky prodeje v regionu DACH

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti

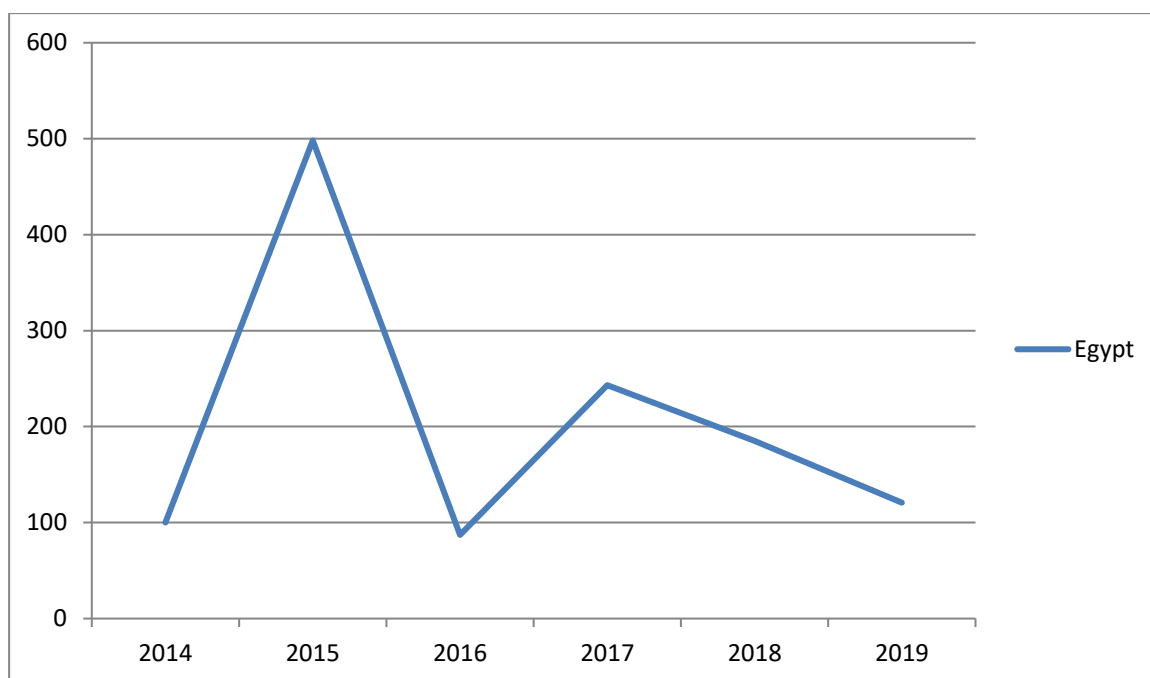
6.3 Egypt

Egyptská arabská republika s hlavním městem Káhirou se nachází v severní Africe. V Egyptě žije přes 104 milionů obyvatel, což ho činí 14. nejlidnatější zemí světa a 3. nejlidnatější v Africe. Úředním jazykem je arabština a měnou egyptská libra. Egypt je členem IMF, UNCTAD, WTO a dalších organizací. Je také členem skupiny G15 (CIA, 2020f).

HDP v roce 2019 přesáhlo 300 miliard USD. HDP na obyvatele v roce 2018 bylo 13358 USD. Inflace meziročně klesla z 14,4 %, kterých dosahovala v roce 2018, na 9,2 %. Míra nezaměstnanosti ve druhém čtvrtletí 2019 klesla na 7,5 %, což představuje nejnižší hodnotu za posledních 30 let. Veřejný dluh v polovině roku 2018 dosahoval 97 % HDP (Businessinfo, 2019f).

Egypt je jednou z mála mimoevropských zemí, kde spolupráce funguje, i přes velké geopolitické problémy v minulosti, již od roku 1997. V počátcích byla spolupráce založena především na projektových řešeních pro místní ministerstvo školství, teprve později byl i zde implementován model vzdělávání partnerů.

Na prodeje v Egyptě mělo velký vliv arabské jaro, což je označení pro vlnu revolucí v roce 2011, která měla za následek svržení prezidenta Mubáraka (Encyklopedie migrace, 2017). Před revolucemi se obchod rozvíjel dobře, ale poté, v podstatě ze dne na den, nebylo možné importovat žádné zboží. Na černé listině se objevily GSM komunikátory, které jsou součástí téměř každí ústředny, stejně jako bezdrátové systémy, na kterých je založeno portfolio společnosti. Další překážkou obchodu byla skutečnost, že bez souhlasu vlády nebylo možné převádět žádné finanční prostředky. Export do této země se tedy úplně zastavil. Teprve na přelomu roku 2019 a 2020 se podařilo díky nezměrnému úsilí tamního distributora a více než ročnímu hledání možnosti další spolupráce znovu nastartovat spolupráci. Obchody se nakonec podařilo zlegalizovat a v současné chvíli se s exportem začíná v podstatě od nuly. To je důvodem nestálého vývoje prodejů, viditelného na obrázku 4.



Obrázek 4 Procentuální výchylky prodeje v Egyptě

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti

7 Zhodnocení exportních strategií

Na základě provedené analýzy je zřejmé, že společnost aplikuje různé exportní strategie pro různé trhy. Společnou strategií na všech trzích je snaha o výchovu montážních partnerů, na kterou je kladen důraz pro zvyšující se technickou náročnost systému.

Nejdříve byla popsána oblast Ibérie, kam společnost vstupuje kapitálově, prostřednictvím dceřiné společnosti. Vzhledem k velkému potenciálu trhu a větší vzdálenosti byl kapitálový vstup dobrou volbou. Potvrzení této domněnky lze pozorovat i ve vysokém nárůstu prodeje, především ve Španělsku, kde má dceřiná společnost sídlo. Tamní společnost také podporuje hlavní exportní strategii firmy a usnadňuje odborné proškolení montážních techniků.

Dalším charakterizovaným regionem byl DACH. Pro tento region je ve společnosti zřízena pozice zodpovědného pracovníka a v terénu se pohybuje obchodní zástupce. U těchto trhů lze spatřovat také určitou logistickou výhodu vzhledem k malé vzdálenosti i skutečnosti, že všechny zúčastněné země jsou součástí Schengenského prostoru. I přes velkou podobnost je nutné ke každému trhu přistupovat jednotlivě a aktivně sledovat místní dění. Díky tomu lze odhalit stagnaci distributora, či předpokládat snížení prodeje v důsledku zrušení státní podpory.

Jediným mimoevropským trhem, který je v této práci popsán, je Egypt. V této zemi riziko plynoucí z politické situace. Ta po roce 2011 zcela zastavila dobře se rozvíjející obchod. Společnosti se, díky velkému úsilí distributora i jí samotné, podařilo legalizovat obchody a obnovit export do Egypta. Školení techniků probíhá i v této zemi a společnost se nyní snaží nastartovat obchody z let před revolucemi.

Výše uvedené strategie jsou dle názoru autorky vhodně zvolené a naplňují misi i vizi společnosti. Společnost má trhy dobře zmapovány a aktivně sleduje jejich vývoj. Jak již bylo řečeno, prioritou je především výchova kvalitně proškolených techniků. Vzhledem k povaze firmy a její snaze o inovace je patrná nutnost neustále prohlubovat znalosti distributorů i montážních partnerů. Tato strategie je plněna na všech trzích a jsou jí věnovány nemalé prostředky.

Konkurenční výhodu lze spatřit především v certifikovaných montážních partnerech a ve vlastním vývoji výrobků, díky kterému lze flexibilně reagovat na požadavky trhu. Dále technický náskok před konkurencí, který dokazuje i řadu prvenství společnosti. Výhoda spočívá také v širokém portfoliu výrobků. S výrobky se pojí i další výhody v podobě

perfektního záručního i pozáručního servisu a také značka, kterou výrobky nesou, jež je spojena s vysokou kvalitou. Konkurenční výhoda vyplývá bezpochyby i z umístění ČR ve středu Evropy.

8 Závěr

Ke vstupu na zahraniční trh mají společnosti mnohé důvody. Jedním z nich je i nedostatečná poptávka v zemi, kde má společnost sídlo. Tento důvod vedl i vybranou firmu k započetí exportních aktivit. Při vstupu na zahraniční trh je nutné zvolit vhodnou exportní strategii včetně formy vstupu na daný trh. Cílem této bakalářské práce bylo provést vyhodnocení těchto exportních strategií za pomoci analýzy.

Pro naplnění daného cíle byla v první části popsána teorie mezinárodního obchodu, která dává předpoklady pro fungování mezinárodního obchodu. Dále byly popsány jednotlivé formy vstupu na zahraniční trh, z nichž společnost využívá základní vývozní a dovozní operace i kapitálové vstupy. Na závěr teoretické části byla charakterizována i obchodní politika, která může mít vliv na vývoz společnosti na jednotlivé trhy.

Následující část práce byla věnována společnosti JABLOTRON ALARMS a.s. a její exportní strategii. Nejdříve byla společnost představena a byla popsána i její historie. Další částí byla charakteristika jednotlivých produktů společnosti. Velká část produkce je vyvážena za hranice ČR, a proto export patří mezi klíčové aktivity podniku. Pro analýzu byly vybrány tři trhy – oblast Ibérie, region DACH a Egypt. U každého byla nejdříve uvedena charakteristika teritoria a ekonomické údaje. Následně byla představena strategie společnosti na daném trhu. U každého trhu jsou graficky znázorněny procentuální výchylky prodeje za posledních 5 let a popsány případné důvody pro pokles či nárůst prodeje.

V poslední části práce byly jednotlivé exportní strategie zhodnoceny. V této kapitole lze velmi dobře pozorovat různorodost vstupů společnosti i trhů samotných. Také se potvrdily původní domněnky o přístupech k jednotlivým trhům. Pro trhy regionu DACH je zřízena pozice odpovědného pracovníka, který komunikuje se zástupcem v terénu. V Ibérii byla založena dceřiná společnost zajišťující také školení montážních partnerů. Společnost má zároveň v každé zemi Ibérie partnera, který si řídí vlastní skladové zásoby. U egyptského trhu lze pozorovat, jak může politická situace ovlivnit dobře se rozvíjející obchod. U takových trhů je nutné velmi dobře zvážit kapitálové vstupy. Také jsou zde uvedeny konkurenční výhody společnosti.

Exportní strategie jsou vhodně nastaveny a odpovídají potřebám daných trhů. Společnost aktivně sleduje vývoj na daných trzích a snaží se své aktivity přizpůsobovat. Správně zvolené exportní strategie lze dokázat i rychlým růstem společnosti, která většinu produkce

vyváží. S exportní strategií souvisí také mise a vize společnosti, které jsou aktivitami společnosti naplňovány. Z výše uvedených důvodů lze společnosti doporučit pokračovat v dosavadních exportních strategiích. Osobním přínosem pro autorku bylo propojení teoretických znalostí s praktickými zkušenostmi nabytými při konzultacích ve společnosti i psaní bakalářské práce.

Seznam použité literatury

BUCKLEY, Peter J. a Pervez N. GHOURI. 2015. *International Business Strategy: Theory and practice*. 1st ed. New York: Routledge. ISBN 978-0-415-62469-5.

BUSINESSCENTER.CZ. *Laissez faire* [online]. [cit. 2020-02-13]. Dostupné z: <https://businesscenter.podnikatel.cz/slovnicek/laissez-faire/>

BUSINESSINFO.CZ. 2019a. *Španělsko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled* [online]. [cit. 2020-07-17]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/spanelsko-zakladni-charakteristika-teritoria-ekonomicky-prehled/>

BUSINESSINFO.CZ. 2019b. *Portugalsko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled* [online]. [cit. 2020-07-17]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/portugalsko-zakladni-charakteristika-teritoria-ekonomicky-prehled/>

BUSINESSINFO.CZ. 2019c. *Německo: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled* [online]. [cit. 2020-07-17]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/nemecko-zakladni-charakteristika-teritoria-ekonomicky-prehled/>

BUSINESSINFO.CZ. 2019d. *Rakousko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled* [online]. [cit. 2020-07-17]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/rakousko-zakladni-charakteristika-teritoria-ekonomicky-prehled/>

BUSINESSINFO.CZ. 2019e. *Rakousko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled* [online]. [cit. 2020-07-17]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/svycarsko-zakladni-charakteristika-teritoria-ekonomicky-prehled/>

BUSINESSINFO.CZ. 2019f. *Egypt: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled* [online]. [cit. 2020-07-17]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/egypt-zakladni-charakteristika-teritoria-ekonomicky-prehled/>

CIA. 2020a. *Europe: Spain* [online]. [cit. 2020-07-17]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/sp.html>

CIA. 2020b. *Europe: Portugal* [online]. [cit. 2020-07-17]. Dostupné z: https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/print_po.html

CIA. 2020c. *Europe: Germany* [online]. [cit. 2020-07-17]. Dostupné z: https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/print_gm.html

CIA. 2020d. *Europe: Austria* [online]. [cit. 2020-07-17]. Dostupné z: https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/print_au.html

CIA. 2020e. *Europe: Switzerland* [online]. [cit. 2020-07-17]. Dostupné z: https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/print_sz.html

CIA. 2020f. *Africa: Egypt* [online]. [cit. 2020-07-17]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/eg.html>

ENCYKLOPEDIIE MIGRACE. 2017. *Arabské jaro v Egyptě* [online]. [cit. 2020-07-17]. Dostupné z: <https://www.encyclopediaofmigration.org/arabske-jaro-v-egypte/>

EUROPA.EU. 2020a. *Španělsko* [online]. [cit. 2020-07-17]. Dostupné z: https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/spain_cs

EUROPA.EU. 2020b. *Portugalsko* [online]. [cit. 2020-07-17]. Dostupné z: https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/portugal_cs

EUROPA.EU. 2020c. *Německo* [online]. [cit. 2020-07-17]. Dostupné z: https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/germany_cs

EUROPA.EU. 2020d. *Rakousko* [online]. [cit. 2020-07-17]. Dostupné z: https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/austria_cs

EUROPA.EU. 2020e. *Jednotlivé země* [online]. [cit. 2020-07-17]. Dostupné z: https://europa.eu/european-union/about-eu/countries_cs#%C4%8Dlenov%C3%A9-schengensk%C3%A9ho-prostoru-bez-vnit%C5%99n%C3%ADch-hranic

EXPANDECO. 2019. *Jak pochopit DACH region* [online]. [cit. 2020-07-17]. Dostupné z: <https://www.expandeco.com/cz/jak-pochopit-dach-region>

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

HALÍK, Jaroslav a Helena FIALOVÁ. 2016. *Strategie vstupu firem na zahraniční trhy*. Praha: Metropolitan University Prague Press. ISBN 978-80-87956-51-9.

JABLOTRON GROUP. 2020a. *Naše firmy* [online]. [cit. 2020-07-15]. Dostupné z: <https://jablotrongroup.com/soucasne-firmy>

JABLOTRON GROUP. 2020b. *Historie* [online]. [cit. 2020-07-15]. Dostupné z: <https://jablotrongroup.com/>

JABLOTRON NADACE. 2020. *O nadaci* [online]. [cit. 2020-07-15]. Dostupné z: <http://www.nadacejablotron.cz/>

JABLOTRON. 2020a. *O Jablotronu: O nás* [online]. [cit. 2020-07-15]. Dostupné z: <https://www.jablotron.com/cz/o-jablotronu/>

JABLOTRON. 2020b. *Alarmy: Alarm do domu* [online]. [cit. 2020-07-15]. Dostupné z: <https://www.jablotron.com/cz/produkty/alarmy/alarm-do-domu/>

JABLOTRON. 2020c. *Alarmy: Kamery* [online]. [cit. 2020-07-15]. Dostupné z: <https://www.jablotron.com/cz/kamery/>

JABLOTRON. 2020d. *Autosortiment: Zabezpečení vozidel* [online]. [cit. 2020-07-15]. Dostupné z: <https://www.jablotron.com/cz/produkty/autosortiment/zabezpeceni/>

JABLOTRON. 2020e. *Autosortiment: Monitoring vozidel* [online]. [cit. 2020-07-15]. Dostupné z: <https://www.jablotron.com/cz/produkty/autosortiment/monitoring/>

JABLOTRON. 2020f. *Chytré ovládání: Ovládání s alarmem* [online]. [cit. 2020-07-15]. Dostupné z: <https://www.jablotron.com/cz/produkty/chytre-ovladani/ja-100-pg/>

JABLOTRON. 2020g. *Chytré ovládání: GSM ovladač a hlásič* [online]. [cit. 2020-07-15]. Dostupné z: <https://www.jablotron.com/cz/produkty/chytre-ovladani/gd/>

JABLOTRON. 2020h. *Monitor dechu: Nanny* [online]. [cit. 2020-07-15]. Dostupné z: <https://www.jablotron.com/cz/produkty/bezpeci-osob/nanny/>

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

MACHKOVÁ, Hana, Alexej SATO a Miroslava ZAMYKALOVÁ, et al. 2002. *Mezinárodní obchod a marketing: Praktická výkladová encyklopedie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0364-5.

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

MACHKOVÁ, Hana. 2015. *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5366-9.

MAJEROVÁ, Ingrid a Pavel NEZVAL. 2011. *Mezinárodní ekonomie v teorii a praxi*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3421-4.

NANNY. 2020. *Produkty* [online]. [cit. 2020-07-15]. Dostupné z: <https://www.nanny.cz/produkty/>

NEUMANN, Pavel, Pavel ŽAMBERSKÝ a Martina JIRÁNKOVÁ. 2010. *Mezinárodní ekonomie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3276-3.

PROQUEST. 2013. *Souhrn ekonomických zpráv CTK 8. cervence 20:00* [online]. [cit. 2020-07-12]. USA: ProQuest Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1461905908/9A1FE9A4EE14902PQ/1?accountid=17116>

ŠTĚRBOVÁ, Ludmila, et al. 2013. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4694-4.

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. 2017. *Sbírka listin: JABLOTRON ALARMS a.s.* [online]. [cit. 2020-07-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=49551109&subjektId=632791&spis=541700>