

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA OBCHODU A CESTOVNÍHO RUCHU

STUDIJNÍ PROGRAM: EKONOMIKA A MANAGEMENT
STUDIJNÍ OBOR: OBCHODNÍ PODNIKÁNÍ

FORMY VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRH

Vedoucí bakalářské práce
Ing. Lucie Tichá, Ph.D.

Autor
Zdeněk Pilecký

České Budějovice, 2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zdeněk PILECKÝ**
Osobní číslo: **E09132**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Formy vstupu na zahraniční trh**
Zadávající katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je analýza možných forem vstupu na zahraniční trh a její aplikace na příkladu vybrané firmy na trhu obráběcích strojů.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury
2. Analýza vybraného segmentu trhu
3. Analýza současné prodejní struktury firmy
4. Návrh nejvhodnější formy vstupu na nový trh

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární rešerše. 3. Cíle a metodika práce. 4. Vlastní šetření. 5. Zhodnocení. 6. Doporučení. 7. Závěr. 8. Seznam literatury.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 30 - 40 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Horstmann, I. J., Markusen, J. R. *Exploring New Markets: Direct Investment, Contractual Relationships, and the Multinational Enterprise*. *International Economic Review*, Vol. 37. No. 1. pp. 1-19, 1996.

Kalínská, E. a kol. *Mezinárodní obchod ve 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2010.

Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002.

Thiel, Ch. *Gestaltung den Vertriebsstrukturen im Auslandmarkt*. Rostock: 2008.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Lucie Tichá, Ph.D.
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání bakalářské práce: 15. února 2011
Termín odevzdání bakalářské práce: 16. dubna 2012

1.2 
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


Ing. Kamil Pícha, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 3. března 2011

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum:

.....
Podpis studenta

Poděkování

Rád bych poděkoval paní Ing. Lucii Tiché, Ph.D. za odborné vedení, cenné připomínky, podněty a profesionální náhled při vypracování této práce.

OBSAH

1 ÚVOD.....	3
2 CÍLE A METODIKA	5
3 LITERÁRNÍ PŘEHLED	8
3. 1 MEZINÁRODNÍ OBCHOD.....	8
3.1.1 <i>Vývoj mezinárodního obchodu.....</i>	<i>10</i>
Vývojové trendy mezinárodního obchodu.....	10
3.1.2 <i>Vývoj zahraničního obchodu ČR</i>	<i>12</i>
3.1.3 <i>Marketing zahraničního obchodu.....</i>	<i>13</i>
3.1.4 <i>Mezinárodní obchodní politika.....</i>	<i>14</i>
3.1.5 <i>Podpora exportu a importu v ČR.....</i>	<i>15</i>
3. 2 FORMY VSTUPU PODNIKŮ NA ZAHRANIČNÍ TRHY.....	16
3.2.1 <i>Vývozní a dovozní operace</i>	<i>17</i>
3.2.2 <i>Exportní strategie České republiky pro období 2012 - 2020.....</i>	<i>18</i>
3.2.3 <i>Formy nenáročné na kapitálové investice</i>	<i>19</i>
3.2.4 <i>Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy</i>	<i>21</i>
3. 3 RIZIKA A BARIÉRY PŘI VSTUPU PODNIKŮ NA MEZINÁRODNÍ TRHY	23
4 VLASTNÍ VÝZKUM A JEHO HODNOCENÍ.....	25
4. 1 ANALÝZA VYBRANÉ FIRMY	25
4.1.1 <i>Situace na trhu obráběcích strojů.....</i>	<i>28</i>
4.1.2 <i>Vstup vybrané společnosti EMCO Maier GmbH na zahraniční trhy</i>	<i>29</i>
4. 2 ANALÝZA OBCHODNÍ POLITIKY SPOLEČNOSTI EMCO MAIER GMBH.....	31
4.2.1 <i>Makroprostředí vybrané firmy (STEP analýza).....</i>	<i>31</i>
4.2.2 <i>Mikroprostředí vybrané společnosti (Porterův model 5 sil).....</i>	<i>33</i>
4.2.3 <i>SWOT analýza.....</i>	<i>35</i>
4.3 FORMY VSTUPU SPOLEČNOSTI EMCO MAIER GMBH NA ZAHRANIČNÍ TRHY	38
4. 4 NÁVRH FORMY VSTUPU NA BRAZILSKÝ TRH.....	40

5 ZÁVĚR	43
6 SUMMARY	45
7 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	47

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Předváděcí centrum firmy EMCO Maier GmbH v rakouském Halleinu...	25
Obrázek 2 – Zahraniční odbyt německých obráběcích strojů v mil. € v roce 2009	28
Obrázek 3: SWOT analýza – stanovení kritérií	36
Obrázek 4: SWOT analýza – Fullerův trojúhelník	37
Obrázek 5: SWOT analýza – vyhodnocení jednotlivých kritérií.....	37

1 Úvod

Současné podnikatelské prostředí je stejně jako svět kolem něj součástí neustálého vývoje a změn. Tak jako se mění společnost, musí se měnit i strategie řízení firem. V minulosti byl rozdělen trh na jednotlivé segmenty regionů. Postupem času nastalo částečné propojení jednotlivých trhů, které bylo určeno z velké části světovou politickou situací a obchodování bylo zprostředkováno státními institucemi. Postupným vývojem převzaly iniciativu jednotlivé podnikatelské subjekty a státy vystupují pouze v roli nadřazené instituce, která se snaží podporovat podnikatelské subjekty působící na vlastním trhu a zároveň dohlíží na dodržování pravidel.

Pro svou práci jsem si vybral téma „Formy vstupu na zahraniční trh“. Inspirovalo mě k tomu dosavadní studium na Ekonomické fakultě, díky němuž jsem byl seznámen s problematikou strategického managementu, pravidel fungování zahraničního obchodu a s analýzou prostředí firmy. Toto téma je mi navíc velice blízké, protože pracuji v zahraniční firmě, která v Čechách provozuje svou obchodní pobočku. Jedná se o největšího rakouského výrobce obráběcích strojů, společnost EMCO Maier GmbH.

Firma EMCO Maier GmbH je typickou nadnárodní společností s výrobními závody v Rakousku, Německu a Itálii. Součástí skupiny jsou i vlastní obchodní společnosti v USA a České republice.

U vybrané společnosti představuje téma internacionalizace jeden z aktuálních a zároveň klíčových faktorů strategického řízení společnosti. Neustálému prohlubování globalizace tržního prostředí je nutné přizpůsobit strukturu firmy tak, aby byla schopna maximálně pokrýt poptávku trhu s přihlédnutím k ekonomickým možnostem firmy. Tento trend v současné době řeší většina firem s působností v EU. Malé firmy se

soustředí především na trhy okolních zemí. Střední a velké firmy řeší svou politiku celosvětově.

Tato seminární práce se zabývá analýzou struktury prodeje na vybraných trzích a odhadem tržní příležitosti. Práce rovněž pojednává o problematice internacionalizace firmy a o aspektech mezinárodního prostředí.

2 Cíle a metodika

Cíl práce

Součástí této práce je analýza trhu a návrh formy vstupu firmy na zahraniční trh. Konkrétně je práce zaměřena na předního výrobce obráběcích strojů, firmu EMCO Maier GmbH. Byla provedena analýza okolního prostředí vybrané společnosti a interní analýza firmy. Na základě těchto analýz byla navržena forma vstupu na nový trh.

Hlavním cílem bakalářské práce byla analýza optimální formy vstupu na vybraný trh Brazílie.

Dílčím cílem pak bylo posouzení formy vstupu firmy na vybrané trhy a to pro dvě základní produktové skupiny, kterými jsou u firmy EMCO Maier GmbH:

- Průmyslové stroje – jedná se o produkty určené pro průmyslové uživatele obráběcích strojů.
- Výukové stroje – jedná se o produkty určené především pro střední a vysoké školy, na kterých se učí studenti obsluhu a programování CNC-obrábění.

Metodika práce

Nástrojem pro analýzu možností firmy při vstupu na zahraniční byly následující analýzy:

- **Studium odborné literatury**

Díky prostudování odborné literatury bylo možné stanovit teoretický základ pro vypracování bakalářské práce na vybrané téma.

- **Průzkum trhu - analýza konkurence**

Byla použita tato metoda, aby bylo možné analyzovat působení konkurenčních firem na trhu.

- **STEP analýza**

Byla použita STEP analýza pro zjištění působení makrookolí. Díky použití této metody bylo možné analyzovat společenské (sociální), technické (technicko-technologické), ekonomické a politicko-právní prostředí. To nám ukázalo, jaké faktory mají vliv na podnik, jaké jsou možné účinky těchto faktorů, a které z nich jsou pro podnik v blízké budoucnosti nejdůležitější.

- **Porterův model 5 sil**

Porterův model 5 sil patří k základním a zároveň nejvýznamnějším nástrojům pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení. Bylo posuzováno pět klíčových vlivů, které firmu přímo a nebo nepřímo ovlivňují. Jedná se o vliv stávající konkurence, nové konkurence, odběratelů, dodavatelů a substitučních produktů. Díky této metodě bylo možné vyhodnotit situaci v odvětví.

- **SWOT analýza**

SWOT analýza je metoda, pomocí které bylo možné identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Díky tomu bylo možné vyhodnotit fungování firmy komplexně a napomohlo při rozhodování o určité formě vstupu na zahraniční trh.

Po vyhodnocení výstupu z provedených analýz byla zpracována závěrečná zpráva.

Při vypracování práce byly použity následující chronologické kroky:

- výběr firmy vhodné pro účely této bakalářské práce
- volba klíčových trhů
- sběr informací týkajících se zpracovávaného tématu z odborné literatury a internetových zdrojů
- provedení vnější a vnitřní analýzy prostředí
- vyhodnocení aktuální formy zastoupení na vybraných trzích
- návrh formy vstupu na vybraný trh

Hypotéza

- Pro vybranou firmu je nejlepší formou vstupu na zahraniční trh využití přímého obchodního zastoupení.

3 Literární přehled

3.1 Mezinárodní obchod

Výklad pojmů

Mezinárodní obchod je směna zboží nebo služeb jednotlivých subjektů konkrétního státu v rámci celosvětového tržního hospodářství a je také důležitým prvkem transferu nových technologií. Jak uvádí SVATOŠ (2009), je to hlavní forma mezinárodní ekonomické spolupráce. Míra zapojení státu do mezinárodního obchodu se nazývá otevřenost ekonomiky a vyjadřuje se jako podíl vývozu a dovozu na HDP v procentech.

Zahraniční obchod je zapojení konkrétního státu do směny zboží nebo služeb se zahraničními subjekty.

Význam mezinárodního obchodu

Jak uvádí SEYOUM (2000), umožňuje mezinárodní obchod výrobcům a distributorům získat suroviny, služby a komponenty vyrobené v jiné zemi za příznivějších podmínek a navíc jim otevírá přístup k novým metodám a technologiím. Na druhou stranu umožňuje mezinárodní obchod rozšíření odbytu do zahraničí a tím zvyšuje příjmy a zaměstnanost v dané zemi.

Podobnou myšlenku rozvíjí i ČICHOVSKÝ (1997). Podle něho jsou mikroekonomické vztahy, ovlivňující zahraniční obchod – tedy export a import – souhrnem vzájemně harmonicky propojených vazeb. Firma, jež chce vyrábět exportuschopný výrobek, musí nejprve získat adekvátní výrobní technologii a know-how. Za účelem získání těchto technologií a know-how pak firma řeší možnosti vstupu na zahraniční trh.

Specializace a volná směna přináší účastníkům mezinárodního obchodu vyšší příjmy. Jak doplňuje GRIMWADE (2000), mezinárodní obchod není hrou, ve které vyhrává jen jedna strana, ale přináší výhody všem zúčastněným zemím tím, že jim zajišťuje přístup k více produktům za nižší ceny, než za které by tyto produkty mohly být získány bez využití mezinárodního obchodu.

Také podle KALÍNSKÉ A KOL. (2010) vstupují jednotlivé subjekty na mezinárodní trhy z nejrůznějších příčin. Nejdůležitějšími důvody jsou:

- Rozšíření trhu, většinou z důvodu konkurenčních tlaků na lokálním trhu, a snaha o dosažení úspor z rozsahu.
- Odlišné výrobní podmínky. Zde se využívá dvou teorií, které vysvětluje KALÍNSKÁ A KOL.(2010) následovně:
 - teorie absolutní výhody, která říká, že se země specializuje na výrobu a vývoz těch statků, které může vyrábět s absolutně nejnižšími náklady v porovnání s ostatními zeměmi
 - teorie komparativních výhod, která říká, že se země specializuje na výrobu těch statků, které může vyrábět s relativně největší absolutní výhodou nebo s relativně nejmenší absolutní nevýhodou.

Jak doplňuje ČICHOVSKÝ (1997), produkt neprodává jeho cena ani užitné a dodatkové vlastnosti, ale výhody, které svými vlastnostmi produkt získává oproti konkurenčním produktům.

KALÍNSKÁ A KOL.(2010) pak přidávají další důvody vstupu firem na zahraniční trhy:

- Rozdílné požadavky a poptávka zákazníků v jednotlivých zemích závislé na ekonomických, kulturních, náboženských a dalších podmínkách.
- Přístup k omezeným zdrojům, k novým metodám a technologiím.

3.1.1 Vývoj mezinárodního obchodu

Vývojové trendy mezinárodního obchodu

V průběhu 20. stol. prodělala světová ekonomika a mezinárodní obchod významné změny z důvodu propojení a vzájemné závislosti ekonomik, propojování bankovního a obchodního kapitálu a z důvodu rostoucí mezinárodní směny zboží.

Jak uvádí ŠTRACH (2009), mezinárodní spolupráce je dnes podstatou nejen ekonomické činnosti, ale samotné lidské existence a jak dále zdůrazňuje, její význam stále poroste. I podle SVATOŠE (2009) tempo růstu mezinárodního obchodu dlouhodobě převyšuje tempo růstu světové produkce. S tímto růstem spojuje ŠTRACH (2009) následující jevy:

- Koncentraci, což je růst podílu realizovaného obrátu v menším počtu subjektů obchodních firem. Koncentrace může být organizační, představující změnu vlastnických vztahů a růst velikosti firem anebo provozní reprezentovaná především v maloobchodě. Zde se jedná o zvyšování průměrné velikosti prodejní plochy a současně zmenšování počtu prodejních jednotek.
- Internacionalizaci, kterou charakterizuje přerůstání národní působnosti firem a rozšíření činnosti na území dalších států, zřizování vlastních provozních jednotek v zahraničí.

- Proces internacionalizace podle ŠTRACHA (2009) prochází třemi vývojovými fázemi:
 - a) 1. stupeň = mezinárodní expanze do sousedních států, kde panuje podobné obchodní prostředí
 - b) 2. stupeň = expanze do vzdálenějších zemích, ale stále je v popředí požadavek geografické nebo kulturní blízkosti (např. stejný jazyk).
 - c) 3. stupeň = firma klade důraz na tržní možnosti v jednotlivých zemích a již nedbá na kulturní a spotřební blízkost jednotlivých trhů

- Internacionalizace má tři základní formy strategie, jak dále uvádí ŠTRACH (2009):
 - a) multinacionální strategie = důsledné přizpůsobování sortimentu, s nímž vstupujeme na zahraniční trh, spotřebním zvyklostem místních trhů
 - b) globální strategie = uplatňování jednotné národní koncepce na zahraničních trzích bez ohledu na specifické spotřební zvyklosti
 - c) transnacionální strategie = uplatňování jednotné strategie zároveň při dodržování základních národních specifik a lokálních podmínek

- Globalizaci, která je procesem zvyšující se závislosti trhů a národních ekonomik. V tomto ohledu roste úloha multinacionálních společností, tzv. globálních korporací, rozvíjí se kompatibilní globální infrastruktura (např. informační technologie) a propojuje se mezinárodní finanční systém.

ŠTRACH (2009) dochází ve svých úvahách až ke globalizaci 3.0, jež počíná kolem roku 2000, je symbolem 21. století a je charakterizována pádem bipolárního světa (sovětského a západního).

Podle ŠROŇKA (2001) je mezinárodní obchod oblastí, v níž působí stále větší počet subjektů, jejichž složení je velmi různorodé. Mnoho různorodých subjektů představuje také mnoho kulturních odlišností. Proto je v současné době také důležité při

jednání a stycích s partnery z jiných kultur respektovat jednotlivé odlišnosti těchto kultur a nepodceňovat mezikulturní rozdíly. Firmy, jež se těmito rozdíly vážně zabývají, si vytvářejí předpoklady tržní výhody pro své produkty.

3.1.2 Vývoj zahraničního obchodu ČR

MARTÍNEK (2010) člení historii zahraničního obchodu naší země do tří základních časových úseků podle aktuální politické situace.

1. První republika 1918 – 1948

Jak MARTÍNEK (2010) popisuje, zůstává po rozpadu Rakouska-Uherska na území samostatného Československa značná část průmyslu. Zahraniční obchod se orientuje na Francii, Anglii a USA. Ve 30. letech 20. století, v době celosvětové ekonomické krize, klesá zahraniční obchod téměř na nulu.

2. Socialistické plánování 1948 – 1989

Soukromé podnikání bylo podle MARTÍNKY (2010) zlikvidováno, celé národní hospodářství bylo zestátněno. Vznikly podniky zahraničního obchodu, které monopolně ovládaly veškerý zahraniční obchod. Teritoriální struktura našeho zahraničního obchodu se skládala téměř výhradně ze států RVHP (Rady vzájemné hospodářské pomoci). Komoditní strukturu vývozu tvořily především stroje a strojní zařízení, průmyslové spotřební zboží (např. textil) a suroviny. Komoditní struktura dovozu vládla skupina paliv (především ropa).

3. Listopad 1989 – současnost

Slovy MARTÍNKY (2010) byla po listopadu 1989 zahájena transformace centrálně plánované ekonomiky na tržní hospodářství založené na soukromém vlastnictví a volné konkurenci, privatizovaly se malé podniky, velké společnosti i služby. Vznikaly exportní a importní společnosti, podniky si

samy zřizovaly svá exportní oddělení. Po rozpadu RVHP nastala ztráta většiny tradičních trhů v socialistických zemích a rostla zahraniční zadluženost z důvodu převýšení dovozu nad vývozem, protože bylo těžké nalézt rychle odbytiště na západních trzích. V roce 1990 tehdejší Československá federativní republika (ČSFR) obnovila členství v Mezinárodním měnovém fondu (MMF) a v Mezinárodní bance pro obnovu a rozvoj (IBRD). Hlavním cílem těchto členství bylo zvýšení vývozu do západních zemí. Komoditní struktura dovozu sestávala především ze spotřebního zboží, strojů, zařízení a dopravních prostředků, kterých se nám nedostávalo. V roce 2005 se obchodní bilance ČR přehoupala z pasivní do aktivní; saldo obchodní bilance v roce 2010 činilo 122 miliard korun. Teritoriální strukturu zahraničního obchodu ČR tvoří z 85 % členské státy Evropské unie. Komoditní struktura i nadále podle MARTÍNKA (2010) dominují stroje a dopravní zařízení.

3.1.3 Marketing zahraničního obchodu

ČICHOVSKÝ (1997) vyzdvihuje důležitost marketingu v zahraničním obchodu jako nástroj pro dosažení úspěchu na zahraničním trhu, neboť výsledkem podnikání v tržní ekonomice není vyrobení produktu ani jeho prodání, ale zisk.

ČICHOVSKÝ (1997) rozlišuje dvě koncepce prodeje: prodejní a marketingovou.

- Základem prodejní koncepce výrobního cyklu a obchodu jsou zkušenosti podnikatele a jeho odhady poptávky po konkrétním produktu bez provedení výzkumu, zda má trh o jeho produkt zájem.
- Oproti tomu marketingová koncepce prodeje spočívá nejdříve v provedení sběru a analýzy informací o teritoriu, konkurenci a konkurenčních produktech. Získané znalosti jsou zobecněny do výhod produktu oproti konkurenční nabídce.

3.1.4 Mezinárodní obchodní politika

Podle DVOŘÁKA (2001) je **zahraniční obchodní politika** souhrnem aktivit státu, kterými cílevědomě působí na zahraniční obchod své země. Souhrn zahraničně obchodních politik států, jejich vzájemné vazby a závislosti pak vytváří **mezinárodní obchodní politiku**.

Tuto definici potvrzuje ŠTRACH (2009) a dodává, že aktivity státu ovlivňují vývoj svého zahraničního obchodu a to aplikováním buď liberální nebo protekciónářské politiky.

Na obchodní politiku již nelze nahlížet izolovaně jako na samostatnou národní obchodní politiku, ale jako na integrovanou mezinárodní politiku. Jak uvádí TICHÁ (2007), Česká obchodní politika podléhá od vstupu do Evropské unie plně pravidlům jednotného evropského trhu, jenž definuje čtyři základní svobody: volný pohyb zboží, osob, služeb a kapitálu.

Součástí mezinárodní obchodní politiky jsou také různé multilaterální dohody.

Pro export a import jsou důležité například dodací podmínky (neboli parity) pro přepravu zboží v mezinárodním obchodu, nazvané Incoterms (International Commercial Terms), jež jsou součástí mezinárodních obchodních smluv. Incoterms vydává a aktualizuje Mezinárodní obchodní komora (ICC, International Chamber of Commerce) se sídlem v Paříži. Jak uvádí ICC CZECH REPUBLIC (2010), představují Incoterms oficiální pravidla pro výklad obchodních doložek, které usnadňují provádění mezinárodního obchodu a snižují riziko vzniku právních komplikací.

Další důležitou multilaterální dohodou, jež silně ovlivňuje mezinárodní obchod, je všeobecná dohoda o clech a obchodu (GATT). DVOŘÁK (2001) podrobně uvádí

bolesti, ve kterých se tato dohoda rodila a věnuje pozornost především Uruguayskému kolu mnohostranných obchodních jednání, jež bylo po mnohaletých a náročných jednáních ukončeno roku 1993. DVOŘÁK (2001) uznává, že ambiciózní cíle, jež byly v tomto kole stanoveny – za všechny je možné jmenovat posílení mnohostranného obchodního systému a snahu o liberalizaci mezinárodního obchodu - byly většinou naplněny. Jak DVOŘÁK (2001) dále uvádí, Uruguayské kolo jednání GATT mělo ještě oficiální dohru: v roce 1994 v Marrakéši byla podepsána dohoda o zřízení Světové obchodní organizace, WTO, která nakonec rozšířila své aktivity i na služby, duševní vlastnictví, investiční činnost apod.

3.1.5 Podpora exportu a importu v ČR

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR podporuje prostřednictvím Exportní strategie České Republiky podnikatele při pronikání na zahraniční trhy. Ucelený přehled nabídky služeb státu pro exportéry naleznou podnikatelé v brožurě Export v kostce vydávané MPO ČR (2012).

Podnikatelé mohou využít bezplatnou Zelenou linku pro export, jež je prvním kontaktním místem pro podnikatele, kam se mohou obrátit se svými dotazy ohledně exportu a importu do ČR.

Podnikatelé se dále mohou obrátit na Agenturu CzechTrade, jež poskytuje českým firmám informační a asistenční služby prostřednictvím svých kanceláří, které má ve více jak třiceti zemích a jež nabízí konzultace, poradenství při internacionalizaci, zpracování tržních analýz, exportní vzdělávání, podporu účasti na zahraničním veletrhu a další služby.

Elektronický zdroj informací ohledně exportu, konkrétně například o podnikatelském prostředí v jednotlivých zemích nebo o mezinárodní spolupráci v oblasti DPH nabízí podnikatelům portál Businessinfo.cz.

V oblasti financování působí na českém trhu Česká exportní banka, a.s., jež je bankovní institucí státní podpory vývozu. Jejím posláním je poskytovat vývozní úvěry a další služby související s exportem. EGAP, specializovaná státní úvěrová pojišťovna, se pak zaměřuje na pojišťování rizika nesplácení vývozních úvěrů poskytovaných především odběratelům v rozvojových zemích, za které tito zahraniční odběratelé nakupují české zboží a služby.

3. 2 Formy vstupu podniků na zahraniční trhy

Jednotlivými formami vstupu podniků na zahraniční trhy se zabývá MACHKOVÁ (2009). V rámci strategického rozhodování, zda vstoupit na zahraniční trh, řeší firma několik otázek:

- zda vůbec na zahraniční trhy vstupovat (zde je nutné porovnat nevýhody, jako jsou například různých bariér ať již ve formě cizího jazyka, geografické vzdálenosti, cizí měny a legislativy s výhodami, které zamýšlená expanze přináší)
- na které trhy vstoupit (zde hraje roli opět geografická, ale i kulturní vzdálenost, celková ekonomická situace ve státě zamýšlené expanze, politické a právní prostředí jako jsou tarify, cla a jiná obchodní omezení, sociální a kulturní prostředí a technologické prostředí)
- jakou formou na vybraný trh vstoupit.

MACHKOVÁ, ČERNOHLÁVKOVÁ, SATO (2010) nabízejí tři základních formy vstupu firmy na zahraniční trhy:

3.2.1 Vývozní a dovozní operace

Dle MACHKOVÉ, ČERNOHLÁVKOVÉ, SATA (2010) se jedná o nejjednodušší formu vstupu firem na zahraniční trhy. Vývoz představuje investice pouze ve formě mezinárodního marketingu a výzkumu zahraničního trhu. Jednotlivé formy jsou:

- a) přímý vývoz – firma vyváží zboží, jež vyprodukovala výhradně v domovské zemi. Jedná se buď o nepravidelný pasivní vývoz přebytků nebo o aktivní snahu proniknout na cizí trh.
- b) export přes prostředníka, tj. přes subjekt, který obchoduje vlastním jménem, na vlastní účet a podniká na vlastní riziko. Prostředníci prodávají nakoupené zboží dalším odběratelům a jejich odměnou je tzv. cenová marže, neboli rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou.
- c) výhradní prodej / distribuce – dodavatel se zavazuje, že zboží určené ve smlouvě nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než odběrateli, výhradnímu prodejci. Výhodou může být rychlý vstup na zahraniční trh díky možnosti prodeje zboží v již vybudovaných distribučních cestách.
- d) obchodní zastoupení – cílem je vybudování kvalitní zastupitelské sítě v zahraničí. Zástupce se zavazuje dlouhodobě vykonávat činnost směřující k uzavírání určitého druhu smluv nebo sjednávání a uzavírání obchodů jménem zastoupeného a na jeho účet.
- e) komisionářské a mandátní smlouvy – komisionář se zavazuje, že za úplatu zařídí vlastním jménem pro komitenta na jeho účet určitou obchodní záležitost. Komisionář prodává zboží za ceny stanovené komitentem, výhodou je možnost využití goodwillu komisionáře a jeho obchodních vztahů.
- f) piggyback – spolupráce více firem ze stejného oboru podnikání v oblasti vývozu. Velká a známá firma dává menším firmám za úplatu k dispozici své zahraniční distribuční cesty. Výhoda je jak na straně malých firem, které

mohou využít jméno a zkušenost velké firmy, tak na straně velké firmy, která může svým zákazníkům nabízet kompletní sortiment.

- g) exportní aliance (sdružení malých vývozců). Sdružení malých a středních podniků ze stejného oboru podnikání, jejichž nabídka se může vhodně doplňovat. Výhodou je úspora nákladů, možnost omezení exportních rizik, lepší vyjednávací pozice apod.

3.2.2 Exportní strategie České republiky pro období 2012 - 2020

V rámci podpory exportu byla vytvořena a definována Exportní strategie České republiky pro období 2012 až 2020, která vymezuje strategický rámec proexportní politiky do roku 2020. V tomto dokumentu jsou popsány konkrétní cíle a strategie České republiky, které mají zajistit maximalizaci konkurenceschopnosti v rámci mezinárodní obchodní politiky.

MPO ČR (2012) popisuje Českou republiku jako malou, otevřenou ekonomiku, pro kterou je export nutnou podmínkou pro dlouhodobé udržení prosperity a hospodářského růstu.

Cíle Exportní strategie České republiky se dle MPO ČR (2012) dělí na:

- Hlavní cíle Exportní strategie 2012 – 2020
 - Hlavní cíl Exportní strategie 2012 - 2020 je cíl zaměřen na objem exportu a počtu exportérů. Dle MPO ČR (2012) je definován jako: „zvýšení počtu exportérů a zvyšování objemu exportu a z něj plynoucích přínosů pro dlouhodobý udržitelný růst, zaměstnanost a příjmy do veřejných rozpočtů“.
- Specifické cíle Exportní strategie 2012 – 2020

- Specifické cíle se dle MPO ČR (2012) zaměřují na základní parametry kvality českého exportu - z hlediska teritoriální diverzity a komplexity exportů.

Jedním z klíčových principů Exprotní strategie definování prioritních a zájmových zemí pro české vývozce. Na základě požadavku podnikatelských reprezentací byl zpracován seznam prioritních a zájmových zemí, který bude periodicky upravován. Následující aktualizace budou provedeny v letech 2014 a 2017.

12 prioritních zemí - Brazílie, ČLR, Indie, Irák, Kazachstán, Mexiko, Ruská federace, Srbsko, Turecko, Ukrajina, USA, Vietnam.

25 zájmových zemí - Angola, Argentina, Austrálie, Ázerbájdžán, Bělorusko, Egypt, Etiopie, Chile, Ghana, Chorvatsko, Izrael, Japonsko, JAR, Kanada, Kolumbie, Maroko, Moldavsko, Nigérie, Norsko, Peru, Senegal, Singapur, SAE, Švýcarsko a Thajsko.

3.2.3 Formy nenáročné na kapitálové investice

Tyto formy využívají dle MACHKOVÉ, ČERNOHLÁVKOVÉ, SATA (2010) firmy v případech, kdy se rozhodnou, že nebudou v zahraničí investovat, ale přesto chtějí zvýraznit přítomnost svých produktů nebo služeb na cílovém trhu. Nejužívanějšími formami jsou:

- a) licence = svolení k užití nehmotného statku jinou osobou. Licenci uděluje ten, kdo má k využití nehmotného statku absolutní právo (např. majitel patentu). Prodej práv k využívání průmyslového vlastnictví zvažuje firma v případě, že:
 - ✓ nemá možnost zavést v cílové zemi výrobu
 - ✓ se nevyplatí zavést v cílové zemi výrobu, protože firma již vyvíjí novou variantu produktu
 - ✓ v cílové zemi existují obchodně-politické, celní nebo jiné bariéry pro přímý vývoz
 - ✓ se přímé investice nevyplatí, protože je trh příliš malý atd.

b) franchising (z francouzského „la franchise“ = udělení přednostního práva). Jedná se o obchodní metodu na bázi licenčního podnikání; franšízor poskytuje franšízantovi za úhradu právo nabízet statky a služby za současného používání názvu firmy, značky zboží, charakteristického vybavení provozovny, know-how atd. Jedná se o komplexní a trvalý vztah, při němž se původní koncepce podnikání často dále rozvíjí.

- Druhy franšízinky:

- ✓ zbožový (odbytový) – maloobchodník (franšízant) prodává produkty poskytovatele (franšízora)
- ✓ výrobní (výrobní) – franšízant vyrábí produkty podle návodu poskytovatele a prodává pod jeho značkou
- ✓ službový – přenos konceptu služby, know-how nebo poskytování služeb na franšízanta
- ✓ exkluzivní (master) – franšízor poskytuje povolení franšízantovi v jiné zemi, který se stává současně centrálou pro vymezené území
- ✓ piggyback – jeden franšízový řetězec prodává své zboží v rámci jiného franšízového řetězce
- ✓ branchising – franšízor převádí své vlastní provozovny či pobočky na nezávislé franšízanty
- ✓ mini-franchising – příjemce franchisingu je začleněn do franšízinkového řetězce pouze některým oddělením (především v maloobchodě)

c) smlouvy o řízení. Předmětem smlouvy je poskytnutí řídicích znalostí a řídicích kádrů (manažerů) příjemci a to buď pro výrobní závod, pro řízení služeb nebo poradenských služeb.

d) zušlechťovací operace je zpracování nebo přepracování surovin, materiálů nebo polotovarů do vyššího stupně finality (např. do hotového výrobku). Tyto operace jsou někdy označovány jako tzv. práce ve mzdě nebo

outsourcing. Hlavním důvodem pro tento vstup firmy na zahraniční trh jsou nižší náklady nebo méně přísná legislativa v zahraničí.

- e) mezinárodní výrobní kooperace dvou případně více výrobců z různých zemí, při níž ale nedochází ke kapitálovému propojení nebo sloučení těchto výrobců. Spolupráce může probíhat buď čistě v oblasti výroby nebo v oblasti výzkumu a vývoje, odbytu či ve službách.

3.2.4 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy

Představují nejvyšší stupeň internacionalizace firemních aktivit, jsou charakteristické zejména pro velké firmy. Nejčastěji mají formu přímých investic (= kapitálové vklady, vnitrofiremní půjčky, reinvestice zisku) nebo portfoliových investic (= nákup akcií nebo jiných cenných papírů). MACHKOVÁ (2009) uvádí následující formy kapitálových vstupů na trh:

- akvizice (takeover) – převzetí fungujícího podniku nebo jeho částí.
- fúze (merger) – může jít o sloučení firem, při kterém zaniká slučovaná společnost a její aktiva i pasiva přecházejí na společnost, se kterou se zanikající společnost slučuje nebo o splynutí firem, což je spojení obchodních společností, při kterém zanikají obě splývající společnosti a vzniká nový právní subjekt.
- investice na zelené louce (greenfield investment) – jedná se o nově založené a postavené podniky.
- společné podnikání (joint venture) – spojení prostředků dvou nebo více subjektů do společného vlastnictví. Cílem je realizace společného podnikatelského záměru, podílení se na vytvořeném zisku, podstupování podnikatelských rizik a krytí případných ztrát. Rozlišujeme tzv. smluvní společné podniky (contractual joint ventures) a společné podniky založené na kapitálových investicích (equity joint ventures).
- strategické aliance – jedná se o spolupráci velkých, kapitálově silných firem z vyspělých zemí. Cílem může být odstranění obchodně-politických překážek,

společný vývoj nebo výroba určitých komponentů za účelem dosažení úspory nákladů z rozsahu.

ŠTRACH (2009) přidává ještě dvě důležité formy kapitálového vstupu podniku na zahraniční trh:

- pobočka (branch) – je částí mateřské společnosti s omezenou rozhodovací pravomocí. Pobočka obvykle nese název mateřské společnosti a její rozvaha je součástí celkové rozvahy firmy.
- zahraniční přidružená společnost (associated company) – je součástí majetku mateřské společnosti, je oddělenou právníkou osobou a její jméno se obvykle alespoň částečně odlišuje od jména společnosti mateřské. Dělí se na:
 1. filiálku (associate, affiliate) – podíl mateřské společnosti je mezi 10 % a 50 %.
 2. dceřinnou společnost (subsidiary) – vlastnický podíl mateřské firmy je roven 50 % nebo větší.

Konečný výběr strategie ovlivňuje celá řada faktorů: rizikovost podnikání na cílovém zahraničním trhu, celková konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí, potenciál cílového trhu atd.

Jak uvádí NĚMEC (2011), začíná se tuzemský trh fúzí i akvizic po hubených letech opět rozhýbávat. V porovnání se zahraničními akvizicemi jsou ale tyto transakce jen kapkou v oceánu. NĚMEC (2011) uvádí, že v roce 2010 bylo na území České republiky provedeno 2300 transakcí v celkové hodnotě skoro 2 biliony dolarů. Pro porovnání to bylo v roce 2009 jen 1700 transakcí v celkové hodnotě 1,6 bilionů dolarů. NĚMEC (2011) soudí, že se akvizicím povede i v roce 2011, protože jen během dvou prvních týdnů přesáhl objem akvizic v ČR 83 milionů dolarů (což je částka nejvyšší od roku 2000).

3. 3 Rizika a bariéry při vstupu podniků na mezinárodní trhy

MACHKOVÁ (2009) zmiňuje rizika vstupů na mezinárodní trhy. Tato rizika dělí na:

- teritoriální rizika, mezi něž řadí:
 - platební potíže vyvolané politickými událostmi
 - administrativní zásahy státu (odebrání dovozní licence, zavedení antidumpingových cel, předpisy omezující možnost podnikání)
 - přírodní katastrofy

- kurzová rizika, jež vyplývají z proměnlivosti vývoje kurzů jednotlivých měn.

- tržní rizika vyplývající ze změny tržní situace, která bývá vyvolána různými příčinami – např. hospodářským poklesem v zemi, poklesem poptávky po určitém zboží, sezónními výkyvy apod.

- komerční rizika jsou rizika vyplývající z nesplnění závazku obchodním partnerem.

V zahraničním obchodě se dle MACHKOVÉ, ČERNOHLÁVKOVÉ, SATA (2010) může toto riziko projevat nejčastěji v těchto formách:

- odstoupení obchodního partnera od kontraktu
- nesplnění či vadné plnění kontraktu dodavatelem
- bezdůvodné nepřevzetí zboží odběratelem
- platební nevůle dlužníka
- platební neschopnost dlužníka.

MACHKOVÁ (2009) pak pokračuje ve výčtu rizik:

- přepravní rizika, neboť během dopravy může dojít ke ztrátě nebo poškození zboží. Škodu utrpí ten, kdo v daném okamžiku toto riziko nese.

- rizika odpovědnosti za výrobek, jež souvisí s ochranou spotřebitele. Výrobce je zodpovědný za škody na zdraví nebo majetku spotřebitelů.

Jako vhodná opatření s ohledem na jmenovaná rizika doporučují MACHKOVÁ, ČERNOHLÁVKOVÁ, SATO (2010) několik typů pojištění rizik v mezinárodním obchodě:

- pojištění přepravních rizik (přepřevovaného nákladu – karga a dopravních prostředků – kaska)
- pojištění úvěrových a investičních rizik včetně platebních nástrojů
- pojištění odpovědnosti za škodu
- pojištění veletrhů a výstav.

V oblasti bariér mezinárodního obchodu uvádí ŠTRACH (2009) dva základní typy nástrojů zahraničně-obchodní politiky k ochraně svého domácího trhu.

Prvním typem jsou autonomní opatření, jež se dělí na tarifní nástroje (např. cla) a netarifní nástroje (např. kvantitativní restrikce, dohody o dobrovolném omezení vývozu, normy apod.). Druhým typem jsou smluvní opatření, jejichž cílem je regulovat nebo zcela vyloučit přístup zahraniční konkurence na domácí trh. Jedná se buď o dvoustranná opatření, kam spadají obchodní smlouvy, zbožíové dohody nebo platební dohody anebo o mnohostranná opatření, jež zahrnují integrační seskupení (např. EU), mezinárodní surovinové dohody a mezinárodní organizace a instituce (např. WTO).

4 Vlastní výzkum a jeho hodnocení

4.1 Analýza vybrané firmy

Vybrané téma bylo aplikováno na jednoho z předních evropských výrobců obráběcích strojů, společnost EMCO Maier GmbH se sídlem v rakouském Halleinu.

Skupinu tvoří sdružení evropských špičkových dodavatelů (EMCO, FAMUP, MECOF a MAGDEBURG) z oboru obráběcích strojů, jež společně přinášejí inteligentní výrobní a výrobní řešení pro obráběcí průmysl v souladu s principy „Made in the Heart of Europe“ a „Design to Cost“. Díky pestré nabídce výrobků, jež přesvědčují svou maximální výrobní kvalitou a funkčním designem, je skupina EMCO váženým kompetentním partnerem v oblasti obrábění a frézování.

Obrázek 1 – Předváděcí centrum firmy EMCO Maier GmbH v rakouském Halleinu



Zdroj: interní marketingové materiály firmy EMCO

Majitelem firmy EMCO se stala od ledna 2012 společnost KUHN Holding GmbH, která se zabývá obchodním a servisním zastoupením výrobců stavebních strojů

KOMATSU a PALFINGER. Dřívější majitel A-TEC se dostal během hospodářské krize do finanční potíží, které vyústily v insolvenční řízení celé skupiny A-TEC. Ačkoliv firma EMCO dosahovala dobrých hospodářských výsledků, tak insolvenční řízení firmy A-TEC významně ovlivnilo situaci především u velkých zákazníků, kteří si nebyli jistí s dalším fungováním firmy. Toto bylo ukončeno nuceným prodejem firmy EMCO na společnost KUHN, která se vyznačuje dobrou kapitálovou stabilitou a kvalitním vedením v rámci rodinné společnosti. Firma KUHN si touto transakcí výhodně rozšířila svoje portfolium. Výkyvy na trhu obráběcích strojů historicky probíhají v jiných časových obdobích, než je tomu u strojů stavebních. I proto je pro firmu KUHN firma EMCO významným článkem z hlediska dlouhodobého strategického plánování.

Ve skupině EMCO bylo ke dni 31.12.2011 zaměstnáno 820 lidí a bylo dosaženo ročního obratu za rok 2011 přibližně 130 milionů EURO.

Portfolio firmy EMCO jsou rozděleny do následujících segmentů:

- **Industrial Training** – sem patří výukové obráběcí stroje pro technicky zaměřené školy a univerzity, včetně podpůrných softwarových programů, které pedagogům usnadňují výuku
- **Conventional** – jedná se o produkty klasických univerzálních obráběcích strojů
- **Industrie** – produkce vysoce moderních CNC – obráběcích strojů

Struktura vybrané firmy EMCO Maier na českém trhu

Firma EMCO Maier GmbH v roce 2004 koupila 100 % podíl ve firmě INTOS, spol. s r.o. a jejím prostřednictvím vstoupila na český trh.

Firma INTOS, spol. s r.o. patřila v té době k renomovaným výrobcům konvenčních obráběcích strojů. V roce 2008 zasáhla celou skupinu EMCO Maier GmbH stejně jako ostatní výrobce obráběcích strojů hospodářská krize, která měla za následek uzavření výrobního závodu INTOS, spol. s r.o. ve městě Žebrák. Produkce konvenčních obráběcích strojů byla v srpnu roku 2008 převedena do výrobního závodu společnosti EMCO Maier GmbH v rakouském Halleinu.

Z firmy INTOS, spol. s r.o. se stal výhradní prodejní a servisní zástupce produktů EMCO Maier GmbH na českém trhu.

Vzhledem k objemu českého trhu je rozdělena struktura prodeje do 3 základních skupin, které jsou vymezeny dle základních produktových oblastí společnosti EMCO Maier GmbH.

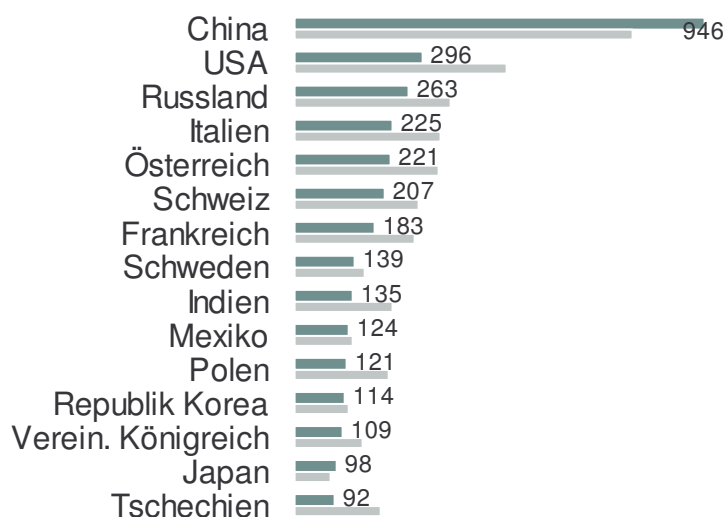
- Prodej průmyslových strojů zajišťuje společnost INTOS, spol. s r.o. Tato stěžejní produktová oblast je zajišťována formou přímého prodeje na koncové zákazníky.
- Prodej konvenčních strojů je zajišťován firmou HHW-Hommel Herkules Werkzeughandel CZ/SK s.r.o. Tato externí spolupráce byla založena vzhledem ke zkušenostem společnosti HHW-Hommel Herkules Werkzeughandel CZ/SK s.r.o. na českém trhu. Nejedná se o exkluzivní spolupráci. To znamená, že firma INTOS, spol. s r.o. má možnost prodávat konvenční obráběcí stroje také konečným zákazníkům.
- Prodej výukových obráběcích strojů je zajišťován firmou ITAX s.r.o., která má v dané oblasti dobrou znalost českého trhu.

4.1.1 Situace na trhu obráběcích strojů

Trh obráběcích strojů představuje pro většinu středoevropských zemí důležitou součást průmyslu. Mezi největší producenty obráběcích strojů v Evropě hraje nejvýznamnější roli Německo. Dalšími zeměmi s významným podílem na trhu se řadí Itálie, Švýcarsko, Česká republika Španělsko, Rakousko, Polsko a Francie.

Německo v letech 1950 až 1995 spoléhalo především na svůj vlastní trh a podíl exportu se pohyboval mezi 15 % a 30 %. S rostoucím vlivem globalizace se strategie německých výrobců obráběcích začala přeorientovávat na zahraniční trhy. V současné době činí podíl exportu přibližně 60 %. Mezi klíčové odbytíště německých obráběcích strojů patří Čína, USA a Rusko.

Obrázek 2 – Zahraniční odbyt německých obráběcích strojů v mil. € v roce 2009



Zdroj: Německý spolkový statistický úřad, VDMA, VDW, 08.02.2010

Na evropském trhu se významně projevuje podíl asijských dodavatelů obráběcích strojů. K nejvýznamnějším patří Japonsko, Korea, Čína a Tajwan. Japonské produkty se vyznačují dobrou kvalitou, která má za následek vyšší cenu. Oproti tomu Tajwanské stroje slaví u zákazníků úspěch především díky dobré ceně.

Dalším významným producentem na trhu obráběcích strojů je firma Haas z USA, která ročně vyprodukuje přibližně 10.000 obráběcích strojů, což činí podíl na trhu kolem 8%. Stroje Haas se vyznačují levnou cenou a střední úrovní kvality.

4.1.2 Vstup vybrané společnosti EMCO Maier GmbH na zahraniční trhy

Nejdůležitějším krokem při vývoji struktury společnosti EMCO během jejího vstupu na mezinárodní trhy bylo stanovení kritérií pro vstup na konkrétní trh, které musely zohlednit řadu důležitých aspektů, např.:

- Potenciál jednotlivých trhů
- Politická situace v regionu
- Analýza konkurenčního prostředí
- Technologická úroveň průmyslu na určených trzích

Obchodní trhy z hlediska regionální působnosti vybrané společnosti můžeme rozdělit následujícím způsobem:

- *Tuzemsko* – rakouský trh představuje v současnosti přibližně 15 % ročního obratu
- *Německo* – představuje přibližně 35 % ročního obratu
- *Zbylé země Evropy* – činí přibližně 25 % ročního obratu
- *Zbytek světa* – zde se generuje zbylých 25 % ročního obratu. Mezi hlavní trhy patří Čína, USA a Brazílie.

V jednotlivých zemích se ještě dělí způsob realizace exportní politiky podle toho, zda se jedná o zákazníky z oblasti průmyslových anebo výukových strojů. Tyto dva sektory jsou záměrně rozděleny, protože komunikace se školami a státními institucemi vyžaduje specifické znalosti obchodních zvyklostí v konkrétních zemích.

Oblast výukových strojů

Výukové stroje jsou objednávány většinou zdlouhavým a byrokraticky náročnějším systémem. Ve většině států jsou tyto projekty pod záštitou ministerstva školství. Ve výběrových řízeních jsou většinou preferováni místní dodavatelé nebo zprostředkovatelé. Firma EMCO na všech zahraničních trzích vystupuje v pozici nepřímého exportéra. Pozici prostředníka přebírají místní firmy, které mají zkušenosti s realizací výběrových řízení.

Oblast průmyslových zákazníků

V oblasti průmyslových zákazníků je situace složitější a v obchodní politice společnosti EMCO se setkáváme s různými systémy realizování exportní politiky.

Společnost EMCO aplikuje několik forem vstupu na zahraniční trhy:

- **Kapitálový vstup podniku na zahraniční trh** formou *vlastních dceřinných společností sídlících v zahraničí* zajišťují veškerou obchodní činnost v dané zemi. Příkladem je Itálie, USA a Česká republika.

- **Vývozní a dovozní operace** prováděné prostřednictvím dvou forem:
 - ✓ *Přímý export*, kdy mateřská firma komunikuje se zákazníky na trzích bez obchodního zastoupení přímo. Většinou se jedná o země, kde není vysoká míra poptávky a jedná se o ojedinělé projekty. Příkladem může být Austrálie a Vietnam.

 - ✓ *Export přes prostředníka*, který má velkou výhodu v tom, že na sebe neváže fixní náklady. Existují trhy, jako je například Čína a Rusko, kde je tato forma cesty exportu vítaným způsobem pro konečné zákazníky.

Kombinace těchto vstupů je využívána v ekonomicky vyspělých zemích, kde je vysoká úroveň poptávky a samotný přímý exportér by byl limitován kapacitními možnostmi. Ve společnosti EMCO je tento systém aplikován například v Německu. Zde existuje přímé zastoupení, které využívá služeb externích obchodních organizací. Za použití kombinovaného zastoupení dochází k lepšímu pokrytí trhu a snížení fixních nákladů na provoz přímého zastoupení. Pravidla však musí být jasně definovaná, aby nedocházelo k vnitřnímu konkurenčnímu boji uvnitř prodejní struktury, která by mohla vyústit ve spory.

4. 2 Analýza obchodní politiky společnosti EMCO Maier GmbH

Za účelem zjištění aktuální situace a pozice firmy EMCO Maier GmbH byla provedena následující analýza:

- Pro analýzu makroekonomického prostředí analýza STEP
- Pro analýzu mikroekonomického vnějšího i vnitřního prostředí Porterův model pěti sil
- Dále byla provedena SWOT analýza, kde byly získány informace o silných a slabých stránkách firmy (vnitřní mikroprostředí) a o příležitostech a hrozbách (vnější mikroprostředí firmy). Prostřednictvím Fullerovy matice byly vyhodnoceny váhy jednotlivých kritérií, na jejichž základě byly získány nejdůležitější kritéria, z nichž dále vycházejí strategie a jednotlivé cíle.

4.2.1 Makroprostředí vybrané firmy (STEP analýza)

Jednou z analýz, kterou je nutné před vstupem na zahraniční trhy udělat, je STEP analýza. Tato analýza patří mezi základní a zabývá se čtyřmi druhy faktorů, působících na podnik.

- a) Sociálně-kulturní faktory
- b) Technologické faktory
- c) Ekonomické faktory
- d) Politicko-právní faktory

- **Sociálně-kulturní faktory:**
 - Ochrana životního prostředí
 - ✓ je kladen stále větší důraz na ochranu životního prostředí, recyklace, snižování spotřeby elektrické energie a využívání alternativních zdrojů energie. Analyzovaná firma se snaží o maximálně ekologicky šetrné hospodaření.
 - Geografie
 - ✓ Česká republika je geograficky i kulturně blízká Rakousku
 - Vzdělanost
 - ✓ odbornost zaměstnanců, jejich jednání s lidmi a ochota mohou vést ke spokojenosti zákazníků a jejich opětovného nákupu

- **Technologické faktory:**
 - Nové technologie
 - ✓ nové technologie (např. multifunkční CNC obráběcí stroje) jsou pro zákazníky atraktivní, protože zákazníci se vzhledem k roustoucím mzdovým nákladům musí snažit o maximální zefektivnění výrobních faktorů. V důsledku tak přinášejí větší obrat a tím zisk.
 - Vládní výdaje na vědu a výzkum, nové objevy, vynálezy a patenty, transfer technologií, míra zastarávání výrobních prostředků

- **Ekonomické faktory**
 - Cenová konkurence
 - ✓ výrobky z Asie jsou atraktivní pro cenově orientované zákazníky
 - Globalizace
 - ✓ vstup zahraničních firem na evropské
 - Nízká úroková míra

- **Politicko-právní faktory**
 - Daňová politika
 - ✓ vyšší daň z příjmu právnických osob vede k nižšímu zisku
 - Dotační programy EU
 - ✓ nerovnoměrné přerozdělení veřejných financí pomocí dotační programů EU vytváří nepřehledné konkurenční prostředí při pořizování investic
 - Pracovní právo
 - ✓ minimální mzda, odstupné, sociální a zdravotní pojištění, výpovědní lhůty

- Členství v EU
 - ✓ výhoda pro obchodování v rámci EU, kde odpadá povinnost cla při přechodu hranice člena EU. Neexistují žádná kvantitativní a kvalitativní při vývozu a dovozu zboží.

4.2.2 Mikroprostředí vybrané společnosti (Porterův model 5 sil)

Porterův model pěti sil se zabývá těmito druhy faktorů:

- a) Ohrožení ze strany nových konkurentů;
- b) Vyjednávací síla dodavatelů;
- c) Vyjednávací síla odběratelů;
- d) Ohrožení substituty;
- e) Rivalita mezi existujícími podniky.

ad a) Ohrožení ze strany nových konkurentů

- Tento faktor je pro sledovaný podnik významný, a to především z těchto důvodů:
 - ✓ na trh vstupují noví výrobci z asijských zemí. Jedná se především o dodavatele z Tajwanu a Číny, kteří nabízejí produkty kvalitativně nižší, avšak za výrazně levnější ceny.
 - ✓ Nově vstupující firmy na trh mají možnost kopírování produktů od tradičních výrobců strojů při vynaložení minimálních nákladů na vývoj. To nutí tradiční výrobce do vynakládání dalších prostředků do vývoje, aby si uchovali náskok, před levnými konkurenty z asijských zemí.
 - ✓ Prodejní organizace, zastupující producenty strojů z Tajwanu a Číny mají možnost vytvoření mnohem větších prodejních marží. Toto je na druhou stranu kompenzováno nižší kvalitou produktů a zpravidla horším servisním zázemím.

ad b) Vyjednávací síla dodavatelů

- Firma EMCO Maier GmbH používá velké množství nakupovaných komponentů. Převážná většina těchto prvků je od předních evropských dodavatelů. To do jisté míry zajišťuje stability nákupní politiky firmy. V převážné většině se jedná o zastupitelné komponenty. Takže v případě ohrožení ze strany jednoho dodavatele je možné oslovit konkurenčního firmu. Firma se poučila v období hospodářské krize v letech 2008 až 2009, že nákupní politika a síla dodavatelů může za jistých okolností představovat výrazné ohrožení chodu firmy. Vlivem insolvenčního řízení mateřské firmy A-TEC, a to i přes dobré hospodářské výsledky firmy EMCO Maier GmbH, přistoupila řada tradičních firem z řad dodavatelů ke zpřísněným platebním podmínkám. Toto ohrozilo dodací termíny nakupovaných komponentů a mělo za následek ohrožení dodacích termínů strojů. Naštěstí firma EMCO Maier GmbH prokázala dobrou schopnost zvládnutí této situace.

ad c) Vyjednávací síla odběratelů

- Odběrateli produktů společnosti jsou především koncoví zákazníci (cca. 70% objemu produkce). Zákazníkům je poskytován kvalitní záruční a pozáruční servis. Firma se snaží vycházet svým zákazníkům vstříc poskytováním slev při odběru určitého množství.

ad d) Ohrožení substituty

- substituty výrobků firmy představují nové inovativní metody v oboru třískového a elektroerozivního obrábění materiálů

ad e) Rivalita mezi existujícími podniky

- rivalita na trhu s obráběcími stroji je na vysoké úrovni. Jedná se o rozvinuté konkurenční prostředí. Hlavními konkurenty jsou:
 - ✓ DMG (Německo)

- ✓ Mori Seiki (Japonsko)
- ✓ Mazak (Japonsko)
- ✓ Haas (USA)

Zhodnocení:

Firma je nucena neustále zvyšovat kvalitu a technologické možnosti svých produktů, snižovat cenu, aby byla schopná na trhu uspět. Je také nutné vytvoření kvalitní prodejní a servisní struktury. Dobré jméno na trhu zajistí zájem nových zákazníků a napomůže udržet zákazníky stávající.

4.2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je základní metodou k odhalení silných a slabých stránek a také příležitostí a ohrožení, které mohou na firmu působit. Východiskem pro tuto analýzu je předpoklad, že firma by mohla vstoupit na zahraniční trhy. V tomto konkrétním případě se jedná o vstup na brazilský trh.

S = silné stránky:

- ✓ Tradice na trhu a dobrá pověst u zákazníků
- ✓ Zkušené marketingové oddělení
- ✓ Silné technické zázemí firmy pro neustálé zvyšování technologické úrovně produktů
- ✓ Dobrá lokalizace mateřské společnosti ve středu Evropy umožňující expanzi na zahraniční trhy

W = slabé stránky

- ✓ Nedostatek kvalifikovaného personálu
- ✓ Delší dodací termíny
- ✓ Vyšší cena ve srovnání s asijskými výrobci
- ✓ Jazyková vybavenost personálu

O = příležitosti

- ✓ Existence poptávky po strojích na zahraničních trzích
- ✓ Rozvoj marketingových strategií
- ✓ Existence nových technologií v oblasti vývoje obráběcích strojů

T = hrozby

- ✓ Silná konkurence v odvětví
- ✓ Rostoucí mzdové náklady
- ✓ Zákazníci preferující levné produkty
- ✓ Trh silně podléhající stavu ekonomiky

Stanovení kritérií

Obrázek 3: SWOT analýza – stanovení kritérií

	Kritérium	Č. kritéria
S	Tradice na trhu a dobrá pověst u zákazníků	1
	Zkušené marketingové oddělení	2
	Silné technické zázemí firmy pro neustálé zvyšování technologické úrovně produktů	3
	Dobrá lokalizace mateřské společnosti ve středu Evropy umožňující expanzi na zahraniční trhy	4
W	Nedostatek kvalifikovaného personálu	5
	Delší dodací termíny	6
	Vyšší cena ve srovnání s asijskými výrobci	7
	Jazyková vybavenost personálu	8
O	Existence poptávky po strojích na zahraničních trzích	9
	Rozvoj marketingových strategií	10
	Existence nových technologií v oblasti vývoje obráběcích strojů	11
T	Silná konkurence v odvětví	12
	Rostoucí mzdové náklady	13
	Zákazníci preferující levné produkty	14
	Trh silně podléhající stavu ekonomiky	15

Zdroj: Autor 2012

Fullerův trojúhelník

Obrázek 4: SWOT analýza – Fullerův trojúhelník

Fullerův trojúhelník															počet preferencí
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	9
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	10
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
			4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
			5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
				5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
				6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
					6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	2
					7	8	9	10	11	12	13	14	15		
						7	7	7	7	7	7	7	7	7	5
						8	9	10	11	12	13	14	15		
							8	8	8	8	8	8	8	8	0
							9	10	11	12	13	14	15		
								9	9	9	9	9	9	9	4
								10	11	12	13	14	15		
									10	10	10	10	10	10	1
										11	12	13	14	15	
											11	11	11	11	3
											12	13	14	15	
												12	12	12	1
												13	14	15	
													13	13	0
													14	15	
														14	1
														15	
															52
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		54
1	2	1	3	5	6	6	1	4	9	1	1	9	5		

Zdroj: Autor 2012

Stanovení vah jednotlivých kritérií, výběr nejdůležitějších kritérií

Obrázek 5: SWOT analýza – vyhodnocení jednotlivých kritérií

váha	rel. četnost %	číslo kritéria		
0,056603774	5,66%	1	32,08%	Silné stránky
0,094339623	9,43%	2		
0,113207547	11,32%	3		
0,056603774	5,66%	4		
0,075471698	7,55%	5	30,19%	Slabé stránky
0,066037736	6,60%	6		
0,103773585	10,38%	7		
0,056603774	5,66%	8		
0,047169811	4,72%	9	20,75%	Příležitosti
0,047169811	4,72%	10		
0,113207547	11,32%	11		
0,018867925	1,89%	12	16,98%	Ohrožení
0,009433962	0,94%	13		
0,094339623	9,43%	14		
0,047169811	4,72%	15		

Zdroj: Autor 2012

Teoretická matice SWOT

WO – hledání Strategie zaměřená na odstranění slabých stránek využitím příležitostí	SO – využití Strategie využívající silných stránek ke zhodnocení příležitostí
WT – vyhýbání Strategie zaměřená na odstranění slabých stránek a na vyhnutí se nebezpečí zvenčí	ST – konfrontace Strategie používaná v případě, firma dostatečně silná na přímou konfrontaci s ohrožením

Hodnocení:

TEORETICKÁ STRATEGIE = SO = VYUŽITÍ SILNÝCH STRÁNEK PRO ZHODNOCENÍ PŘÍLEŽITOSTÍ

KONKRÉTNÍ NÁVRH:

a) Investice do vývoje může přinést nové technologicky dokonalejší výrobky, které budou přesně odpovídat požadavkům zákazníků.

Zákazníkům je zaptřebí naslouchat a plnit jejich přání. To znamená, že je třeba vyslechnout potřeby zákazníků a stroje vyvíjet a zdokonalovat dle jejich potřeb.

b) Zkušený tým marketingového oddělení využije nových trendů v rozvoji marketingových strategií pro oslovení dalších potenciálních zákazníků a navrhne vstup na nové trhy.

4.3 Formy vstupu společnosti EMCO Maier GmbH na zahraniční trhy

Firma EMCO Maier GmbH aplikuje druhy forem vstupu na zahraniční trh dle potenciálu daného trhu a s ohledem na ekonomické parametry konkrétního vstupu.

Vzhledem k povaze produktů je vždy nutné na konkrétním trhu mít takové obchodní zastoupení, které je zákazníkovi vždy na blízku.

Jako příklad stojí za zmínku obchodní zastoupení na strategických zahraničních trzích.

Německo

Na německém trhu je aplikována u průmyslových strojů volba přímého prodeje pomocí dceřinné společnosti EMCO Maier GmbH & Co KG. V rámci jednoho trhu je v Německu u výukových strojů aplikovaná forma nepřímého zastoupení přes prostředníka firmu FESTO Didactic GmbH & Co.

Čína

Vzhledem ke geografické vzdálenosti byla v roce 2008 zahájena spolupráce s firmou FRESON COMPANY LTD, která má výhradní obchodní zastoupení v Číně pro průmyslové i výukové stroje.

Rusko

V Rusku je situace složitější. Vzhledem ke geografické rozloze je nutná spolupráce s několika nepřímými zastoupeními přes prostředníka.

Švýcarsko

Zde funguje dlouhodobě dobrá spolupráce s externím obchodním zastoupením firmou ARONAG AG, který má formu výhradního zastoupení.

USA

EMCO Maier Corporation plní funkci dceřinné obchodní společnosti v USA.

Česká republika

V České republice vlastní firma EMCO Maier GmbH dceřinnou společnost INTOS, spol. s r.o., která zajišťuje prodej průmyslových strojů. Výukové stroje zajišťuje firma ITAX s.r.o.

Z tohoto základního přehledu je patrné, že prodejní struktura firmy EMCO se liší podle jednotlivých trhů. V případě přímých obchodních zastoupení v Německu, USA a České republice je nutné, aby tyto samostatně hospodářící subjekty dosahovaly kladných hospodářských výsledků. Firma EMCO má možnost přímo ovlivňovat obchodní strategii dceřinných společností.

Na druhé straně jsou země jako Čína, Rusko a Švýcarsko, kde je zajišťován prodej pomocí prostředníka. Tato forma na sebe váže minimální fixní náklady, avšak není možné přímo ovlivňovat obchodní politiku na místním trhu. Prostředník nese veškeré provozní náklady a profituje z rozdílu ceny, za kterou nakoupí a prodá.

V obou případech je možné vycházet z dobré pověsti produktů EMCO na trhu obráběcích strojů a z dobrého zázemí mateřské společnosti v Rakousku.

4. 4 Návrh formy vstupu na brazilský trh

Brazílie je země s roustoucím hospodářstvím a celou řadou zahraničních investorů jako je např. Volkswagen. Tyto investice přitahují i celou řadu subdodavatelských firem, které jsou významnými odběrateli obráběcích strojů. Brazílie se taktéž vyznačuje tím, že vlastní velké množství nerostných surovin a elektřina je vyráběna z velkého množství vodních zdrojů za pomoci vodních elektráren. Brazílie dokáže být nezávislá na surovinových dodávkách ze zahraničí.

Trh s obráběcími stroji má v zemi tradici. V zemi je několik výrobců obráběcích strojů, jako např. ROMI. Jedná se o stroje především s nižší technologickou úrovní za nízkou cenou.

Šance pro firmu EMCO na brazilském trhu je především ve strojích, které se technologicky odlišují od produktů vyráběných tuzemskými výrobci. Jedná se

především o komplexní automatizované stroje, které je možné použít v hromadné výrobě a pro koncové zákazníky představují úspory ve výrobě.

Forma přímého zastoupení v Brazílii by představovala vysoké fixní náklady spojené s provozem dceřinné společnosti. Forma přímého vývozu by byla z pohledu fixních nákladů přijatelnější, avšak by nebylo možné efektivně obchodně obsáhnout pořeby brazilského trhu. Na trhu je zapotřebí být aktivní a celoplošně pokrýt potenciál koupěschopné poptávky. Pro vyhovující pokrytí brazilského trhu by byl potřeba tým 4 zaměstnanců, což by představovalo roční fixní náklady 200.000,00 €. Při uvažované marži 10 % by to znamenalo potřebu vytváření obrátu v minimální hodnotě 2 mil. €/rok. Vzhledem k tomu, že se jedná o nový trh, tak by se nechalo předpokládat dosažení plánovaného obrátu ve čtvrtém roce. Během prvním třech let by bylo zapotřebí budovat pozici na brazilském trhu s obráběcími stroji. Návratnost investice vzledem k nestálému brazilskému trhu byla vyhodnocena jako riziková.

Pro porovnání byla posuzována možnost nepřímého zastoupení. Ochodní prostředník firma ERGOMAT je zároveň tradičním producentem vlastních soustružnických automatů. Obráběcí stroje EMCO by představovaly pro firmu ERGOMAT výhodné doplnění porfolia a pro firmu EMCO by firma ERGOMAT představovala kompetetního partnera pro oblast obchodního zastoupení průmyslových a výukových strojů v Brazílii. Firma ERGOMAT by mohla představovat potenciál ročního obrátu pro firmu EMCO v prvním roce spolupráce 0,5 mil. € a ve čtvrtém roce spolupráce bylo odhadováno na 1,5 mil. €.

Hodnocení:

Potenciál ročního prodeje po čtvrtém roce by mohl být u formy přímého prodeje 2,0 mil. € a u formy nepřímého prodeje 1,5 mil. €. U přímého prodeje by však pro pokrytí fixních nákladů bylo zapotřebí 200.000,00 €. Forma nepřímé formy zastoupení nepředstavuje pro firmu EMCO žádné fixní nákladové zatížení.

Dalším kritériem pro posouzení bylo to, že firma ERGOMAT již má na trhu s obráběcími stroji v Brazílii tradici a je možné se prosadit na trhu dříve, než by tomu bylo u formy budování vlastního obchodního zastoupení.

Proto byla vyhodnocena forma nepřímého obchodního zastoupení firmou ERGOMAT jako výhodnější.

5 Závěr

Pokud chce podnik vstoupit na zahraniční trh, musí splnit celou řadu podmínek, které mu napomohou při dobývání zahraničních trhů. Mezi základní podmínky úspěšného vstupu na zahraniční trh patří: kvalitní produkt, atraktivní cena a vytvoření optimální prodejní struktury. Před vstupem na zahraniční trh musí firma získat informace o trhu a zemi.

Je nutné kvalifikovaně posoudit konkrétní trh a na základě jeho analýzy navrhnout správnou formu vstupu. Analýza prostředí před vstupem na zahraniční trh se využívá jako nástroj pro strategické rozhodnutí o formě vstupu.

Firma by si měla rozdělit zahraniční trhy na strategické, významné a menšího významu. Na strategických trzích je vhodné zvolit formu vstupu s přímým obchodním zastoupením, kde mateřská společnost tuto obchodní firmu ovládá. Tato forma vstupu na sebe váže relativně vysoké provozní náklady. Tyto je nutné správně odhadnout. Na druhé straně je neméně nutné posoudit potenciál daného trhu a správně posoudit možný objem prodeje vlastních produktů na trhu.

Na trzích významných je nutné, aby firma vytvořila takovou obchodní strukturu, která při minimálních provozních nákladech umožní uspokojit koupěschopnou poptávku. Toto zpravidla umožní spolupráce s externí firmou, která zajistí prodej vlastní prodejní strukturou. Provozní náklady nese externí obchodní zastoupení.

Trhy menšího je možné řešit formou přímého exportu přes prostředníka. Tato forma na sebe neváže žádné fixní provozní náklady. Projekty jsou řešeny pouze u konkrétních poptávek a v případě realizace výrobce dodává přímo zboží přímo zákazníkovi a prostředník obdrží provizi za zprostředkování obchodu.

Je možné konstatovat, že exportní politika společnosti EMCO je na základě dlouhodobé působnosti na trhu vhodně přizpůsobena potřebám zákazníků na zahraničních trzích. To znamená, že je optimálně využít potenciál zahraničních trhů s přihlédnutím k plánovaným provozním nákladům společnosti.

Hypotéza tvrdící, že pro vybranou firmu je nejlepší formou vstupu na zahraniční trh využití přímého obchodního zastoupení, nemohla být na konkrétní případové studii pro brazilský trh potvrzena, protože pro trh v Brazílii byla navržena forma nepřímého obchodního zastoupení.

Formu vstupu na zahraniční trh je zapotřebí posuzovat pro jednotlivé trhy individuálně. Určení konkrétní formy pro vstup na zahraniční trh patří ke klíčovým rozhodnutím firem využívajících export pro zvýšení objemu obratu.

Správná volba formy vstupu na zahraniční trhy může pro firmu znamenat růst a v opačné případě špatné rozhodnutí může pro firmu znamenat zhoršení výsledku hospodaření.

6 Summary

The topic of this thesis is the entry of companies into foreign markets involving the problem of strategic decision-making before entering the particular foreign market. The thesis includes market analyses as well as suggestion of the way of entering a particular foreign market.

The thesis focuses on a leading machine tool manufacturer, on the company EMCO Maier GmbH. Analyses of company external as well as internal environment have been performed. Based on these analyses, the way of entering a new foreign market has been suggested, as the aim of this thesis was to suggest an optimal way of entering Brazilian market. The thesis was based on the hypothesis that the best way of entering foreign market was to use direct dealership.

In the practical part of the thesis, an analysis of chosen company from the perspective of its structure, scope of production as well as of its trade policy has been first carried out. One of the analyses which must be done before entering a new foreign market is the STEP analysis. This basic analysis deals with four types of factors influencing the company. Further, Porter's analysis of five forces acting on the company has been carried out. Based on all analyses, the SWOT analysis has been performed being a basic method to detect strenghts and weaknesses as well as the opportunities and threats that may affect the company. The starting point for this last analysis was the assumption that the company could enter foreign markets; the Brazilian market in this particular case.

It has been stated that the export policy of EMCO was - based on its long-term operation on the market – appropriately adapted to the needs of foreign customers. It means that the potential of foreign markets is utilized in an optimal way, taking into account the planned operating costs of the company.

The hypothesis claiming that the best way of entering foreign market for the chosen company is to use direct dealership could not be confirmed for the specific case study of entering Brazilian market; for this market, the indirect dealership was suggested. It is necessary to assess the way of entering foreign market for each market individually.

The identification of a particular way of entering foreign market is a key decision for companies using export to increase their turnover. For the company, the correct choice of the way of entering foreign market may represent a growth while a bad decision may decline the company profit.

Key words: entry into foreign markets, ways of entering foreign markets, strategic decision-making, trade policy

Klíčová slova: vstup na zahraniční trh, formy vstupu na zahraniční trh, strategické rozhodování, obchodní politika

7 Přehled použité literatury

Odborné knihy / monografie

1. ČICHOVSKÝ L. *Marketing zahraničního obchodu*, 1. vydání. Praha, Radix, s.r.o., 1997, 332 s. ISBN 80-86031-07-1
2. DVOŘÁK P. *Základy mezinárodní obchodní politiky*, 1. vydání. Praha, Ediční oddělení VŠE, 2001, 220 s. ISBN 80-7079-658-8
3. GRIMWADE N. *International trade. New patterns of Trade, Production & Investment*, 2. vydání. Oxon, Routledge, 2000. ISBN 0-415-15626-2
4. KALÍNSKÁ E. A KOL. *Mezinárodní obchod v 21. století*, 1. vydání. Praha, Grada Publishing a.s., 2010, 232 s. ISBN 978-80-247-3396-8.
5. MACHKOVÁ H. *Mezinárodní marketing*, 3. vydání. Praha, Grada Publishing a.s., 2009, 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2
6. MACHKOVÁ H., ČERNOHLÁVKOVÁ E., SATO A. *Mezinárodní obchodní operace*, 5. vydání. Praha, Grada Publishing, a.s., 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-3237-4
7. NĚMEC J. *Akviziční vlak se rozjíždí. Článek v týdeníku Ekonom*. Praha, *Economia*, 2011 č. 6, s. 26 – 27. ISSN 1210-0714
8. SEYOUM B. *Export – Import. Theory, Practices and Procedures*, 2. vydání. Binghamton, The Haworth Press, Inc., 2000. ISBN 0-7890-0568-9
9. SVATOŠ M. A KOL. *Zahraniční obchod, teorie a praxe*, 1. vydání. Praha, Grada Publishing a.s., 2009. 368 s. ISBN 978-80-247-2708-0
10. ŠRONĚK I. *Kultura v mezinárodním podnikání*, 1. vydání. Praha, Grada Publishing, s.r.o., 2001, 168 s. ISBN 80-247-0012-3
11. ŠTRACH P. *Mezinárodní management*, 1. vydání. Praha, Grada Publishing a.s., 2009, 168 s. ISBN 978-80-247-2987-9
12. TICHÁ L. *Vnější obchodní vztahy ČR*, 1. vydání. České Budějovice, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta. Skriptum.

Internetové zdroje

13. ICC CZECH REPUBLIC. *Incoterms* ® 2010: *Nová edice proslulých pravidel nyní k dispozici* [online]. Článek na serveru [icc-cr.cz](http://www.icc-cr.cz). Poslední revize 21. 12. 2010 [cit. 16. 2. 2012]. Dostupné z <<http://www.icc-cr.cz/press-3/press-2/incoterms2010novaediceproslulychpravidelnynikdispozici>>
14. MARTÍNEK A. *Historie zahraničního obchodu*. [online]. Článek na serveru [czech.cz](http://www.czech.cz). Poslední revize 25. 01. 2011 [cit. 8. 2. 2012]. Dostupné z <<http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Ekonomicka-fakta/Historie-zahranicniho-obchodu>>
15. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR. *Export v kostce. Nabídka služeb státu pro exportéry. I. pololetí 2012* [online]. Článek na serveru [businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz). Poslední revize 11.01.2012 [cit. 8.2.2012]. Dostupné z <<http://www.businessinfo.cz/files/zahranicni-obchod/exportvkostce.pdf>>
16. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR. *Exportní strategie ČR 2012 - 2020* [online]. Článek na serveru [mpo.cz](http://www.mpo.cz). Poslední revize 15.03.2012 [cit. 21.04.2012]. Dostupné z <<http://www.mpo.cz/dokument103015.html>>