



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Internacionalizace vybraného průmyslového podniku

Diplomová práce

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

Autor práce: **Bc. Michaela Dobrá**
Vedoucí práce: **doc. Ing. Zuzana Pěničková, Ph.D.**





Zadání diplomové práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela Dobrá**
Osobní číslo: E17000336
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: N6208T085 – Podniková ekonomika – Podnik v mezinárodním prostředí
Zadávací katedra: katedra marketingu a obchodu
Vedoucí práce: doc. Ing. Zuzana Pěničková, Ph.D.
Konzultant práce: Ing. Michal Tůma
MaLoCon Europe s. r. o., Výkonný ředitel

Název práce: **Internacionalizace vybraného průmyslového podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Teorie internacionalizace.
2. Vliv automotive na evropskou ekonomiku.
3. Představení vybraného podniku.
4. Analýza prostředí vybraných zahraničních trhů.
5. Zhodnocení úspěšnosti vstupů vybraného podniku na zahraniční trhy.

Seznam odborné literatury:

- DANIELS, John D., Lee H. RADEBAUGH a Daniel P. SULLIVAN. 2015. *International Business: Environments and Operations*. 15th ed. Harow: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-016799-5.
- KRUGMAN, Paul R, Maurice OBSTFELD a Marc J. MELITZ. 2018. *International economics: theory & policy*. 11th ed. New York: Pearson. ISBN 978-0133423648.
- MEIXNEROVÁ, Lucie, Šárka ZAPLETALOVÁ a Zuzana STEFANOVOVÁ. 2017. *Mezinárodní podnikání: vybrané strategické, manažerské a ekonomické aspekty*. Praha: C. H. Beck. ISBN 9788074006548.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk, et al. 2011. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-379-0.
- NIEUWENHUIS, Paul, Peter WELLS. 2015. *The Global Automotive Industry*. Chichester: John Wiley & sons, Ltd. ISBN 978-11-188-0239-7.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce:	min. 65 normostran
Forma zpracování:	tištěná / elektronická
Datum zadání práce:	1. října 2018
Datum odevzdání práce:	31. srpna 2020



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

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

V Liberci dne 31. října 2018

Prohlášení

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

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

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

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

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

10. 4. 2019

Bc. Michaela Dobrá

Anotace

Diplomová práce na téma internacionalizace vybraného průmyslového podniku řeší problematiku úspěšnosti vstupu firmy na zahraniční trh. Pro tuto diplomovou práci byla zvolena společnost MaLoCon Europe s.r.o., která působí na tuzemském trhu v oblasti automobilového průmyslu. Teoretická část práce popisuje internacionalizační modely, formy vstupu na zahraniční trh a rizika plynoucí z mezinárodního podnikání. Cílem této diplomové práce je vyhodnotit úspěšnost vstupu firmy na čínský trh. První analytická část práce se věnuje hodnocení dopadu automobilového průmyslu na evropskou ekonomiku v oblastech zaměstnanosti, výroby, zahraničního obchodu a regulací. V praktické části je popsána společnost, provedena analýza vybraného trhu, zhodnocení úspěšnosti vstupu firmy na čínský trh např. z hlediska logistiky a vlastní návrh vstupu na zahraniční trh smlouvou o obchodním zastoupení.

Klíčová slova

Internationalizace, automobilový průmysl, společnost MaLoCon Europe s.r.o., Čína, smlouva o obchodním zastoupení.

Annotation

Internationalization of selected industrial company

The thesis titled Internationalization of Selected Industrial Company focuses on successful entry of the company into foreign market. Company called MaLoCon Europe s.r.o., which operates on the domestic market in the automotive industry, was chosen for this thesis. The theoretical part of the thesis defines internationalization models, forms of entry to foreign market and risks, which arise from international business. The objective of this work is to evaluate the success of the company entering the Chinese market. The first analytical part is devoted to the evaluation of the impact of the automotive industry on the European economy in the areas of employment, production, foreign trade and regulation. The practical part of this work introduces the company, analyzes the selected market, evaluates the success of the company entering the Chinese market, for example in terms of costs incurred, and at the end is proposed proposal of entering the foreign market by an agency contract.

Key Words

Internationalization, automotive industry, company MaLoCon Europe s.r.o., China, agency agreement.

Obsah

Seznam obrázků	9
Seznam tabulek.....	10
Úvod.....	11
1 Teorie internacionalizace	13
1.1 Faktory vedoucí k internacionalizaci.....	13
1.2 Internacionalizace malých a středních podniků.....	14
1.3 Progresivní modely.....	15
1.3.1 U-model.....	16
1.3.2 I modely.....	17
1.3.3 Životní cyklus produktu	19
1.4 Kontingenční modely	20
1.4.1 Internalizační model.....	20
1.4.2 Model transakčních nákladů.....	21
1.4.3 OLI model	22
1.5 Interaktivní síťový model	23
2 Formy vstupu na zahraniční trh.....	28
2.1 Vývozní a dovozní operace	28
2.1.1 Prostřednické vztahy	28
2.1.2 Výhradní distribuce	29
2.1.3 Obchodní zastoupení.....	29
2.1.4 Příkazní smlouva.....	30
2.1.5 Komisionářská smlouva	30
2.1.6 Exportní aliance.....	31
2.1.7 Přímý vývoz	31
2.1.8 Piggyback	32
2.2 Formy vstupu nenáročné na kapitálovou investici	32
2.2.1 Licenční dohody.....	32
2.2.2 Franchising	33
2.2.3 Zušlechťovací operace	34
2.2.4 Smlouva o řízení.....	35
2.2.5 Mezinárodní výrobní kooperace.....	35
2.3 Kapitálové vstupy.....	35
2.3.1 Akvizice	35

2.3.2	Fúze	36
2.3.3	Greenfield investment	36
2.3.4	Joint venture	37
2.3.5	Strategická aliance.....	38
2.4	Rizika v mezinárodním obchodě	38
2.5	Konkurenční potenciál průmyslového podniku.....	41
3	Metodologie	44
4	Vliv automobilového průmyslu na evropskou ekonomiku.....	46
4.1	Trh práce.....	47
4.2	Výroba	48
4.3	Zahraniční obchod	50
4.4	Regulace	53
5	Představení společnosti MaLoCon Europe s.r.o.	55
5.1	Analýza konkurenčních podniků	57
5.2	SWOT analýza společnosti MaLoCon Europe s.r.o.....	59
6	Analýza prostředí čínského trhu	63
6.1	Politické vlivy.....	63
6.2	Ekonomické vlivy.....	65
6.3	Sociální vlivy.....	66
6.4	Technologické vlivy	67
7	Zhodnocení úspěšnosti vstupu MaLoCon Europe s. r. o. na čínský trh	71
7.1	Forma vstupu	71
7.2	Logistika firmy	72
7.3	Náklady.....	72
7.4	Vlastní návrh vstupu na zahraniční trh	75
7.4.1	Návrh smlouvy o obchodním zastoupení:	76
Závěr.....	78
Seznam použité literatury.....	81
Příloha A – Smlouva o obchodním zastoupení	87

Seznam obrázků

Obrázek 1: Síťový model internacionalizace	25
Obrázek 2: Schéma metodologie závěrečné práce	44
Obrázek 3: Zaměstnanost v automobilovém průmyslu v Evropské unii	48
Obrázek 4: Celosvětová produkce automobilů v letech 2007, 2012 a 2017	49
Obrázek 5: Logistický tok firmy MaLoCon Europe s.r.o.	57
Obrázek 6: Vývoj HDP v Číně za roky 2013 až 2017	65
Obrázek 7: Schéma analýzy prostředí čínského trhu	69

Seznam tabulek

Tabulka 1: Franšízny v ČR – počty poboček	34
Tabulka 2: Registrovaná auta v Evropské unii v letech 2016 a 2017	50
Tabulka 3: Export užitkových vozů a autobusů	51
Tabulka 4: Import užitkových vozů a autobusů	52
Tabulka 5: SWOT analýza MaLoCon Europe s.r.o.	62
Tabulka 6: HDP Číny dle sektorů mezi roky 2013 a 2017	66
Tabulka 7: Vysokoškolské instituce za roky 2013 až 2017	68
Tabulka 8: Měsíční náklady MaLoCon Europe s.r.o. na zaměstnance	73
Tabulka 9: Celkové měsíční náklady MaLoCon Europe s.r.o.	74

Úvod

Diplomová práce je zaměřena na internacionalizaci průmyslového podniku, konkrétně na podnik působící v automobilovém průmyslu. Podrobně je analyzován průmyslový podnik MaLoCon Europe s.r.o. Důvodem výběru bylo známé prostředí společnosti a uzavření kontraktu MaLoCon Europe s.r.o. s britskou společností CT Automotive vlastníci výrobní závody v Číně.

Internacionalizační teorie a formy vstupu na zahraniční trh jsou jedním ze základních prvků při rozhodování o vstupu na mezinárodní trh. Internacionalizaci podniku lze interpretovat z více pohledů. Jeden pohled tvrdí, že se jedná o rozhodnutí vlastníků společností zapojit se do aktivit mezinárodního charakteru. Makroekonomický pohled nahlíží na internacionalizaci jako na proces propojování, prohlubování a rozšiřování národních ekonomik. Z pohledu mikroekonomického se jedná o geografické šíření podnikových aktivit za hranice státu. Dále se mohou společnosti rozhodnout, jakou formu vstupu na mezinárodní trh si zvolí. V současnosti je k dispozici široké spektrum možností vstupu a jednotlivé formy jsou více či méně vhodné pro daný podnik. Toto rozhodnutí je zásadní pro rozvoj zahraničních aktivit o odvíjí se např. podle potenciálu nebo rizikovosti cílového trhu.

Hlavním cílem této práce je vyhodnocení úspěšnosti vstupu firmy MaLoCon Europe s.r.o. na vybraný zahraniční trh. K dosažení tohoto cíle je nutné definovat téma internacionalizačních teorií a forem vstupu na zahraniční trh. Internacionalizační teorie lze rozčlenit na progresivní modely, kde nejznámější je U-model autorů J. Johansova, F. Wiedersheim-Paula a J. E. Vahlneho, dále kontingenční modely, které jsou založeny na myšlence, že faktory ovlivňující proces internacionalizace jsou faktory prostředí podniku a interaktivní síťový model, který definuje obchodní, personální a kognitivní vztahy mezi jednotlivými členy sítě. Formy vstupu jsou charakterizovány jako vývozní a dovozní operace, formy vstupu nenáročné na kapitálovou investici a kapitálové vstupy.

První analytická část se zabývá dopady automobilového průmyslu na evropskou ekonomiku v oblastech zaměstnanosti, výroby, zahraničního obchodu a regulací pomocí grafů a tabulek. Druhá analytická část je zaměřena na analýzu vybrané společnosti MaLoCon Europe s.r.o. v oblastech vnitřního (SWOT analýza) a vnějšího (PEST analýza) prostředí firmy. Činnost společnosti MaLoCon Europe s.r.o. je založena na dlouholetých zkušenostech z výroby a logistiky v automobilovém průmyslu. Cílem podniku je zajistit kompletní servis výroby,

logistiky a poradenství tak, aby se zákazník mohl soustředit na nové projekty a rozvíjet se ve svém vlastním prostoru. Společnost MaLoCon Europe s.r.o. očekává roční obrat v plném provozu ve výši 21 miliónů Kč. Ke konci roku 2019 by měla být v areálu společnosti zprovozněna výrobná plastových dílů vhodných do interiéru automobilů. Závěrečná kapitola této práce obsahuje zhodnocení úspěšnosti vstupu firmy MaLoCon Europe s.r.o. na zahraniční trh a autorčin vlastní návrh vstupu na další zahraniční trhy.

1 Teorie internacionalizace

První kapitola této práce se zabývá základními pojmy, definicemi a faktory spjatými s internacionalizací, dále internacionalizací malých a středních podniků. Mezi modely internacionalizace lze zařadit progresivní, kontingenční a interaktivní modely.

Pojem internacionalizace podnikatelských subjektů má několik možných interpretací. Z pohledu širšího lze říci, že internacionalizace je rozhodnutí vlastníků firem zapojit se do mezinárodních aktivit. Z makroekonomického pohledu se jedná o proces propojování, prohlubování a rozšiřování národních ekonomik. Mikroekonomický pohled poté tvrdí, že internacionalizace je geografické šíření podnikových aktivit za hranice státu. (Ruzzier, 2006)

Při poznávání mezinárodního obchodu sestávají otázky u nastolených zvláštních problémů ekonomické interakce mezi suverénními státy: zisky z obchodu, protekcionismus, platební bilance, stanovení směnných kurzů, koordinace obchodní politiky a mezinárodní kapitálový trh. (Krugman, Obstfeld a Melitz, 2018)

1.1 Faktory vedoucí k internacionalizaci

Internationalizaci lze charakterizovat jako posloupnost kroků, kterými podniky procházejí k realizaci konceptu mezinárodního podnikání. Důvodů vedoucích české podniky ke vstupu na zahraniční trhy je nespočet, patří mezi ně např. zvýšení tržeb, atraktivní prostředí nebo geografická blízkost. (Meixnerová, 2017)

Dnešní globální svět přímo vybízí k internacionalizaci podniků, to má za důsledek zvýšení konkurence, okamžité reakce na tržní změny nebo přizpůsobení se tržním podmínkám. Pokud podnik vyrábí určitý druh komodity, je nutné, aby byl schopný takové reakce, která mu pomůže konkurovat ostatním měnícím se komoditám na trhu. (Kubíčková, 2013)

Podněty, které mohou vést podnik k zapojení do mezinárodního obchodu mohou být následující:

- hledání nových zákazníků,
- rozsáhlejší obchodní vazby,
- nižší odbyt na domácím trhu – kompenzace odbytu na zahraničním trhu,
- delší životní cyklus výrobku na zahraničním trhu,
- větší atraktivita zboží na zahraničním trhu,

- levnější zahraniční pracovní síla, materiál nebo pronájem výrobních prostor,
- budování obchodní značky.

Obecně lze ale říci, že jedinými podněty, které dovedou podnik k internacionalizaci jsou **maximalizace zisku, minimalizace nákladů**, analýza a snižování rizik. (Kubíčková, 2013)

Faktory, které vedou podnik k procesu internacionalizace, lze rozdělit na interní a externí a mohou podniku pomoci při rozhodování o vstupu na zahraniční trh. **Externí faktory** jsou ty, které charakterizují okolní podmínky podniku. Tyto faktory lze dále rozčlenit na globální (makro faktory) a týkající se odvětví (mikro faktory). **Globální podmínky** nemůže podnik zcela sám ovlivnit a ve většině případů se jim musí přizpůsobit. Jedná se např. o ekonomické, sociální nebo demografické vlivy. **Podmínky týkající se odvětví** již více souvisí s vnitřním prostředím dané společnosti. Tyto faktory se odvíjí podle druhu odvětví (např. výrobní nebo zpracovatelské). Vhodným nástrojem pro analýzu skupiny mikro faktorů může být např. Porterův model pěti sil, který právě rozebírá stávající a potenciální konkurenty, dodavatele, odběratele, zákazníky nebo produkty podobné produkci společnosti. **Interní faktory** řeší schopnosti podniku nebo zdroje, kterými disponuje. Týkají se tedy pouze dané společnosti a jen samotná společnost je schopná je ovlivnit. Jednoznačně do této kategorie patří finanční a lidské zdroje či organizační schopnosti podniku. K dalším interním faktorům přísluší image podniku, pozice na trhu, firemní kultura, motivace vlastních zaměstnanců nebo znalosti a dovednosti managementu. (Hodicová, 2011)

1.2 Internacionalizace malých a středních podniků

Malé a střední podniky společně s mikropodniky představují 99 % společností v Evropské unii. Jsou poskytovatelem pracovních míst pro dvě třetiny obyvatelstva a více než polovinou přispívají k celkové přidané hodnotě, kterou vytvářejí podniky v Evropské unii. Výhodou malého a středního podniku je flexibilita. Podnik je schopný rychle se adaptovat na změny na trhu nebo reagovat na nestabilní ekonomické podmínky. Nicméně proces internacionalizace není spojen jen s dalšími šancemi, ale i s riziky. Malý a střední podnik nemusí dopředu správně odhadnout uplatnění na zahraničním trhu, sílu konkurenčních podniků či stabilitu dané ekonomiky. Možnosti, které plynou z procesu internacionalizace vedou podnik často do nových situací, které nezná a musí se s nimi vypořádat (např. kooperace se zahraničním subjektem). (Daszkiewicz a Wach, 2012; Europarl.europa, 2019)

V Evropské unii mnoho malých a středních podniků přemýšlí nad internacionalizací a motivace je více než zřejmá:

- vyšší obraty a tržby,
- nové a větší trhy,
- růst podniku, budování značky,
- posílení pozice na domácím trhu a vybudování výhodné pozice na zahraničním trhu.

Každý podnik má svou strategii a cíle, kterých chce na zahraničním trhu dosáhnout. V rámci Evropské unie je díky jednotnému trhu možné internacionalizovat podnik výhodněji. Výhodou pro členské státy Evropské unie, a tedy i pro podniky členských států, může být např. úleva od celního omezení či kvantitativního omezení. (Daszkiewicz a Wach, 2012)

Malé a střední podniky, které jsou zapojeny do procesu internacionalizace jsou ze strany české vlády podporovány. Pro tento účel podpory byl zkoncipován tzv. **Akční plán podpory malých a středních podnikatelů**, který probíhá mezi lety 2014 a 2020. Cílem tohoto plánu je větší efektivita a rozvoj malých a středních podniků v České republice. Jedná se např. o lepší dostupnost úvěrů pro tyto podniky. Malé a střední podniky jsou poměrně velkým zaměstnavatelem v České republice, zaměstnávající totiž zhruba dva miliony výdělečně činného obyvatelstva a v rámci mezinárodního obchodu také nezaostávají, protože v roce 2013 se aktivně podíleli na vývozu (zhruba 50 %) a na dovozu (přibližně 60 %). I když je tato statistika z roku 2013, tak proporce vývozu a dovozu se v průběhu let téměř nemění. (Businessinfo, 2013)

První předchůdkyně internacionalizační teorie byla neoklasická teorie přímých zahraničních investic (PZI) z období 50. a 60. let 20. století. První internacionalizační teorie byly zaměřeny na PZI nadnárodních podniků. Pozdější teorie již posuzovaly z pohledu trhu, podniku nebo podnikání. Modely internacionalizace pomáhají klasifikovat různorodost mechanismů zmezinárodnování podnikatelských aktivit. V roce 1997 rozlišil Sorensen tři základní skupiny internacionalizačních modelů. Jedná se o progresivní, kontingenční a interaktivní modely. (Meixnerová, 2017)

1.3 Progresivní modely

Progresivní modely jsou též nazývány jako **tradiční teorie internacionalizace**. Prezentovány jsou jako evoluční a krokové přístupy dominantní v **60. letech 20. století**. V souvislosti

s progresivními modely se pracuje s pojmem postupně globalizující se podnik. (Meixnerová, 2017)

Krokový přístup je takový, kde se předpokládá, že podnik realizuje své podnikatelské aktivity nejdříve v domácí zemi na domácím trhu a po získání prospěšnější pozice vstupuje se svojí produkcí na zahraniční trhy. Hlavním úkolem progresivních modelů je určit posloupnost kroků a vysvětlit faktory, které vedou k dalším krokům. Typickým znakem progresivních modelů je **postupný růst tržního zapojení**. Nejčastěji jsou s těmito modely spojováni **J. Johanson, F. Wiedersheim-Paul a J-E. Vahlne**. (Meixnerová, 2017)

1.3.1 U-model

U-model neboli **model Uppsalské školy** je nejznámějším progresivním modelem. Zkoncipován byl výzkumníky ve švédské Uppsale v 70. letech minulého století. Mezi hlavní výzkumníky patřili **J. Johanson, F. Wiedersheim-Paul a J-E. Vahlne**. (Meixnerová, 2017)

Tento model byl vytvořen na základě empirického pozorování a analýzy internacionalizačního procesu čtyř velkých švédských podniků – **Sandvik, Atlas Copo, Facit a Volvo**. Model má dva základní předpoklady: firmy se snaží o dlouhodobý růst zisků, který je rovnocenný k růstu podniku a udržení rizika na nízké úrovni. (Johanson a Wiedersheim-Paul, 1975)

Z modelu vzešly **dva závěry**. **První** tvrdí, že podniky rozvíjí své podnikatelské aktivity na domácím trhu, internacionalizace těchto aktivit je poté důsledkem série krokových rozhodnutí. Překážkami internacionalizace jsou nedostatečné informace o zahraničních trzích a omezenost firemních zdrojů. **Druhým závěrem** tohoto modelu je, že podniky na zahraničních trzích rozšiřují své aktivity krokově a počet fází se může na různých trzích vzájemně odlišovat. Výzkumníci stanovili čtyři rozdílné fáze procesu internacionalizace. (Johanson a Wiedersheim-Paul, 1975)

Fáze procesu internacionalizace:

1) Nepravidelné exportní aktivity

- Typické pro podniky, které nemají dostatek informací o zahraničních trzích a mají tendenci vyhýbat se nejistotě. Většinou tyto podniky začínají exportem do sousedních zemí, do zemí, které jsou poměrně dobře známé nebo do zemí, které praktikují podobné obchodní praktiky. (Johanson a Wiedersheim-Paul, 1975)

- Příkladem nepravidelné exportní aktivity může být poptávka ze zahraničí a přesun přebytku výroby na zahraniční trh.

2) Export přes nezávislé agenty

- Podniky si vytvářejí určité vazby na zahraničním trhu pomocí nezávislých reprezentantů, kteří jsou zdrojem pravidelných informací. Jsou méně náročné než realizace vlastního prodeje v cizí zemi. Podniky si vytvářejí exportní oddělení. (Johanson a Widersheim-Paul, 1975)
- Domácí exportní obchodník nakupuje výrobky výrobce a prodává je do zahraničí. Domácí exportní agent za úplatu hledá a vyjednává nákupy zahraničních subjektů. (Kotler, 2013)

3) Prodejní dceřiné společnosti

- Podnik si vytváří kontrolovatelné informační kanály v podobě dceřiných společností. Podnik může sám řídit typ a množství informací z trhu k podniku a z podniku k trhu. Tímto lze přímo kontrolovat faktory, které působí na prodej v zahraničí. (Johanson a Widersheim-Paul, 1975)
- Příkladem dceřiné společnosti firmy General Electric je např. GE Aviation, která se zabývá výrobou leteckých motorů.

4) Výroba/produkce

- Výroba podniku je přímo zakládána v zahraničí. Produkce je ovlivněna různými faktory, např. celními bariérami nebo transportními náklady. Nutná je zde marketingová a produkční koordinace činností. (Johanson a Widersheim-Paul, 1975)

1.3.2 I modely

I modely jsou modely internacionalizace **související s inovacemi**. Jsou založeny na stupních, kde vyšší stupeň prezentuje větší zapojení do mezinárodního obchodu a nižší stupeň naopak. Tyto modely jsou demonstrovány především na exportních aktivitách malých a středních podniků. Všechny modely mají velmi mnoho společných rysů a hlavními rozdíly jsou počty stupňů a specifikací. (Meixnerová, 2017)

K I modelům patří modely těchto autorů:

Bilkey a Tesar (1977) proces vývoje exportu chápou na základě růstu zapojení podniku směrem k psychologicky vzdálenějším trhům. Jejich proces je tvořen šesti fázemi:

- 1) management nemá zájem o exportní aktivity,
- 2) management splní nevyžádané objednávky a nechce vyhledávat aktivní exportní příležitosti,
- 3) management aktivně vyhledává příležitosti k exportu,
- 4) podniky experimentují a exportují na psychologicky známé trhy,
- 5) podnik zkušeně exportuje,
- 6) management aktivně vyhledává exportní příležitosti v psychologicky vzdálenějších zemích.

Naproti tomu **Cavusgil** (1980) vidí vývoj exportních aktivit založený na postupném rozhodování vedení podniku v časovém horizontu. Tento proces je tvořený pěti fázemi:

- 1) podnik prodává pouze na domácím trhu,
- 2) podnik prodává na domácím trhu a vyhledává informace o uskutečnění exportu na zahraniční trh,
- 3) podnik začíná exportovat do psychologicky známých zemí,
- 4) export do nových zemí, zvýšení objemů prodeje,
- 5) vedení podniku rozděluje zdroje pro aktivity na domácím a zahraničním trhu.

Reid (1981) tvrdí, že exportní aktivity lze rozvíjet za předpokladu pozitivního přístupu managementu k exportu, příležitostmi na zahraničních trzích a přítomností rezerv podniku. Jeho model má pět fází:

- 1) uvědomění si exportu – rozpoznání příležitostí a potřeby,
- 2) exportní plán a jeho očekávání,
- 3) vyzkoušení si exportu – vlastní zkušenost,
- 4) výsledky ze zapojení se do vývozu,
- 5) přijetí exportu.

Model autorů **Wortzela a Wetzela** (1981) rozlišuje pět fází procesu expanze na cizí trhy a tkví v rozlišitelné míře kontroly vykonávané exportéry v každé fázi. Následující model (**Czinkota, 1982**) odhalil, že v různých fázích internacionalizačního procesu mají podniky různé organizační a manažerské charakteristiky a vytvořil šest skupin podniků: **1.** naprosto nezajímavé pro podnik až **6.** zkušený exportér. **Lim a kol.** (1991) se nechali inspirovat prací Reida z roku 1981 a vytvořili čtyři fáze exportu. **Rao a Naidu** (1992) empiricky testovali podniky a rozdělili je do jednotlivých skupin podle rozdílných internacionalizačních aktivit:

1. podnik nemá exportní aktivity až 4. pravidelný export podniku. (Andersen, 1993; Morgan, 1997)

Při srovnávání těchto modelů lze dojít k několika závěrům. Modely všech autorů souvisejí s inovacemi, jsou založeny na stupních zapojení do mezinárodního obchodu a jsou vytvořeny zejména pro malé a střední podniky. Každý z autorů však chápe proces vstupu na zahraniční trh trochu odlišným způsobem. Např. Cavusgil posuzuje proces vývoje exportu na základě postupného rozhodování managementu podniku v časovém horizontu, Reid vidí rozvoj exportních aktivit v pozitivním přístupu k exportu a Wortzel a Wetzel rozlišují míru expanze na cizí trhy podle míry kontroly vykonávané exportéry.

1.3.3 Životní cyklus produktu

Teorii mezinárodního životního cyklu produktu zformuloval americký ekonom **Raymond Vernon** v roce **1966**, když navázal na teorii komparativních výhod Davida Ricarda. Vychází z teorie životního cyklu produktu, která vysvětluje, jakými fázemi produkt prochází při vstupu na trh. Teorie byla vytvořena na základě sledování amerických podniků, které se vyvíjeli do multinárodních korporací. (Meixnerová, 2017)

Vernon identifikuje **tři fáze internacionalizace** podnikatelských aktivit.

1) Nový produkt

- Začíná v okamžiku, kdy podnik ve vyspělé zemi začne využívat technologického pokroku k vytvoření nového a inovativního produktu na svůj domácí trh. Cenová elasticita je nízká.
- Tuzemský trh jako první místo distribuce má výhodu v nižší míře rizika a nejistoty. Důležitá je také snadná a rychlá marketingová komunikace
- Ke konci této fáze dochází k exportu nového produktu do vyspělých zemí, vývoz zvyšuje příjmy podniku.

2) Zrající produkt

- Exporty do vyspělých zemí jsou již tak vysoké, že umožňují založit vlastní výrobu v dané zemi. Konkurenti, kteří jsou motivováni vysokými zisky, začínají vyrábět levnější substituty.
- Podnik se cítí ohrožen konkurenty a přesunutím výroby na zahraniční trh se snaží posílit tržní pozici. PZI do výrobního závodu v zahraničí snižují jednotkové náklady.

- Výrobní zařízení v zahraničí jsou určena k produkci vyhovující zahraničnímu trhu a nahrazují exporty z domácí země.

3) Standardizovaný produkt

- V této fázi je hlavní trh dostatečně nasycen a dochází k poklesu konkurenční výhody, která je postavená na inovacích. Podniky již nepřidávají nové vlastnosti svým produktům a standardizují výrobní proces výrobku. Pracovníci začínají být nahrazováni kapitálem.
- Místní konkurence začíná produkt napodobovat a poptávka po originálních výrobcích na zahraničním trhu klesá.
- Výrobní zařízení je přemístěno do země, kde je levnější pracovní síla a nižší zdanění. S výrobním zařízením se stěhuje i kapitál a technologie. Výsledek je takový, že na domácí trh se dováží kapitálově nenáročné produkty s nižším příjmem. (Vernon, 1966)

Pro velké podniky jsou některé předpoklady tohoto cyklu pouze hypotetické, a to proto že ekonomické a sociální rozdíly mezi zeměmi téměř mizí a geografický dosah podniků roste. Dalším poznatkem je, že podniky exportují nové výrobky na několik trhů v jednom okamžiku. Nicméně může být tento cyklus aplikován na malé podniky, které nemají vytvořenou mezinárodní síť poboček. (Meixnerová, 2017)

1.4 Kontingenční modely

Kontingenční modely, též označované jako nahodilé modely jsou založeny na tom, že hlavními faktory, které ovlivňují proces internacionalizace jsou faktory prostředí podniku. Tyto faktory lze shrnout pod akronym **REM**:

- **R** = reason factor = externí a interní důvody k internacionalizaci,
- **E** = environment factor = faktory, které ovlivňují volbu cílového trhu,
- **M** = mode factor = faktory, které ovlivňují volbu metody vstupu na trh.

Tento akronym v sobě nese myšlenku, že podnik je otevřený systém a může internacionalizovat své podnikatelské aktivity. (Meixnerová, 2017)

1.4.1 Internalizační model

Internalizační model vytvořili v roce **1976 Buckley a Casson** na základě pozorování růstu důležitých amerických firem po druhé světové válce. Cílem této teorie je určení metody

transferu, při které jsou transakční náklady minimální. Podle této teorie je výběr metody vstupu na trh založen na pozorování nákladů, které jsou s danou metodou spojeny a vzájemně jsou metody mezi sebou porovnávány. Pokud jsou náklady uvnitř podniku mezi jeho jednotlivými částmi nižší než směny na trhu, trh by měl být internalizován, aby se společná efektivita zvýšila. (Meixnerová, 2017)

Internalizační model má **dva předpoklady**. První tkví ve schopnosti substituovat vnější kontrakty pro vnitřní trhy s ohledem na nižší transakční náklady. **Druhý předpoklad** tvrdí, že vnitřní trh neexistuje, a proto je nutné vytvořit trh v rámci podnikových struktur. (Meixnerová, 2017)

Na trhu existuje tržní nedokonalost a z této nedokonalosti pocházejí i výhody tohoto modelu (např. může být vytvářena bilaterální tržní síla). Naopak problémem internalizačního modelu je to, že nedokáže vysvětlit, proč se podnik zapojil do mezinárodního obchodu. Tento model má navíc další dvě omezení:

- 1) zaměření se na minimalizaci nákladů je omezující,
- 2) konkurence na cizím trhu je považována jako monopolistický podnik, který disponuje staršími technologiemi a při jednání vystupuje pasivně. (Buckley a Casson, 1998)

1.4.2 Model transakčních nákladů

Za autory modelu transakčních nákladů jsou považováni **Anderson** a **Gatignon** a jedná se o přímou aplikaci Coaseho teorie podniku z roku 1937 a Williamsovy teorie podniku z roku 1975. Tento model je velmi podobný teorii transakčních nákladů, protože obě tyto teorie zkoumají internalizaci operací, které snižují náklady aktivit vyvíjených v zahraničí. Liší se pouze v objektu analýzy. Volba metody vstupu na zahraniční trh je podle tohoto modelu posuzována jako kompromis mezi kontrolou a výší nákladů, za podmínek rizika a nejistoty a je zachována flexibilita podniku. (Meixnerová, 2017)

Čtyři faktory ovlivňující efektivitu metody vstupu na zahraniční trh stanovují optimální úroveň kontroly a analýzy transakčních nákladů. Tyto faktory vytvářejí dvě skupiny nákladů: **transakční náklady** a **náklady kontroly**. **Transakční náklady** jsou takové náklady, které jsou spojeny s potřebnými investicemi při vstupu na zahraniční trh. **Náklady kontroly** se rovnají nákladům na ovlivňování systémů, rozhodovacích a kontrolních procesů, které jsou spojeny s operacemi na zahraničních trzích. (Anderson a Gatignon, 1986)

Čtyři faktory efektivity metody vstupu na zahraniční trh:

- 1) **specifická transakční aktiva** = fyzické a lidské investice, které jsou určeny pro jednoho/několik málo uživatelů, tzn. stroje určené k výrobě, lidé s jejich znalostmi a dovednostmi, patentované znalosti,
- 2) **vnitřní nejistota** = neschopnost podniku měřit výkony a chování zaměstnanců na zahraničním trhu, dochází k monitorování zaměstnanců a vytváření kontrolních mechanismů,
- 3) **vnější nejistota** = vystupuje jako nestabilita vnějšího prostředí, je vztahována k míře rizika, které je spojené s podnikatelskými aktivitami v cizí zemi, jedná se např. o tržní, komerční nebo politické riziko,
- 4) **možnost parazitování**. (Anderson a Gatignon, 1986)

1.4.3 OLI model

OLI model, nazývaný též jako eklektická teorie byl představen v roce **1977** na Nobelovském sympoziu Dunningem. Dunning navrhl ucelený rámec pro vysvětlení výběru metody vstupu na zahraniční trh. Sloučil několik teorií, které se zabývají internacionalizací, do jedné. Dle Dunninga je **internacionalizace charakterizována třemi typy výhod** (výhoda vlastnictví, výhoda lokalizace a výhoda internalizace). Tyto výhody zohledňují tržní a podniková specifika, která působí na vnímání rizika a návratnost investic. (Meixnerová, 2017)

Výhoda vlastnictví:

- aktiva, která odlišují podnik od konkurence, slouží k získání lepší pozice na trhu,
- nehmotný charakter (technologické, marketingové, manažerské znalosti, ...),
- zdrojem aktiv je velikost podniku, mezinárodní zkušenosti, produkce diferencovaných produktů.

Pokud nejsou vlastnické výhody jednoduše převeditelné mezi jednotkami v zahraničí, poté podnik volí raději nevlastnické metody vstupu na zahraniční na trh a naopak.

Výhoda lokalizace:

- specifické výhody dané zahraniční země, které nejsou přenosné,
- podobnost s teorií komparativních výhod D. Ricarda,

- charakterizováno srovnáváním nákladů, které jsou přijatelné pro podnik v zahraniční zemi,
- výhody dané země jsou dostupné pro všechny podnikatelské subjekty, ale ne všichni k nim mají stejný přístup,
- optimální kombinace s výhodou vlastnictví.

Lze charakterizovat tři skupiny výhod lokalizace. **Ekonomická výhoda**, která je spojena s tržním potenciálem, **investiční výhoda**, která se týká politických a legislativních podmínek a **socio-kulturní výhoda**, kde je posuzována psychická vzdálenost mezi domácí a zahraniční zemí.

Výhoda internalizace:

- integrace transakcí do multinárodní hierarchie pomocí PZI,
- vztah ke způsobu zapojení podniku do mezinárodního obchodu,
- volba vstupu na trh závisí na existenci výhody vlastnictví,
- měřeno pomocí míry smluvního rizika (relativní náklady na provádění a uplatňování smluv, míra rizika rozšíření know-how, náklady na kontrolu kvality produktů).
(Dunning, 1988)

Pokud podniky vnímají vysoké smluvní riziko a mohou monitorovat svá aktiva, poté mají snahu integrovat vlastnické výhody a využívat vlastnické metody pro vstup na zahraniční trh a naopak. OLI model byl v minulosti kritizován za svou staticnost, a proto došlo v 90. letech 20. století k jeho úpravě. V aktualizované verzi Dunning tvrdí, že konkurenční výhody, selhání trhu a spolupráce a větší dynamičnost prostředí musí být také zahrnuty v modelu, aby pomohl při rozhodování o mezinárodní produkci. (Dunning, 1995)

1.5 Interaktivní síťový model

Interaktivní modely vycházejí z představy, že trh tvoří anonymní postavy, se kterými podnik neustále a plynule spolupracuje a udržuje dlouhodobé obchodní vztahy. Výsledkem této spolupráce je poté dlouhodobě fungující a prosperující podniková síť. (Meixnerová, 2017)

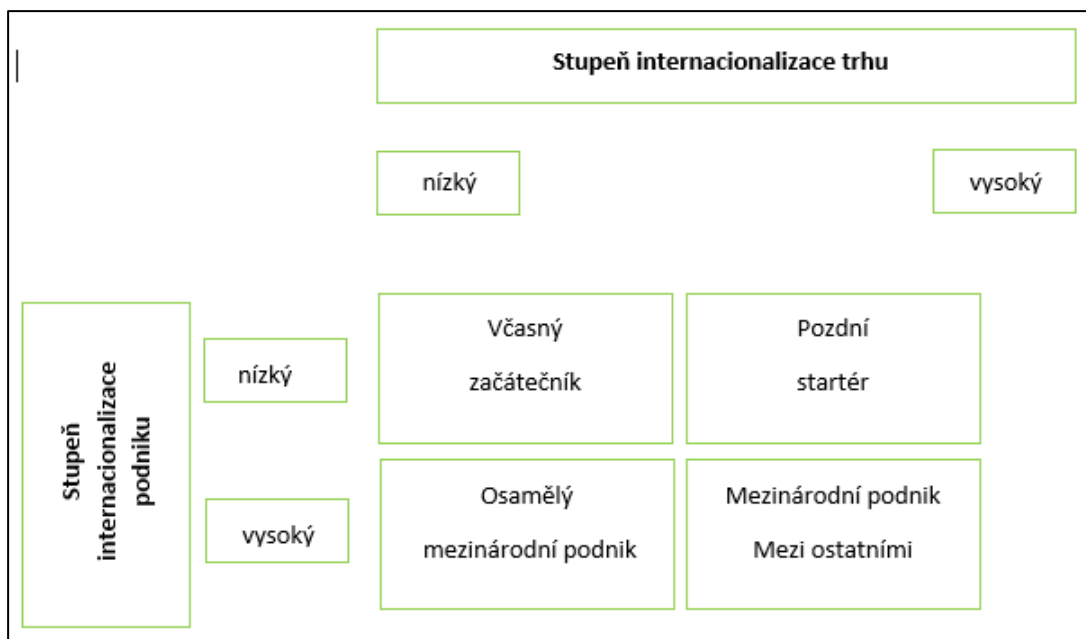
Síťový model byl poprvé navrhnout **Johansonem a Mattssonem v roce 1988** a tvrdí, že stupeň internacionalizace podnikatelského subjektu závisí na sítích, které vytvoří podnik a také na pozici podniku ve vytvořené síti. Tento model je **založený na obchodních, personálních a kognitivních vztazích** mezi jednotlivými členy sítě. Podnikatelské subjekty mohou

spolupracovat buď vertikálně nebo horizontálně. Síťový model předpokládá, že vytvořená síť podniků je impulzem pro internacionalizaci. Podniková síť pracuje pomocí směnných vztahů, které uspokojují potřeby členů sítě. (Johanson a Mattsson, 1988)

Člen sítě je tvořen čtyřmi charakteristickými odlišnými procesy: **vstup, tvorba pozice, repozice a výstup**. A samotná pozice čela v síti je závislá na třech výchozích faktorech: **doména podnikatelského subjektu, pozice podnikatelského subjektu v dalších sítích a síla podnikatelského subjektu ve vztahu k ostatním účastníkům v síti**. Podle Thorelliho má podnik v síti výhodu, pokud disponuje alespoň jednou z následujících oblastí: podíl na trhu, technologie, odbornost, důvěra nebo zákonnost. (Johanson a Mattsson, 1988)

Johanson a Mattsson vytvořili **model, který popisuje průmyslové trhy jako sítě vztahů mezi podniky** a předpokládali, že podnikatelské subjekty na průmyslových trzích jsou vzájemně propojeny pomocí dlouhodobých vazeb. Podle toho modelu internacionalizace znamená, že podnik formuje a rozvíjí pozice ve vztazích k ostatním spolupracovníkům v zahraniční síti. Podniková internacionalizace začíná nejprve v síti, která je tuzemská a až poté se dále rozvíjí v podobě obchodních vztahů v síti v zahraničních zemích. Tato teorie se také zabývá problémy, a to především problémy jako je důvěra, kontrola, zdroje a provázanost mezi podniky. Znalosti, které jsou vloženy v dlouhodobých vztazích, jsou často soustřeďovány na jednu osobu v podniku a ta má podstatný vliv na internacionalizaci díky svým úzkým sociálním vztahům s ostatními. Vztahy mezi podniky významně ovlivňuje několik faktorů týkajících se internacionalizace: výběr zahraničního trhu, obslužnost trhu nebo načasování internacionalizace. (Johanson a Mattsson, 1988)

Na obrázku č. 1 je znázorněn síťový model internacionalizace dle Johansona a Mattssona, který prezentuje čtyři typy podnikatelských subjektů podle stupně internacionalizace a dle stupně internacionalizace trhu. **Stupeň internacionalizace podniku** podává informace o tom, jakou šíří zaujímá podnik pozici v různých národních sítích a také jak jsou tyto pozice významné. **Stupeň internacionalizace trhu** neboli produkční síť, prezentuje hloubku a šíři jednotlivých vazeb mezi globálními sekcemi v globální produkční síti. (Johanson a Mattsson, 1988)



Obrázek 1: Síťový model internacionalizace

Zdroj: Vlastní zpracování dle Johansona a Mattssona, 1988

Včasný začátečník:

- podnik, který disponuje několika málo nevýznamnými vazbami na podniky v zahraničí,
- konkurenti, dodavatelé nebo spolupracující podniky jsou na tuzemském trhu,
- minimální znalosti o zahraničních trzích.

Osamělý mezinárodní podnik:

- podnik disponuje zkušenostmi, znalostmi a prostředky na zahraničních trzích,
- konkurenti, dodavatelé a zákazníci jsou na domácím trhu.

Pozdní začátečník:

- podnik disponuje řadou vztahů na zahraničních sítích, ale jako samotný celek nepůsobí na žádném zahraničním trhu,
- dodavatelé, zákazníci a konkurence jsou na zahraničním trhu.

Mezinárodní podnik mezi ostatními:

- podnik, obchodní partneři a podnikatelské prostředí jsou vysoce internacionalizováni,
- podnik má možnost využít pozice v síti prostřednictvím spolupráce s dalšími partnery,

- úspěch je závislý na koordinaci zahraničních aktivit podniku v rámci hodnotového řetězce. (Johanson a Mattsson, 1988)

Johanson a Mattsson tvrdí, že **tradiční internacionalizační modely jsou zkreslené** a připustili, že internacionalizace je proces kumulativní. Znamená to tedy, že proces je závislý na výsledku vzájemné interakce podniků a dlouhodobé perspektivě těchto vztahů. Z tohoto důvodu byl **v roce 2009 přepracován model Uppsalské školy autory Johansonem a Vahlnem**. V upraveném modelu byly provedeny nepatrné změny a podnik má v tomto business network modelu ústřední místo v obchodní síti a již není chápán jako samostatný podnikatelský subjekt bez vazeb. Upravené aspekty byly pozměněny na základě změn v podnikatelském prostředí. Tyto změny přinesly pro proces internacionalizace několik důsledků. Podniková internacionalizace závisí na vztazích podniku v systému. Autoři Johanson a Vahlne se domnívali, že ústřední podnik vstupuje na zahraniční trhy pomocí svých vztahů s partnery, kteří své aktivity rozvíjejí na zahraničních trzích. (Johanson a Vahlne, 2009)

Internationalizace by měla být založena na schopnostech a zdrojích podniku. Z toho důvodu se podniky nemohou lišit pouze v internacionalizačním procesu, ale také v různých strategiích a vzájemných vztazích. Síťový model může být tedy demonstrován jako dynamické doplňování mezi podniky náležející k trhům, které jsou odlišné v růstu i ekonomickém potenciálu. (Meixnerová, 2017)

Tato kapitola shrnuje teoretická východiska internacionalizace podniku. Mezi faktory, které mohou ovlivnit podnik v procesu internacionalizace patří **externí** neboli globální podmínky a **interní** podmínky týkající se odvětví. Příkladem globální podmínky jsou ekonomické vlivy, ukázkou interních faktorů jsou dodavatelé, zákazníci nebo konkurence. Malé a střední podniky jsou nejvíce motivováni k internacionalizaci. Tyto podniky mohou dosahovat vyšších obrátů a tržeb nebo budovat značku. V rámci České republiky vznikl **Akční plán podpory malých a středních podnikatelů**. Tato forma vládní podpory probíhá mezi lety 2014 až 2020. Modely internacionalizace lze rozdělit na progresivní, kontingenční a interaktivní. Mezi nejznámější progresivní model patří **model Uppsalské školy**, který byl zkoncipován J. Johansonem, F. Wiedersheim-Paulem a J-E. Vahlnem v 70. letech 20. století. **OLI model** lze zařadit ke kontingenčním modelům internacionalizace a byl představen v roce 1977 na Nobelovském sympoziu. Podle Dunninga je internacionalizace vystihována třemi typy výhod: výhoda vlastnictví, výhoda lokalizace a výhoda internalizace. **Síťový model** patří k interaktivním modelům a jeho východiskem je tvrzení, že stupeň zapojení podniku

do mezinárodního obchodu závisí na sítích, které si podnik vytvoří a pozici v daných sítích. Mimo internacionalizační teorie jsou velmi důležitým tématem také formy vstupu na zahraniční trh.

2 Formy vstupu na zahraniční trh

Druhá kapitola této práce definuje vývozní a dovozní operace, formy vstupu nenáročné na kapitálovou investici a kapitálové vstupy doplněné o praktické příklady. Dále jsou obsahem kapitoly rizika v mezinárodním podnikání a konkurenční potenciál průmyslového podniku

Podniky se mohou rozhodnout jakou formu vstupu na zahraniční trh si zvolí. V dnešní době je k dispozici široký výběr a jednotlivé formy jsou méně či více vhodné pro daný podnikatelský subjekt. Toto rozhodnutí je zásadní pro rozvoj na zahraničních trzích a odvíjí se např. podle potenciálu nebo rizikovosti cílového trhu. Českým podnikatelským subjektům nabízejí pomoc různé instituce, které přispívají k rozvoji mezinárodních aktivit na zahraničních trzích. Mezi tyto subjekty lze zařadit CzechTrade, CzechInvest, Ministerstvo zahraničních věcí, Českou exportní banku (ČEB) nebo Exportní garanční a pojišťovací společnost (EGAP).

2.1 Vývozní a dovozní operace

Tradiční vývozní operace jsou **nejjednodušší formou pro vstup na zahraniční trh**. Tyto vztahy v sobě neskrývají žádné kapitálové investice, ale jedná se o spolupráci se subjekty jako jsou prostředníci, výhradní prodejci, obchodní zástupci atd. Při uzavírání jednotlivých smluv je vždy na dohodě obou stran, jaké právo bude zvoleno. (Machková, 2014)

2.1.1 Prostřednické vztahy

- Prostředníci obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a riziko,
- obchodují se zbožím nakoupeným podle klasických kupních smluv za účelem prodeje dalším zákazníkům,
- odměnou pro prostředníka je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou.

Prostřednických vztahů obvykle využívají malé a střední podniky, které neobchodují se zahraničím v podstatné míře, která by vedla k založení vlastního oddělení pro mezinárodní obchod.

Výhody prostřednických vztahů:

- nízké náklady,
- odstranění rizik (politické, kurzovní, transferové, ...),
- vývozy na trhy, které by byly pro daný podnik nedosažitelné z pohledu nákladů.

Nevýhody prostřednických vztahů:

- ztráta přímého kontaktu se zákazníkem,
- ztráta nad další distribucí a cenami v zahraničí. (Kotler, 2013; Machková, 2014)

2.1.2 Výhradní distribuce

Podnik může na zahraniční trh vstoupit na základě smlouvy o výhradní distribuci a to znamená: dodavatel se zaváže, že dané zboží ve smlouvě nebude v jedné oblasti dodávat jiné osobě než výhradnímu prodejci (odběrateli). V tomto případě se jedná o rámcovou smlouvu a jednotlivé dodávky se poté realizují podle jednotlivých kupních smluv. Zpravidla smlouva zaniká po jednom roce, pokud není stanovena konkrétní doba uzavření smlouvy.

Výhody výhradní distribuce:

- dobrá distribuce zboží v prověřených distribučních cestách,
- zabezpečení potřebných služeb,
- proniknutí na vzdálené a téměř nedosažitelné trhy,
- jistota platební schopnosti.

Nevýhody výhradní distribuce:

- ztráta kontaktu se zákazníkem,
- samostatnost výhradního prodejce,
- přecenění sil prodejce a následné zablokování vstupu na trh. (Kotler, 2013; Machková, 2014)

Forma výhradní distribuce se často využívá u luxusních automobilů jako jsou Rolls Royce nebo Jaguar a prestižních módních značek, např. Giorgio Armani, Parda a Yves St Laurent. (Kotler, 2007)

2.1.3 Obchodní zastoupení

Obchodní zástupce figuruje ve smlouvě o obchodním zastoupení jako nezávislý podnikatel a zavazuje se, že bude dlouhodobě uzavírat smlouvy pro zastoupeného a na jeho účet. **Rozdíl mezi prostřednickým vztahem a obchodním zastoupením tkví v odměnách.** Prostředník získává cenovou marži a obchodní zástupce provizi. Důležitými znaky obchodního zástupce pro úspěch na zahraničním trhu jsou: dobrá orientace na místním trhu, dobrá image, zkušenosti a v neposlední řadě úspěšnost jeho prodejů. (Machková 2014)

Ve smlouvě musí být vždy známy smluvní strany (zastoupený a zástupce) a předmět. Předmětem smlouvy může být celý sortiment zastoupeného nebo jen jeho část. Podnikatelské subjekty na zahraničním trhu spolupracují většinou s více než jedním obchodním zástupcem, a proto je důležité vymezit oblast, za kterou bude zástupce zodpovídat. (Machková, 2014)

Zvláštním typem obchodního zastoupení je **smlouva o výhradním obchodním zastoupení**. V případě výhradního zastupování je zastoupený povinen na daném území nevyužívat služeb jiného obchodního zástupce a obchodní zástupce nesmí zastupovat jiné podnikatelské subjekty. (Kotler, 2013)

2.1.4 Příkazní smlouva

Definice příkazní smlouvy podle zákona č. 89/2012 Sb., nového občanského zákoníku zní: „*Příkazní smlouvou se zavazuje příkazník, že pro příkazce obstará nějakou věc nebo vykoná jinou činnost*“. Příkazní smlouva není smlouva o konkrétním výsledku, příkazník musí vynaložit maximum úsilí k obstarání záležitostí příkazce. (Zákon č. 89/2012 Sb., 2012)

Příkazník je povinen jednat osobně podle svých schopností a znalostí. Od pokynů příkazce se příkazník smí odchýlit pouze v případě, že je to v zájmu příkazce atd. **Příkazce** je povinen poskytnout příkazníkovi prostředky ke splnění příkazu a uhradit náklady spojené s vykonáním příkazu. Příkazce je povinen poskytnout odměnu příkazníkovi, pokud byla dohodnuta, a to i v případě neúspěšného výsledku. (Zákon č. 89/2012 Sb., 2012)

2.1.5 Komisionářská smlouva

V komisionářské smlouvě se **komisionář** zavazuje, že vlastním jménem pro **komitenta** na jeho účet obstará obchodní záležitost. Komitent se zavazuje, že zaplatí komisionáři úplatu. Ve smlouvě je nutné ošetřit odpovědnost za splnění závazků třetí osobou. V obvyklém případě komisionář neručí za splnění závazku. Pokud komisionář za splnění ručí, může nárokovat delcredere (odměna za převzetí rizika nesplnění závazku třetí stranou). Jako v příkazní smlouvě mají komisionář i komitent určitá práva a povinnosti. (Machková, 2014)

Výhody komisionářské smlouvy:

- kontrola nad cenami,
- využití dobrého jména komisionáře a obchodních kontaktů, skladovacích prostor a distribučních cest.

Nevýhody komisionářské smlouvy:

- nadměrná samostatnost komisionáře,
- nebudování vlastního dobrého jména na trhu. (Machková, 2014)

2.1.6 Exportní aliance

Exportní aliance je **sdužení firem**, které podnikají ve stejném nebo podobném oboru nebo se jejich výrobky vzájemně doplňují. Je vhodná především pro malé a střední podniky, které nedisponují vlastními distribučními kanály a vstup na zahraniční trh je pro ně obtížnější. Českým podnikům pomáhá instituce **CzechTrade**, která poskytuje oporu při zakládání a dalšímu působení aliancí, asistenci v zahraničí a další služby.

Výhody exportní aliance:

- úspora nákladů, omezení exportních rizik, silnější vyjednávací pozice,
- impulz pro vývoj mezinárodních aktivit. (Machková, 2014)

V České republice existuje mnoho vývozních aliancí, mezi něž patří např. **Czech ICT Alliance**, která sdružuje firmy v oblasti informačních technologií nebo **Czech Research Corporation** zabývající se výzkumem a vývojem v oblasti přírodních věd. V Itálii pomohly exportní aliance k hospodářskému rozvoji několika zaostávajících regionů. V italském regionu Friuri-Venezia Giulia vznikla silná nábytkářská aliance několika rodinných firem, které se domluvily na úzké spolupráci ve výrobě a exportu. (Czechtrade, 2019; Archiv.ihned, 2003)

2.1.7 Přímý vývoz

Přímý vývoz je spojován s dodávkami komplikovaných výrobků v průmyslovém odvětví jako je vývoz strojů, výrobních zařízení a investičních celků. Tato obchodní operace umožňuje přímé vazby mezi odběrateli a dodavateli. Jelikož jsou dodávky často velmi komplikované a je nutné poskytovat odborné služby musí být výrobce vždy přítomen na daném zahraničním trhu. Přímý vývoz je nutný mít ošetřen kupní smlouvou se svými náležitostmi. (Machková, 2014; Exportguru, 2016)

Výhodou přímého vývozu je možnost kontroly dodávky od výrobce až ke konečnému zákazníkovi a okamžitá zpětná vazba o spokojenosti. Exportér také získává okamžité informace díky svému přímému působení na zahraničním trhu. Přímý export se rozvíjí i o obchody uskutečňované na internetu. Příkladem elektronického obchodování je nákup zboží

ve firemních e-shopech, platby za přístup k informacím nebo internetová aukce mezi podniky. (Exportguru, 2016)

2.1.8 Piggyback

Jedná se o **spolupráci firem jejichž obor podnikání je stejný**, při tom jedna velká firma poskytne za úplatu malým firmám své distribuční cesty v zahraničí.

Pro malé firmy je piggyback výhodný v tom, že mohou využít dobrého jména a logistických procesů velké firmy. Pro velkou firmu je výhodou poskytování kompletního sortimentu a služeb, které sama nenabízí a úplata od malých firem.

Pokud však malé firmy např. nedodrží včas dodávky požadovaného množství, pro velkou firmu je to nevýhoda a může docházet k poškození dobrého jména. Nevýhodou pro malé firmy může být tlak na ceny, platební podmínky nebo velký nárok na kvalitu dodávek. (Kotler, 2013)

Společnost Budějovický Budvar spolupracuje s dánskou firmou Carlsberg v segmentu prémiových piv. Dceřiná společnost Carlsbergu zajišťuje distribuci piv v Dánsku, Finsku, Švédsku nebo v Bulharsku a od roku 2007 je Budějovický Budvar výhradním dovozcem světlého ležáku Carlsberg do České republiky. (Businessinfo, 2009)

2.2 Formy vstupu nenáročné na kapitálovou investici

Tyto formy vstupu využívají takové podnikatelské subjekty, které se rozhodly, že nebudou v zahraničí investovat. Nicméně chtějí rozvíjet své aktivity směrem do zahraničí a nevyužívat vývozní operace. Mezi nejznámější formy vstupu, které nejsou náročné na kapitálovou investici patří např. **licenční dohody**, **franchising** nebo **zušlechťovací operace**. (Kotler, 2013)

2.2.1 Licenční dohody

Pojem licence znamená povolení k činnosti, která není jinak povolena. V mezinárodním obchodě licence znamená, že podnik prodá svá práva na využívání vynálezu, průmyslového vzoru nebo práva k využívání ochranné známky. Licenci má možnost poskytnout např. majitel patentu. V případě nezákonného využívání patentu může majitel dotyčného žalovat a požadovat náhradu škody. (Kotler, 2013)

Důvody k využívání průmyslového vlastnictví:

- podnik nemá možnost zavést svou výrobu, ve které by používala své vynálezy,

- podnik má možnost zavést svou výrobu (v omezeném rozsahu), ale nemá např. dostatečnou výrobní kapacitu,
- prodej práv je spojen s výhodným exportem zboží atd.

Důvodů, které vedou podniky k využívání průmyslového vlastnictví je velké množství. Naopak existují i důvody, které podnik přivádí k nákupu práv k zahraničním nehmotným statkům:

- podnik vyrábí produkty, po kterých je poptávka, ale nemá dostatečný kapitál k vlastnímu vývoji,
- nelze najít vlastní řešení, protože zahraniční patentová ochrana je dokonalá,
- podnik chce exportovat výrobky, jejichž části jsou v určitých zemích chráněny patenty zahraničních firem. (Machková, 2014)

Klasickým příkladem poskytovatele licence je společnost Microsoft, která za poplatek poskytne svému zákazníkovi programy jako Word, Excel nebo Power Point. Spotřebitel se může rozhodnout, zda si licenci koupí např. doživotně nebo pouze na jeden rok.

2.2.2 Franchising

Franchising je smluvní vztah, kde majitel (**franšizér**) poskytuje své know-how užívat předmět podnikání. **Franšizant** se zavazuje za úplatu dodržovat obchodní politiku **franšizy**. Podstatou franšizy je předání úspěšného konceptu podnikání, je velmi obdobná jako licence, ale vztah mezi smluvními partnery je užší. Nejčastějšími oblastmi, kde se franšiza využívá: hotelnictví, rychlé občerstvení nebo maloobchod. Nejčastěji se jedná o obchodní franchising, ale v praxi se hojně využívá i průmyslový. Jedním z hlavních důvodů rozvoje franchisingu je oboustranná výhodnost

Znaky franšizéra:

- významná a úspěšná firma ve svém oboru,
- kvalitní marketingová koncepce,
- standardizované metody (např. výroby),
- dobrá image. (Machková, 2014)

Podle článku z internetového portálu idnes.cz z roku 2017 je sestavena tabulka č. 1, pěti největších řetězců podle počtu poboček. Z tabulky vychází, že největší zastoupení na českém trhu má síť drogerií Teta a Můj obchod se 400 pobočkami.

Tabulka 1: Franšizy v ČR – počty poboček

Podnikatelský subjekt	Počet poboček
Teta drogerie	400
Můj obchod (Makro)	400
Insia	290
Jumping	290
Hudební škola Yamaha	278

Zdroj: Idnes, 2017

Mezi nejlepší franšizy světa za rok 2017 podle magazínu Entrepreneur patří americko-japonská společnost 7-eleven se 60 000 pobočkami, fastfoodový řetězec McDonald's s 36 000 pobočkami a kavárna s nabídkou koblih Donkin' Donuts s 12 000 pobočkami. Ve srovnání s Českou republikou jsou počty poboček několikanásobně vyšší. Zatímco v České republice má nejvíce prodejen Teta drogerie a Můj obchod, viz. tabulka č. 1. Světově největší franšizová síť prodejen Dairy Queen čítá 67 000 fastfoodů. (Franchising, 2017)

2.2.3 Zušlechtovací operace

Mezi zušlechtovací operace lze zařadit **zpracování surovin, materiálů** nebo **polotovaru do vyššího stupně finality**. Populárními se staly v druhé polovině 90. let 20. století, protože české podniky je využívaly pro zapojení do mezinárodního obchodu. Zušlechtovací operace je z pohledu práva hodnocena jako smlouva o dílo. (Machková, 2014)

Podle zákona č. 89/2012 Sb., nového občanského zákoníku je smlouva o dílo charakterizována následovně: „Smlouvou o dílo se zhotovitel zavazuje provést na svůj náklad a nebezpečí pro objednatele dílo a objednatel se zavazuje dílo převzít a zaplatit cenu.“

Důvody pro zušlechtovací operace jsou např. nižší mzdové, surovinové, energetické nebo režijní náklady. Je možné je dělit na aktivní a pasivní zušlechtovací operace. O **aktivní zušlechtovací operaci** se jedná v případě, že objednatel ze zahraničí dodá domácímu podniku např. materiál k následnému zušlechtění. Využíváno je to např. v textilním průmyslu, kde objednatel dodá látky, nákresy nebo obaly a využije kvalifikovanosti a levnější pracovní síly. Při **pasivním zušlechtovací operaci** je např. český subjekt v pozici objednatele a dodává suroviny do zahraničí k dalšímu zpracování. Poté je všechno zboží dovezeno zpět do České republiky nebo je jeho část prodána v zahraničí. (Machková, 2014)

2.2.4 Smlouva o řízení

Ve smlouvě o řízení je považováno **manažerské know-how jako nehmotný vklad** do podnikání, a proto si je smlouva o řízení v mnohém podobná s franchisingem. Jedná se o smluvní poskytnutí řídicích znalostí a manažerů na určitou dobu z průmyslově vyspělých zemí. Může jít o řízení výrobního závodu nebo řízení v oblasti služeb. Odměnou za poskytnutí manažerského know-how je např. procento z obrátu, podíl na zisku nebo získání části akcií společnosti. (Machková, 2014)

2.2.5 Mezinárodní výrobní kooperace

Smlouva o mezinárodní výrobní kooperaci je tzv. **smlouvou nepojmenovanou**, tudíž obsah a forma jsou čistě na ujednání mezi partnery. Mezinárodní výrobní kooperace je založena na oddělení výrobního programu mezi výrobce z různých zemí, kde nedochází ke kapitálovému propojení. Spolupráce nemusí být pouze na úrovni výroby, ale např. i v oblasti vývoje a výzkumu nebo odbytu. Mezinárodní výrobní kooperace může být pro podnikatelské subjekty výhodná z hlediska **poklesu nákladů na výrobu a zvýšení konkurenceschopnosti na zahraničních trzích**. (Mulačová, 2013)

Česká společnost Aircraft Industries např. kooperuje s britskou firmou GKN Aerospace Transparency System při výrobě sestav vstupů vzduchu do motorů pro letoun Casa CN-235 nebo při zhotovování ochranných štítů pro letoun Boeing 787 Dreamliner. Další výrobní spolupráci poskytuje výrobní družstvo Kovoplast v oblasti automobilového, elektrotechnického, spotřebního a stavebního průmyslu. (Let, 2019)

2.3 Kapitálové vstupy

Kapitálových vstupů na zahraniční trh využívají silné, velké a finančně stabilní společnosti. V případě kapitálových vstupů se jedná o nejvyšší stupeň internacionalizace a podnik může využít dvou vstupů: **portfoliových investic** (nákup akcií a jiných cenných papírů) a **přímých zahraničních investic** (kapitálové vklady, reinvestovaný zisk, vnitřní půjčky). (Machková, 2015)

2.3.1 Akvizice

Akvizice je definována jako jakékoliv spojení podnikatelských subjektů, které není fúzí. V mnoha případech je zájem akcionáře prodat svůj podíl ve společnosti. V případě akvizice získává nabyvatel kontrolu nad jedním nebo více podnikatelskými subjekty. Ve firemní praxi

se lze setkat se dvěma typy akvizice: **přátelské a nepřátelské převzetí**. V případě přátelského převzetí je cílem posílení pozice podniku. Nepřátelské převzetí slouží ve většině případů k likvidaci konkurence. (Machková, 2015; Fitzgerald, 2002)

2.3.2 Fúze

Fúzi lze charakterizovat jako spojení více podnikatelských subjektů, kteří spolu vzájemně sdílí výhody a rizika plynoucí z podnikání. Jedná se v podstatě o rovnocenné partnerství a žádný ze subjektů nemůže převzít kontrolu nad tím druhým. (Fitzgerald, 2002)

Fúze může mít tři základní podoby v mezinárodním prostředí: **horizontální, vertikální a konglomerátní**. Při horizontální fúzi se spojují podniky ze stejného oboru podnikání a cílem jsou úspory z rozsahu a zvýšení podílu na trhu. Vertikální fúze chtějí posílit kontrolu nad dodavateli nebo odběrateli. V případě konglomerátních fúzí se spojují firmy z různých oborů a cílem je rozproštění podnikatelských rizik. (Machková, 2015)

Švédská společnost ASEA se spojila se švýcarskou společností Braun Bovari za účelem dosažení lepší konkurenceschopnosti v boji proti gigantickým společnostem Westinghouse, General Electric a Hitachi. V automobilovém průmyslu je známé spojení DaimlerChrysler, ve zdravotnictví Sandoz a Ciba Geigy vytvořily Novartis.

2.3.3 Greenfield investment

Investicemi na zelené louce jsou **nově založené a vystavěné podniky**. Tyto investice přispívají k růstu kapitálu a mají ve většině případů pozitivní dopad na ekonomiku. Nově vystavěné podniky s sebou přinášejí více nových technologií, vytvářejí nová pracovní místa, zvyšují konkurenci a podporují soutěž. (Dvořáček, 2012)

Greenfield investment je běžně používanou formou vstupu v případě, že chce společnost dosáhnout vyššího stupně kontroly nad zahraničními aktivitami. Mezi cíle takové investice patří potenciální daňová úleva, získání dotací nebo snížení nákladů. Velkou výhodou je vysoká kontrola nad image značky nebo personálem, úspora z rozsahu a kontrola kvality. Investice na zelené louce je nejrizikovější variantou kapitálových vstupů. Společnost musí vynaložit velké množství finančních prostředků a respektovat nařízení vlády. (Corporatefinanceinstitute, 2019)

Investoři, kteří v České republice umístí nebo rozšíří svou investici mohou získat podporu ve formě investičních pobídek, které poskytuje agentura CzechInvest. Forma této podpory je

ukotvena v Zákoně o investičních pobídkách č. 72/2000 Sb. CzechInvest napomáhá investorům v oblasti zpracovatelského průmyslu, výzkumu a vývoje technologicky vyspělých výrobků a technologických služeb jako jsou např. call centra nebo centra sdílených služeb. Výše finanční podpory se odvíjí od velikosti podniku, tzn. od malých k velkým firmám. Nejčastějšími formami investičních pobídek jsou slevy na dani z příjmů právnických osob na deset let a hmotná podpora např. na školení a pořízení dlouhodobého majetku. (CzechInvest, 2019)

V roce 2006 získala společnost Hyundai Motor Company povolení k výstavbě nového výrobního závodu v Nošovicích. V prvním roce provozu bylo zaměstnáno zhruba 3000 pracovníků a Česká republika poskytla firmě Hyundai Motor Company daňovou úlevu a dotace na podporu investic na zelené louce. Společnost Toyota Motor Corporation plánuje založení nového výrobního závodu v mexické Tijuane prostřednictvím investice ve výši jedné miliardy amerických dolarů. Důvodem pro takové rozhodnutí je zlepšení konkurenceschopnosti v Severní Americe a úspora nákladů za pracovní sílu. (Corporatefinanceinstitute, 2019)

2.3.4 Joint venture

V mezinárodním prostředí existují dvě formy společného podnikání: smluvní společné podniky a společné podniky založené na kapitálových investicích. **Smluvní společné podniky** spolupracují např. v oblasti výzkumu a vývoje bez kapitálových vkladů. K charakteristickým rysům **společných podniků založených na kapitálových investicích** patří:

- společné podniky jsou právnickými osobami, vystupují vlastním jménem a nesou zodpovědnost za své chování,
- dlouhodobé vzájemné vztahy,
- podílení se na vytvořeném zisku, společné vlastnictví vložených prostředků,
- společné řízení podniku.

Mezi výhody společného podnikání patří využití znalostí trhu místního partnera, rychlejší vstup na zahraniční trh a omezení rizika jako je např. u investice na zelené louce. Nevýhodou jsou poté problémy spojené se společným řízením podniku. (Machková, 2015)

Příkladů společného podnikání je velké množství, např. poskytovatelé telefonních služeb Vodafone a Telefónica se dohodli na sdílení svých mobilních sítí, automobilky BMW a Toyota spolupracují na výzkumu vodíkových palivových článků, Google a NASA společně vyvíjejí

Google Earth a banky spolufinancují výzkum za účelem prevence počítačové kriminality. (Tutor2u, 2019)

2.3.5 Strategická aliance

Strategické aliance jsou velmi podobné společnému podnikání, ale **partnery jsou kapitálově silné a velké společnosti**. Původně se tvořily tyto aliance v oblasti vědy a techniky, telekomunikacích a leteckém průmyslu. V dnešní době strategické aliance tvoří i podniky, které vyrábějí rychloobrátkové zboží nebo obchodní řetězce. Cílem strategické aliance je další společný vývoj firem nebo výroba určitých komponentů. Nejedná se tedy o výrobu konečných výrobků. Firmy, které spolu financovaly vývoj na nějakém komponentu poté využívají jeho výsledky společně. (Machková, 2015)

2.4 Rizika v mezinárodním obchodě

Definice rizika říká, že dosažený výsledek se může lišit od očekávaného výsledku v důsledku nahodilých jevů. Některá rizika mohou na podnik působit negativně, např. riziko spojené s přepravou výrobků a některá rizika mají pozitivní dopady. Pokud podnik prodává své zboží na domácím i zahraničním trhu, snižuje diverzifikací trhů svou závislost na tuzemském trhu. Snížení poptávky na jednom trhu může vyvolat vyšší poptávku na trhu druhém. Podnik tak může své činnosti rozdělit na různé trhy. Důsledkem tohoto jevu může být stabilita podnikání společnosti. (Machková, 2014)

Tržní riziko:

Tržní riziko je takové, které v důsledku změny tržních podmínek ovlivní předpokládaný výsledek. Toto riziko nese každý podnik nejen v rámci mezinárodního obchodu, ale i v rámci vnitřní ekonomiky. Změna tržní situace může být způsobena např.:

- změnou vztahu poptávky a nabídky po daném zboží,
- změnami v postavení dodavatelů a odběratelů,
- změnou v prodejní politice,
- změnami technologií nebo sezónními výkyvy,
- změnou cenové relace, růstem nákladů.

Toto riziko ovlivňuje hospodaření společnosti v širším měřítku. **Ovlivňuje realizaci budoucích podnikatelských záměrů** nebo investiční rozhodování. Tržní riziko podstupuje každý podnik a ochrana před ním neexistuje. (Machková, 2014)

Komerční riziko:

Takto bývá označené riziko, které vyplývá z nesplnění závazků obchodním partnerem (vztahy mezi exportérem a importérem, dopravci, zasilateli nebo pojišťovny). Komerční riziko **ovlivňuje dosažené výsledky** ve většině případů negativně. Obchodník neuskuteční předpokládanou transakci nebo nedosáhne takového výsledku, jaký očekával. Podnik, který obchoduje na zahraničním trhu poznává toto riziko např. v právních, sociálních nebo ekonomických odlišnostech. (Machková, 2014)

Síla dopadu tohoto rizika je dána výběrem obchodního partnera. Při rozhodování o volbě obchodního partnera podnik zvažuje právní a vlastnickou strukturu zahraniční firmy, finanční výkonnost, obchodní zdatnost atd. Také právní zajištění kontraktu je velmi důležitým faktorem daného závazkového vztahu. Pro větší jistotu obou obchodních partnerů bývá volena k zajištění závazků třetí strana (např. banka). (Machková, 2014)

V mezinárodním obchodě s hmotným zbožím se toto riziko nejčastěji projevuje jako odstoupení obchodního partnera od smlouvy, platební nevěle nebo neschopnost dlužníka, nepřevzetí zboží odběratelem a vadné plnění závazku dodavatelem. (Machková, 2014)

Předcházení podstupování komerčního rizika se opírá o soustavné pozorování trhu a jeho účastníků, sledování profesních zdatností, finanční situaci podniků, hodnocení spolehlivosti a úvěruschopnosti. Velmi často jsou využívány informační služby bankovních institucí, informační kanceláře nebo ratingové agentury. (Machková, 2014)

Míru rizika, kterou podnikatel podstupuje ovlivňuje výběrem vhodných a spolehlivých obchodních partnerů, volbou platebních podmínek, zajišťovacích nástrojů a možností pojištění. Nejlepší prevencí proti komerčnímu riziku jsou dlouhodobé obchodní vztahy, které jsou založeny na vzájemné důvěře. (Machková, 2014)

Přepravní riziko:

Přepravní riziko se dotýká obchodu s hmotným zbožím, protože během dopravy může dojít k poškození nebo ztrátě. Škodu utrpí ten, kdo v daném okamžiku nesl toto riziko, ve většině případech se jedná buď o prodávajícího nebo kupujícího. Toto riziko ale nemusí jen nést tyto dva subjekty, mezi další nositele rizika patří dopravce a speditér. Přejít tomuto riziku se sjednává v kontraktu stanovením dodací podmínky. Předjetí tomuto riziku je možné stanovením vymezení místa a okamžiku přechodu rizika z prodávajícího na kupujícího v kupní

smlouvě a vhodným přepravním zajištěním dodávky zboží. **Toto riziko je možné pojistit**, a proto je důležité sjednat pojistnou smlouvu pro případ poškození nebo ztráty zboží. (Machková, 2014)

Teritoriální riziko:

Teritoriální riziko bývá předem **velmi těžké kvantifikovatelné**, protože vychází z politické nejistoty, přírodních katastrof, administrativních opatření nebo makroekonomického vývoje dané země. Toto riziko má většinou vliv na výsledky jednotlivých obchodních transakcí, ale i na rozvoj podnikatelských plánů v zemi směrem do budoucna. Nejvýrazněji se toto riziko projevuje v mezinárodních úvěrových vztazích a PZI. Mají dopad na obchodní transakce, ale mohou také způsobit znehodnocení majetku společnosti v dané zemi. (Machková, 2014)

Předejit teritoriálnímu riziku je možné, ale podniky musí sledovat vývoj v dané zemi s pomocí statistických podkladů, zpráv mezinárodních organizací nebo informací od specializovaných informačních agentur. Podniky se však mohou chránit sami, jde např. o respektování rizikovosti dané země, volbu platební podmínky, přenesení financování obchodu na subjekty, které disponují lepšími profesionálními předpoklady apod. (Machková, 2014)

V oblasti obchodně politické se státy snaží ochránit obchodní a investiční aktivity svých subjektů. Jsou vytvářena dvoustranná a mnohostranná ujednání, úmluvy (např. o vzájemné podpoře a ochraně investic), jsou poskytovány subvencované služby finanční, pojišťovací, informační nebo marketingové. (Machková, 2014)

Kurzové riziko:

Toto riziko je spojeno se všemi formami mezinárodních vztahů, **vyplývá z proměnlivosti vývoje kurzu zahraniční měny**. Lze ho charakterizovat jako možnost, že účastník mezinárodního obchodu bude inkasovat méně, než očekával nebo že se v důsledku kurzových změn sníží stav jeho devizových aktiv. Kurzové riziko však nemusí mít jen negativní dopad, ale může působit i na zlepšení dosahovaných výsledků společnosti oproti původním plánům. Kurzové změny mají vliv na zahraniční ekonomické vztahy mezi podniky. Následkem vývoje kurzu může podnik ztratit svou schopnost cenově konkurovat na mezinárodních trzích nebo naopak může pomoci usnadnit vstup na určitý trh. (Machková, 2014)

Dokonalá ochrana před tímto rizikem neexistuje, protože firmy působící na zahraničních trzích musejí věnovat pozornost vývoji kurzů daných měn a faktorům, které pohyby ovlivňují a využívat svých znalostí. Jedná se však o poměrně časově a finančně náročnou činnost. Jako nejvýznamnější omezení dopadu kurzového rizika v mezinárodních obchodních vztazích patří volba měny, ve které se vyjadřují závazky v mezinárodních ekonomických vztazích a ve které dochází k platbám. Obchodní partneři proto mají snahu vyjadřovat svůj obchod ve měně, u které se neočekává náhlý výkyv kurzu. Dalším oblíbeným nástrojem je postoupení prodeje pohledávky, tato možnost zrychluje finanční toky v podniku. (Machková, 2014)

2.5 Konkurenční potenciál průmyslového podniku

Současný svět je komplikovaný a turbulentní, nabízí nový pohled na vztahy mezi podnikateli, podniky a také podnikatelským prostředím. Profesor Mikoláš tvrdí, že: *„Podstatou harmonického využívání dostupných potenciálů je dobrovolné sdílení hodnot, představ a přístupů k řešení zmíněných společenských a podnikatelských vztahů“* (Mikoláš, Peterková, a Tvrdíková, 2011)

Dalo by se říci, že globalizace má pro každého člověka jiný význam. Slouží např. k prohloubení vztahů a rozšíření vzájemné závislosti mezi lidmi z různých částí světa a mezi různými zeměmi. (Daniels, Redebaugh a Sullivan, 2015)

Dřívější ekonomické myšlení bylo postaveno na třech základních faktorech, které jsou známé z mikroekonomie a to **práce, půdě a kapitálu**. Ekonomické myšlení všeho druhu se soustředilo na myšlenku, že kapitál si najímá práci a člověk byl tímto pohledem degradován na pracovní sílu, která poskytuje práci a účetně je oceněna jako osobní náklad. V současném globalizujícím se světě je vnímání produktivních faktorů na jiné úrovni a člověk je chápán jako základní potenciál nové ekonomiky a nového podnikatelského prostředí. (Mikoláš, Peterková a Tvrdíková, 2011)

Lidský potenciál lze rozdělit do několika forem:

- fyzické a duševní zdraví člověka,
- tři vrstvy intelektuálního lidského potenciálu,
- vlastnický potenciál.

První intelektuální vrstvou jsou schopnosti a dovednosti nebo schopnost pracovat v týmu. Druhou intelektuální vrstvou jsou sociální dimenze, zájmová komunikace prostřednictvím

komunikačních kanálů, strategické spojenectví a loajalita partnerů. Poslední intelektuální vrstvu tvoří organizační schopnosti jedince, celoživotní vzdělávání, podřízení se formálním a neformálním strukturám. V případě vlastnického potenciálu jde o vlastnictví půdy, budov, staveb, peněz, materiálních statků a ve starém vnímání ekonomiky je tento potenciál vystavován na obdiv. Je nutné si však uvědomit, že v současném světě je předpokladem pro dosažení harmonické formy lidského potenciálu a efektivního podnikání přístup k informacím, které jsou pro podnik užitečné, účinné a hospodárné. (Mikoláš, Peterková a Tvrdíková, 2011)

Globalizace je spojena s jevem podnikatelské inteligence, kde vedle sebe podnikají firmy odlišující se generačními znaky. S postupem rozvoje informačních technologií se podnikání vyvinulo do podoby informačně vyzrálé firmy. Změnil se charakter práce, podnikání, růstu efektivnosti v ekonomickém, ale i sociálním smyslu. (Mikoláš, Peterková, a Tvrdíková, 2011)

Ideálem dnešního podnikání je tedy inteligentní konkurenceschopná **firma, která vytváří přidanou hodnotu vlastními silami** v oblasti ekonomické, sociální, ekologické či politické. Podmínkou pro inteligentní organizaci je strategie, která je postavena na maximálním využití a rozvoji inteligence lidského potenciálu jednotlivců i celé společnosti. Taková firma není založena na precizně vytvořené struktuře, ale na schopnosti využití intelektuálního potenciálu a možnostech podnikatelského prostředí. Úspěch inteligentní společnosti lze rozdělit do třech úrovních: **firemní prestiž, originální know-how a rozvoj znalostního potenciálu**. (Mikoláš, Peterková, a Tvrdíková, 2011)

V současné době dochází k přesunu z reálného podnikání k virtuálnímu podnikání, protože podniky se snaží co nejefektivněji využít podnikatelský potenciál oproti své konkurenci. Virtuální podnik lze definovat jako ne zcela novou formu podnikání, ale s čím dál více zřetelnějšími projevy v podnikatelském prostředí. Jedná se tedy o firmu, která ke svému podnikání využívá výpočetní techniky, je založena shora a v maximální možné míře **využívá outsourcing**. Nejčastěji se virtuální firmy vyskytují v oblasti e-komerce, B2C, zábavního průmyslu nebo v médiích. Téměř všechny činnosti takové firmy jsou zajištěny dodavateli, **nemá tedy provozní základnu**. Příkladem virtuálního podniku je velkosklad, který má sídlo v kanceláři, ze které vyřizuje všechny objednávky, ale nepotřebuje sklady, auta, zaměstnance, výrobní prostory apod. (Mikoláš, Peterková, a Tvrdíková, 2011)

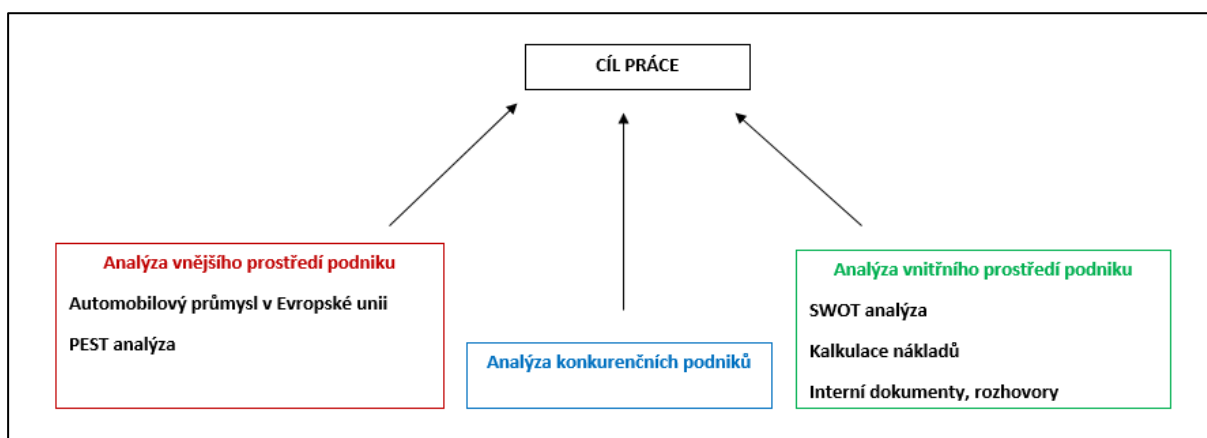
Virtuální podnikání s sebou přináší úsporu nákladů a zrychlení procesu uspokojení potřeb zákazníků. V České republice jsou velmi oblíbené virtuální kanceláře, protože podnik tak získá prestižní adresu působící na své klienty. Virtuální kanceláře si v České republice zakládají většinou zahraniční podniky, které potřebují na našem území organizační složku. (Mikoláš, Peterková a Tvrdíková, 2011)

Tato kapitola shrnuje široké spektrum forem vstupu na zahraniční trh, které má každá firma k dispozici. Jedná se o vývozní a dovozní operace, formy vstupu nenáročné na kapitálovou investici a kapitálové vstupy. **Vývozní operace** patří k nejjednodušším formám pro vstup na zahraniční trh, protože tyto vztahy s sebou nenesou kapitálovou investici. Mezi nejznámější vstupy tohoto typu patří prostřednické vztahy, výhradní distribuce a obchodní zastoupení. **Formy vstupu nenáročné na kapitálovou investici** jsou vhodné pro podniky, které se rozhodly, že v zahraničí nebudou investovat, ale chtějí rozvíjet své aktivity směrem do zahraničí. K nejčastěji využívaným formám patří franchising, licence a zušlechťovací operace. **Kapitálové vstupy** se řadí k nejnáročnějším formám vstupu, jedná se o nejvyšší stupeň internacionalizace a podnik může využít jak portfoliových investic, tak přímých zahraničních investic. Mezi nejvyhledávanější kapitálové vstupy patří akvizice, fúze nebo joint venture. S podnikáním v zahraničí jsou spojena i rizika, která musí vzít podnik při rozhodování na vědomí. Jedná se především o **tržní, přepravní a kurzové riziko**. V současném globalizujícím se světě je také kladen velký důraz na **potenciál průmyslových podniků**.

3 Metodologie

Vymezení cíle diplomové práce není jedinou přípravou pro praktickou část této práce, ale je nutné zpracovat metodologii neboli soubor kroků, které na sebe logicky navazují a jejichž postupné zpracování pomáhá dosáhnout vytyčeného cíle práce. Cílem této diplomové práce je vyhodnocení úspěšnosti vstupu společnosti MaLoCon Europe s.r.o. na čínský trh. Dílčím cílem práce je vytvoření vlastního návrhu pro vstup na další zahraniční trhy.

Aby bylo možné zhodnotit úspěšnost vstupu vybrané firmy na čínský trh, je za potřebí zpracovat analýzu vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Obrázek č. 2 schematicky znázorňuje potřebné analýzy, které jsou klíčové pro dosažení cíle práce.



Obrázek 2: Schéma metodologie závěrečné práce
Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza vnějšího prostředí podniku je v práci nejprve zkoumána všeobecně z pohledu dopadů automobilového průmyslu na evropskou ekonomiku. Jelikož automobilový průmysl vytváří zhruba 7 % evropského HDP a patří mezi největší zaměstnavatele, je důležité pochopit konkrétní vlivy týkajících se evropských firem. Pro evropskou firmu je velmi výhodné znát domácí evropský trh, protože vybudování kvalitních obchodních vztahů v rámci Evropské unie může firmě dopomoci navázat obchodní partnerství mimo tento společný trh. Pro potřeby této analýzy autorka práce využívá tabulek a grafů plynoucích z výsledků statistického úřadu Evropské unie (Eurostat), Mezinárodní organizace výrobců motorových vozidel (OICA) a Asociace evropských konstruktérů vozidel (ACEA). Další analýzou, kterou lze zahrnout do vnějšího prostředí podniku, je PEST analýza, která je přehledem politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, které působí na všechny společnosti. Tuto analýzu by měly zrealizovat firmy v počáteční fázi svého působení na trhu a postupem času ji aktualizovat. Faktory PEST analýzy jsou pro každou zemi specifické, a proto by měly být analyzovány

ve všech zemích, ve kterých společnost podniká. Mezi politické faktory lze zařadit antimonopolní zákony, daňovou politiku, regulace v oblasti zahraničního obchodu nebo politickou stabilitu. K ekonomickým vlivům jednoznačně patří trendy HDP, inflace, nezaměstnanost či průměrná mzda. Sociální vlivy jsou nejpestřejší částí analýzy a jsou zde zkoumány demografické změny v populaci, úroveň vzdělání eventuelně kultura a volný čas. Technologickým vlivem může být vládní podpora vědy a výzkumu, změny v technologiích nebo míra technologického pokroku. (Belinda, 2008)

Rozbor konkurenčních podniků nelze jednoznačně zařadit do vnějšího nebo vnitřního prostředí firmy, a proto figuruje mimo tyto dvě oblasti, ale i přesto je to velmi důležitá součást analýzy, která vede k dosažení cíle. Porterův model pěti sil analyzuje odvětví a jeho rizika. Základy tohoto modelu vycházejí z analýzy trhu, chování firmy a spotřebitele. Porterův model pracuje s pěti prvky, jejichž součástí je i analýza konkurenčního prostředí. Jelikož mohou stávající konkurenti ovlivnit cenu, nabízené množství nebo rozsah poskytování služeb jsou pro potřeby této práce analyzovány právě konkurenční podniky vybrané společnosti.

V analýze **vnitřního prostředí podniku** autorka práce využívá interních dokumentů vybrané společnosti, čerpá z rozhovorů s managementem a na základě toho poté vytváří kalkulaci nákladů na zaměstnance, přepravu a provoz. Dalším potřebným nástrojem k analyzování vnitřního prostředí podniku je SWOT analýza, jejímž cílem je identifikovat, do jaké míry je strategie firmy dobře propracovaná a jak je společnost schopna se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. Výhodou SWOT analýzy je sumarizace více analýz a nevýhodou je staticita a velká subjektivita. Může být využita k identifikaci dalších možností využití zdrojů nebo kompetencí společnosti. (businessinfo.cz, 2009)

V rámci této kapitoly je představena metodologie této závěrečné práce, která má logickou cestou dopomoci k vytyčenému cíli práce. Hlavním cílem práce je posouzení úspěšnosti vstupu společnosti MaLoCon Europe s.r.o. na čínský trh, dílčím cílem je poté autorčin návrh vstupu na další zahraniční trhy. Aby bylo dosaženo daného cíle je nutné pochopit dopady automobilového průmyslu na evropskou ekonomiku, vytvořit PEST analýzu čínského trhu, definovat a znát konkurenční podniky a v neposlední řadě analyzovat společnost v rámci jejího vnitřního prostředí za pomoci SWOT analýzy nebo interních dokumentů.

4 Vliv automobilového průmyslu na evropskou ekonomiku

Třetí kapitola této práce je první analytickou částí a jsou zde zkoumány oblasti trhu práce, výroby, zahraničního obchodu a regulací v automobilovém průmyslu na území Evropské unie. Automobilový průmysl neboli **automotive industry** se zabývá výrobou, vývojem a prodejem automobilů. Do tohoto průmyslu lze zahrnout veškeré automobilové firmy a jejich subdodavatele. Evropská unie patří mezi největší producenty automobilů, a proto má tento průmysl velký význam pro všechny členské státy. Automobilový průmysl vytváří přibližně **7 % HDP** a nepřímo zaměstnává **12 milionů obyvatel**. Mezi nejprodávanější značky automobilů patří tradičně Volkswagen, Seat, Renault nebo Škoda. (Finance, 2017; Businessinfo, 2018)

Hospodářská krize z roku 2008 měla podstatný vliv na celou evropskou ekonomiku, včetně automobilového průmyslu. Největší pokles v počtu vyrobených aut zaznamenalo Rakousko, 33,70 %. Státům jako je Itálie a Finsko klesla produkce automobilů zhruba o 20 %. I přesto, že se jednalo o období krize, Polsko a Maďarsko svou produkci automobilů navýšily téměř o 20 %. (Oica, 2019)

Po hospodářské krizi z roku 2008 Evropská unie obnovila zájem o průmyslovou politiku se zaměřením na automobilový průmysl. V rámci **strategie Evropa 2020** vznikl program nazývaný **CARS 2020 Action Plan** a poskytl plán výdajů souvisejícími s automobilovým průmyslem. Program CARS 2020 Action Plan vychází ze čtyř hlavních pilířů:

- investování do vyspělých technologií a financování inovací,
- zlepšování tržních podmínek,
- posilování světové konkurenceschopnosti,
- investování do lidského kapitálu a dovedností.

Hlavní rámcové programy pro výzkum, které se zabývaly přijatými cíli programu CARS 2020 Action Plan, zahrnují iniciativu EGC (European Cars Initiative) a EGVI (European Green Vehicles Initiatives). Tyto iniciativy využívají neteritoriální přístup a ve většině případů fungují na bázi veřejně soukromého partnerství. Podporují výzkumné projekty založené mezi zeměmi, cílem je větší integrace automobilového průmyslu, energetiky, informační a komunikační technologie. (Nieuwenhuis a Wells, 2015)

4.1 Trh práce

Odvětví výroby motorových vozidel, přívěsů a návěsů v roce 2010 tvořilo 20,5 tisíc podniků. Tyto podniky utvořily **2,17 milionu pracovních míst** a společně vytvořily přidanou hodnotu 141,1 miliardy EUR. Odvětví motorových vozidel, přívěsů a návěsů se člení na tři další pododvětví:

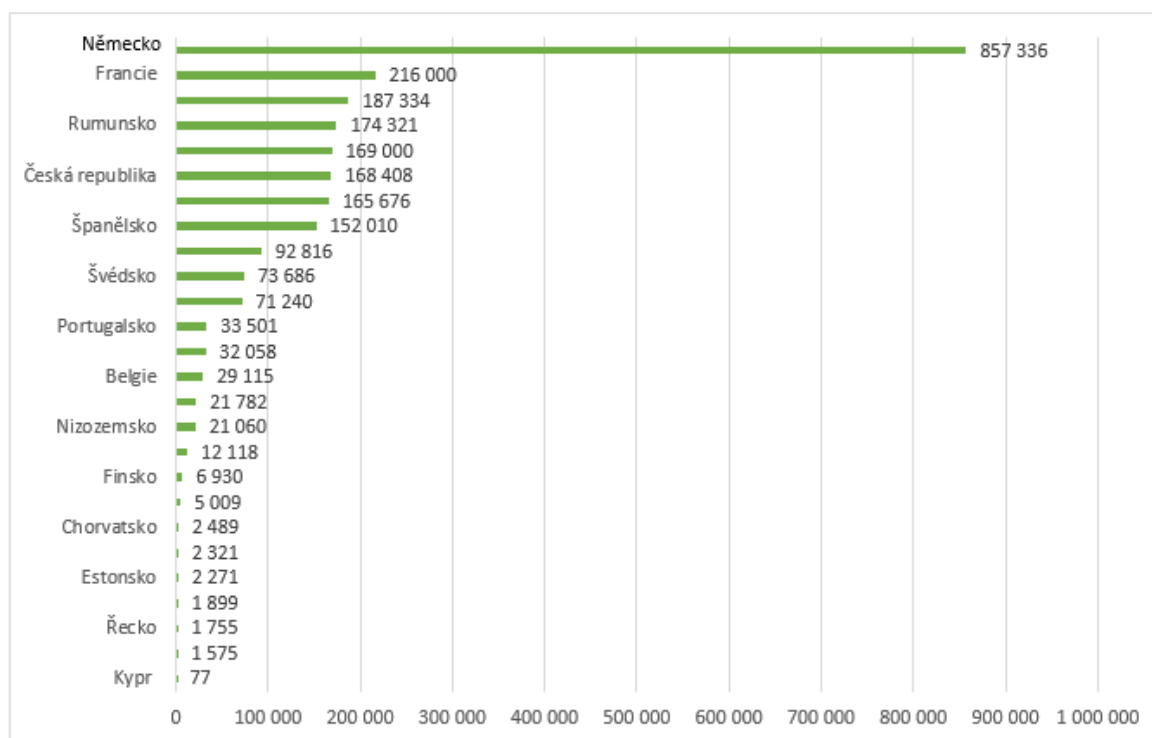
- 1) výroba motorových vozidel,
- 2) výroba karosérií motorových vozidel,
- 3) výroba dílů a příslušenství motorových vozidel.

Produktivita práce v sektoru výroby motorových vozidel činila 65 tisíc EUR na jednoho pracovníka zaměstnaného v roce 2010. Tato hodnota je výrazně vyšší než průměrná hodnota celého sektoru výroby (52,5 tisíc EUR). Průměrné náklady na jednoho zaměstnance v sektoru výroby motorových vozidel byly v roce 2010 poměrně vysoké, a to 44,2 tisíc EUR. Průměrné náklady v celém sektoru výroby na jednoho zaměstnance činily 35,8 tisíc EUR. Všechny tři pododvětví měly v roce 2010 nízké hrubé provozní sazby v rozmezí od 5,6 % do 7,3 %. Průměr pro celý výrobní sektor byl 9,0 %. (Eurostat, 2016)

Střední hodnota poměru produktivity práce (upraveného o mzdy), který byl zaznamenaný pro odvětví výroby motorových vozidel, přívěsů a návěsů v roce 2010 odráží situaci v jednotlivých členských zemích. Nejhorší situace byla na Kypru, jeho poměr byl pod 100 %, což říká, že produktivita práce byla nižší než průměrné osobní náklady na jednoho zaměstnance. **Francie** překvapivě zaznamenala pouze 114,7 % a **Irsko** 125,4 %. Naopak nejlepší střední hodnota poměru produktivity práce byla zaznamenána v **Litvě** (254,4 %) a v **Maďarsku** (295,1 %). (Eurostat, 2016)

Obrázek č. 3 demonstruje počty zaměstnaných osob v automobilovém průmyslu v Evropské unii v roce 2016. Největším zaměstnavatelem bylo Německo, které poskytlo práci téměř 860 000 osob. Druhým největším zaměstnavatelem byla Francie se zhruba 220 000 zaměstnanými osobami. Je to takřka čtyřikrát méně než v Německu. Česká republika se nachází na pomyslném čtvrtém místě a v automobilovém průmyslu bylo zaměstnáno přes 168 000 osob. To znamená, že 3,5 % výdělečně činných obyvatel České republiky pracovalo v automobilovém průmyslu. Státy jako Maďarsko, Slovensko nebo Portugalsko zaměstnávaly osoby v řádech desetitisíců. Finsko, Chorvatsko a Irsko jen pouze v řádech tisíců

osob a nejméně pracovníků zaměstnal v automobilovém průmyslu Kypr, pouhých 77 jedinců. (Acea, 2019)



Obrázek 3: Zaměstnanost v automobilovém průmyslu v Evropské unii

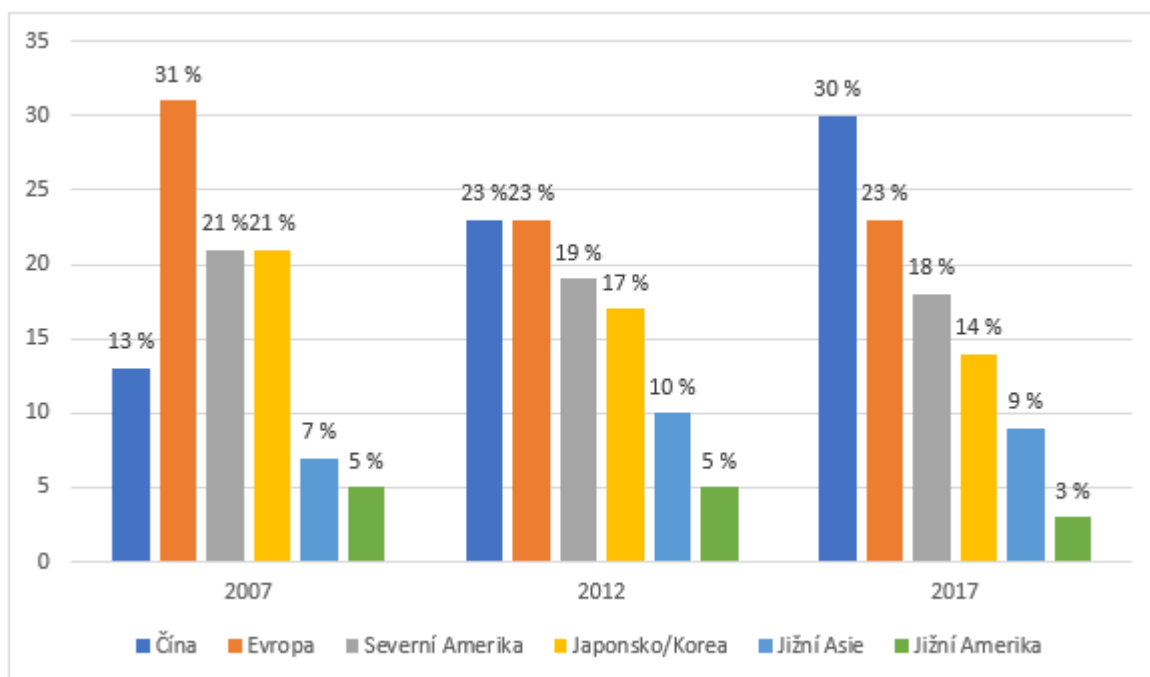
Zdroj: Acea, 2019

Celkově lze tedy říci, že automobilový průmysl má na zaměstnanost v Evropské unii velký a pozitivní dopad. Největší zaměstnavatel Německo zaměstnává srovnatelnou populaci hlavního města Praha, produktivita práce je výrazně vyšší než celkový průměr a hrubé provozní sazby naopak průměr nepřevyšují. Jediné náklady, které jsou vyšší než průměr, jsou náklady na jednoho zaměstnance, průměr převyšují zhruba o osm tisíc EUR. Je to ale pochopitelné, protože v automobilovém průmyslu jsou vysoké nároky na pracovní pomůcky, prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují a v neposlední řadě také na benefity v různých podobách.

4.2 Výroba

Celosvětově bylo v roce 2017 vyrobeno **98,9 milionů automobilů**. V Evropské unii bylo vyrobeno za stejné období 19,6 milionů automobilů, to znamená, že **20 % světové produkce** bylo vyrobeno v členských státech Evropské unie. Na obrázku č. 4 je znázorněna celosvětová výroba automobilového průmyslu za roky 2007, 2012 a 2017. V období před hospodářskou krizí byla celosvětovou jedničkou ve výrobě Evropa s 31 %. Severní Amerika a Japonsko s Koreou produkovali 21 % celosvětové produkce, Čína byla v té době na pomyslném třetím

místě s 13 %. V roce 2012, již po hospodářské krizi, Evropa ztratila svou pozici dominantního výrobce automobilů a Čína zvýšila svou produkci během pěti let o deset procent, což mělo za následek, že Čína s Evropou dohromady vyrobili 46 % celosvětové produkce automobilů. Severní Amerika a Japonsko s Koreou byli s 19 % výroby slušným konkurentem pro obě oblasti. V roce 2017 Evropa definitivně ztratila své prvenství ve výrobě automobilů, když její produkce zůstala na 23 %, ale čínská opět vzrostla (+ 7 %). Lze tedy říci, že **celosvětový trh s automobily nyní ovládá Čína**. (Acea, 2019)



Obrázek 4: Celosvětová produkce automobilů v letech 2007, 2012 a 2017
Zdroj: Acea, 2019

V roce 2017 bylo v Evropské unii vyrobeno přibližně **17 milionů automobilů** a poprvé bylo dosaženo „předkrizové“ úrovně. Americká výroba v roce 2017 poklesla o více než milion, a naopak čínská produkce vzrostla na 23,6 milionů vyrobených automobilů. (Acea, 2019)

Mezi deset největších evropských producentů automobilů za rok 2017 patří **Německo** (5 746 808 vozů), **Španělsko** (2 354 117 vozů) a **Francie** (1 565 951 vozů). **Česká republika** vyrobila 1 344 182 vozů a stala se tak pátým největším výrobcem v Evropské unii. Pomyslné desáté místo uzavírá **Rumunsko** s 358 861 vozy. (Acea, 2019)

V roce 2017 celkově vzrostla poptávka po osobních automobilech (+ 3,4 %) již čtvrtý rok po sobě a poprvé od roku 2007 bylo zaregistrováno více než 15 milionů automobilů. Tabulka

č. 2 ukazuje počty registrovaných osobních automobilů v letech 2016 a 2017. Nejvyšší počet registrací byl zaznamenán v **Německu** v obou letech. V porovnání Němci v roce 2017 zaregistrovali o 89 655 osobních automobilů více než v předchozím roce (+ 2,7 %). Nejnižší počet registrací byl ve **Španělsku**, ale i přesto zde došlo k růstu o 87 922 (+ 7,7 %). Naopak ve **Velké Británii** došlo k poklesu registrací osobních automobilů o 152 169 (- 5,7 %), poprvé za šest let. (Economic and Market Report, 2018)

Tabulka 2: Registrovaná auta v Evropské unii v letech 2016 a 2017

Stát	Rok 2017	Rok 2016
Německo	3 441 262	3 351 607
Velká Británie	2 540 617	2 692 786
Francie	2 110 748	2 015 177
Itálie	1 970 497	1 825 892
Španělsko	1 234 931	1 147 009

Zdroj: Acea, 2018

Při nové registraci lze členit automobily také podle typu paliva. V roce 2017 bylo z celkového počtu automobilů pojízdných na benzín 49,2 %, na naftu 44,8 %. Zbýlých 5,8 % automobilů bylo zaregistrováno s typem paliva „ostatní.“ Jedná se o elektrická, hybridní nebo jinak alternativně napájená vozidla. (Economic and Market Report, 2018)

4.3 Zahraniční obchod

Zahraniční obchod Evropské unie obsahuje dvě úrovně spolupráce, kdy každá z nich je založena na odlišném legislativním a institucionálním základě. **Intrakomunitární obchod** je obchod realizovaný mezi členskými státy Evropské unie na principu volného obchodu zboží v rámci fungujícího jednotného vnitřního trhu Evropské unie. Obchodní vztahy jsou regulovány politikou na ochranu hospodářské soutěže.

Extrakomunitární obchod je uskutečňován mezi členskými státy Evropské unie a třetími zeměmi. Obchodní vztahy jsou regulovány společnou obchodní politikou. Pro potřeby této práce bude analyzován extrakomunitární obchod. (Fojtíková a Lebieczik, 2008)

Za rok 2017 se celková hodnota vývozu Evropské unie zvýšila o 4,3 % na 10,8 miliardy EUR. Největší nárůst zaznamenal vývoz nákladních automobilů (+ 6,4 %), mírný nárůst exportu zaznamenala také dodávková vozidla (+ 1,2 %). Hodnota dovozu do Evropské unie za rok

2017 vzrostla o 2,1 %, ale pomalejším tempem než v první polovině roku. Po odečtení dovozu od vývozu zaznamenal obchod s automobily přebytek téměř tři miliardy EUR. (Economic and Market Report, 2018)

Export:

Celkově Evropská unie v roce 2017 exportovala 5,9 milionů motorových vozidel generujících obchodní přebytek ve výši 90,3 miliard EUR. Největšími obchodními partnery byly Severní Amerika (32,1 %) a Asie/Oceánie (35,4 %). To znamená, že více než 60 % evropské produkce automobilů zamířilo do těchto dvou oblastí. Další oblasti jako je Afrika nebo Jižní Amerika se pohybovaly okolo 5 % dovozu. (Acea, 2019)

Vývoz užitkových vozidel a autobusů z Evropské unie v roce 2017 výrazně poklesl, a to proto, že během celého roku klesal vývoz do Hong Kongu (- 95,3 %) a USA (- 54,1 %). Vývoz do Turecka se naopak v posledním čtvrtletí obnovil a vzrostl o 14,4 %. (Economic and Market Report, 2018)

Tabulka č. 3 znázorňuje deset států, do kterých bylo exportováno nejvíce kusů užitkových vozů a autobusů. Dohromady bylo za rok 2016 exportováno 830 869 kusů, v roce 2017 pouze 501 048 kusů. Jednalo se tedy o pokles téměř 40 %. (Economic and Market Report, 2018)

Tabulka 3: Export užitkových vozů a autobusů

Stát	Rok 2017	Rok 2016
Turecko	58 475	51 086
Norsko	34 294	34 938
Švýcarsko	28 658	32 874
Ukrajina	24 097	22 198
Austrálie	20 430	18 226
USA	13 953	30 383
Srbsko	13 866	14 306
Rusko	13 773	20 933
Čína (Hong Kong)	13 410	285 772
Mexiko	12 778	13 674

Zdroj: Acea, 2018

Největší pokles v exportu užitkových vozů a autobusů byl zaznamenán tedy v **Hong Kongu**, v roce 2016 bylo exportováno 285 772 kusů vozidel a o rok později o více než 270 000 kusů méně. Druhým markantním poklesem byl export do **USA**, kde celkový vývoz meziročně klesl o 16 430 kusů vozů. Naopak největší nárůst v počtu vyvezených vozů byl zaznamenán v **Rusku** (+ 26 %), **Turecku** (+ 14,4 %) a **Austrálii** (12,1 %). (Economic and Market Report, 2018)

Import:

V roce 2017 bylo do Evropské unie dovezeno 3,7 milionů motorových vozidel, z toho 587 890 užitkových vozů a autobusů. Největším dovozcem bylo **Turecko** (1 050 319 kusů), poté **Japonsko** (552 995 kusů) a třetím největším dovozcem automobilů do Evropské unie byla **Jižní Korea** (461 866 kusů). (Economic and Market Report, 2018)

Statistiku užitkových vozů a autobusů za roky 2016 a 2017 znázorňuje tabulka č. 4. Celkově bylo do Evropské unie tedy dovezeno 587 890 kusů a jednalo se o nárůst 7,7 % oproti roku 2016. (Economic and Market Report, 2018)

Tabulka 4: Import užitkových vozů a autobusů

Stát	Rok 2017	Rok 2016
Turecko	322 564	342 219
Čína	91 773	77 175
Thajsko	42 263	40 677
Indie	20 771	2 573
Makedonie	7 622	604
Taiwan	6 916	1 063

Zdroj: Acea, 2018

Nejvíce užitkových vozů a autobusů za rok 2017 bylo dovezeno z **Turecka** (322 564 kusů), **Číny** (91 773 kusů) a **Thajska** (42 263 kusů). Z pohledu procentuálního nárůstu oproti roku 2016 na tom byla nejlépe **Makedonie** (+ 1 162 %), **Indie** (707 %) a **Taiwan** (+ 551 %). I přesto, že největším importérem do Evropské unie bylo za rok 2017 Turecko, tak dovoz užitkových vozů a autobusů zaznamenal propad o 5,7 %. Všechny ostatní státy naopak svou produkci dovážely do Evropské unie ve větších počtech a jejich procentuální podíl rostl. (Economic and Market Report, 2018).

4.4 Regulace

Nejzásadnější regulací v oblasti automobilového průmyslu se v posledních letech stalo jednoznačně nařízení Evropského parlamentu, které se týká **emisních norem (CO₂)** pro osobní a užitkové automobily. **Evropský parlament** požaduje přísnější snížení emisí oxidu uhličitého (CO₂) než požadovala Evropská komise. Do roku 2025 požaduje Evropský parlament snížení oxidu uhličitého o 20 % a do roku 2030 by nově vyrobené automobily měly vypouštět o 40 % oxidu uhličitého méně. (Autosap, 2018)

Tématem snížení emisí oxidu uhličitého se v evropské legislativě zabývá **směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2009/33/ES** ze dne 23. dubna 2009 o podpoře čistých a energeticky účinných silničních vozidel. **Směrnice 2009/33/ES** požaduje, aby veřejní zadavatelé a někteří provozovatelé při nákupu automobilu zohledňovali energetické a ekologické dopady po celou dobu životnosti vozidla. Jejím cílem je např. podpora trhu s čistými a energeticky účinnými vozidly nebo přínos pro politiku Společenství v oblasti životního prostředí. (Směrnice č. 2009/33/ES)

10. listopadu 2017 však byl podán návrh na úpravu směrnice Evropského parlamentu a Rady. Směrnice č. 2009/33/ES mění svůj název na směrnici č. 2009/33/EU o podpoře čistých silničních vozidel na podporu nízkoemisní mobility. Důvodová zpráva hovoří o tom, že: „*Evropská unie se zavázala k vytvoření udržitelného, konkurenceschopného, bezpečného a dekarbonizovaného energetického systému. Evropská strategie Komise zdůrazňuje, že je nutné urychlit dekarbonizaci odvětví dopravy a usilovat o další snižování emisí skleníkových plynů a emisí znečišťujících látek směrem k nule, aby mohly být splněny závazky Evropské unie z 21. konference smluvních stran Rámcové úmluvy OSN o změně klimatu.*“ (Rada Evropské unie, 2017)

Cílem této politiky je přispět k udržitelnosti a konkurenceschopnosti silniční dopravy za pomoci většího počtu veřejných zakázek na „čistá vozidla“ (vozidla s nízkými nebo nulovými emisemi nebo vozidla na jiná alternativní paliva). Pro dosažení cíle bylo navrženo několik politických možností (PO1 až PO6), z nichž jako vítězná vzešla varianta PO6. Tato možnost rozšiřuje působnost směrnice o čistých vozidlech i na vozidla, která jsou pronajata, na leasing nebo zakoupená na splátky. Dále by tato varianta měla pomoci snížit emise CO₂, NO_x, částic PM₁₀ a environmentální výdaje spojené s emisemi CO₂. Odhadem lze říci,

že bude vytvořeno více než 6 500 pracovních míst a nárůst výnosů o 4,2 miliardy EUR v období mezi lety 2020 a 2035. (Rada Evropské unie, 2017)

Závěrem lze říci, že automotive industry má na evropskou ekonomiku enormní vliv. V automobilovém průmyslu je **zaměstnáno přes 12 milionů** evropské populace, největším zaměstnavatelem je **Německo** a produktivita práce v sektoru výroby motorových vozidel převyšuje průměrnou hodnotu celého sektoru výroby. V roce 2017 bylo vyrobeno téměř **100 milionů automobilů** na celém světě, z nichž **20 % bylo vyrobeno v Evropské unii**. Přesto, že celosvětovou výrobu automobilů v současné době ovládá Čína, tak výroba v Evropské unii v roce 2017 dosáhla „předkrizové“ úrovně. Celková **hodnota vývozu** v roce 2017 se zvýšila zhruba o 4 % na **10,8 miliardy EUR** a největší nárůst byl zaznamenán v exportu nákladních automobilů. Vzrostla také hodnota dovozu o 2 %, celkově byl mezinárodní obchod s automobily **v přebytku téměř tři miliard EUR**. I Evropská legislativa se zabývá tématy týkajícími se tohoto odvětví průmyslu. Největším tématem je pokles emisí (CO₂) u automobilů, kdy Evropský parlament požaduje přísnější snížení emisí, než požadovala Evropská komise. **Do roku 2035** by měly nově vyrobené automobily produkovat **o 40 % méně oxidu uhličitého**.

5 Představení společnosti MaLoCon Europe s.r.o.

Pátá kapitola se zabývá vybranou společností MaLoCon Europe s.r.o. podnikající v automobilovém průmyslu a jsou zde definovány služby, které společnost nabízí ve svém portfoliu, logistický tok, analýza konkurenčních podniků jako je např. Magna International a SWOT analýza společnosti.

Společnost MaLoCon Europe s.r.o. vznikla v roce 2018 a je zaměřena na výrobu, logistiku a zajištění výroby náhradních dílů pro automobily po sérii. Činnost podniku je založena na dlouholetých zkušenostech z výroby a logistiky v automobilovém průmyslu. Cílem MaLoCon Europe s.r.o. je zajistit kompletní servis výroby, logistiky a poradenství tak, aby se zákazník mohl věnovat novým projektům a rozvoji ve svém vlastním prostoru. Projekty jsou realizovány na klíč, dle potřeb a požadavků zákazníka. V současné době společnost spravuje sedm projektů. MaLoCon Europe s.r.o. očekává za rok v plném provozu obrát 21 milionů Kč (měsíčně tedy 1,75 milionů Kč). Ke konci roku 2019 by měl být v provozu i prostor pro výrobu plastových dílů v areálu společnosti. (MaLoCon Europe s.r.o., 2019)

Výrobní služby společnosti zahrnují lisování (vstřikovací lis plastů až 1 500 t), nastavení výrobních procesů s cílem efektivnější výroby, výrobu podsestav, kompletaci, balení, expedici finálních výrobků nebo sortaci výrobků dle standardů automotive. MaLoCon Europe s.r.o. poskytuje **logistické služby** na klíč. Společnost pro své zákazníka nastavuje logistické procesy, vytváří flow řízeného skladování, kompletuje dodávky a v neposlední řadě myje a spravuje plastové obaly, které jsou dány normou automobilového průmyslu. V oblasti **poradenství** se společnost soustředí na nastavení komunikace a správu odvolávek z nové výrobní lokality, kvalitu nebo vzorkování. Zajišťuje výrobní místa v regionu Evropské unie pro zákazníky mimo Evropskou unii. To znamená, že dopomáhá s komunikací s koncovým zákazníkem, nese odpovědnost za finální kvalitu a zajišťuje dodávky na základě odvolávek. Společnosti právě oblast poradenství přináší největší přidanou hodnotu na její produkci. (MaLoCon Europe s.r.o., 2019)

Společnost MaLoCon Europe s.r.o. navázala kontakt se společností CT Automotive z Velké Británie. MaLoCon Europe s.r.o. zajišťuje pro tuto britskou společnost několik služeb, mezi něž patří:

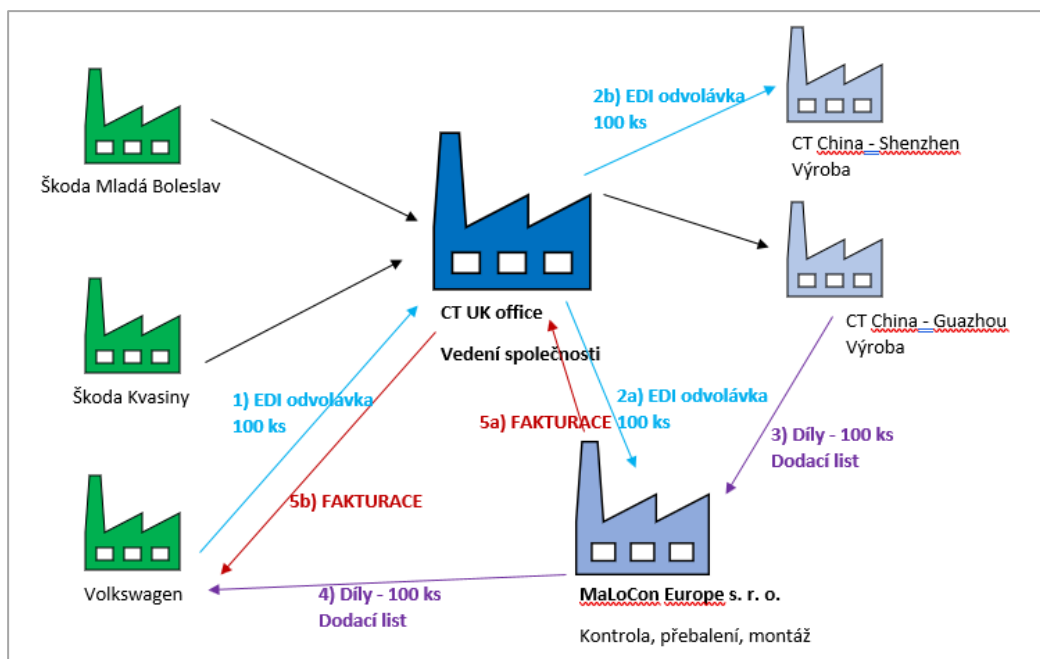
- komunikace s developerem,
- jednání se zákazníky (výhodou je znalost českého automobilového trhu),

- výroba a logistický management,
- legislativní servis v rámci České republiky, IT servis,
- zajištění kvality a certifikace (v současné době žádost o IATF, v budoucnu žádost o enviromentální, energetické nebo bezpečnostní certifikace),
- zabezpečení výrobních zaměstnanců do výroby (včetně technických pozic),
- pravidelný finanční report. (MaLoCon Europe s.r.o., 2019)

Důvodů, proč vzniklo toto spojení mezi společnostmi je několik, ale mezi hlavní argumenty patří např. daňová úspora, dnešní trend přibližování se automobilkám (společnost MaLoCon Europe s.r.o. sídlí necelých 20 km od Mladé Boleslavi) a komunikační partnerství (řešení vzniklých problémů je mnohonásobně rychlejší). V současné době je připraven přesun některých aktivit společnosti CT Automotive do České republiky a jednoznačnou příčinou pro toto rozhodnutí je brexit. (MaLoCon Europe s.r.o., 2019)

Brexit bude mít podle analýzy britské centrální banky (Bank of England) velké důsledky na celou ekonomiku ve Velké Británii a dopady by mohly být větší než finanční krize v roce 2008. V případě „brexitu bez dohody“ by se nezaměstnanost zvýšila o 3,5 % (na 7,5 %), základní úroková sazby by vzrostla na 4 % a návrat k nárůstu ekonomiky by byl možný nejdříve v roce 2023. Pokud by nastala situace, že zboží by mohlo proudit přes hranice nadále, ale pouze by se na něj vztahovala cla, tak by hrubý domácí produkt Velké Británie utrpěl propad o 3 %. Důležité pro britskou ekonomiku je také přechodné období, bez něj by totiž ekonomika zažila podobnou situaci ropného šoku ze sedmdesátých let minulého století. (zahranicni.ihned.cz, 2018)

Obrázek č. 5 znázorňuje logistický tok společnosti firmy MaLoCon Europe s.r.o. na principu zjednodušeného schématu.



Obrázek 5: Logistický tok firmy MaLoCon Europe s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování interních dokumentů

V prvním kroku zákazník (automobilová společnost Volkswagen) pošle EDI odvolávku na 100 ks výrobků společnosti CT Automotive ve Velké Británii. Management britské společnosti odvolávku zpracuje a v krocích 2a) a 2b) odešle do České republiky a do Číny avízo o objednávce. Společnost MaLoCon Europe s.r.o. obdrží informaci, že společnost Volkswagen objednala 100 ks daného výrobku a přibližný termín doručení do České republiky. Zároveň z Británie odchází pokyn do čínských výrobních závodů o výrobě 100 ks výrobků. Po uplynutí zhruba osmi týdenní lhůty dorazí vyrobené zboží do České republiky s dodacím listem (krok 3). Zaměstnanci společnosti MaLoCon Europe s.r.o. dané výrobky zkontrolují, zkompletují a zabalí pro konečného zákazníka (společnost Volkswagen), zároveň je vystaven dodací list a zboží je odesláno zákazníkovi (krok 4). Posledním bodem v celém logistickém kroku je fakturace (kroky 5a a 5b). Společnost MaLoCon Europe s.r.o. fakturuje částku za přidanou hodnotu společnosti ve Velké Británii a CT Automotive poté fakturuje částku zákazníkovi (společnost Volkswagen).

5.1 Analýza konkurenčních podniků

Společnost MaLoCon Europe s.r.o. vyrábí menší díly do automobilů, které jsou nákladově méně náročné než u větších firem, ale nejsou ziskovější. Velké společnosti jako Magna International nebo Grupo Antolil s sebou však nesou vysoké náklady na vývoj. Uvedené společnosti spolu mají společný obor podnikání: lisovna plastů.

Společnost MaLoCon Europe s.r.o. analyzovala trh s výrobou plastových dílů do automobilů a zjistila, že na trhu pro ni vznikla příležitost vyrábět. Tento prostor vznikl po odkupu divize interiérů společnosti Magna International společností Grupo Antolin. Tyto firmy si vzájemně přestaly konkurovat, protože Magna International koncentruje svou výrobu na exteriér automobilu a Grupo Antolin na interiér automobilu. Společnost MaLoCon Europe s.r.o. se rozhodla, že její prvotní investice a dodávky budou soustředěny na interiér automobilu a prvotním zákazníkem se stala Škoda Auto a.s.

Magna International:

Společnost Magna International byla založena roku 1957 v Kanadě rakouským rodákem F. Stronachem. Tato společnost působí ve více než 25 zemích světa a zaměstnává přes 150 tisíc pracovníků. Pro své zaměstnance zajišťuje společnost vzdělávací programy, školení nebo jazykové kurzy, podíl na hospodářských úspěších firmy a pravidelné měsíční schůzky s vedením společnosti. (Magnabohemia, 2017)

Technologicky je společnost vybavena 230 vstřikovacemi stroji pro výrobu plastových dílů. Tyto díly jsou po výrobě dále povrchově upravovány lakováním, děrováním a svařováním. Celou technologii Magny International doplňují robotické lepicí linky, vlastní vývojové centrum a vlastní výroba vstřikovacích forem. Mezi nejvíce produkováné výrobky patří přední a zadní nárazník, dveřní prahy nebo víčko palivové nádrže. Obchodními partnery společnosti jsou automobilky Škoda, Volkswagen, Seat, BMW nebo Nissan. (Magnabohemia, 2017)

Grupo Antolin:

Grupo Antolin je španělská společnost založená v roce 1950 působící na více než 25 zahraničních trzích. Společnost Grupo Antolin se označuje jako inteligentní organizace. Snaží se maximálně využívat zkušeností a dovedností managementu a kapacit svých zaměstnanců. U svých zaměstnanců společnost podporuje kreativitu a vlastní návrhy na úpravy výrobních procesů. Společnost vyrábí např. vnitřní osvětlení automobilu, palubové desky, stropy nebo přístrojové panely. Grupo Antolin má velmi široké portfolio klientů, např. Aston Martin, Audi, Honda, Mercedes apod. (Grupoantolin, 2019)

Faurecia:

Společnost Faurecia byla založena v roce 1914 Francouzem B. Faurem. Tato společnost zaměstnává 115 000 pracovníků v téměř 40 zemích světa a provádí výzkum v 35 výzkumných a vývojových centrech. Od roku 2015 Faurecia transformovala své strategické operace podle

zásad Industry 4.0. Vznikla nová řešení jako kolaborativní roboti nebo automatizace montážních a manipulačních činností na výrobních linkách. Dále společnost splňuje standardy kvality, životního prostředí a bezpečnost automobilového průmyslu (Faurecia, 2018)

Společným znakem analyzovaných podniků je dlouholetá tradice v automobilovém průmyslu, obchodování se zahraničím a stabilita na trhu. Každá ze společností obchoduje s více než 20 zeměmi světa a zaměstnává několik tisíc zaměstnanců. Společnost Magna International a Faurecia provozují vlastní vývojová centra a snaží se neustále inovovat. Grupo Antolin využívá svých zkušeností a dovedností a označuje se jako inteligentní firma. Tudiž lze celkově shrnout, že všechny tři konkurenční podniky jsou aktivní směrem k inovacím, rozvoji a neustálému pokroku nejen v oblasti výroby. Dalším společným rysem je splnění standardů automobilového průmyslu jako např. kvalita nebo bezpečnost. Největší výhodou společnosti Magna International a Grupo Antolin je množství vstřikovacích strojů. Předností společnosti Faurecia je neustále se rozšiřující robotizace ve svých výrobních závodech. Výše celosvětových tržeb za rok 2017 společnosti Faurecia byla nejvyšší, a to 1,8 miliardy EUR. Společnost Magna International utržila v témže roce 34,6 miliónů EUR a společnost Grupo Antolin vyčíslila celosvětové tržby ve výši 5,37 miliónů EUR. (Magna, 2019; Grupoantolin, 2019; Faurecia, 2018)

5.2 SWOT analýza společnosti MaLoCon Europe s.r.o.

Silné stránky:

K silným stránkám společnosti MaLoCon Europe s.r.o. patří znalost prostředí automotive. Vedení společnosti se v oboru automobilového průmyslu orientuje již spoustu let a jejich zkušenosti a získané know-how pomohly vybudovat tuto společnost. Svůj podnikatelský úspěch tedy staví na zkušenostech a znalostech automotive.

Firma disponuje vlastním kapitálovým základem, tudíž není postižena žádným bankovním úvěrem a finanční zdraví společnosti je na dobré úrovni. Společníci MaLoCon Europe s.r.o. do podnikání vložili své osobní finanční zdroje, které pomohly vybudovat ekonomicky samostatnou společnost. Z pohledu zákazníka je dobré finanční zdraví podniku vizitkou pro navázání kvalitních a dlouhodobých obchodních vztahů.

Globální automobilový průmysl vyžaduje přísné standardy kvality pro výrobce a dodavatele výrobků a materiálů. Standard pro řízení v automobilovém průmyslu IATF 16949 byl zveřejněn v roce 2016 a nahradil dřívější ISO normu. Společnost MaLoCon Europe s.r.o. zažádala

o certifikaci IATF v oblasti enviromentální, energetické a bezpečnosti informací. Pro společnost tato certifikace přinese úsporu nákladů a času, minimalizaci rizik (tzn. zajištění shody s mezinárodními standardy) a dobrou pověst společnosti.

Společnost MaLoCon Europe s.r.o. nabízí kompletní nabídku služeb (výroba, logistika, poradenství). To znamená, že pro své zákazníky společnost zajistí veškerou komunikaci, právní a technologickou podporu. Přidanou hodnotou společnosti je oblast poradenství, ve které se soustřeďuje na komunikaci s koncovým zákazníkem a nese odpovědnost za finální kvalitu.

Blízká vzdálenost Mladé Boleslavi je silnou stránkou společnosti z toho důvodu, že v případě nesrovnalostí nebo jiného problému, je pro společnost Škoda a.s. a MaLoCon Europe s.r.o. případná osobní schůzka jednoduchým řešením. Nehrozí zde žádný časový posun nebo dlouhý dojezdový čas do areálů společností. Obchodní schůzky tak mohou probíhat pravidelně, protože je to pro obě strany výhodné. Další výhodou blízkosti obou společností je úspora času a financí pro dodávku zakázek.

Slabé stránky:

Slabou stránkou je jazyková vybavenost vedení společnosti. Management o této slabé stránce ví a dále se rozvíjí prostřednictvím intenzivních vzdělávacích kurzů. Pro jednání s klienty je totiž nezbytný anglický jazyk, který je v oblasti automobilového průmyslu jazykem číslo jedna a všechny kontrakty s nadnárodními společnostmi jsou projednávány pouze v anglickém jazyce.

I přesto, že finanční zdraví společnosti je více než dobré a MaLoCon Europe s.r.o. netíží žádný velký dluh, počáteční investice do podnikání byla velmi vysoká a v případě neúspěchu společníci přijdou o svůj vložený kapitál. V případě finanční krize není společnost ještě natolik velká, aby tuto nastalou situaci zvládla bez úhony. V současné době je společnost na začátku své podnikatelské cesty a nevykazuje velké zisky. To znamená, že návratnost vysokých investic je v řádu několika let. Tuto slabou stránku firma každý měsíc pravidelně analyzuje, vyjednává nové obchodní kontrakty a účelově využívá veškeré příjmy.

Vzdálenost od Mladé Boleslavi je z pohledu dodávek velkou výhodou, zákazník na svou dodávku nemusí čekat několik dní a v případě nesrovnalostí je dojezd do závodu Škoda Auto v rámci několika minut. Problém však nastává u lidské pracovní síly. V současné době je po pracovnících na technických pozicích velká poptávka a tyto dvě společnosti, které jsou

velmi blízko sebe svádí boj o každou pracovní sílu. Slabá stránka společnosti MaLoCon Europe s.r.o. je zatím skryta v její velikosti, tradici a nadstandartních benefitech pro své zaměstnance.

Příležitosti:

Příležitostí společnosti je jednoznačně nově vzniklý prostor pro lisovnu plastů. Společnosti jako Magna International a Grupo Antolin disponují velkými lisy, pro které přijímají pouze velké dodávky. Společnost MaLoCon Europe s.r.o. buduje lisovnu plastů s objemem až 1 500 t, které jsou vhodné pro střední zakázky (např. pro výrobu plastových krytů klimatizace).

Společnost MaLoCon Europe s.r.o. se spojila s britskou společností CT Automotive, které zde v České republice sníží daňovou zátěž. Toto spojení je pro obě strany velmi výhodné. MaLoCon Europe s.r.o. je schopná prostřednictvím CT Automotive navázat nové obchodní vztahy a zajistit si růst.

Očekává se neustálý nárůst životního standardu obyvatelstva, které bude chtít svoji životní úroveň zvyšovat novějšími, výkonnějšími a modernějšími automobily. Pro společnost MaLoCon Europe s.r.o. to znamená příležitost v růstu tržního podílu, zajištění činností pro své zaměstnance a růst tržeb.

Hrozby:

Největší hrozbou společnosti je paradoxně automotive trh, protože pouze na něj je společnost zaměřená a v případě krize a snížení poptávky po produkci společnosti nemá MaLoCon Europe s.r.o žádnou jinou alternativu k oblasti svého podnikání.

Mezinárodní postavení a vývoj čínské ekonomiky má dopad na celý svět. Specifickým znakem čínské zahraniční politiky je vliv Komunistické strany a zapojení poradních skupin expertů, kteří jsou financováni a ovlivňováni vládou. Současnou politickou situací ve Velké Británii charakterizuje brexit. V případě tvrdého brexitu bude spousta obchodních vztahů narušena a volný pohyb zboží a kapitálu nebude možný. Tomu se společnost MaLoCon Europe s.r.o. a CT Automotive snaží předejít přesunutím některých aktivit z Velké Británie do České republiky.

Tabulka 5: SWOT analýza MaLoCon Europe s.r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
Znalost prostředí automotive Vlastní kapitálový základ Certifikace IATF Nabídka komplexních služeb Vzdálenost od Mladé Boleslavi	Jazyková vybavenost firmy Vysoké investice Fluktuace zaměstnanců
Příležitosti	Hrozby
Vznik tržního prostoru pro lisovnu plastů Daňová úleva pro CT Automotive Růst tržního podílu	Podnikání pouze v automotive Politická situace v Číně a Velké Británii Obchodní bariéry, legislativa

Zdroj: MaLoCon Europe s.r.o., 2019

Cílem této SWOT analýzy byla identifikace silných a slabých stránek společnosti MaLoCon Europe s.r.o. a příležitostí a hrozeb plynoucích z tržního prostředí. Mezi **silné stránky** lze jednoznačně zařadit znalost automobilového prostředí a zkušenosti v tomto průmyslovém odvětví. **Slabou stránkou** společnosti je jazyková vybavenost, která prozatím není na takové úrovni, aby při jednání nedocházelo k jistým nedorozuměním. **Příležitostí** podniku je nově vzniklý tržní prostor pro lisovnu plastů a **hrozbou** je zaměření podniku pouze na automobilový průmysl.

6 Analýza prostředí čínského trhu

V této kapitole je analyzován čínský trh z důvodu vstupu firmy MaLoCon Europe s.r.o na tento vybraný trh. Tato společnost se spojila s britskou společností CT Automotive, která má výrobní závody v Číně a hledala partnera v České republice. Důvodem pro navázání kontaktu byla potřeba nalezení partnera, který bude schopen zajistit přímou komunikaci se společností Škoda.

6.1 Politické vlivy

Oficiální název země je **Čínská lidová republika**, úředním jazykem je čínština, oficiálními jazyky jsou kantonština, mongolština, ujgurština a kyrgyzština. Vláda se skládá z prezidenta Xi Jinpinga, premiéra a předsedy Státní rady a místopředsedů. Dále je v Číně např. Ministerstvo zahraničních věcí, Ministerstvo financí, Ministerstvo zemědělství, Ministerstvo spravedlnosti nebo Národní kontrolní úřad. **Čínský bankovní sektor** je ovlivněn bankami, které jsou ve vlastnictví státu. V roce 2016 ovládaly zhruba 37 % trhu a jedná se o banky Agricultural Bank of China, Bank of China, Industrial and Commercial Bank of China, China Construction Bank a Bank of Communication. V roce 2014 byla vydána revize **Zákona o rozpočtu**, která vešla v platnost 1. 1. 2015 a jedná se o významnou revizi poprvé od roku 1995. Tato nová podoba zákona vládě umožňuje vydávat obligace a přispět tak k větší transparentnosti v systému veřejných financí. (Businessinfo, 2018)

Daňový systém v Číně je tvořen šesti dílčími daněmi, které jsou příjmem centrální vlády:

- daň z přidané hodnoty,
- spotřební daň,
- daň z přírodních zdrojů,
- enviromentální daň,
- daň z nemovitostí,
- daň z příjmu.

Jedno daňové období koresponduje s kalendářním rokem, tedy od 1. ledna do 31. prosince. Pokud má zahraniční podnik problém s výpočtem daně za stanovené daňové období, může požádat o výjimku. Podniky, které nepůsobily na čínském trhu celý rok za daňové období pokládají skutečnou provozní dobu. Daňovou legislativu v Číně řídí Státní daňový úřad a Ministerstvo financí. (Businessinfo, 2018)

Daň z příjmů právnické osoby je charakterizována jako částka zbývající z hrubého příjmu za jedno daňové období po odečtení nezdanitelných příjmů, daňově neuznatelných nákladů a ztráty (může být uplatňována pět let). Nový daňový zákon od 1. 1. 2008 rozlišuje pro daňové potřeby několik typů společností:

- společnost, která je založena v Číně (daňový rezident): daňové zatížení 25 %,
- společnost, která sídlí mimo Čínu, ale sídlo svého managementu má v Číně: daňové zatížení 25 %,
- společnost, která je založena v zahraničí, sídlo svého managementu má v zahraničí, ale příjmy z podnikání jí plynou z Číny (daňový nerezident): daňové zatížení 25 %,
- daňový rezident, který získává příjmy z podnikání v Číně, ale není fyzicky přítomen: daňové zatížení 20 %.

Daňové prázdny jsou nabízeny upřednostňovaným sektorům, zejména pak ochraně životního prostředí, vývoji technologií, zemědělství, lesnictví nebo rozvoji infrastruktury. Za splnění určitých podmínek lze daně snížit např. u podniku s moderními technologiemi a podniků zaměřených na vědu a výzkum. (Businessinfo, 2018)

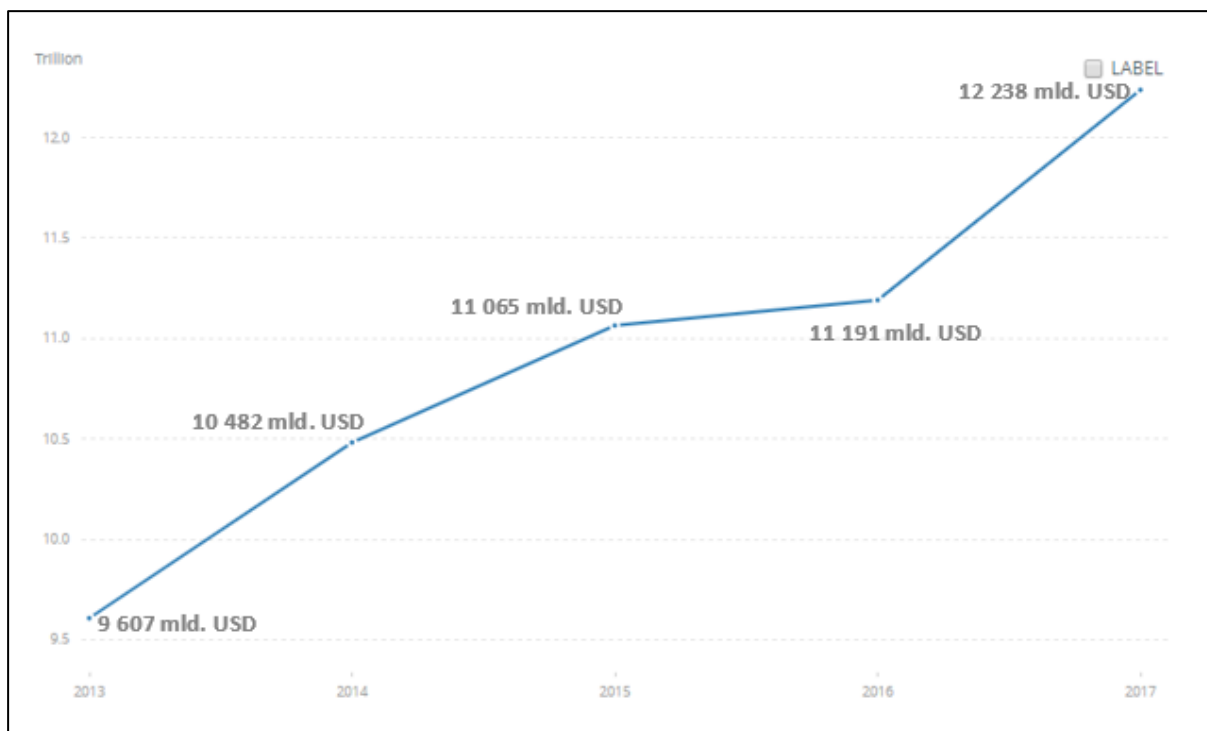
Daň z přidané hodnoty je uplatňována při prodeji zdanitelného zboží a služeb. Existují dvě hlavní kategorie služeb, ze kterých se daň z přidané hodnoty platí: přepravní a poštovní služby a moderní služby. Dále jsou zde stanoveny tři základní sazby:

- 0 % na výrobky již použité prodejcem, zemědělské produkty vyrobené vlastní silou, antikoncepční přípravky, knihy v antikvariátech, přístroje pro vědecký výzkum atd.,
- 13 % na zemědělské produkty, vodné, topení, plyn, knihy, noviny atd.,
- 17 % na ropné produkty,
- 3 % pro malé obchodníky zabývající se obchodem, jejichž roční tržby nepřevýšily 0,8 milionu CNY (120 000 USD).

V současné době probíhá reforma systému a všechny služby jsou postupně od roku 2013 převáděny z režimu obchodní daně do režimu daně z přidané hodnoty, kde jsou stanoveny sazby 3 % - 11 %. (Businessinfo, 2018)

6.2 Ekonomické vlivy

Vývoj HDP čínské ekonomiky za posledních pět let znázorňuje obrázek č. 6. Údaje na obrázku jsou v amerických dolarech a hodnota dolaru pro HDP je přepočtena z domácí měny pomocí oficiálních směnných kurzů za jeden rok.



Obrázek 6: Vývoj HDP v Číně za roky 2013 až 2017

Zdroj: Worldbank.org (2019)

Jak je patrné z obrázku, tak HDP Číny každý rok rostlo. V roce 2017 byla hodnota HDP 12 238 USD, to znamená že meziroční růst byl 1 076 miliardy USD (+ 9,64 %). Mezi roky 2013 a 2017 vzrostlo HDP Číny o 2 631 miliardy USD (+ 7,39 %). (Worldbank, 2019)

Jak se na HDP podílí jednotlivé sektory zobrazuje tabulka č. 6. Primární sektor představuje sektor prvovýroby (zpracování surovin, lesnictví, zemědělství atd.), v případě sekundárního sektoru se jedná o sektor zpracovatelského průmyslu (zpracování polotovarů, stavební výroba atd.) a terciární sektor je známější pod pojmem sektor služeb.

Tabulka 6: HDP Číny dle sektorů mezi roky 2013 a 2017

Druh sektoru	Roky				
	2013	2014	2015	2016	2017
Primární	9,3 %	9,1 %	8,8 %	8,6 %	7,9 %
Sekundární	44 %	43,1 %	40,9 %	39,9 %	40,5 %
Terciární	46,7 %	47,8 %	50,2 %	51,6 %	51,6 %

Zdroj: Stats.gov, 2018

V čínské ekonomice má největší podíl na HDP sektor služeb, např. obchod, doprava, komunikace, zdravotnictví, vzdělávání a informační služby tvoří přibližně 50 % celého HDP. Druhým největším přispěvatelem je sekundární sektor, který vytváří zhruba 40 % čínského HDP. A nejmenší podíl na tvorbě HDP má primární sektor.

Nezaměstnanost v Číně je dlouhou dobu na nízké úrovni a pohybuje se okolo 4 %. Na časové ose mezi roky 2009 a 2014 nebyla nezaměstnanost vyšší než 4,3 %. Míra nezaměstnanosti se v roce 2017 snížila na 3,9 % a jedná se o nejnižší hodnotu od roku 2002. V Číně vzniklo v roce 2017 téměř 14 miliónů pracovních míst, což bylo zhruba o 350 000 více než v roce 2016. (Worldbank, 2019)

Inflace neboli nárůst cenové hladiny zboží a služeb v čínské ekonomice byla v roce 2017 3,085 % a meziročně se jednalo o nárůst 1,246 %. V roce 2016 inflace tedy byla 1,839 % a jednalo se o nejnižší hodnotu během posledních pěti let. (Worldbank, 2019)

6.3 Sociální vlivy

V roce 2017 došlo k nárůstu obyvatelstva na 1 390 080 000, tedy o zhruba 8 %. Procentuální podíl mužů a žen zůstal téměř nezměněn. Čínská vláda dlouhou dobu preferovala politiku jednoho dítěte, a proto poměry mužů a žen v zemi mohou být zkreslené. Hlavní problém Číny však netkví v počtu obyvatel, ale v počtu Číňanů v produktivním věku. (Stats.gov, 2018)

Podle Světové banky by se měl počet Číňanů v produktivním věku tedy mezi 15 a 64 lety, snížit v roce 2040 o více než deset procent. To bude mít vliv na dlouhodobý vývoj čínské ekonomiky. Současně je očekáváno i stárnutí čínského obyvatelstva. Americký statistický úřad analyzoval

stárnutí populace na celém světě a došel k závěru, že počet Číňanů, kteří jsou starší 65 let bude v zemi v roce 2030 zhruba 240 000 000. (Investicniweb, 2016)

Školství v Číně je důmyslně propracovaný systém vzdělání, který generuje gramotnost na úrovni větší než 95 % u jedinců starších 15 let. V roce 2015 navštěvovalo základní školy 96 milionů dětí, střední školy 60 milionů studentů a vysoké školy 37 milionů studentů. Rozpočet přidělený na školství během posledních deseti let vzrostl o téměř 20 %. Univerzity jsou dlouhodobě podporovány ve vědě a výzkumu. Cílem je zvýšení prestiže v mezinárodním měřítku a vychování vlastních špičkových vědeckých pracovníků. (Medium, 2017)

Číňané mají velmi striktní **kulturu obchodního jednání**, kdy k prvnímu kontaktu s obchodním partnerem dochází již na letišti. Velikost delegace na letišti je posuzována podle důležitosti návštěvy, čím důležitější, tím vyšší představitelé partnera vítají. Nejdůležitější zásadou při osobním jednání s čínským manažerem je dochvilnost. Při představování dochází k potřesení rukou, které by mělo být doplněno mírným přikývnutím a krátkým sklopením zraku. Číňané rádi rozdávají a získávají nové vizitky, je proto důležité mít dostatečnou zásobu. Dojem udělají vizitky v čínské a anglické podobě. Důležité je přijímat vizitku oběma rukama a před položením na stůl, případně do kapsy, důkladně prostudovat. Během obchodního jednání se Číňané staví do role reagujících na stimuly druhé strany a téměř nikdy nemluví a nezasahují do prezentace partnera. Obchodní témata nejsou projednávána postupně ani jednotlivě, ale běžně se domlouvá více bodů schůzky najednou. Pro Číňany je dobrá dohoda taková, ve které má pocit, že má navrch a obchodní partner není vítězem. (Sinovia, 2019)

6.4 Technologické vlivy

Čína se dlouhá desetiletí opírá o své výrobní znalosti, aby podpořila hospodářský růst. Stala se průkopníkem v rozvíjejících se průmyslových odvětvích a vedoucí představitelé podniků stále více vyhledávají inovace jako hnací sílu čínského hospodářského růstu. Dlouhodobý hospodářský růst umožnil investovat do **vědy a výzkumu**. V roce 1991 Čína investovala pouze 0,72 % svého HDP, v roce 2015 už to bylo 2,07 % čínského HDP. Cílem čínské vlády je, aby do roku 2020 výdaje na podporu vědy a výzkumu dosáhly 2,5 % HDP. Od roku 1991 do roku 2016 se výdaje na vědu a výzkum téměř trojnásobně zvýšily z původních 13 miliard na 410 miliard amerických dolarů. (Chinapower, 2019)

V tabulce č. 7 jsou znázorněny počty vysokoškolských institucí zaměřených na vědu a výzkum mezi lety 2013 až 2017. Čína se snaží vychovávat své vlastní vědecké pracovníky a dosáhnout

tak světové prestiže. Počet zaměstnanců zaměstnaných v institucích pro vědu a výzkum každoročně roste. V roce 2013 bylo v tomto odvětví zaměstnáno 715 000 pracovníků, v roce 2017 to bylo 914 000 pracovníků. Jedná se tedy o nárůst téměř 8 %. (Stats.gov, 2018)

Tabulka 7: Vysokoškolské instituce za roky 2013 až 2017

Roky	Instituce		
	Přírodní vědy a technologie	Společenské a humanitní vědy	Věda a výzkum
2013	1 070	1 150	9 842
2014	1 356	1 540	10 632
2015	1 713	1 814	11 732
2016	2 021	2 199	13 062
2017	2 162	2 325	14 971

Zdroj: Stats.gov, 2018

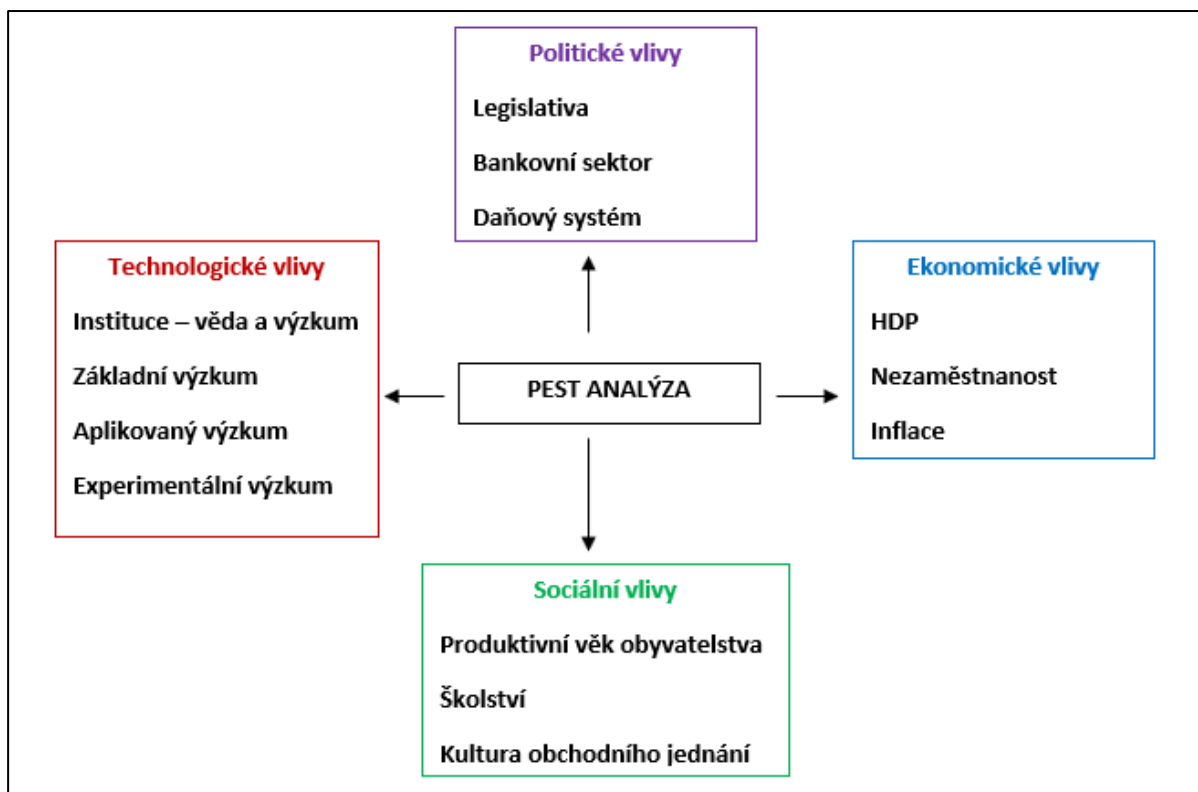
Nejvíce institucí je zaměřeno přímo na vědu a výzkum. V roce 2013 figurovalo v čínském školství 9 842 institucí, v roce 2017 to bylo o více než pět tisíc více. Přírodní vědy a technologie a společenské a humanitní vědy každý rok také vykazují nárůst. Od roku 2013 do roku 2017 se počty institucí v těchto odvětvích zdvojnásobily.

Priority Číny v oblasti vědy a výzkumu lze rozdělit do tří oblastí: základní, aplikovaný a experimentální výzkum. Nejvíce je vládou **podporován experimentální výzkum** (zhruba 80 % výdajů) a převyšuje tak ostatní ekonomiky jako je USA nebo Japonsko. Základní výzkum je v Číně podceňován a v roce 2016 činil 5 % výdajů na vědu a výzkum. A výdaje na aplikovaný výzkum dokonce mezi lety 2000 a 2016 poklesly o 6,6 %. (Chinapower, 2019)

Přesto, že je Čína technologickou velmocí, tak díky komunistickému systému vládnutí, nemohou uživatelé internetu svobodně vstupovat na zahraniční stránky od února roku 2018. Systém virtuálních privátních sítí (VPN) byl jedním ze způsobů, jak mohli uživatelé překonat některá regionální omezení nastavené vládou nebo autorskými právy, ale nyní jsou tyto individuální přístupy blokovány. Nový zákon také dále zakazuje jakékoliv anonymní příspěvky

v diskuzních fórech a zřizovatelé těchto platform jsou povinni ověřovat pravost jmen uživatelů při registraci. Přísnou cenzuru internetu již znají občané v Rusku a Turecku. (Idnes, 2017)

Obrázek č. 7 jednoduchým schématem shrnuje klíčové oblasti PEST analýzy Číny, které byly v textu výše zmíněny.



Obrázek 7: Schéma analýzy prostředí čínského trhu

Zdroj: Vlastní zpracování.

Čínský **bankovní sektor** je ovlivněn bankami, které vlastní stát. V roce 2016 tyto banky ovládaly zhruba 37 % trhu a jedná se např. o banky Agricultural Bank of China nebo Industrial and Commercial Bank of China. **Daňový systém** je rozdělen do šesti dílčích daní: daň z přidané hodnoty, spotřební daň, daň z nemovitostí, daň z příjmu, environmentální daň a daň z přírodních zdrojů. Ekonomická situace je v Číně v na dobré úrovni. **HDP** každoročně roste, v roce 2017 činilo 12 238 miliard amerických dolarů. **Nezaměstnanost** se dlouhodobě drží na nízké úrovni 4 % a **inflace** meziročně vzrostla o 1,2 %. Čínské **školství** je velmi dobře konstruovaný systém, a proto je v zemi 95 % gramotného obyvatelstva. Na vysokých školách si země vychovává své vlastní vědecké pracovníky, protože věda a výzkum je jedna z nejdůležitějších oblastí. Ročně je investováno velké množství finančních prostředků. Hnací silou čínského hospodářského

růstu jsou inovace a investice do nových technologií. Cílem čínské vlády je, aby výdaje na podporu vědy a výzkumu dosáhly do roku 2020 2,5 % HDP.

V poslední době se hojně diskutuje o nové ekonomické krizi, která má zasáhnout celý svět. Čína by mohla být jednou ze zemí, pro kterou by tato krize měla fatální následky, jelikož se jedná o ekonomiku, která se zhruba 15 % podílí na celosvětovém HDP. Čínská ekonomika je ovládaná komunistickou stranou, která ovládá finanční i bankovní sektor. Lze tedy předpokládat, že v případě krize nebude vláda schopna naplno ovládat tyto trhy a současně stimulovat ekonomiku. Prioritou posledních let není rychlé tempo ekonomiku nýbrž snižování státního dluhu, který dosahuje trojnásobku HDP. Dalším charakteristickým znakem čínské ekonomiky je obchodní válka s USA, ve které na sebe obě tyto země uvalovaly cla na výrobky nebo komplikovaly dodávky materiálu. V současnosti celní vyjednávání neustále pokračují, ale prezident USA Donald Trump požádal čínskou stranu o zrušení cel na americkou zemědělskou produkci. Důvodem této žádosti je prozatím dobře vyvíjející se jednání a neuvolení 25 % cla na zboží pocházející z Číny.

7 Zhodnocení úspěšnosti vstupu MaLoCon Europe s. r. o. na čínský trh

Tato závěrečná kapitola analyzuje internacionalizaci a vstup firmy MaLoCon Europe s.r.o. na čínský trh. V rámci této kapitoly autorka práce navrhuje vlastní koncept vstupu na zahraniční trhy, který by mohl být v praxi proveditelný.

Jelikož má firma pozitivní přístup k zapojování se do mezinárodního obchodu, lze její internacionalizační proces zařadit k teoretickému východisku I-modelu autora Reida. Z pohledu forem vstupu na zahraniční trh společnost MaLoCon Europe s.r.o. zvolila z hlediska teoretického vstup kapitálový. Těchto vstupů využívají silné a stabilní společnosti a jedná se o nejvyšší stupeň internacionalizace.

7.1 Forma vstupu

Výběr formy vstupu pro firmu je zásadní rozhodnutí. Daná forma vstupu by měla v budoucnu firmě přispět k lepší finanční výkonnosti, ale zároveň by neměla ohrozit její bytí na domácím trhu. Ve druhé kapitole teoretické části byly představeny téměř všechny existující alternativy pro vstup na zahraniční trh.

Společnost MaLoCon Europe s.r.o. se spojila s britskou společností CT Automotive a vytvořily společný podnik založený na kapitálové investici. Obě společnosti jsou právnickou osobou, vystupují pod svým obchodním jménem a nesou za své chování odpovědnost. Tito partneři se rozhodli vybudovat vzájemné dlouhodobé obchodní vztahy s podílením se na vytvořeném zisku. Mezi výhody společného podnikání plynoucí společností MaLoCon Europe s.r.o. je rychlejší vstup na čínský trh, omezení investičního rizika a orientace společnosti CT Automotive na čínském trhu. Pozitivním dopadem tohoto společného podnikání pro společnost MaLoCon Europe s.r.o. je rozšíření portfolia služeb a výroby, naopak negativním dopadem jsou vysoké investice z obou stran a zodpovědnost za kvalitu.

Tento společný podnik vznikl v podstatě na základě požadavku firmy Škoda, která preferuje rezidenta v Číně, ale komunikovat chce prostřednictvím partnera v České republice. Výhodou je pro ni úspora času a finančních zdrojů. Čína měla kvalitativní a komunikační problémy, proto jeden z českých manažerů CT Automotive oslovil s touto nabídkou své známé ve vedení firmy MaLoCon Europe s.r.o. Požadavkem společnosti CT Automotive bylo vyhledat takového partnera, který bude umět zajistit přímou komunikaci s firmou Škoda, naváže s ní kontakty a nastavení podmínek na kvalitu a dodávky.

7.2 Logistika firmy

Společnost MaLoCon Europe s.r.o. obchoduje převážně s koncernem Volkswagen AG, a proto podléhá nárokům na balení jednotlivých dílů přísným kritériím tohoto koncernu. Servisní centrum VW Behältermanagement vlastní obaly splňující veškeré podmínky pro přepravu. Tyto obaly jsou poté distribuovány společností MaLoCon Europe s.r.o. Přes informační systém koncernu musí společnost objednat dostatečné množství obalů na své výrobky pro jednotlivé zakázky. V případě chybného požadavku tento systém upozorní na nesprávné údaje a společnost je povinna toto pochybení odstranit.

Při dovážení zboží z Číny hrozí přepravní rizika, která jsou popsána v podkapitole 2.4 teoretické části práce. Mezi rizika lze zařadit např. problém pozdního doručení, poškození nebo zničení nákladu. V těchto případech využívá společnost MaLoCon Europe s.r.o. mezinárodní přepravní pravidla INCOTERMS. Ve svých obchodech nejčastěji uplatňuje dvě doložky:

- FCA (Free Carrier)
- DAP (Delivered At Place)

Doložka **FCA** stanovuje, že prodávající (CT Automotive China) je povinen předat dodávané zboží na ujednaném místě dopravci. Nejběžněji společnost využívá leteckou a lodní dopravu s kombinací nákladní dopravy. Po převzetí zboží dopravcem přecházejí veškerá náklady a rizika z prodávajícího na společnost MaLoCon Europe s.r.o., V případě doložky **DAP** prodávající hradí náklady přepravy na sjednané místo, ale s výjimkou nákladů za proclení. Prodávající zároveň nese odpovědnost za rizika do doby, kdy je zboží připraveno k vyložení v areálu společnosti MaLoCon Europe s.r.o.

V případě dodávky zboží z Číny lodní dopravou je zboží přepraveno do přístavu v Hamburku, kde je procleno a naloženo na nákladní automobil smluvního dopravce společnosti. Po přejetí státních hranic je zboží opětovně procleno na území České republiky. Smluvní dopravce poté zboží doveze do areálu společnosti MaLoCon Europe s.r.o., kde je vyloženo. Dodávka je poté zařazena na příjem a čeká na další zpracování.

7.3 Náklady

Při obchodování na zahraničních trzích vzniká příležitost v podobě navýšení zisku nebo tržního podílu, ale zároveň se zvýší finanční zatížení společnosti. Jelikož firma MaLoCon Europe s.r.o.

vstoupila na zahraniční trh ve spojení se společností CT Automotive, nese s sebou určité náklady v podobě investic do svého podnikání.

Nedílnou složkou nákladů společnosti jsou zaměstnanci. Hrubá mzda pracovníků společnosti se pohybuje v rozmezí 18 000 – 35 000 Kč za jeden odpracovaný měsíc s úvazkem 160 hodin. V České republice je zaměstnavatel povinen odvádět za své zaměstnance sociální (25 %) a zdravotní (9 %) pojištění. Jedná se o významnou částku, protože v součtu s hrubou mzdou tvoří tyto hodnoty tzv. superhrubou mzdu, ze které se počítá daň z příjmu. Tabulka č. 8 znázorňuje měsíční náklady společnosti MaLoCon Europe s.r.o. na všechny své zaměstnance.

Tabulka 8: Měsíční náklady MaLoCon Europe s.r.o. na zaměstnance

Pracovní pozice	Hrubá mzda v Kč	Sociální pojištění 25 % v Kč	Zdravotní pojištění 9 % v Kč	Počet zaměstnanců	Celková částka v Kč/měsíc
Operátor výroby	18 000	4 500	1 620	19	458 280
Vedoucí logistiky	25 000	6 250	2 250	1	33 500
Vedoucí výroby	25 000	6 250	2 250	1	33 500
Externí účetní	35 000	8 750	3 150	1	46 900
Externí inženýr kvality	32 000	8 000	2 880	1	42 880
Externí mzdová účetní	30 000	7 500	2 700	1	40 200
CELKEM					655 260 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování interních zdrojů

Nejnákladnější položku těchto nákladů tvoří operátoři výroby, kterých je ve firmě 19. Jejich hrubá mzda je 18 000 Kč za měsíc. To znamená, že náklady na jednoho zaměstnance na této

pracovní pozici jsou 24 120 Kč měsíčně. Hrubá měsíční mzda vedoucího logistiky a vedoucího výroby je shodná, a to 25 000 Kč. Sociální a zdravotní pojištění ve výši 34 % odváděné zaměstnavatelem měsíčně činí 8 500 Kč za jednoho zaměstnance. Externí účetní je nejlépe finančně ohodnocenou pracovnící, její hrubá mzda je 35 000 Kč za měsíc. Společnost MaLoCon Europe s.r.o. eviduje celkové měsíční náklady na tuto zaměstnankyni ve výši 46 900 Kč. Jednotlivé měsíční náklady na zaměstnance v součtu činí téměř 660 000 Kč. Takřka 70 % celkových nákladů vytváří operátoři výroby.

Společnost však do svých měsíčních nákladů musí zahrnout i ostatní výdaje jako je přeprava a provoz. Nákladová položka v podobě přepravy v sobě zahrnuje např. expedici, manipulaci a skladování. Provozní náklady jsou složeny z poplatků za elektřinu, vodu nebo osvětlení. V tabulce č. 9 jsou zahrnuty měsíční náklady na přepravu, provoz a zaměstnance při obchodování s čínským trhem.

Tabulka 9: Celkové měsíční náklady MaLoCon Europe s.r.o.

Druh nákladu	Částka v Kč/měsíc
Přeprava	90 000
Provoz	30 000
Zaměstnanci – operátoři výroby	458 280
CELKEM	578 280 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování interních zdrojů

Celkové měsíční náklady na přepravu činí 90 000 Kč (15,56 %), na provoz jsou tyto náklady vykalkulovány ve výši 30 000 Kč (5,19 %) a nejvyšší údaj vytváří položka zaměstnanců, kde se jedná o částku 458 280 Kč (79,25 %). Tato částka se vztahuje na operátory výroby, kteří jsou přímo spojeni s výrobky dovezených z Číny, a kteří se podílejí na dalším zpracování těchto výrobků. V celkovém součtu jsou měsíční náklady spojené s čínským trhem 578 280 Kč. V případě ročních nákladů se jedná o částku 6 939 360 Kč.

Vstup společnosti MaLoCon Europe s.r.o. na čínský trh lze zhodnotit prozatím jako **finančně náročný**, ale **úspěšný**. Firma má zájem rozvíjet se a navazovat další obchodní kontakty v zahraničí. Jelikož podnikání v automobilovém průmyslu s sebou nese vysoké investice, je

vytvoření společného podniku s britskou společností CT Automotive pro obě strany prospěšné a z hlediska budoucnosti žádoucí. Jednou z nejsilnějších stránek společnosti MaLoCon Europe s.r.o. je znalost automotive prostředí. Vedení společnosti své zkušenosti v tomto oboru nyní uplatňuje a základy svého podnikání založila na vlastních kapitálových zdrojích.

7.4 Vlastní návrh vstupu na zahraniční trh

Po analýze vstupu společnosti MaLoCon Europe s.r.o. se autorka práce rozhodla vytvořit vlastní koncept vstupu firmy na jakýkoliv další zahraniční trh, který bude firmě předložen jako jedna z dalších možných alternativ rozvoje zahraničního obchodování.

Autorka práce se rozhodla, že pro firmu bude vhodné zvolit nejjednodušší formu vstupu na zahraniční vstup, tedy jednu z možných **tradičních vývozních operací**. Tento vztah s sebou nenese žádnou kapitálovou investici a je vždy na dohodě obou stran, jaké podmínky si ve smlouvě stanoví.

V případě spojení se s obchodním zástupcem má firma dvě možnosti. Buď ho zaměstná jako svého zaměstnance na základě pracovní smlouvy a bude za něj každý měsíc odvádět platby na sociální a zdravotní pojištění. Nebo s daným obchodním zástupcem uzavře smlouvu o obchodním zastoupení. Autorka práce se rozhodla pro smlouvu o obchodním zastoupení z důvodu nižší nákladovosti.

Smlouva o obchodním zastoupení je zakotvena v zákoně č. 89/2012 Sb. občanského zákoníku (§2483), oddíl 5 – Obchodní zastoupení. V základním ustanovení se hovoří o obchodním zástupci jako o nezávislém podnikateli, který se zavazuje vyvíjet dlouhodobou činnost, která směřuje k ujednání obchodů jménem zastoupeného a na jeho účet a zastoupený se zavazuje platit obchodnímu zástupci provizi. Tato smlouva musí být vždy sepsána v písemné podobě.

Požadavky na práci obchodního zástupce:

Obchodní zástupce společnosti MaLoCon Europe s.r.o. by měl být schopen analyzovat situaci na daném zahraničním trhu, tipovat a jednat s potenciálními klienty, sepisovat smlouvy, dojednávat nákup zboží nebo nabízet a prezentovat výrobky společnosti. Dále by měl obchodní zástupce disponovat silnými komunikačními schopnostmi (v českém i anglickém jazyce), flexibilitou, samostatností a měl by zvládat krizové situace.

7.4.1 Návrh smlouvy o obchodním zastoupení:

Jak již bylo zmíněno výše, smlouva o obchodním zastoupení vychází ze zákona č. 89/2012 Sb. občanského zákoníku a má několik nezbytných náležitostí, které je potřeba dodržet při jejím vytváření. Mezi nezbytné náležitosti patří smluvní strany, předmět smlouvy, stanovení provize nebo povinnosti smluvních stran. Celý **fiktivní návrh smlouvy** je obsažen v příloze A – Smlouva o obchodním zastoupení této diplomové práce.

Smluvní strany:

Zastoupený: MaLoCon Europe s.r.o., Jugoslávská 620/29, Vinohrady, 120 00 Praha, IČO: 07629265, zapsaná v obchodním rejstříku vedeném u Městského soudu v Praze, spisová značka C 304363, zastoupena Bc. Ladislavem Jahodou, jednatel.

Obchodní zástupce: Ing. Pavel Novák, Perucká 2483/4, Vinohrady, 120 00 Praha, IČO: 12345678, zapsán v obchodním rejstříku vedeném u Městského soudu v Praze, spisová značka M 55544.

Pro potřeby této smlouvy byl autorkou práce vymyšlen fiktivní obchodní zástupce tzn. jméno, adresa, IČO nebo číslo bankovního účtu nejsou reálné údaje.

Předmět smlouvy:

Obchodní zástupce se v této části smlouvy zavazuje, že bude pro zastoupeného vyvíjet dlouhodobou činnost, která povede k uzavírání obchodních smluv zejména v oblasti automobilového průmyslu.

Provize:

Obchodní zástupce společnosti MaLoCon Europe s.r.o. má nárok na provizi ze všech obchodů, které uzavřel. Provizi obchodního zástupce navrhuje autorka práce ve výši 1 % z celkové ceny obchodu. Výplatu provize provede společnost MaLoCon Europe s.r.o. nejpozději do šesti měsíců od uskutečnění obchodu. Platba provize se provádí bezhotovostním převodem na účet obchodního zástupce. Důležitým bodem, který autorka práce navrhuje je, dohoda smluvních stran o provizi, která zahrnuje veškeré náklady spojené s činností obchodního zástupce.

Povinnosti MaLoCon Europe s.r.o.:

K závazkům společnosti MaLoCon Europe s.r.o. jakožto zastoupeného patří povinnost poskytnout obchodnímu zástupci veškerou dokumentaci a údaje potřebné k plnění jeho úkolů. Zároveň musí společnost svému obchodnímu zástupci neodkladně sdělit, zda obstaraný obchod přijímá či nikoliv. Pro obchodního zástupce je jedním z nejdůležitějších bodů výplata provize, kterou je společnost MaLoCon Europe s.r.o. povinna svému obchodnímu zástupci vyplatit.

Povinnosti obchodního zástupce Ing. Pavla Nováka:

Obchodní zástupce je povinen zajišťovat a předkládat závazné poptávky zákazníků, uzavírat obchody jménem společnosti MaLoCon Europe s.r.o., již však neručí za splnění závazků. Dále musí obchodní zástupce poskytnout relevantní informace o vývoji na daném zahraničním trhu. Obchodní zástupce má bez zbytečných odkladů ohlašovací povinnost při neschopnosti vykonávat svou práci.

Konkurenční doložka:

Konkurenční doložka je ve smlouvě sjednána na základě §2518 občanského zákoníku. Dle této doložky se obchodní zástupce zavazuje po dobu jednoho roku po ukončení smlouvy zdržet jakékoliv činnosti, která by měla soutěžní povahu ve vztahu k obchodní činnosti zastoupené společnosti MaLoCon Europe s.r.o. V případě porušení konkurenční doložky má obchodní zástupce povinnost zaplatit smluvní pokutu ve výši 100 000 Kč za každé jednotlivé porušení.

Závěrečná ustanovení:

Smlouva o obchodním zastoupení je ujednána na dobu neurčitou a ve dvou vyhotoveních, z nichž každá smluvní strana obdrží jedno vyhotovení. Tato smlouva specifikuje oblast působnosti obchodního zástupce na Evropskou unii a Asii.

Závěr

Automobilový průmysl se všeobecně zabývá výrobou, vývojem a prodejem automobilů. Tento průmysl patří v Evropské unii k největším, když se téměř 7 % podílí na tvorbě HDP a nepřímo zaměstnává 12 milionů obyvatel. K nejprodávanějším značkám patří automobily společností Volkswagen, Seat nebo Škoda. Hospodářská krize z roku 2008 postihla i tento průmysl a Evropská unie po roce 2009 obnovila zájem o průmyslovou politiku. V rámci strategie Evropa 2020 vznikl program nazývaný Cars 2020 Action Plan, který je postaven na čtyřech základních pilířích.

Cílem této diplomové práce bylo vyhodnocení úspěšnosti vstupu firmy MaLoCon Europe s.r.o. na zahraniční trh. Tato firma navázala kontakt s britskou společností CT Automotive a vytvořily společný podnik neboli joint venture založený na kapitálové investici. Dalším cílem bylo vytvoření vlastního návrhu pro vstup na jiné zahraniční trhy.

Diplomová práce byla rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Úvodní kapitola práce popisovala faktory, které vedou k internacionalizaci, internacionalizaci malých a středních podniků a v neposlední řadě samotné modely, které se dají rozdělit na tři typy: progresivní, kontingenční a interaktivní. Tyto modely se týkají vstupů společností na zahraniční trhy, ale z pohledu firemního se jedná pouze o teoretický výklad. Jelikož je společnost MaLoCon Europe s.r.o. proaktivní směrem k obchodování se zahraničím lze její postup zařadit k teoretickému východisku I modelu, který je zařazen do skupiny interaktivních internacionalizačních modelů.

Dalším teoretickým východiskem práce byly formy vstupu na zahraniční trh, které se odlišují např. finanční náročností. Tyto vstupy jsou rozděleny na vývozní a dovozní operace, kapitálově nenáročné vstupy a kapitálové vstupy. Kapitola pokračovala vymezením možných rizik plynoucích z obchodování na mezinárodních trzích. Pro společnost MaLoCon Europe s.r.o. je pravděpodobně nejzásadnější riziko přepravní, jelikož dodávky z Číny jsou přepravovány lodí, letadlem ale i nákladní dopravou. Pro zajištění tohoto rizika společnost využívá mezinárodních přepravních pravidel INCOTERMS a konkrétně doložky FCA (Free Carrier) a DAP (Delivered At Place). Autorka práce do této kapitoly zahrнула i konkurenční potenciál firem podnikajících v průmyslovém sektoru, protože současný svět a podnikatelské prostředí je velmi složité a nabízí nový pohled na vztahy mezi podniky a podnikateli.

Pro dosažení vytyčeného cíle práce bylo nutné vytvořit metodiku závěrečné práce. Autorka práce definovala nutnost vypracování analýzy vnějšího prostředí podniku z hlediska dopadů automobilového průmyslu na evropskou ekonomiku za pomoci výsledků statistického úřadu Evropské unie, OICA a ACEA a vytvoření PEST analýzy čínského trhu. Významným faktorem vedoucím k analýze vnitřního prostředí podniku byla stanovena SWOT analýza a kalkulace nákladů na zaměstnance, přepravu a provoz společnosti.

Náplní první praktické části práce byla analýza dopadů automobilového průmyslu na evropskou ekonomiku z pohledu zaměstnanosti, výroby zahraničního obchodu a regulací, kterou lze zahrnout do vnějšího prostředí podniku. Jednoznačně lze říci, že automobilový průmysl má na evropskou ekonomiku nesmírný vliv. Toto odvětví zaměstnává více než 12 miliónů evropské populace, Německo patří k největším zaměstnavatelům a produktivita práce převyšuje průměr celého sektoru výroby. V roce 2017 byl mezinárodní obchod s automobily v přebytku téměř tři miliard EUR.

Pro seznámení se s analyzovanou společností MaLoCon Europe s.r.o. bylo nutné definovat její předmět podnikání, poskytované služby nebo logistický tok. Vypracovanou SWOT analýzu lze zahrnout již do vnitřního prostředí firmy a z výsledků vyplynulo, že společnost MaLoCon Europe s.r.o. stojí na silných finančních základech a využívá znalostí a zkušeností v automobilovém průmyslu. Mezi slabou stránku společnosti lze zahrnout jazykovou vybavenost vedení, která v obchodních jednáních prozatím způsobuje občasná nedorozumění. Příležitost firmy autorka práce mimo jiné vidí v nově vzniklém tržním prostoru pro lisovnu plastů a největší hroznou je paradoxně sám automobilový průmysl, protože firma nemá jiné zaměření a předmět podnikání je omezen pouze na toto odvětví. V analýze konkurenčních podniků se autorka práce zaměřila na firmy Magna International, Grupo Antolin a Faurecie. Společným znakem těchto firem je tradice v obchodování na zahraničních trzích, potřeba neustále inovovat např. své výrobní procesy a splnění standardů automobilového průmyslu.

Při rozhodování společnosti o navázání kontaktů s čínským obchodním partnerem jsou rozhodující především dva prvky PEST analýzy, a to politické (bankovní sektor, daňový systém) a ekonomické aspekty (HDP, inflace, nezaměstnanost) tohoto trhu. Jelikož je ekonomická situace v Číně na dobré úrovni a HDP každoročně roste, tak ekonomické aspekty převáží z pohledu české firmy nad politickou situací v zemi. V souvislosti s Čínou se v poslední době hovoří o ekonomické krizi, která by na zemi měla fatální následky, jelikož se čínská ekonomika podílí na tvorbě celosvětového HDP zhruba 15 %. Dalším současným znakem

čínské ekonomiky je obchodní válka s USA, ve které obě tyto země uvalovaly cla na výrobky nebo komplikovaly dodávku materiálu.

V závěrečné části této diplomové práce byl zhodnocen vstup firmy MaLoCon Europe s.r.o. na čínský trh z hlediska formy vstupu a logistiky na základě rozhovorů s vedením společnosti, interních dokumentů a autorka práce vytvořila kalkulaci nákladů na zaměstnance, přepravu a provoz. Po provedení všech analýz a posouzení faktorů byl vstup vyhodnocen jako úspěšný. Autorka práce předložila společnosti vlastní návrh pro rozšíření obchodních aktivit na mezinárodní trhy prostřednictvím smlouvy o obchodním zastoupení, která je ukotvena v zákoně č. 89/2012 Sb. Důvodem, které vedlo k tomuto rozhodnutí, bylo posouzení finanční náročnosti jednotlivých forem vstupů na zahraniční trh. Smlouva o obchodním zastoupení s sebou nenese žádnou kapitálovou investici a smluvní strany si mohou podmínky smlouvy samy stanovit. Vedení společnosti MaLoCon Europe s.r.o. tento podnět prozkoumalo a rozhodlo se o budoucím navázání kontaktu s obchodním zástupcem.

Seznam použité literatury

Knížní publikace

ANDERSEN, Otto. 1993. *On the Internationalization Process of Firms: a Critical Analysis*. In *Journal of International Business studies*. Vol. 24, no. 2. ISSN: 0047-2506.

ANDERSON, Erin, Hubert GATIGNON. 1986. Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*. **17**(Fall): 1-26. ISSN 1478-6990.

Belinda, S. 2008. *Part 1: Business planning and analysis – Chapter 04: Planning and budgeting*. London: Kogan Page Ltd. Dostupné také komerčně z databáze Proquest.

BUCKLEY, J. Peter, Mark C. CASSON. 1998. Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internationalization Approach. *Journal of International Business Studies*. **29**(3): 539-561. ISSN 1478-6990.

DANIELS, John D., Lee H. RADEBAUGH a Daniel P. SULLIVAN. 2015 *International Business: Environments and Operations*. 15th ed. Harrow: Pearson Education Limited. ISBN 97812920167995.

DASZKIEWICZ, Nelly a Kryzysztof WACH. 2012. *Internationalization of SMEs: Context, Models and Implementation*. Gdańsk University of Technology Publishers. ISBN 9788373484115.

DUNNING, H. John. 1988. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*. **19**(1): 1-31. ISSN 1478-6990.

DUNNING, H. John, 1995. Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism. *Journal of International Business Studies*. **26**(3): 461-491. ISSN 1478-6990.

DVOŘÁČEK, Jiří a Petr SLUNČÍK. 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074002243.

FITZGERALD, R. 2002. *Part IV: Finance Techniques for Developing the Organization Chapter 15: Mergers and Acquisitions*. London: Kogan Page Ltd. Dostupné také komerčně z databáze Proquest.

FOJTÍKOVÁ, Lenka a Marian LEBIEDZIK. 2008. *Společné politiky EU: historie a současnost se zaměřením na Českou republiky*. Praha: C. H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788071799399.

HODICOVÁ, Radka. 2011. *Psychické distance a internacionalizace malých a středních podniků: Empirické šetření na příkladu sasko-českého pohraničí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024739397.

JOHANSON, Jan, Lars-Gunnar, MATTSSON. 1988. *Internationalisation in Industrial Systems – A Networks Approach*. Strategies in Global Competition. Croom Helm.

JOHANSON, Jan, Jan-Erik, VAHLNE. 2009. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*. **40**: 1411-1431. ISSN 1478-6990.

JOHANSON, Jan, Finn WIDERSHEIM-PAUL. 1975. The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*. **12**(3): 305-323. ISSN 1478-6990.

KRUGMAN, Paul R, Maurice OBSTFELD a Marc J. MELITZ. 2018. *Internacional economics: theory & policy*. 11th ed. New York: Pearson. ISBN 9780133423648.

KOTLER, Philip. 2007. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024715452.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2013. *Marketing management*. Přeložil Tomáš JUPPA, Martin MACHEK. Praha: Grada. ISBN 9788024741505.

KUBÍČKOVÁ, Lea. 2013. Trendy ekonomiky a managementu. *Teoretické aspekty řízení rizika internacionalizačního procesu malých a středních podniků*. **7**(14): 44-54. ISSN 1802-8527.

MACHKOVÁ, Hana. 2015. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024753669.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024748740.

MEIXNEROVÁ, Lucie, Šárka ZAPLETALOVÁ a Zuzana STEFANOVÁ. 2017. *Mezinárodní podnikání: vybrané strategické, manažerské a ekonomické aspekty*. Praha: C. H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074006548.

MORGAN, E. Robert., Constantine. S. KATSIKEAS. 1997. *Theories of International Trade, Foreign Direct Investment and Firm Internationalization: a Critique*. In *Management Decision*. Vol. 35. ISSN: 0021-1747.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. ISBN 9788024747804.

NIEUWENHUIS, Paul, P. E. WELLS. 2015. *The global automotive industry*. Chichester, West Sussex, United Kingdom: Wiley. ISBN 9781118802397.

RUZZIER, M., R. HISRICH a B. ANTONCIC. 2006. SME Internationalization Research: Past, Present and Future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. **13**(4): 476-497.

VERNON, Raymond. 1966. International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*. **80**(2): 190-207. ISSN 1478-6990.

Internetové zdroje

ACEA. 2018. *Economic and Market Report* [online]. **4**(4): 4-26 [cit. 2019-03-03]. Dostupné z https://www.acea.be/uploads/statistic_documents/Economic_and_Market_Report_Q4_2017.pdf

Acea.be. 2019. *Employment trends*. [online]. [cit. 2019-02-22]. Dostupné z <https://www.acea.be/statistics/tag/category/employment-trends>

Acea.be. 2019. *Top 10: car producing countries, worldwide and EU*. [online]. [cit. 2019-02-25]. Dostupné z <https://www.acea.be/statistics/article/top-10-car-producing-countries-worldwide-and-eu>

Acea.be. 2019. *Trade*. [online]. [cit. 2019-02-25]. Dostupné z <https://www.acea.be/statistics/tag/category/trade>

Acea.be. 2019. *World production* [online]. [cit. 2019-02-22]. Dostupné z <https://www.acea.be/statistics/tag/category/world-production>

Archiv.ihned.cz. 2003. *Vývozní aliance – cesta pro export*. [online]. [cit. 2019-02-04]. Dostupné z <https://archiv.ihned.cz/c1-13646200-vyvozni-aliance-cesta-pro-export>

Autosap.cz. 4. 10. 2018. *Vyjádření AutoSAP k hlasování Evropského parlamentu o návrhu řízení stanovujícím emisní normy (CO2) pro nová osobní a užitková vozidla* [online]. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z <https://autosap.cz/aktualita/vyjadreni-autosap-k-hlasovani-evropskeho-parlamentu-o-navrhu-narizeni-stanovujicimu-emisni-normy-co2-pro-nova-osobni-a-uzitkova-vozidla/>

Businessinfo.cz. 28. 8. 2009. *Formy vstupu firem na mezinárodní trhy*. [online]. [cit. 2019-02-04]. Dostupné z <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy-7689.html>

Businessinfo.cz. 13. 11. 2009. *Specifické metody marketingové situační analýzy*. [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/metody-marketingove-situacni-analyzy-2807.html#b2>

Businessinfo.cz. 11. 3. 2013. *Podnikatelské prostředí: Koncepce podpory MSP 2014-2020* [online]. [cit. 2019-03-12]. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/koncepce-politiky-msp-2014-2020-27913.html>

Businessinfo.cz. 5. 4. 2018. *Tři procenta zaměstnanců v automobilovém průmyslu tvoří 9 procent českého HDP*. [online]. [cit. 2019-02-20]. Dostupné z <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/tri-procenta-zamestnancu-v-automobilovem-prumyslu-tvori-9-procent-ceskeho-hdp-105764.html>

Businessinfo.cz. 24. 8. 2018. *Čína: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled*. [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/cina-zakladni-charakteristika-teritoria-ekonomicky-19051.html#sec4>

Chinapower.csis.org. 2019. *Is China a global leader in research and development?* [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z <https://chinapower.csis.org/china-research-and-development-rnd/>

Corporatefinanceinstitute.com. 2016. *What Is Greenfield Investment?*. [online]. [cit. 2019-02-04]. Dostupné z <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/greenfield-investment/>

Czechinvest.org. 2019. *Investiční pobídky* [online]. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-investory/Investicni-pobidky>

Czechtrade.cz. 2016. *Seznam vývozních aliancí*. [online]. [cit. 2019-02-04]. Dostupné z <https://www.czechtrade.cz/o-czechtrade/vyvozni-aliance/vyvozni-aliance-seznam>

ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012, občanský zákoník. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2017 [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

Ec.europa.eu. 25. 2. 2016. *Archive: Manufacture of motor vehicles, trailers and semi-trailers statistics – NACE Rev. 2*. [online]. [cit. 2019-02-20]. Dostupné z https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:Manufacture_of_motor_vehicles,_trailers_and_semi-trailers_statistics_-_NACE_Rev._2

Europaparl.europa.eu. 2018. *Malé a střední podniky* [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z <http://www.europarl.europa.eu/factsheets/cs/sheet/63/male-a-stredni-podniky>

Evropská unie. Směrnice č. 2009/33/ES ze dne 23. dubna 2009. In: EUR-Lex [online]. [cit. 2019-03-60]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009L0033&from=FI>

Exportguru.cz. 2016. *Přímý vývoz*. [online]. [cit. 2019-02-04]. Dostupné z <http://www.exportguru.cz/exportni-pruvodce/primy-vyvoz/>

Faurecia.com 2018. *Group* [online]. [cit. 2019-03-12]. Dostupné z <https://www.faurecia.com/index.php/en>

Finance.cz. 4. 1. 2017. *Prodej aut v EU v roce 2016: elektromobilů se prodalo celkem o 18,9 % více* [online]. [cit. 2019-02-22]. Dostupné z <https://www.finance.cz/483674-trh-s-osobnimi-automobily-v-roce-2016/>

Franchising.cz. 27. 12. 2017. *Nejlepší franšizy světa 2017* [online]. [cit. 2019-02-03]. Dostupné z <https://franchising.cz/clanek/3307/nejlepsi-fransizy-sveta-2017/>

Grupoantolin.com. 2019. *Compay* [online]. [cit. 2019-03-12]. Dostupné z <http://www.grupoantolin.com/en/company>

Idnes.cz. 22. 6. 2017. *Franšíz na českém trhu přibývá. Nyní nejvíce lákají pizzy* [online]. [cit. 2018-10-03]. Dostupné z https://ekonomika.idnes.cz/fransizy-cesky-trh-0ab-ekonomika.aspx?c=A170621_200254_ekonomika_ale

Idnes.cz. 28. 8. 2017. *Čína dál ořezává internet. Anonymně nesmíte nic, zakázáno je cokoliv* [online]. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z https://www.idnes.cz/technet/internet/cina-internet-omezeni-cenzura.A170828_091235_sw_internet_kuz

Internations.org. 2019. *Chinese Sports and Leisure Activities* [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z <https://www.internations.org/china-expats/guide/29464-culture-shopping-recreation/chinese-sports-and-leisure-activities-17525>

Investicniweb.cz. 13. 4. 2016. *Možná největší problém Číny ve dvou grafech* [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z <https://www.investicniweb.cz/2016-4-13-mozna-nejvetsi-problem-ciny-ve-dvou-grafech/>

- Let.cz. 2016. *Současné výrobní kooperace*. [online]. [cit. 2019-02-04]. Dostupné z http://www.let.cz/clanek_262_soucasne-vyrobní-kooperace.html
- Magnabohemia.cz. 2017. *O společnosti Magna* [online]. [cit. 2019-03-12]. Dostupné z <https://magnabohemia.cz/o-spolecnosti-magna - 2017>
- MaLoCon Europe s.r.o. 2019.
- MaLoCon Europe s.r.o. 2019. *Logistický tok MaLoCon Europe s.r.o.*
- MaLoCon Europe s.r.o. 2019. *SWOT analýza*.
- Medium.com. 21. 6. 2017. *EdTech v zemi rudého draka: Pohled na současný stav vzdělávacích technologií v Číně*. [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z <https://medium.com/edtech-kisk/edtech-v-zemi-rud%C3%A9ho-draka-pohled-na-sou%C4%8Dasn%C3%BD-stav-vzd%C4%9B1%C3%A1vac%C3%ADch-technologie%C3%AD-v-%C4%8D%C3%ADn%C4%9B-6d25f87e2c46>
- Oica.net. 2019. *2008 Production Statistics* [online]. [cit. 2019-02-22]. Dostupné z <http://www.oica.net/2008-production-statistics/>
- Rada Evropské unie. 10. 11. 2017. *Návrh směrnice Evropského parlamentu a Rady, kterou se mění směrnici 2009/33/ES o podpoře čistých a energeticky účinných silničních vozidel* [online]. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z <https://www.senat.cz/xqw/xervlet/pssenat/original?docid=86165&varid=72247&fileid=76920>
- Sinovia.cz. 2019. *Jak jednat s Čínany*. [online]. [cit. 2019-02-04]. Dostupné z <http://sinovia.cz/navody/jak-jednat-s-cinany/navod56.html>
- Stats.gov. 2018. *China Statistical Yearbook*. [online]. [cit. 2019-03-06]. Dostupné z <http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2018/indexeh.htm>
- Tutor2u.net. 2018. *Joint Ventures*. [online]. [cit. 2019-02-04]. Dostupné z <https://www.tutor2u.net/economics/reference/joint-ventures>
- Worldbank.org. 2019. *GDP (current US\$)* [online]. [cit. 2019-03-06]. Dostupné z <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2017&locations=CN&start=2013&view=chart>
- Worldbank.org. 2019. *Inflation, GDP deflator (annual %)*. [online]. [cit. 2019-03-06]. Dostupné z <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.DEFL.KD.ZG?end=2017&start=2013&view=chart>
- Worldbank.org. 2019. *Unemployment, total (% of total labor force) (national estimate)* [online]. [cit. 2019-03-06]. Dostupné z <https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.NE.ZS?end=2014&locations=CN&start=2009>

Zahranicni.ihned.cz. 28. 11. 2018. *Ekonomické důsledky brexitu bez dohody by pro Británii byly horší než krize před deseti lety, varovala tamní centrální banka* [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z <https://zahranicni.ihned.cz/c1-66363810-britska-centralni-banka-varuje-pred-brexitem-bez-dohody-ekonomicke-dusledky-by-se-pry-rovnaly-ropnemu-soku-ze-sedmdesatych-let>

SMLOUVA O OBCHODNÍM ZASTOUPENÍ

uzavřená ve smyslu § 2483 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, ve znění pozdějších předpisů

(dále jen „občanský zákoník“)

1 Smluvní strany

Obchodní firma:	<i>MaLoCon Europe s.r.o.</i>
Sídlo:	<i>Jugoslávská 620/29, Vinohrady, 120 00 Praha</i>
IČO:	<i>07629265</i>
Zapsaná v obchodním rejstříku vedeném	<i>u Městského soudu v Praze</i>
	<i>spisová značka C 304363</i>
Zastoupena:	<i>Bc. Ladislavem Jahodou, jednatel</i>
(dále jen „zastoupený“)	

a

Jméno a příjmení:	<i>Ing. Pavel Novák</i>
Sídlo:	<i>Perucká 2483/9, Vinohrady, 120 00 Praha</i>
IČO:	<i>12345678</i>
(dále jen „obchodní zástupce“)	

Zastoupený a obchodní zástupce společně dále též jako „smluvní strany“ a každý samostatně jako „smluvní strana“ uzavírají níže uvedeného dne, měsíce a roku tuto

smlouvu o obchodním zastoupení

(dále jako „smlouva“)

2 Úvodní ustanovení

2.1 Zastoupený je obchodní společností, jejímž předmětem podnikání je především poskytování služeb a výroba. Zastoupený vykonává své obchodní aktivity zejména na území Evropské unie a Asie.

- 2.2 Obchodní zástupce je nezávislým podnikatelem, který má zájem dlouhodobě vykonávat činnost směřující ke sjednávání a uzavírání níže uvedených obchodů, a to jménem zastoupeného a na jeho účet.
- 2.3 Zastoupený je oprávněn ustanovit pro níže uvedenou smluvní oblast další zástupce, jakož i uzavírat obchody přímo.

3 Předmět smlouvy

- 3.1 Obchodní zástupce se zavazuje, že bude pro zastoupeného dlouhodobě vyvíjet činnost k uzavírání obchodních smluv, zejména v oblasti automotive (dále jako „obchody“). Tyto činnosti směřující k uzavírání obchodů provádí obchodní zástupce v níže uvedeném rozsahu a za níže uvedených sjednaných podmínek.
- 3.2 Zastoupený se zavazuje zaplatit obchodnímu zástupci za činnosti dle odstavce 3.1 této smlouvy níže sjednanou provizi.

4. Provize

- 4.1 Obchodní zástupce má nárok na provizi ze všech obchodů, které byly uzavřeny mezi zastoupeným a zákazníky, a jehož uzavření obchodní zástupce zprostředkoval.
- 4.2 Provize obchodního zástupce činí 1 % z celkové hodnoty obchodu dle smlouvy uzavřené mezi zastoupeným a zákazníkem.
- 4.3 Nárok na provizi vzniká obchodnímu zástupci za podmínky, že zastoupený splní závazek nebo je povinen jej splnit anebo pokud splní závazek ze smlouvy zákazník.
- 4.4 Zastoupený se zavazuje platit obchodnímu zástupci provizi bankovním převodem na bankovní účet, č. ú. 012 345 678, vedený u České spořitelny, a to nejpozději šest měsíců, ve kterém je finanční plnění třetí strany, strany zastoupenému, na které je provize vázána, zapláceno zastoupenému.
- 4.5 Pokud zaniklo obchodní zastoupení, má obchodní zástupce nárok na provizi, pokud byl obchod uskutečněn především v důsledku jeho činnosti.
- 4.6 Nárok na provizi nevzniká v případě, kdy byl obchodní zástupce činný při uzavírání obchodu jako obchodního zástupce pro osobu, s níž zastoupený uzavřel obchod. Nárok na provizi nevzniká ani v případě, kdy provize náleží předchozímu obchodnímu zástupci dle 4.5.
- 4.7 Smluvní strany se dohodly, že provize zahrnují veškeré náklady spojené s činností obchodního zástupce.

Povinnosti zastoupeného

- 5.1 Zastoupený se zavazuje obstarat a obchodnímu zástupci sdělit veškeré údaje nezbytné k plnění jeho povinností.
- 5.2 Zastoupený se zavazuje poskytnout obchodnímu zástupci nezbytnou dokumentaci vztahující se k předmětu obchodů, zejména je zastoupený povinen předat obchodnímu

zástupci propagační materiály, letáky apod. Zastoupený se také zavazuje obchodnímu zástupci předat všechny podklady a věci potřebné pro plnění jeho povinností.

- 5.3 Zastoupený je povinen obchodnímu zástupci bez zbytečného odkladu sdělit, zda obstaraný obchod přijal, nebo odmítl, popřípadě zda jej nesplnil.
- 5.4 Zastoupený je povinen sdělit obchodnímu zástupci informace nezbytné k plnění závazků, zejména v rozumné době sdělit obchodnímu zástupci, že předpokládá významné snížení rozsahu činnosti oproti tomu, co by mohl obchodní zástupce rozumně očekávat
- 5.5 Zastoupený je povinen zaplatit obchodnímu zástupci provizi.

6 Povinnosti obchodního zástupce

- 6.1 Obchodní zástupce je povinen vykonávat svou činnost s odbornou péčí, dbá zájmů zastoupeného a postupuje ve shodě s pověřením a rozumnými pokyny zastoupeného.
- 6.2 Obchodní zástupce je povinen zastoupeného informovat o nezbytných údajích, které se dozvěděl v souvislosti s plněním svých povinností a které s tímto plněním souvisí. Stejně tak je povinen sdělit zastoupenému údaje o vývoji relevantního trhu.
- 6.3 Obchodní zástupce je povinen zajistit a předkládat závazné poptávky zákazníků a předat je neprodleně zastoupenému k posouzení.
- 6.4 Obchodní zástupce je povinen uzavírat obchody jménem zastoupeného, popřípadě navrhopvat uzavření obchodů se zákazníky, u nichž jsou předpoklady, že své závazky splní. Obchodní zástupce však za splnění závazků neručí.
- 6.5 Obchodní zástupce je povinen po potřebnou dobu uchovat doklady významné pro ochranu oprávněných zájmů zastoupeného, které získal při své činnosti.
- 6.6 Obchodní zástupce je povinen bez zbytečných odkladů sdělit zastoupenému, že nemůže vykonávat svou činnost.

7 Konkurenční doložka

- 7.1 Smluvní strany si sjednávají konkurenční doložku ve smyslu ustanovení § 2518 občanského zákoníku, dle které se obchodní zástupce zavazuje zdržet po dobu jednoho roku po ukončení smlouvy jakékoliv činnosti, která by měla soutěžní povahu ve vztahu k obchodní činnosti zastoupeného, zejména pak ve vztahu k činnosti, kterou pro zastoupeného sám vykonával. Konkurenční doložka se vztahuje na území České republiky.
- 7.1. V případě porušení konkurenční doložky je obchodní zástupce povinen zaplatit zastoupenému smluvní pokutu ve výši 100 000 Kč za každé jednotlivé porušení, přičemž uplatnění smluvní pokuty dle tohoto odstavce nemá vliv na uplatnění náhrady škody dle občanského zákoníku.

8 Závěrečná ustanovení

- 8.1 Tato Smlouva se sjednává na dobu neurčitou.
- 8.2 Tato smlouva se vyhotovuje ve dvou vyhotoveních, z nichž každá smluvní strana obdrží jedno vyhotovení.
- 8.3 Obchodní zástupce je povinen vyvíjet činnost specifikovanou v této smlouvě na území Evropské unie a Asie.
- 8.4 Tato smlouva se řídí právními předpisy České republiky, zejména občanským zákoníkem.
- 8.5 Tato smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu.

V Bousově dne 19. 3. 2019

V Bousově dne 19. 3. 2019

Bc. Ladislav Jahoda

zastoupený

Ing. Pavel Novák

obchodní zástupce

Poděkování

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Zuzaně Pěničkové, Ph.D. a Ing. Renatě Čuhlové, Ph.D., BA (Hons) za odborné vedení diplomové práce a poskytnuté rady. Dále bych ráda poděkovala odbornému konzultantovi Ing. Michalu Tůmovi ze společnosti MaLoCon Europe s.r.o. za ochotu, užitečné rady a nápady.