



# Snižování podnikatelských rizik v mezinárodním obchodě

## Bakalářská práce

*Studijní program:*

B6208 Ekonomika a management

*Studijní obor:*

Ekonomika a management mezinárodního obchodu

*Autor práce:*

Jakub Patyk

*Vedoucí práce:*

Ing. Blanka Brandová, Ph. D.

Katedra ekonomie





## Zadání bakalářské práce

# Snižování podnikatelských rizik v mezinárodním obchodě

*Jméno a příjmení:* **Jakub Patyk**  
*Osobní číslo:* E18000120  
*Studijní program:* B6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* Ekonomika a management mezinárodního obchodu  
*Zadávající katedra:* Katedra ekonomie  
*Akademický rok:* **2020/2021**

### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Teoretická východiska zkoumané problematiky.
3. Analýza podnikatelských rizik a jejich vlivu na ekonomickou situaci podniku.
4. Návrh opatření pro snížení dopadů podnikatelských rizik na konkrétní podnik.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

*Rozsah grafických prací:*  
*Rozsah pracovní zprávy:* 30 normostran  
*Forma zpracování práce:* tištěná/elektronická  
*Jazyk práce:* Čeština



### **Seznam odborné literatury:**

- SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-7076-5.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. 2010. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-271-9184-0.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. Vyd. 3. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-8310-9.
- JOHN, Vladimír. 2016. *Jak podnikat bez rizika: odhalená pravda o rizicích podnikání: deset rozhovorů se zkušenými podnikateli a poradci*. Praha: Meriglobe Business Academy. ISBN 978-80-88189-00-8.
- JOHN, Vladimír. 2017. *How to run a business without risk*. Praha: Meriglobe advisory house. ISBN 978-1-911511-14-4.
- PROQUEST. 2019. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

*Konzultant:* Ing. Martin Bergmann – jednatel společnosti Atelier B3, spol. s. r. o.

*Vedoucí práce:* Ing. Blanka Brandová, Ph.D.  
Katedra ekonomie

*Datum zadání práce:* 1. listopadu 2020  
*Předpokládaný termín odevzdání:* 31. srpna 2022.

Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

L.S.

prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2020

## Prohlášení

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

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

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

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

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

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

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

3. dubna 2021

Jakub Patyk

# **Snížení podnikatelských rizik v mezinárodním obchodě**

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá ve své první kapitole problematikou mezinárodního obchodu, dále rozebírá jednotlivé vývojové etapy mezinárodního obchodu, jejich hlavní představitele a teorie, konkrétně od období merkantilismu, jehož počátky jsou datovány do 16. století až po alternativní teorie mezinárodního obchodu formující se ve 20. století. Dále se práce zabývá analýzami k určení konkurenceschopnosti firmy a také popisuje jednotlivé formy vstupu podniků na zahraniční trhy. Práce jmenuje příklady vývozních a dovozních operací, forem vstupů nenáročných na kapitálové investice a v poslední řadě uvádí příklady kapitálových vstupů na zahraniční trhy. V následující kapitole se práce zabývá pojmem riziko a jednotlivými druhy podnikatelských rizik v mezinárodním obchodě, mezi která patří rizika tržní, komerční, teritoriální, přepravní a měnová. Poslední kapitola je zaměřena na konkrétní podnik, který by se rád zapojil do mezinárodního obchodu. Práce postupně popíše charakteristiku daného podniku, marketingový mix 7P, příležitosti pro vstup na zahraniční trh, SWOT analýzu, Porterův model pěti konkurenčních sil, rizika plynoucí ze vstupu na zahraniční trh pro daný podnik a návrh opatření, jak tyto rizika eliminovat.

## **Klíčová slova**

formy vstupu na zahraniční trh, mezinárodní obchod, riziko, Statical s. r. o., zahraniční trh

# **The Reducing Business Risks in International Trade**

## **Annotation**

The first part of this Bachelor Thesis is focused on the problematic areas of international trade, furthermore, it describes individual development stages of international trade, their main representatives and theories, specifically starting from Mercantilism, which was starting in the 16th century and then continuing to alternative theories of international trade, which were forming in the 20th century. Moreover, the thesis describes different modes of how a company can enter a foreign markets and also deals with analyzes, which determine competitiveness of the company. Another goal is to set examples of import and export operations, different types of entries with a low capital requirement and finally examples of capital investment in foreign markets. The next section of the thesis is dedicated to the concept of risk; what different types of risks a company can face when entering a foreign market; for example, market risk, commercial risk, territorial risk, transport risk, and monetary risk. The last section of this thesis describes a specific company that is planning on engaging in international business. This thesis goes into detail and describes the characteristics of this company, marketing mix 7P, the opportunities and options on how to enter international trade, SWOT analysis, and Porter's Model. In conclusion, it lists potential risks which could be faced by this company and ways how to mitigate these risks.

## **Key Words**

foreign market, international trade, modes of entry into foreign markets, risk, Statical s. r. o.

# Obsah

Seznam zkratk	11
Seznam tabulek	12
Úvod	13
<b>1. Mezinárodní obchod</b>	<b>16</b>
1.1 Definice mezinárodního obchodu	16
1.2 Vývojové fáze mezinárodního obchodu	16
1.2.1 Merkantilismus	17
1.2.2 Klasická politická ekonomie mezinárodního obchodu	18
1.2.3 Neoklasická ekonomie mezinárodního obchodu	22
1.2.4 Alternativní teorie mezinárodního obchodu	24
1.3 Význam mezinárodního obchodu v dnešní době	25
<b>2. Vstup firmy na zahraniční trh</b>	<b>26</b>
2.1 Analýza konkurenceschopnosti firmy vstupující na zahraniční trh	26
2.1.1 SWOT analýza	26
2.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	27
2.1.3 Marketingový mix	28
2.2 Formy vstupu na zahraniční trh	30
2.2.1 Vývozní a dovozní operace	30
2.2.2 Formy vstupu nenáročné na kapitálové investice	32
2.2.3 Kapitálové vstupy podniku na zahraniční trhy	34
<b>3. Rizika v mezinárodním obchodě</b>	<b>37</b>
3.1 Definice rizika	37
3.2 Druhy rizik v mezinárodních ekonomických vztazích	38
3.2.1 Rizika tržní	38
3.2.2 Rizika komerční	39
3.2.3 Rizika přepravní	40
3.2.4 Rizika teritoriální	40
3.2.5 Rizika měnová	41
<b>4. Vstup firmy Statical s. r. o. na zahraniční trh</b>	<b>43</b>
4.1 Charakteristika firmy Statical s. r. o.	43

4.1.1	Charakteristika firmy dle marketingové mixu 7P.....	43
<b>4.2</b>	<b>Příležitosti pro vstup na zahraniční trh .....</b>	<b>46</b>
<b>4.3</b>	<b>SWOT analýza .....</b>	<b>48</b>
<b>4.4</b>	<b>Porterův model pěti konkurenčních sil .....</b>	<b>49</b>
<b>4.5</b>	<b>Volba formy vstupu na zahraniční trh.....</b>	<b>53</b>
<b>4.6</b>	<b>Rizika plynoucí ze vstupu na zahraniční trh a návrh opatření na jejich eliminaci .....</b>	<b>53</b>
<b>Závěr .....</b>	<b>.....</b>	<b>57</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>.....</b>	<b>59</b>



## Seznam zkratek

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CZK	Česká koruna
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EGAP	Exportní garanční a pojišťovací společnost a. s.
EU	Evropská unie
EUR	Euro
MO	Mezinárodní obchod
NPÚ	Národní památkový ústav
OSN	Organizace spojených národů
PR	Vztahy s veřejností (Public relations)
RVHP	Rada vzájemné hospodářské pomoci
USD	Americký dolar (United States Dollar)
WEF	Světové ekonomické fórum (World Economic Forum)
ZO	Zahraniční obchod

## Seznam tabulek

Tab. 1: Teorie absolutních výhod.....	19
Tab. 2: Teorie komparativních výhod.....	21
Tab. 3: Hecksherův a Ohlinův model (H-O model).....	23
Tab. 4: Cenová kalkulace na zakázku.....	42
Tab. 5: SWOT analýza podniku.....	43
Tab. 6: Stávající konkurence podniku.....	47

# Úvod

Hlavním motivem k výběru tohoto tématu bakalářské práce bylo, že bych se rád jednou v budoucnu věnoval takové práci, která bude spojena s mezinárodním obchodem, s cestováním, poznáváním nových míst a komunikací v různých jazycích. Doufám, že mi vypracování této práce pomůže prohloubit mé dosud nabyté znalosti ze studia na zdejší univerzitě a pomůže mi v mém pracovním životě.

Pokud v dnešní době vyslovíme slova jako mezinárodní obchod nebo podnikání a s ním spojená rizika, téměř každý si pomyslí, že se bavíme o období od roku 1989 až do současnosti. Ve skutečnosti ale podnikání v České republice, potažmo v Českých zemích začalo mnohem dříve. Již v roce 1860 byl vydán živnostenský řád císařem Františkem Josefem I., a tím došlo k legalizaci svobodného podnikání a také hospodářské politiky. V tomto období začala vznikat celá řada významných podniků, mezi které patřily například Laurin a Klement (1895), coby předchůdce dnes velmi úspěšné české automobilky Škoda auto a. s. Dalším významným podnikem byl obuvnický podnik Baťa (1894), který byl založen ve Zlíně sourozenci Baťovými a v roce 1908 se pak ujal jeho vedení pouze Tomáš Baťa. Jeho způsob podnikání byl přelomový, politika nízkých cen byla ideálním likvidátorem konkurence a jeho přínos v oblasti marketingu byl enormní. Zavedl u nás tehdy pásovou výrobu, která značně zvýšila tehdejší produktivitu práce. A mohli bychom jmenovat celou řadu dalších podniků.

Během první republiky patřilo Československo mezi vyspělé evropské země s rostoucím mezinárodním obchodem a rozvíjející se tržní ekonomikou. Značky Moser, Swarovski, Baťa, Czech cars – Škoda nebo Pilsner Urquell byly známé i daleko za našimi hranicemi. Později ale Československo zasáhla globální světová krize a zahraniční obchod se výrazně propadl. Ve 30. letech 20. století docházelo postupně k devalvaci<sup>1</sup> české koruny a zahraniční obchod se propadl téměř na nulu, a to především díky zavedení kontroly měny, dále také zahraničních operací a zvyšování cel. Další ranou byl také pád Creditanstalt, významné středoevropské banky, jelikož na tuto banku byla navázána celá řada firem. Postupně se ale

---

<sup>1</sup> Pojem používaný v ekonomii pro znehodnocení měny, které si můžeme představit, jako oslabení měny domácí (CZK) vůči měně zahraniční (EUR, USD)

česká ekonomika začala vzpamatovávat a zahraniční obchod opět rostl až do roku 1938, kdy byla podepsána Mnichovská dohoda a Československo padlo do německého područí. Během druhé světové války podléhal dovoz a vývoz povolacím řízení a bylo zavedeno převážně válečné řízené hospodářství.

Válka skončila a československý lid si pomyslel, že přijde opět období prosperity, místo toho ale v roce 1948 přišel komunistický převrat, došlo ke znárodnění veškerého průmyslu, vzniku RVHP<sup>2</sup>, začaly tzv. „pětiletky“ apod. Můžeme říci, že došlo k realizaci tzv. státního monopolu zahraničního obchodu. Zahraniční obchod byl orientován na východ a tím došlo k výrobě pro kvalitativně méně náročnou skupinu socialistických spojenců což vyvolalo velký technologický a kvalitativní úpadek. Toto období trvalo dlouhá léta až do roku 1989.

V roce 1989 došlo ke změně tehdejšího režimu, který zde panoval od padesátých let minulého století až právě do výše zmiňovaného roku 1989, kdy došlo k pádu komunistického režimu a přeměně politického zřízení na pluralitní demokracii. Došlo ke změně struktury ekonomiky, z centrálně plánované jsme se dostali k ekonomice tržní, bylo obnoveno soukromé vlastnictví, které bylo v padesátých letech de facto zrušeno, jelikož s tehdejší vládnoucí ideologií bylo ve značném rozporu. Od této doby zaznamenáváme neustálý růst zahraničního obchodu a od roku 2007 se saldo obchodní bilance České republiky pohybuje stále v kladných hodnotách.

Je ale zcela jasné, že nemůžeme porovnávat podnikání minulých staletí s podnikáním 21. století. Odvětví marketingu, managementu a dalších významných složek podniků prošla mnoha změnami. Zákony se měnily rychlostí blesku. Podnikatelská rizika, která číhají na dnešní podnikatele jsou zcela jiná než byla rizika v 19. a 20. století u začátku podnikání Baří apod. Dříve se podnikatelé museli vyrovnat s dvěma světovými válkami nebo změnou režimu. V dnešní době řešíme klimatické změny, které ovlivňují zemědělskou výrobu, někdy také stavební výrobu, dále dochází k neustálým technologickým pokrokům, které výrazně mění strukturu výrobní spotřeby a v neposlední řadě zasáhla podnikání v obrovské míře světová pandemie koronaviru, která představuje značné riziko pro mnoho podnikatelů. A proto si kladu zásadní otázku, zda je vůbec v dnešní době v silách podniků se vyhnout všem

---

<sup>2</sup> Jedna, z již zaniklých obchodních organizací, která za studené války (1949-1991) sdružovala státy sovětského bloku se sídlem v Moskvě.

rizikům, které firmám hrozí při vstupu na zahraniční trhy a popřípadě lze se na ně vůbec připravit?

Cílem bakalářské práce je identifikace potencionálních podnikatelských rizik v mezinárodním obchodě a navržení opatření k jejich eliminaci pro konkrétní podnik, který se rozhodl vstoupit na zahraniční trh a rozšířit tím tak své pole působnosti. Práce se snaží navrhnout konkrétní formu vstupu podniku na zahraniční trh a opatření, která by mohla vést k minimalizaci těchto rizik a tím zlepšení jejího finančního výsledku. Hned v úvodu práce byla ale kladena zásadní otázka, zda je vůbec v silách podniků všechna rizika eliminovat, odpověď je jednoznačná, možné to není, jelikož neustálá globalizace světa přináší stále nová a nová rizika, a situace se mění obrazně řečeno ze dne na den. Jen v posledním roce jsme svědky nejen hospodářské ale i sociální krize mnoha států světa kvůli pandemii nového druhu koronaviru, která s drobnými přestávkami zavírá oblast poskytování služeb, omezuje průmysl, cestování apod. Tato krize přišla zcela nečekaně a mnohé podniky ani neměly příležitost se na tuto krizi dostatečně připravit.

Práce je členěna do čtyř hlavních kapitol, ve kterých se postupně zabývá mezinárodním obchodem, jeho definicemi, teoriemi, analýzami konkurenceschopnosti podniku nebo formami vstupu na zahraniční trhy, které mohou jednotlivé firmy využít. Následující část práce se zabývá pojmy riziko, druhy rizik v mezinárodním obchodě a metodami, které slouží k omezování těchto rizik. Poslední kapitola bakalářské práce poté popisuje charakteristiku konkrétního podniku, obsahuje analýzu SWOT, Porterův model pěti konkurenčních sil a navrhuje konkrétní formu vstupu na zahraniční trh a také výběr správného teritoria pro vstup. Výzkumnými metodami využitými v bakalářské práci jsou analýza primárních a sekundárních dat, dedukce a komparace.

# 1. Mezinárodní obchod

V úvodní kapitole bakalářské práce, která nese název mezinárodní obchod (MO) jsou postupně uvedeny obecné definice mezinárodního obchodu, dále se tato kapitola zabývá jeho vývojovými fázemi, navazují teorie mezinárodního obchodu a jejich hlavní představitelé a v neposlední řadě význam zahraničního obchodu (ZO) v dnešní době.

## 1.1 Definice mezinárodního obchodu

Před uvedením definice mezinárodního obchodu a jeho historického vývoje je důležité si uvědomit, co vůbec znamená slovo obchod. Obecně lze toto slovo chápat, jako směnu zboží či služeb za peníze, nebo jejich výměnu za jiné zboží či služby, v takovém případě mluvíme o barterovém obchodu. Pojem mezinárodní obchod lze chápat jako směnu, která probíhá mezi dvěma a více státy. Pro úplné zjednodušení je to tedy jakákoliv uskutečněná směna mezi dvěma subjekty. Pro pojem mezinárodní obchod existuje spousta definic s velmi podobným zněním, pro představení byly vybrány následující definice, které tento pojem popisují jednoduše a výstižně.

Štěrbová et al. (2013, s. 18) definuje pojem mezinárodní obchod takto „*Souhrn zahraničněobchodních aktivit dvou a více národních ekonomik, příp. států, shodují-li se jejich hranice s hranicemi ekonomik, je tedy součtem dvou a více ZO.*“

Tuto definici můžeme popsat na konkrétním příkladu a to mezinárodním obchodu České republiky. ČSÚ (2020) popisuje mezinárodní obchod ČR jako vývozní a dovozní výkonnost české ekonomiky. Je to tedy skutečný obchod se zbožím a službami, který je realizovaný mezi českými a zahraničními subjekty, konkrétně se jedná o tok tohoto zboží a služeb, které opouštějí naši ekonomiku nebo do ní přicházejí v souladu s mezinárodním právem.

## 1.2 Vývojové fáze mezinárodního obchodu

K hlavním vývojovým fázím mezinárodního obchodu můžeme zařadit merkantilismus, jehož představitelé se snažili ochránit domácí ekonomiku před vnějšími vlivy, čemuž říkáme

protekcionalismus. Jedná se o zavádění cel, tarifních kvót, antidumpingových opatření apod. Na merkantilisty dále navázali představitelé klasické politické ekonomie a neoklasické ekonomie, kteří naopak prosazovali spíše liberální pojetí MO, kterému rozumíme jako odstraňování překážek obchodu, a otevření vnitřního trhu zahraniční konkurenci.

Můžeme říci, že protekcionalistická opatření vedla spíše ke konzervaci domácí ekonomiky, potlačení konkurence a zachování úrovně výrobní struktury, zatímco u liberalismu dochází k růstu konkurence na domácím trhu, ke změně výrobní struktury nebo růstu specializace ekonomiky, dále ale také k eliminaci inflace nebo ke snížení zaměstnanosti. V poslední řadě se zabývám alternativními teoriemi mezinárodního obchodu. (Kalínská et al. 2010)

### **1.2.1 Merkantilismus**

Již v období 16. – 18. století sehrály významnou roli merkantilistické názory na mezinárodní obchod. Podle jejich teorie bylo bohatství každého národa dáno zásobou drahých kovů v zemi a toto bohatství mohla každá země zvyšovat dvěma způsoby, a to těžbou drahých kovů na svém území, případně v koloniích, které tyto země zpravovaly/vlastnily, nebo aktivní obchodní bilancí. Díky této teorii byly ale v nevýhodě ty země, které neměly přístup k drahým kovům, v tomto případě šlo zvyšovat jejich bohatství pouze aktivní obchodní bilancí. Té se dalo dosáhnout jediným způsobem a to vyšším vývozem než dovozem zboží a služeb.

Merkantilisté pokládali mezinárodní obchod za hru s nulovým součtem, což si lze vysvětlit tak, že pokud jedna země na tomto obchodě profitovala, druhá musela logicky prodělávat. Představitelé této teorie tedy nepředpokládali, že pokud bude země zapojena do mezinárodního obchodu a mezinárodní dělby práce, může to vést ke zvýšení světového bohatství a tím pádem k bohatnutí všech zúčastněných stran. (Kalínská et al. 2010)

Mezi hlavní představitele merkantilismu řadíme Thomase Muna, anglického obchodníka a ekonoma, který ve své knize „Bohatství Anglie ze zahraničního obchodu“ napsané okolo roku 1630 (a vydané po jeho smrti v roce 1664) popisuje fakt, že není zásadní mít aktivní obchodní bilanci se všemi zeměmi, ale je důležité mít aktivní celkovou obchodní bilanci. Dále poukazyval na výhodnost tzv. reexportů, tedy v první fázi

dovoz surovin a ve druhé vývoz hotového zboží, jehož prodejem lze získat více drahých kovů, než bylo vynaloženo na nákup těchto surovin. Později na toto myšlení navázal David Hume v rámci tzv. kvantitativní teorie peněz. Tvrdil, že aktivní obchodní bilance vede ke zvyšování množství drahých kovů, tedy peněz v domácí ekonomice a to vede k růstu cenové hladiny a postupnému snižování cenové konkurenceschopnosti domácích výrobců. (Kubišta et al. 2017)

## **1.2.2 Klasická politická ekonomie mezinárodního obchodu**

Na merkantilistický pohled navázala na přelomu 18. a 19. století klasická politická ekonomie MO. Představitelé tohoto směru kritizovali dřívější obchodněpolitický systém, tedy merkantilismus a postupně ve svých tvrzeních jeho úvahy vyvraceli. O jakousi kritiku už se zasadil dříve David Hume, na kterého navázali postupně Adam Smith a David Ricardo, kteří prokázali, že mezinárodní obchod není hra s nulovým součtem, ale že ve skutečnosti se jedná o hru s pozitivním součtem.

### **Teorie absolutních výhod**

Jak již bylo zmíněno, mezi nejznámější ekonomy klasické politické ekonomie patřil Adam Smith, který se věnoval problematice mezinárodního obchodu ve svém díle Pojednání o podstatě a původu bohatství národů, které vydal v roce 1776. Smith v tomto díle zkritizoval především merkantilistický výrok o hře s nulovým součtem, a tvrdil, že tomu tak není, protože ze vzájemného obchodování mohou profitovat všechny strany a ne pouze jedna. Můžeme konstatovat, že Adam Smith se stal zdrojem inspirací až do dnešní doby, a jeho myšlenky nikdy nevymizely. Teorií absolutních výhod se snažil ukázat, že by se každá země měla zaměřit na výrobu takových výrobků, které je schopna vyrábět s nižšími náklady oproti ostatním zemím. Dále tvrdil, že tyto výrobky by měla daná země vyvážet tam, odkud bude naopak dovážet ty výrobky, které ostatní země vyrábí levněji. Jednoduše řečeno, každá země by měla vyrábět to, co se jí daří nejlépe. (Kalínská et al. 2010)

Smithova teorie absolutních výhod funguje dle určitých předpokladů. Jedním z nich je, že uvažuje pouze jeden výrobní faktor, a to tzv. pracovní teorii hodnoty. Tato teorie popisuje



fakt, že hodnotu každého výrobku určuje pouze množství vynaložené práce při jeho výrobě a už neuvažuje o dalších výrobních faktorech – půdě a kapitálu. Ze současných ekonomických teorií dále víme, že cena je určována především od konkrétní situace na trhu, tedy od střetu poptávky s nabídkou. Jako další předpoklady můžeme uvést např. existenci dokonalé konkurence nebo neexistenci dopravních nákladů. (Kalínská et al. 2010)

To jak funguje Smithova teorie můžeme ukázat na jednoduché tabulce, ve které porovnáme výrobu dvou odlišných komodit dvou různých zemí za předpokladu, že tyto komodity každá ze zemí vyrábí s jinou pracovní náročností.

*Tab. 1: Teorie absolutních výhod*

Výrobek	Německo	Švýcarsko
Automobily	1 000	1 500
Hodinky	10	5

Zdroj: vlastní zpracování dle (Kalínská et al. 2010)

Z tab. 1 je patrné, že Německo potřebuje na výrobu jednoho automobilu 1 000 jednotek práce, tedy o 500 méně než Švýcarsko a naopak k výrobě hodinek potřebuje o 5 jednotek práce více než Švýcarsko. Můžeme tedy konstatovat, že Německo má absolutní výhodu ve výrobě automobilů, zatímco Švýcarsko má absolutní výhodu ve výrobě hodinek a na základě tohoto faktu by se Německo mělo zaměřit na výrobu automobilů a Švýcarsko na výrobu hodinek. V Německu stačí tedy k nákupu jednoho automobilu 100 hodinek, zatímco ve Švýcarsku je jich potřeba 300 (jedná se o tzv. národní směnný poměr). V Německu jsou automobily relativně levnější než ve Švýcarsku a hodinky tedy relativně dražší. Obě země tento fakt vědí a podle Smithovi teorie by měly jak Německo, tak Švýcarsko na vzájemném obchodu získat.

Z teorie absolutních výhod by mělo Německo omezit výrobu hodinek, jelikož na domácím trhu získá pouze 100 hodinek za jeden automobil ale ve Švýcarsku jich získá 300, což je 3krát víc. Díky této skutečnosti vzroste německá poptávka po hodinkách ze Švýcarska. Na druhé straně Švýcarsko omezí výrobu automobilů a specializuje se na výrobu hodinek a zvýší tím svou poptávku po německých automobilech. Tyto poptávky stanoví mezinárodní směnný poměr, konkrétně tedy hodinky za automobily na určité úrovni. Jak Německo, tak Švýcarsko budou vyžadovat mezinárodní směnný poměr co nejbližší národním směnným

poměům svých protějšků aby tím získali co možná nejvíce. Lze tedy usuzovat, že mezinárodní směnný poměr se ustálí v rozmezí národních směnných poměrů. (Kalínská et al. 2010)

Pokud budeme předpokládat, že se mezinárodní směnný poměr ustálí na hodnotě 200 hodiniek za 1 automobil, měly by obě země na vzájemném obchodu získat. Pokud se tedy Německo vzdá výroby např. 100 kusů hodiniek, tak se mu uvolní 1 000 dělníků a tím vyrobí o 1 automobil více, který na mezinárodním trhu smění za 200 kusů hodiniek a díky tomu jich získá Německo o 100% více. Naopak pokud se Švýcarsko vzdá výroby 2 automobilů, získá tím 3 000 volných dělníků a tím vyrobí o 600 kusů hodiniek více, které na mezinárodním směnném trhu smění za 3 automobily a tím si tedy polepší o 50 % aniž by zapojilo dodatečné jednotky práce. Můžeme tedy říci, že obě země si polepšily, ale Německo relativně více.

### **Teorie komparativních výhod**

Dalším významným představitelem klasického pojetí ekonomie byl David Ricardo, anglický ekonom, který rozpracoval teorii komparativních výhod, kterou poprvé publikoval roku 1817. Touto teorií a jejím výsledkem se zabýval v knize *Základy politické ekonomie a zdanění*. Tímto tvrzením se snažil navázat na Smithovu teorii absolutních výhod a snažil se popsat situaci, kdy určitá země nemá vůbec žádnou absolutní výhodu. Tuto skutečnost považoval za problém teorie absolutních výhod a snažil se tento problém ve svém díle odstranit. Snažil se dokázat, že i když nemá daná země žádnou absolutní výhodu a musela by podle Smitha všechny výrobky dovážet, má i v takovém případě smysl zapojit tuto zemi do mezinárodního obchodu. (Štěřbová et al. 2013)

To jak funguje Ricardova teorie můžeme opět ukázat na jednoduché tabulce dvou zemí, ve které porovnáme výrobu dvou odlišných komodit dvou různých zemí za předpokladu, že tyto komodity každá ze zemí vyrábí s odlišnou produktivitou práce. Tento ukazatel je inverzní hodnotou pracovní náročnosti, kterou jsme používali v teorii absolutních výhod a tím pádem platí, že čím vyšší hodnota, tím lepší.

Tab. 2: Teorie komparativních výhod

Výrobek	Česká republika	Německo
pivo	100 000	45 000
automobily	10	9

Zdroj: vlastní zpracování dle (Kalínská et al. 2010)

V našem případě můžeme z tab. 2 vyčíst, že v České republice vyrobí každá jedna jednotka práce 100 000 litrů piva nebo 10 automobilů a v Německu vyrobí každá jedna jednotka práce 45 000 litrů piva nebo 9 automobilů. Z výše uvedených údajů vyplývá, že Česká republika má jak ve výrobě piva, tak ve výrobě automobilů absolutní výhodu. Podle Ricarda a jeho teorie by se ale měl vyplatit oběma těmto zemím vzájemný obchod.

Pokud si určíme národní směnný poměr u České republiky, vyjde nám 10 000 litrů piva za 1 automobil, a v Německu 5 000 litrů piva za 1 automobil, což znamená, že v ČR je relativně levnější pivo, zatímco v Německu jsou relativně levnější automobily. ČR by se tedy měla specializovat na výrobu piva a Německo na výrobu automobilů. Ustálí-li se mezinárodní směnný poměr např. na 8 000 litrech piva za 1 automobil, měly by obě ekonomiky na tomto obchodu profitovat.

Pokud se ČR vzdá výroby 10 automobilů, uvolní se jí jedna jednotka práce, která se může věnovat výrobě piva, a ČR tak vyrobí o dalších 100 000 litrů piva více, tedy 200 000 litrů piva celkem. Ty pak smění za 25 automobilů, což znamená, že si polepší o 25 %. Německo se vzdá výroby 135 000 litrů piva a tím uvolní tři jednotky práce pro výrobu automobilů, což znamená, že vyrobí celkem 36 automobilů (oproti původním 9 automobilům), které smění za 288 000 litrů piva, což znamená, že Německo si polepší o 60 %. Opět jsme dospěli k závěru, že si obě země zapojením do mezinárodního obchodu polepší a opět nerovnoměrně. (Štěrbová et al. 2013)

Kalínská et al. (2010, s. 50) definuje komparativní výhodu takto „relativně největší absolutní výhodu (pokud má země při výrobě obou produktů absolutní výhodu), nebo jako relativně nejmenší absolutní nevýhodu (pokud má země při výrobě obou produktů absolutní nevýhodu).“

Na teorii Ricarda později navázal další anglický ekonom, filosof a politik John Stuart Mill v polovině 19. století, jež ji rozšířil o teorii reciproční poptávky, čímž vlastně říkal, že pro konečnou výši mezinárodního směnného poměru hraje nejvyšší roli vzájemná poptávka po dovozu a mezinárodní směnný poměr se tedy může ustálit na jakékoli jiné hodnotě, než v polovině intervalu národních směnných poměrů. Příkladem může být již námi výše zmíněné Česko a Německo, pokud bude poptávka ČR po automobilech z Německa relativně větší než německá poptávka po pivu z ČR, bude mezinárodní směnný poměr relativně bližší českému národnímu směnnému poměru a naopak. (Kalínská et al. 2010)

### 1.2.3 Neoklasická ekonomie mezinárodního obchodu

Dle Štracha (2009) dalším směrem, který navázal na klasickou ekonomii a anglické představitele tohoto směru se stala neoklasická ekonomie v průběhu 20. století. Konkrétně se jedná především o Heckscherův a Ohlinův model (někdy také H-O model), který postupně navázal na teorii komparativních výhod, kterou již dříve popsal výše zmíněný David Ricardo a rozšiřuje ji především o fakt, že existují i další výrobní faktory kromě práce, konkrétně kapitál.

H-O model opět vychází z určitých předpokladů jako již výše zmíněné jiné teorie mezinárodního obchodu. Konkrétně se jedná o tyto předpoklady:

- vybavenost země výrobními faktory je relativně odlišná
- výrobky lze rozdělit na pracovní a kapitálově náročné
- výrobní technologie jsou stejné a pevně dané pro všechny země
- mezi zeměmi je pohyblivost výrobních faktorů relativně omezená

Fungování tohoto modelu můžeme opět ukázat na jednoduché tabulce dvou zemí A a B, které se od sebe liší relativní vybaveností výrobními faktory (konkrétně tedy prací a kapitálem). Z tabulky by mělo být patrné, že země s vyšší nabídkou kapitálu se zaměří na kapitálově náročné výrobky a země, která je lépe vybavená prací na pracovní náročné výrobky.

Tab. 3: *Hecksherův a Ohlinův model (H-O model)*

H-O model	Země A	Země B
práce	200	800
kapitál	20	200

Zdroj: vlastní zpracování

Z tab. 3 vyplývá, že země A má 200 jednotek práce a 20 jednotek kapitálu a země B 800 jednotek práce a 200 jednotek kapitálu a i když je země B vybavena lépe prací i kapitálem, měla by se zaměřit především na kapitálově náročné výrobky, protože  $200/800 < 20/200$ . Země A je relativně lépe vybavena prací, tím pádem by se měla zaměřit především na pracovní náročné výrobky i když absolutně je vybavena hůře obojím.

Postupně se tomuto modelu stejně jako i jiným teoriím dostalo kritiky, jelikož v reálné ekonomice můžeme nahrazovat ve výrobě jak kapitál, tak i práci. Což znamená, že to co vyrobíme v jedné zemi za pomoci kapitálu, můžeme v té druhé vyrobit za pomoci práce. Také předpoklad omezenosti pohybu výrobních faktorů byl ve vysoké míře kritizován, jelikož mezinárodní pohyb kapitálu je v dnešní době téměř bez překážek. (Štrach 2009)

Doplněním a rozšířením H-O modelu se zabýval především Stolper-Samuelsonův teorém o změně světových cen, který popisuje situaci, že pokud dojde ke zvýšení ceny kapitálově náročného výrobku, budou se snažit výrobci o zvýšení výroby tohoto výrobku na úkor pracovní náročné komodity, to by mělo vést ke zvýšení poptávky po kapitálu a nárůstu jeho ceny, jako ceny výrobního faktoru a poklesu poptávky po práci. Důsledkem toho bude absolutní i relativní růst důchodů vlastníků kapitálu a dojde k poklesu důchodů vlastníků práce, buďto relativnímu, zaměřuje-li se země na kapitálově náročné výrobky, ale u země zaměřující se na pracovní náročné výrobky dojde také k poklesu absolutnímu. Země, která je zaměřená především na kapitálově náročné výrobky si polepší, jelikož dojde ke zvýšení objemu vývozu i ceny vyvážených výrobků. (Kalínská et al. 2010)

V poslední řadě můžeme jmenovat například Leontiefův paradox, který také navazuje na H-O model. Americký ekonom Wassily Leontief zkoumal vývoz a dovoz Spojených států amerických za rok 1947, čímž se snažil zjistit, zda USA vyváží kapitálově náročné výrobky a pracovní náročné výrobky dováží, jak bylo původně očekáváno. Leontief ale ve svém výzkumu zjistil přesný opak v dovozu a vývozu USA. Tento opak zapříčinila existence tzv.

pracovního kapitálu, neboli vyšší produktivita práce, která může být způsobena např. lepším vzděláním nebo zkušenostmi. Dále také dochází ke vzájemné substituci výrobních faktorů při produkci a nespolehlivosti statistických dat. (Kalínská et al. 2010)

#### **1.2.4 Alternativní teorie mezinárodního obchodu**

Poslední podkapitola vývojových fází mezinárodního obchodu zmiňuje některé alternativní teorie MO, tyto teorie ve své podstatě nekritizují předchozí teorie a modely, ale poukazují na jejich složité praktikování v reálné ekonomice a také na negativní vliv těchto teorií a modelů na rozvojové ekonomiky. Jedná se například o teorii dětských odvětví, se kterou přišel Friedrich List (1789 – 1846), německý ekonom, který říká, že země se má otevřít působení zahraniční konkurence až v době, kdy se její průmysl stane dospělým. Jako další můžeme uvést teorii zbídačujícího růstu, když indický ekonom Jagdish Bhagwati, narozený roku 1934 upozornil na fakt, že při snížení světové ceny výrobku dochází k pravému opaku klasických ekonomických pouček, a to konkrétně k růstu výroby, aby došlo k nahrazení ušlých příjmů, tím však ale dochází k tlaku na výrobu a vývoz a tím k dalšímu snížení světové ceny výrobku. Země se tak dostávají do jakéhosi začarovaného kruhu, kdy musí stále více vyrábět, aby došlo k udržení úrovně příjmů. (Kalínská et al. 2010)

Poslední alternativní teorií, kterou se bakalářské práce zabývá je teorie periferní ekonomiky, kterou popisuje argentinský ekonom Raúl Prebisch (1901 – 1986), jenž se zabýval problematikou růstu cen potravin a výrobků, které rozvojové země vyváží a růstem cen průmyslových výrobků, které dováží. Tvrdil, že ceny vyváženého zboží rostou pomaleji než toho dováženého. Díky tomu označil rozvojové země za periferie a vyspělé země za centra. K tomu docházelo především tím, že s růstem důchodu se zvyšuje poptávka po zboží z vyspělých zemí rychleji než po potravinách a výrobcích z rozvojových zemí. (Kalínská et al. 2010)

### 1.3 Význam mezinárodního obchodu v dnešní době

V závěrečném bodě první kapitoly, která nese název mezinárodní obchod, je zmiňován význam zahraničního obchodu v dnešní době, ke kterému patří především zvyšování životní úrovně, ke které řadíme především dostupnost většího množství nabízených statků a služeb na daném trhu, redukci chudoby, zvyšování přátelských vztahů mezi státy při vzájemném obchodě, dále díky MO dochází k poznávání tradic, národních zvyklostí apod. Důležitý je také fakt, že různé klimatické podmínky nám neumožňují stejné podmínky např. pro zemědělství, ve kterém si nejsme zcela soběstační a naše země je závislá na importu např. tropického ovoce, rýže, batátů apod.

V neposlední řadě by také mělo docházet díky neustále většímu propojování ekonomik v dnešní době ke stále vyššímu ohledu na ekologii, životní prostředí a udržitelný rozvoj. Příkladem může být neustálá snaha snižování emisí oxidu uhličitého, o které v roce 2015 usilovala konference OSN v Paříži, kde se jednotlivé státy shodly na faktu, že je nutné udržet neustálé oteplování planety hluboko pod dvěma stupni Celsia. Výše zmiňovaný bod s ohledem na ekologii je ale velmi diskutabilní, a z toho důvodu, není zcela jednoduché určit, zda opravdu dochází k různým ekologickým ohledům, stejně tak jako, zda dochází k regulaci chudoby a vytváření stejných pracovních podmínek pro pracovní sílu v různých státech. V dnešním světě je stále zcela evidentní rozdíl mezi „bohatým severem a „chudým“ jihem.

## 2. Vstup firmy na zahraniční trh

Druhá kapitola bakalářské práce se postupně ve svých částech zabývá analýzami konkurenceschopnosti firmy, které by měly být sestaveny nejen při vstupu na zahraniční trh, ale rovněž při každém vstupu také na domácí trh, do jakéhokoliv odvětví. Mezi tyto analýzy patří SWOT analýza nebo Porterův model pěti konkurenčních sil. Kapitola se ale také věnuje marketingovému mixu 4P. V další části jsou poté popsány jednotlivé formy vstupu na zahraniční trhy, které zahrnují vývozní a dovozní operace, formy vstupu nenáročné na kapitálové investice a v poslední řadě také kapitálové vstupy na mezinárodní trhy.

### 2.1 Analýza konkurenceschopnosti firmy vstupující na zahraniční trh

Jedním z prvních kroků, než se daný podnik rozhodne pro konkrétní formu vstupu na zahraniční trh, je také důležité provést různé analýzy, které pomohou tomuto podniku k lepší orientaci právě na zahraničním trhu, získání relevantních informací o daném trhu, a také k výběru správného teritoria pro vstup právě v důsledku získaných informací. Jedná se například o analýzu SWOT nebo Porterův model pěti konkurenčních sil. Také kvalitně sestavený marketingový mix pro nabízený výrobek nebo službu může být výhodou, jelikož stanoví veškeré aktivity, které musí podnik rozvíjet, aby byl poptáván právě jeho výrobek nebo služba, a tím došlo k naplnění předem stanovených cílů.

#### 2.1.1 SWOT analýza

Tento druh strategické analýzy, který postupně ve svých čtyřech základních pilířích hodnotí silné a slabé stránky podniků (**S**trengths and **W**eaknesses) a dále také příležitosti a hrozby (**O**pportunities and **T**hreats), se kterými se mohou dané podniky setkat. Název SWOT je odvozen z prvních písmen anglických názvů jednotlivých pilířů analýzy, kde první dvě písmena, tedy **S** a **W** popisují vnitřní prostředí podniku, které lze alespoň částečně vlastní silou ovlivnit, písmena **O** a **T** se poté zabývají vnějším prostředím podniku, jehož ovlivnění je velice náročné, nebo dokonce nejde ovlivnit vůbec.

Můžeme konstatovat, že sestavení SWOT analýzy napomáhá jednotlivým podnikům určit firemní strategickou situaci, tyto podniky poté mohou lépe vyhodnotit své fungování a také



objevit hrozby nebo naopak nové příležitosti k expanzi. Hlavním důvodem, proč je tato analýza sestavována je dále zjištění a následná snaha o eliminaci slabých stránek, a naopak využívání, podporu a rozvoj stránek silných.

Prvím pilířem, který je hodnocen v této analýze jsou silné stránky, které jsou ovlivněny velikostí firmy, zkušenostmi a kvalifikací jednotlivých zaměstnanců, správným přístupem ke svým zaměstnancům nebo používáním nejnovějších technologií. Dále bychom mezi silné stránky mohli zařadit jedinečnost výrobku/služby, udržování přátelských vztahů s hlavními dodavateli a odběrateli nebo dobré jméno značky. Druhým pilířem jsou stránky slabé, které by se každý podnik měl snažit eliminovat na minimum, protože právě tyto stránky ho mohou srážet v jeho výkonnosti. Mezi tyto stránky patří nedostatečná propagace, nevhodná komunikace se zákazníky, špatná distribuce nebo neochota investovat stále do nových zařízení oproti konkurenci. Tyto dva pilíře spadají do analýzy vnitřního prostředí a rovněž popisují současný stav firmy, tak, jak je v daný okamžik. Naopak příležitosti a hrozby spadají do vnějšího okolí podniku, řadí se sem takové faktory, které mohou na podnik působit v budoucnu, a jelikož se jedná o vnější prostředí, je také jejich ovlivnění právě daným podnikem minimální. Mezi příležitosti patří dojednání nových kontraktů, zájem investorů nebo expanze na nové trhy. Mezi hrozby poté řadíme živelné pohromy, odchod zaměstnanců ke konkurenci apod. (Kotler a Armstrong 2004)

### **2.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Výše popsanou analýzu SWOT je po jejím sestavení vhodné doplnit průzkumem konkurence v daném odvětví, do kterého podnik vstupuje. K tomuto zkoumání je vhodné zvolit právě Porterův model pěti konkurenčních sil, vycházející především z mikroekonomie, konkrétně analýzy trhu, firem a spotřebitelů, ve kterém jsou zkoumány právě tyto hybné síly:

- stávající konkurence
- nově vstupující potencionální konkurence
- dodavatelé
- zákazníci
- hrozba substitutů

U těchto zmíněných pěti hybných sil (Five forces) dle Michaela E. Portera, je zkoumána především jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství nabízeného výrobku nebo služby, právě například, pokud vstoupí do odvětví noví konkurenti, dojde k omezení dodávaného množství od výhradních dodavatelů nebo klesne poptávka stávajících zákazníků.

Tato analýza je sestavována především z toho důvodu, že každý podnik by měl před vstupem do daného odvětví, ať už na domácím, nebo zahraničním trhu dokonale zjistit všechny dostupné informace a charakteristiky o svých konkurentech, mezi které mohou patřit jejich strategie, cíle, profil stávajících zákazníků apod. Důležitým zkoumaným faktorem by neměl být pouze podíl na trhu ale také podíl na povědomí a oblibě, protože je předpokládáno, že pokud tyto dva faktory stoupají, roste rovněž i podíl podniku na daném trhu a tím i jeho ziskovost a rentabilita.

Při zkoumání stávající konkurence, je důležité, aby se podnik zaměřil především na počet konkurentů v daném odvětví, jejich náklady a z nich vyplývající cenu nebo konkurenční boj. U nově vstupujících je poté zkoumáno, jak obtížné je do odvětví vstoupit, jaké jsou bariéry vstupu a také rizika, plynoucí ze vstupu do nového odvětví. Zákazníci poté mohou ovlivnit cenu především tlakem na její neustálé snižování a také o požadování stále vysokých, či vyšších standardů kvality. Hrozba substitutů musí být zkoumána z toho důvodu, aby nedocházelo postupně k nahrazení našeho produktu produktem velmi podobným, který lze ale pořídit např. za nižší ceny. U zkoumání substitutů je potřeba zkoumat především nové trendy a technologický pokrok. Poslední zkoumanou silou jsou dodavatelé, kteří mohou změnit cenu a také kvalitu poptávaných produktů, nebo také zkoumáme, jak silná je jejich pozice, a postradatelnost. (Blažková 2007)

### **2.1.3 Marketingový mix**

Marketingový mix znamená souhrn všech taktických nástrojů, které podnikům pomáhají upravit nabídku dle přání potencionálních zákazníků. V užším slova smyslu se jedná o takové aktivity, které pomáhají podnikům zvýšit poptávku po jejich výrobcích či službách. Tento marketingový nástroj je používán již od 60. let 20. století, kdy profesor Jerome McCarthy stanovil čtyři základní části marketingového mixu, právě díky těmto čtyřem

složkám je označován jako marketingový mix 4P, kde písmeno P zastupuje první písmena anglických názvů složek marketingového mixu, mezi které patří:

- produkt (**p**roduct)
- cena (**p**rice)
- místo (**p**lace)
- propagace (**p**romotion)

Marketingový mix slouží k určení marketingové strategie a formuluje veškeré aktivity, které musí každý podnik vynaložit, aby docházelo k poptávce a jejímu následnému zvýšení právě po jeho produktech či službách. Postupně byly přidávány také další složky marketingového mixu, a tak je dnes známý také marketingový mix 7P, který používají především podniky nabízející svým zákazníkům službu. Jedná se o rozšíření základního mixu 4P, ke kterému byly přidány navíc lidé (people), procesy (process) a prostředí (physical environment). (Kotler a Armstrong 2004)

Po sestavení analýzy SWOT, Porterova modelu pěti konkurenčních sil nebo marketingového mixu, je dále také nutné konstatovat, že existuje rovněž spousta služeb, které podporují mezinárodní podnikání, mluvíme např. o informačních službách, poradenství, účastech na zahraničních výstavách a veletrzích podporovaných státem, pojištění různých typů rizik apod. Proexportní politika je poté pod štítem Ministerstva průmyslu a obchodu, které zabezpečuje provoz dvou velmi známých agentur, ze kterých čerpá ne jeden student při psaní seminárních, bakalářských či diplomových prací, jedná se o agenturu CzechTrade, která se snaží pomoci firmám při rozhodování o výběru vhodných teritorií, zkrátit dobu vstupu na zahraniční trh. Mezi služby které nabízí CzechTrade patří exportní poradenství, vzdělávací služby atd. Další významnou agenturou je CzechInvest, která slouží pro podporu podnikání a investic. Můžeme říci, že zastřešuje oblast podpory podnikání ve zpracovatelském průmyslu nejen z prostředků EU ale také z prostředků státního rozpočtu. Hlavním cílem je především podpora malých a středních podniků. (Machková a Machek 2015)

V poslední řadě je důležité zmínit Českou exportní banku, která poskytuje podnikům vývozní úvěry a další služby související s exportem, které vyžadují velké objemy finančních

prostředků a EGAP, což je státní úvěrová pojišťovna zaměřená na pojištění vývozních úvěrů proti vyplývajícím rizikům. (Machková a Machek 2015)

## **2.2 Formy vstupu na zahraniční trh**

V dnešní době mnoho podniků touží využívat různé strategie mezinárodního podnikání, což je mimo jiné dané globalizací, která významně mění světovou ekonomiku. Existuje mnoho forem, jak se dá vstoupit na mezinárodní trhy a záleží zcela na vedení jednotlivých firem, jakou formu si zvolí, obecně lze říci, že malé a střední podniky využívají spíše začátek podnikání formou vývozních a dovozních operací, zatímco velké firmy kombinují řadu forem, dle strategie, kterou zvolilo jejich vedení, aby firma dosáhla předem stanoveného cíle. Liberalizace jakožto další zásadní trend mezinárodního podnikatelského prostředí umožňuje přenášet nejen výrobní aktivity ale také služby tam, kde jim jsou nabídnuty výhodnější podmínky. V dnešní době je charakteristická pro MO otevřenost národních ekonomik, neustálé zvyšování celosvětové konkurence, dynamika mezinárodního obchodu nebo také investiční aktivity podniků v zahraničí. (Machková a Machek 2015)

### **2.2.1 Vývozní a dovozní operace**

Vývozní a dovozní operace se zbožím a službami patří mezi nejjednodušší formu, kterou si podnik může pro vstup na zahraniční trh vybrat. Tuto formu volí především ty české podniky, které se snaží rozvíjet své mezinárodní aktivity. K vývozu jednotlivé firmy mohou využít celé spektrum obchodních metod a smluvních vztahů s různými subjekty – zprostředkovateli, prostředníky, obchodními zástupci apod. Firmy se snaží svou vývozní strategii přizpůsobit jednotlivým trhům a jejich rozhodnutí ovlivňuje celá řada faktorů, mezi něž patří ekonomické a právní prostředí nebo obchodně-politické podmínky. (Machková a Machek 2015)

## **Prostřednické vztahy**

Prostředníků v mezinárodním obchodě se nachází celá řada, jsou to ty subjekty obchodující vlastním jménem, na vlastní účet a vlastní riziko. Tito prostředníci prodávají zboží dalším odběratelům, které sami museli ale nejdříve koupit pomocí běžných kupních smluv. Odměnou je jim tzv. marže, které je rozdílem nákupní a prodejní ceny.

Jak uvádí Machková a Machek (2015) je použití prostředníků výhodné především pro malé a střední podniky, které svůj vývoz nebo dovoz považují za okrajovou záležitost, případně pro podniky zaměřující se výhradně na výrobu a obchodní činnost nechávají na jiných specializovaných firmách, příkladem těchto firem mohou být maloobchody či velkoobchody.

## **Smlouva o výhradním prodeji**

Další možností, kterou můžeme jmenovat je smlouva o výhradním prodeji. Tento způsob popisuje situaci, kdy dojde k vytvoření rámcové smlouvy s prostředníkem, ve které se dodavatel zavazuje, že určené zboží nebude dodávat nikomu jinému než odběrateli (tj. výhradnímu distributorovi). Samotné dodávky poté probíhají na základě samostatných kupních smluv. (Machková a Machek 2015)

## **Obchodní zastoupení**

V tomto případě dochází k závazku obchodního zástupce, že bude provozovat činnost, která směřuje k uzavření, popřípadě ujednání určitého obchodu jménem zastoupeného, na jeho účet, zatímco zastoupený bude svému obchodnímu zástupci platit určitou provizi. Jako nejlepší varianta se udává ta, pokud se naším obchodním zástupcem stane firma podnikající v podobném oboru a náš výrobek tak vhodně doplní její nabídku na trhu. (Machková a Machek 2015)

## **Exportní aliance**

Posledním druhem, který spadá pod vývozní a dovozní bych rád zmínil exportní aliance, čímž se rozumí sdružení vývozců. Tento typ vstupu na zahraniční trh využívají především malé a střední podniky, které se rozhodnou vstoupit do tzv. exportní aliance. Tyto exportní

aliance tvoří firmy z příbuzného oboru, jejichž výrobky (někdy i služby) se doplňují a jejich hlavním cílem je proniknutí právě na zahraniční trhy. Většinou tito vývozci tvoří jakési vývozní oddělení a své členy zastupuje v zahraničí. Zvolení tohoto typu vstupu na trh je spojeno s eliminací nákladů, které jsou potřeba pro vstup, dále se snížením exportních rizik nebo s lepším vyjednávacím postavením na cílovém trhu.

Samozřejmě výše uvedené příklady nejsou jediné formy, které spadají pod vývozní a dovozní operace, práce krátce popisuje ty, které jsou považovány za nejdůležitější a nejrozšířenější, mezi další příklady můžeme zařadit dále např. komisionářské a mandátní smlouvy či přímý vývoz. (Machková a Machek 2015)

### **2.2.2 Formy vstupu nenáročné na kapitálové investice**

Další skupinou, kterou můžou firmy zvolit pro vstup na zahraniční trh, jsou nenáročné formy vstupu na kapitálové investice. Tento případ využívají ty firmy, které nechtějí investovat v zahraničí, ale přesto pro vývoz svých výrobků či služeb nechtějí využít klasické vývozní a dovozní operace. Jedná se např. o franchising, poskytování licencí apod.

#### **Licence**

První možností může být poskytnutí licence, tedy povolení nebo prodej práv k užívání vynálezu, užitého či průmyslového vzoru nebo ochranných označení, čímž se rozumí využití ochranné známky, popřípadě obchodního jména firmy. Licence povolují ty aktivity, které jsou jinak zakázány. Jednoduše řečeno se jedná o svolení k užití nehmotného majetku druhou osobou. (Machková a Machek 2015)

V tomto případě je na jedné straně poskytovatel práva k užívání, který má k využití nehmotného statku absolutní právo a na druhé straně jeho nabyvatel. Majitel licence se touto formou dostává na zahraniční trh s minimálním rizikem a její nabyvatel se dostává k výrobním zkušenostem nebo známé značce či výrobku. Tuto formu pro vstup na zahraniční trh volí především ty podniky, které nemají možnost výroby, při které by uplatnily své vynálezy, a tím by došlo ke ztrátě hodnoty vynálezu nebo mají možnost výroby, ale jen v malém rozsahu. Jako další můžeme jmenovat také licenci k využívání tzv. know-how, tedy

práva k využívání obchodního tajemství, receptury či technologie. (Dědková a Honzáková 2003)

## **Franchising**

Další kapitálově nenáročnou formou vstupu na zahraniční trh je tzv. franchising. Jedná se o smluvní vztah, ve kterém vystupuje na jedné straně franšizér, který dále poskytuje svou značku, popřípadě právo k užívání předmětu podnikání společnosti, a na straně druhé stojí franšizant, ten kdo nabývá franšizy. Franšizér je ve většině případech významným a úspěšným podnikatelem ve svém oboru, nabízí svou dobrou image a výhodu podnikání pod silnou značkou. Franšizant se v tomto smluvním vztahu zavazuje k zaplacení předem stanovené částky a dodržení obchodní politiky franšizéra.

Můžeme konstatovat, že se jedná o podobný vztah, který byl již popsán u poskytování licencí, v tomto případě však dochází k užšímu vztahu mezi smluvními partnery, který je daný především jednotnou obchodní politikou a důslednými kontrolami ze strany franšizéra. V podstatě se jedná o umožnění podnikání pod známou a již úspěšnou značkou.

K uplatnění franšizy dochází v dnešní době v různých podnikatelských oblastech, např. v maloobchodě, v oblasti gastronomie, hotelnictví nebo provozování benzinových čerpadel. Doba platnosti, po kterou franšizant může svou franšizu provozovat, závisí na oboru podnikání a také na investičních výdajích důležitých pro zahájení činnosti. Většinou se setkáváme s uzavřením smluv na dobu určitou v časovém horizontu deseti let. (Machková a Machek 2015)

## **Smlouva o řízení**

Použití tohoto typu zvláštních smluv využívají především podniky z vyspělých zemí. V této smlouvě se jedná o tzv. poskytnutí řídicích znalostí popřípadě špičkových manažerů. Tyto znalosti či manažeři bývají poskytnuti na dobu určitou, na základě smluvního vztahu. Mluvíme např. o řízení v oblastech služeb, výrobních závodů či hotelnictví, ve kterém jsou tyto smlouvy užívány nejčastěji. Smlouva o řízení funguje na bázi propůjčení osvědčené koncepce řízení do zahraničí. Odměnou pro poskytovatele je předem stanovené procento z obrátu, podíl na zisku nebo zisk určitého množství akcií společnosti. (Machková a Machek 2015)

## **Zušlechťovací operace**

Posledním typem, kterým se práce zabývá a spadá do kategorie kapitálově nenáročných forem vstupu jsou tzv. zušlechťovací operace. Tento způsob vstupu na zahraniční trh využívá celé spektrum českých podniků. Hlavním smyslem těchto operací je zpracování či transformace surovin, materiálů nebo polotovarů na vyšší stupeň finality nebo do konečné podoby.

Jedná se o smlouvu o díle, ve které se zhotovitel zavazuje na své náklady a nebezpečí vykonat dílo pro objednatele, a ten se zavazuje k jeho převzetí a zaplacení. Dílem se rozumí taková úprava, která původní materiál či surovinu udržuje, opravuje nebo zhotovuje s jiným výsledkem.

Zušlechťovací operace si podnik vybírá především díky podstatně nižším nákladům na přepracování v zahraničí, mezi tyto náklady patří např. mzdové, surovinové nebo energetické náklady. Rozdělujeme dva typy těchto operací, aktivní a pasivní operace, kdy při aktivní operaci dochází k dodání polotovarů či materiálu tomu subjektu, který ho dále přetváří a zušlechťuje. Pasivní operací se rozumí ta skutečnost, kdy např. český podnik dodá polotovary či materiál do zahraničí, ale po zpracování je doveze zpět do ČR. (Machková a Machek 2015)

### **2.2.3 Kapitálové vstupy podniku na zahraniční trhy**

Tento druh forem vstupu na zahraniční trhy využívají především velké a silně založené finanční firmy, které realizují nejen globální strategii mezinárodního rozvoje, ale také přinášejí investice do zemí, ve kterých jsou jim nabídnuty výhodnější podmínky pro podnikání.

Tyto investice jsou silně podporovány většinou zemí, jelikož přísun zahraničních investic přinášejí kapitál nejen do zpracovatelského průmyslu ale také do oblasti služeb, kde dochází k neustálé modernizaci a restrukturalizaci podniků. Nové technologie mohou zapříčinit tvorbu nových pracovních míst, tvorbu nových podnikatelských příležitostí pro tuzemské firmy a dále usnadňují přenos manažerského know-how.



Mezi základní formy těchto vstupů na zahraniční trhy jsou portfoliové investice, mezi které spadá nákup akcií a cenných papírů a přímé zahraniční investice, kam řadíme např. kapitálové vklady. Ve většině případů tyto investice směřují z vyspělých zemí do méně vyspělejších zemí a mají formu fúze, akvizice nebo investic na zelené louce. (Machková a Machek 2015)

### **Akvizice**

Pojem akvizice, anglicky „takeover“ vyjadřuje proces převzetí již fungujícího podniku nebo jeho částí. V podstatě existuje dvojí dělení tohoto převzetí, a to přátelské převzetí, kdy dochází především k posílení pozice firmy a nebo nepřátelské převzetí, které se realizuje především za účelem likvidování konkurence. Důvody pro převzetí podniku mohou být

následující, vyšší expanze a růst, lepší postavení vůči konkurenci nebo dosažení diversifikace. Mezi hlavní výhody patří, že ihned po převzetí podniku, dochází k využití veškerých činností přebraného podniku. (Machková a Machek 2015)

### **Fúze**

Fúze probíhá formou sloučení nebo splynutí. Při sloučení dochází ke spojení dvou obchodních společností, při kterém nastává zánik slučované společnosti, ovšem bez likvidace jejích aktiv a pasiv, ty přechází na společnost, se kterou se sloučila zanikající společnost. Splynutí chápeme jako sloučení dvou obchodních společností, které ale obě současně zanikají a vzniká z nich nový právní subjekt.

V mezinárodním podnikání lze spatřit tři druhy akvizic a fúzí. Pokud hovoříme o formách horizontálních, tak hovoříme o spojení podniků ze stejného či velmi podobného oboru, mezi jejichž cíle patří úspory z rozsahu a růst podílu na světovém trhu. Oproti tomu vertikální formy cílí na posílení kontroly nad dodavci či odběrateli. Třetím druhem jsou konglomerátní formy, u nichž dochází ke spojení podniků s odlišným oborem podnikáním a jejich cílem je především diverzifikace firemních aktivit a rozložení podnikatelských rizik.

V roce 2013 dosáhly fúze a akvizice českých firem zatím jednoho z nejlepších výsledků v historii. Na tento velmi povedený rok měli zásadní vliv dvě transakce, a to prodej společnosti

Telefónica CR české skupině PPF Petra Kellnera a prodej NET4GAS německo-kanadskému konsorciu. (Machková a Machek 2015)

### **Investice na zelené louce**

Investice na zelené louce znamejí založení nebo postavení zcela nových podniků. Tyto investice z pravidla přinášejí do zemí více kapitálu, nové technologie, zvyšují počty pracovních míst a konkurenci na trhu. Pro investice na zelené louce se rozhodují především ty podniky, které chtějí rozšířit své výrobní nebo prodejní kapacity v zahraničí. Jedná se především o vstup na trh méně vyspělých zemí, kde nejsou pravděpodobné akvizice domácích podniků nebo se tato forma využívá pro technologicky náročná odvětví, kdy jde o vytvoření nově a vyspěle vybaveného pracoviště v zahraničí. Konkrétním příkladem je podnik Philips v Hranicích na Moravě. (Machková a Machek 2015)

### **Strategická aliance**

Strategické aliance jsou založené na období společného podnikání, ve kterém se spojují velké, vyspělé a silně kapitálově založené podniky z vyspělých zemí. Původně byly využívány v odvětvích jakými jsou automobilový či letecký průmysl, ale v dnešní době se s nimi sektáváme také v dalších odvětvích průmyslu. Cílem je společný vývoj nebo výroba těch součástí, které se dále užívají k finalizaci celkových výrobků. Velmi známým příkladem je založení podniku TPCA v České republice. (Machková a Machek 2015)

### 3. Rizika v mezinárodním obchodě

Poslední kapitola teoretické části bakalářské práce popisuje pojem riziko, dále se zabývá druhy rizik v mezinárodním obchodě a opatřeními, které je mohou eliminovat. Již v úvodu této kapitoly je důležité říci, že práce není schopna popsat všechna rizika, která mohou nastat podnikům při obchodování na mezinárodních či vnitřních trzích, jelikož jejich členění je napříč různými knížkami různorodé. Z praxe známe rizika finanční a nefinanční, rizika statická a dynamická, čistá a spekulativní a v neposlední řadě rizika MO, mezi něž řadíme rizika tržní, komerční, teritoriální apod.

#### 3.1 Definice rizika

Obecně lze riziko chápat jako takovou situaci, která nám přináší určitou míru nejistoty z předem naplánovaného výsledku, tedy to, jestli dosáhneme vytouženého cíle či nikoli. To jestli svého cíle dosáhneme nebo ne, určíme podle odchylky právě od předem stanoveného výsledku. Tato odchylka může být kladná, což znamená, že jsme dosáhli lepšího výsledku, než jsme si vůbec předem určili a nebo záporná, což znamená, že jsme svůj předem stanovený cíl nenaplnili, například nám vznikla ztráta. Dále riziko může znamenat takový stav, kdy se obáváme o svoji budoucnost, nebo fakt, že jisté výsledky nám mohou uškodit a tím přinést horší období, než ve kterém právě jsme. Rizikem je tedy vlastně všechno to, co bude horší, než očekáváme.

Melnikov (2003) definuje riziko takto „*Riziko je chápáno jako nejistota, která může způsobit ztrátu.*“

Rizikem může být také nebezpečí, které buďto nemůže být odstraněno, nebo ho nemůžeme dostat pod svoji kontrolu a je pro nás tedy stupněm určité nejistoty. Toto nebezpečí představuje negativní odklon od cílů, které byly stanoveny. (Cooper et al. 2004)

Těchto nebo obdobných definic můžeme najít celou řadu a v každé oblasti si pod pojmem riziko můžeme představit jinou událost. Pro představu můžeme jmenovat oblast financí, kde rizikem je taková skutečnost, kdy předpokládaný výnos z dané investice bude jiný, než očekávaný. Tím může dojít k částečné nebo úplné ztrátě. V oblasti statistiky je rizikem

nežádoucí pravděpodobnost zkoumaného jevu, tedy události, která představuje očekávanou škodu. V oblasti pojišťovnictví chápeme riziko jako jakoukoliv nežádoucí událost, jako např. újmu na zdraví, majetku nebo dokonce ztrátu života. (Řezáč 2011)

## **3.2 Druhy rizik v mezinárodních ekonomických vztazích**

Pokud mluvíme o rizicích mezinárodních ekonomických vztahů, jedná se o celou řadu, poměrně různorodých rizik, které rozdělujeme dle různých kritérií, jakými jsou např. měřitelnost, ovlivnění požadovaného výsledku nebo původ vzniku apod. V mezinárodních ekonomických vztazích tedy hovoříme o rizicích tržních, komerčních, inflačních, teritoriálních, přepravních či kurzových. Toto ale zdaleka nejsou veškerá rizika MO a práce by jich mohla jmenovat zcela jistě mnohem více. Práce postupně rozebere ta rizika, která jsou nejčastější právě při provádění MO.

### **3.2.1 Rizika tržní**

Pokud hovoříme o tržních rizicích, můžeme si představit taková rizika, která mohou vzniknout jako následek změn na daném trhu, díky kterým daný podnik nedocílí stanoveného výsledku. Od tohoto stanoveného výsledku mohou nastat dvě skutečnosti, a to, že podnik skončí ve ztrátě, nebo naopak vykáže ještě lepší výsledek, než který si předem stanovil. Rizika tržní mohou postihnout téměř všechny podniky, které jsou nejen součástí mezinárodního obchodu, ale také toho vnitřního. V případě podniku působícího na mezinárodním trhu může docházet například k různým vývojem na daných trzích.

Mezi hlavní příčiny vývoje situace na daných trzích řadíme změnu hospodářského cyklu, kdy se z období konjunktury může daný stát dostat do období recese, dále dochází k neustálému pohybu vztahu mezi nabídkou a poptávkou po konkrétním statku či službě, další velkou roli hraje rovněž změna postavení nejdůležitějších dodavatelů/odběratelů. V poslední řadě můžeme jmenovat technologický pokrok daného státu nebo sezónní výkyvy.

Z výše uvedených informací tedy vyplývá, že tržní riziko může přispět např. k rozdílnosti cen nákladů a tím pádem k růstu cen daného zboží nebo statku, popřípadě může dojít k takové situaci, kdy daný statek nebo služba bude zcela neprodejná. Na tržní rizika berou

ohled především ty podniky, které obchodují s takovými statky, které jsou charakteristické svým delším výrobním a obchodním cyklem. (Machková et al. 2014)

### **3.2.2 Rizika komerční**

Rizika komerční jsou taková rizika, která nastávají v takových situacích, kdy dojde k porušení určitého závazku, který byl sjednán alespoň mezi dvěma obchodními partnery, konkrétně můžeme jmenovat porušení určitého závazku odběratele vůči dodavateli, nebo naopak, dále může docházet k porušování závazků vůči dopravcům nebo zasílatelům. (Machková et al. 2014)

Stejně tak jako s riziky tržními se i s těmito riziky můžeme setkávat nejen v mezinárodním obchodě, ale rovněž také v tom vnitřním, i když v mnohem menším měřítku. Hlavním důvodem je rozdílnost zahraničních trhů v oblastech ekonomických, sociálních nebo kulturních. Další skutečností, proč se v praxi setkáváme s komerčními riziky, je dostatek či nedostatek informací o druhé straně/partnerovi, čím dál z hlediska vzdálenosti tento partner podniká, tím hůře o něm zjišťujeme informace, a tyto informace i hůře ověřujeme.

V ne jedné knize se dočteme, že komerční rizika můžeme eliminovat především vhodnou volbou obchodního partnera, to ovšem v praxi může být těžce splnitelné, jelikož právě volba obchodního partnera je velmi složitá, někteří obchodní partneři podniku slibují nižší cenu, někteří zase vyšší kvalitu, popřípadě delší záruku, a tak dané podniky často dlouho kalkulují, co pro ně bude nejvýhodnější. Obecně ale platí, že bychom měli vždy raději vybrat takového obchodního partnera, o kterém víme dostatek potřebných informací a nevybírat ho pouze podle nejnižších nabízených cen, mezi zjišťované informace by měly patřit právní a vlastnická struktura, finanční výkazy za poslední alespoň tři roky, obchodní zdatnost apod. Posledními kroky k eliminaci komerčního rizika je důkladně propracovaná smlouva mezi partnery, volba vhodné platební podmínky nebo rozsah pojištění. (De Ceuster 2010)

V poslední řadě můžeme jmenovat nejčastější komerční rizika v mezinárodním obchodě, mezi něž řadíme:

- odstoupení jednoho z obchodních partnerů od smlouvy
- platební neochota či neschopnost odběratele

- nepřevzetí zboží bez udání konkrétních důvodů
- nesplnění předem stanovených smluvních podmínek dodavatelem

### 3.2.3 Rizika přepravní

Rizika přepravní přiřazujeme zejména takovým obchodním operacím, ve kterých dochází k obchodu s hmotnými statky. Konkrétně případům, kde dochází k jejich přepravě od dodavatele, který má sídlo v jiném státě než jeho odběratel (případ MO). Tento proces může být zdlouhavý a mohou ho provázet různé komplikace. Během přepravy se mohou vyskytnout případy, kdy dojde ke ztrátě či znehodnocení daného hmotného statku například poškozením. (Černošlávková et al. 2007)

Za ztrátu či poškození statku nese odpovědnost ten, komu tak stanoví předem podepsaná smlouva, tím pádem se zamezí různým dohadům, kdo odpovědnost ponese. Smlouva přesně stanoví, kdy je za škodu odpovědný stále dodavatel, a kdy toto riziko přechází na odběratele. Riziko samozřejmě může nést i dopravce. Tímto rizikem se zabývá především stanovení určité dodací podmínky, kde jsou jasně vymezeny práva a povinnosti stran obchodu. K eliminaci přepravních rizik dochází především pojištěním. (Machková et al. 2014)

### 3.2.4 Rizika teritoriální

Machková et al. (2014, s. 187) definují teritoriální rizika takto „*Tato rizika vyplývají z nejistoty politického a makroekonomického vývoje jednotlivých zemí, ale mohou být také důsledkem administrativních opatření, přírodních katastrof, bojkotu zboží, embarga apod.*“

Pokud mluvíme tedy o teritoriálních rizicích, mluvíme o takových rizicích, které mají špatný vliv především na konkrétní obchodní transakce a na uskutečňování jednotlivých podnikatelských projektů do budoucna. Do této skupiny řadíme např. politická rizika, která jsou jen velmi těžko předvídatelná, jelikož politická situace každého státu se může v čase měnit, obzvláště nebezpečně se jeví obchodní vztahy s politicky nestabilními státy.

Dalším kritériem je ekonomická situace státu, se kterým obchodujeme. V případě nestability těchto států může docházet k určitým opatřením komplikujícím mezinárodní obchod, mezi

tyto opatření můžeme zařadit opatření omezující dovoz či vývoz, popřípadě odebrání licencí k dovozu či vývozu. Do této kategorie spadá rovněž realizace antidumpingového celního řízení.

Nejlepším způsobem, jak se podniky mohou chránit před teritoriálními riziky, je samotné zjištění informací o jednotlivých státech, ve kterých jejich obchodní partneři podnikají nebo mají sídlo. Tyto informace mohou podniky získat mnoha cestami, existují různé statistické podklady, zprávy jednotlivých agentur, zabývajících se mezinárodním obchodem, předpoklady ekonomického vývoje jednotlivých států, internet apod. Rovněž jednotlivé pojišťovny a banky mohou informovat podniky o ekonomické stránce jiných subjektů. Posledním krokem, jak co nejvíce eliminovat teritoriální rizika je posouzení rizikovosti trhu, na který bude podnik vstupovat. Opět i tyto rizika se dají pojistit, jak tomu bylo u těch předešlých. (Machková et al. 2014)

### **3.2.5 Rizika měnová**

Poslední skupinou rizik, kterou se tato práce zabývá, jsou rizika měnová. Tato skupina rizik se formuje především díky změnám jednotlivých kurzů měn, které jsou téměř v neustálém pohybu. Dalšími faktory kromě změn kurzů měn, jsou změny úrokových sazeb, růst, popřípadě pokles inflace apod.

Tato skupina rizik může postihnout téměř každý podnik operující v MO, jelikož, jak už bylo řečeno, kurzy měn se neustále v čase vyvíjí. Tuto skupinu rizik lze tedy charakterizovat tak, že podnik může vzhledem ke změně kurzu vynaložit větší množství finančních prostředků, než bylo plánováno, nebo může naopak obržet od odběratele méně finančních prostředků, než bylo domluveno. Může ale nastat i opačný případ, kdy podnik na změně kurzů jednotlivých měn může vydělat. V tomto případě mluvíme o kladné/pozitivní odchylce od očekávaného výsledku. Odborné názvy pro tyto případy jsou kurzová ztráta, případně kurzový zisk.

Kurzy jednotlivých měn se neustále pohybují, a tyto změny tedy nejsou charakteristické pouze jednostrannou změnou. Důležitou roli hraje nejen vývoj kurzu domácí měny, vůči těm zahraničním, ale rovněž také vývoj právě těch zahraničních měn navzájem. Z hlediska podniků tedy záleží např. na finanční struktuře jednotlivých pohledávek a závazků

jednotlivých podniků. Na příkladu podniku se sídlem v ČR, který obchoduje s podnikem v Německu, bude tento obchod probíhat v zahraniční směnitelné měně, tedy konkrétně euru. (Machková et al. 2014)

Z výše uvedených informací tedy vyplývá, že eliminace měnových rizik je prakticky nereálná, každý podnik musí neustále sledovat vývoj jednotlivých měn a brát v potaz ty faktory, které vývoj kurzu dané měny ovlivňují. Obecně tedy platí, že k menším kurzovým rizikům dochází v obchodování ve velmi stabilních měnách, jejichž kurz je relativně stálý, ale i u těchto měn může samozřejmě docházet k různým propadům (EUR, USD).

V posledních řádcích této kapitoly by mělo být řečeno, že o nejčastějších a největších rizicích, které mohou podniky postihnout, a které hrají zásadní roli pro ohrožení globalizované ekonomiky, informuje Světové ekonomické fórum (dále jen WEF). WEF vydává každý rok ročenku s těmito riziky. Obecně musíme ale konstatovat, že pokud jsme popsali výše uvedené druhy rizik, neznamená to, že každý podnik musí bezpodmínečně právě tyto rizika zasáhnout a podnik se před těmito riziky může také snažit ochránit. Mezi prvky, které mohou podnikům pomoci se chránit patří např. pojištění rizika, dále se mohou podniky snažit omezovat rizika např. pomocí rozložení rizika mezi více subjektů nebo využíváním finančních derivátů. Dalším prvkem, jak se chránit před rizikem, může být přenesení rizika na jiný subjekt (banka, faktoringová společnost). (Machková et al. 2014)



## **4. Vstup firmy Statical s. r. o. na zahraniční trh**

Poslední kapitola bakalářské práce se zabývá firmou Statical s. r. o., konkrétně popisuje její působení na domácím trhu České republiky, představuje obecnou charakteristiku firmy, popisuje, v čem tato firma podniká a v neposlední řadě se zabývá výběrem vhodného zahraničního trhu, na který by firma Statical s. r. o. ráda vstoupila, a tím rozšířila oblast své působnosti. Postupně tedy bude představena charakteristika firmy dle marketingového nástroje 7P, dále práce popíše příležitosti na rozšíření na mezinárodní trh, sestavenou SWOT analýzu nebo Porterův model pěti konkurenčních sil apod.

### **4.1 Charakteristika firmy Statical s. r. o.**

Jak již bylo uvedeno v úvodních slovech praktické části bakalářské práce, bude se práce zabývat firmou Statical s. r. o. Jedná se o menší firmu s dlouholetou tradicí, která působí na českém trhu již od první poloviny roku 1998. Tato firma zaměstnává zhruba osmnáct až dvacet zaměstnanců a zabývá se opravou jakýchkoliv historických budov, jakými jsou hrady, zámky, divadla či různé historické rodinné domy, jež byly postaveny v různých uměleckých slozích minulých staletí. Dále se také tato firma zabývá opravou mostních konstrukcí.

Firma Statical s. r. o. provádí opravy těchto budov, které byly vyjmenovány výše, pomocí různých helikálních výztuží a mikropilot za pomoci různých stavebních, zpevňovacích a podpěrných technik. Těmito metodami práce se jedná o specifickou firmu, která je na našem trhu unikátní. Sídlo firmy se nachází v Ústí nad Labem.

#### **4.1.1 Charakteristika firmy dle marketingové mixu 7P**

Jelikož firma Statical s. r. o. nabízí na trhu službu, a ne výrobek svým potenciaálním zákazníkům, musí klasický marketingový mix 4P, který zpravidla obsahuje produkt (product), cenu (price), propagaci (promotion) a místo (place) rozšířit ještě o tři položky, a to konkrétně o položky, mezi které patří lidé (people), procesy (process) a prostředí (physical environment). Název 4/7P vychází z prvních písmenek anglických názvů pro každou z výše jmenovaných položek. Rozborem jednotlivých položek marketingové mixu usiluje firma

Statical s. r. o. o naplnění svých cílů a podporu poptávky právě po její službě. (Jakubíková 2013)

**Produkt** – Výrobce helikálních nerezových výztuží a mikropilot, které jsou určeny především pro opravu staticky poškozených staveb, od zajištění trhlin ve zdech jednotlivých staveb až po sjednocení rozvolněného zdiva. Tyto druhy oprav jsou prováděny pomocí systémové řady výrobků Statical, které nabízí možnost řešení téměř každého statického problému na daných stavbách. Firma se také zabývá instalací tepelné izolace na střeších objektů.

**Cena** – Při stanovení cenové nabídky za prováděné práce na daných objektech zcela závisí na rozsahu prací, použité technice opravy, velikosti opravované stavby, spotřebovaném materiálu, což souvisí právě s použitím různých technik, kdy na každou stavbu nejde aplikovat pouze jeden druh helikálních výztuží a mikropilot. Dalším prvkem, který hraje roli při stanovení ceny je vzdálenost opravovaného objektu od sídla firmy. V neposlední řadě také zaleží na počtu zaměstnanců, kterých je potřeba k opravě. Z výše uvedených důvodů tedy nemůžeme stanovit jednotnou cenu, ale musíme konstatovat, že téměř každá opravovaná budova má svou cenovou nabídku. Pro představu můžeme ale uvést, že cena technologie helikálních táhel, kterou firma používá, se pohybuje v rozmezí dvou až pěti tisíc Kč za běžný metr.

**Propagace** – K propagaci firmy je určena především kamenná pobočka v sídle firmy Statical s. r. o. Dalším propagačním místem firmy jsou webové stránky, sociální média, mezi něž řadíme především Facebook a Instagram a dále je to placená propagace pomocí specializovaných komunikačních nosičů. Mezi tyto nosiče řadíme především noviny a časopisy pro kutily apod. Firma ke své propagaci také využívá účasti na technických veletrzích a eventech.

**Místo** – Místem vykonávání oprav staticky poškozených budov jsou všechny kraje České republiky. Největší množství poptávek ale přichází především ze tří oblastí, a to Prahy, Středočeského a Jihomoravského kraje. To si lze vysvětlit jednoduše, a to vysokou koncentrací starých historických staveb právě v těchto oblastech. Vzhledem k rozloze České republiky ale firma operuje na celém území, a tím pádem přijímá zakázky z celého území republiky.

**Lidé** – Nejdůležitějším prvkem tohoto bodu marketingového mixu je především odborná znalost všech zaměstnanců i samotného vedení. Jedná se především o znalosti v oblasti stavebnictví, používaného materiálu a technik užívaných při restaurování objektů. Dalším bodem, na který firma dbá je dodržování bezpečnostních zásad a předepsaných postupů. Jak již bylo uvedeno výše, firma má zhruba osmnáct až dvacet zaměstnanců, dle množství zakázek, kterými disponuje. Odbornou praxi vykonává cca čtrnáct zaměstnanců, ve vedení firmy stojí její majitel, který je zároveň finančním, obchodním a provozním ředitelem. Účetnictví si firma vede sama, jelikož majitel má mnoho znalostí s tímto oborem.

**Procesy** – Ve firmě jsou nastavené standardní procesy, které se dělí na obchodní a realizační část. Za obchodní procesy zodpovídá obchodní zástupce, který zajišťuje, aby společnost plně vytížila své výrobní kapacity. Potencionální zákazník kontaktuje firmu poptávkou pomocí e-mailu, telefonicky nebo osobním jednáním. Obchodní proces začíná zpracováním cenové nabídky na základě poptávky od potencionálního zákazníka, akceptací nabídky zákazníkem a končí uzavřením objednávky nebo smlouvou o dílo.

Za realizační procesy zodpovídá vedoucí výroby, který je zajišťuje realizací nasmlouvaných projektů. Realizace projektu/stavby probíhá na základě uzavřené smlouvy a projektové dokumentace, která je zpravidla přílohou této smlouvy. Po ukončení realizace následuje předání díla a podpis předávacího protokolu oběma smluvními stranami. Na základě předávacího protokolu vystaví společnost Statical fakturu a odešle zákazníkovi k úhradě. Proces končí úhradou faktury ze strany zákazníka.

**Prostředí** – Služba je především poskytována ve vnějším prostředí, jelikož se jedná především o různé výztuže zdíva či vrtů. Dochází ale i k práci uvnitř objektů, protože není možné objekt staticky opravovat pouze z jedné strany. Poskytovatel služby a zákazník se dostávají do vzájemné interakce u zahájení jednání o provedení prací, předání objektu k opravě a při dokončení statických prací. Dále sem patří hmotné věci, které umožňují poskytnutí služby jako je oblečení zaměstnanců, vzhled webových stránek apod.

## 4.2 Příležitosti pro vstup na zahraniční trh

Jelikož se sídlo firmy Statical s. r. o. nachází v Ústí nad Labem, které leží v těsné blízkosti hranic s Německem, nabízí se otázka, zda by se podnik neměl pokusit o vstup na zahraniční trh a rozšířit tím tak své pole působnosti. Jelikož se jedná o menší firmu, která zatím působí pouze na českém trhu, byl by vstup na celý německý trh rizikem, a tak by prvním krokem měla být snaha o vstup pouze na část německého trhu, a to konkrétně trhu spolkové země Sasko.

Hlavním důvodem, proč by firma ráda rozšířila svou oblast působnosti, je především kvalitní finanční zázemí podniku a dostupnost kvalifikované pracovní síly, které jsou hlavním hnacím motorem pro učinění tohoto kroku. Dalším kladným faktorem je dostupnost Saska, kde vzdálenost od sídla firmy k daným objektům, které by mohla firma potencionálně opravovat je v mnohých případech podstatně kratší než dosud opravované objekty v Jihomoravském kraji či Moravskoslezském kraji. Dalším zkoumaným prvkem bylo množství objektů, které by se mohly stát potencionálním zákazníkem firmy a také průzkum konkurence na saském trhu, kde došlo ke zjištění, že neexistuje velké množství konkurentů firmě Statical s. r. o. a to především díky její unikátnosti a také faktu, že cena poskytování služeb ve stavebnictví, konkrétně restaurování v České republice není zdaleka tak vysoká, jako cena za poskytování obdobných služeb v Sasku, můžeme říci i v celé Spolkové republice Německu.

Pokud tedy mluvíme o rozšíření pole působnosti vybraného podniku, mluvíme konkrétně o rozšíření oprav a statických prací nejen na hrady a zámky, na které se dosud firma zaměřovala nejvíce, ale i na ostatní historické, kulturní a rodinné stavby různých uměleckých slohů. Nižší cenové náklady na materiál nakoupený v České republice, který bude používán na zahraničním trhu jsou jasnou konkurenční výhodou. Dalším faktorem, jak už bylo uvedeno výše je tedy množství historických a kulturních památek, které je potřeba na území Saska restaurovat. Díky výše uvedeným důvodům, považuji vstup firmy Statical s. r. o. na saský trh jako zcela reálný s velikou šancí na úspěch.

Pro volbu právě saského trhu je tedy hlavním důvodem již výše zmiňované působení firmy v pohraničí s Německem, konkrétně spolkovou zemí Sasko, kdy se jedná o kvalitní přístup a dostupnost, jelikož z Ústí nad Labem vede do Saska relativně nové dálniční spojení, které

zkracuje čas jízdy a zajišťuje pohodlí pro přepravu materiálu a pracovníků. Většina zaměstnanců má dostatečné znalosti němčiny, které jsou nepostradatelné pro domluvu, praxe v zahraničí či různé jazykové kurzy na úrovni B1 a vyšší. Přínosem je propojení českého a německého trhu z ekonomického hlediska. Z uvedených informací vyplývá, že firma je schopna uspokojit poptávku po celém Sasku a zvýšit tím tak svůj dosud nerozvinutý potenciál, kterým disponuje. V dalším bodě se poté práce zabývá Porterovým modelem pěti konkurenčních sil.

Jak již bylo řečeno, mezi hlavní důvody, proč by měla firma vstoupit na saský trh je nižší cena, za kterou je schopna zrekonstruovat historické budovy. Pro představu práce uvádí v následující tabulce cenovou politiku firmy Statical s. r. o. na průměrné zakázce, parametry, které určují průměrnou zakázku jsou velikost opravovaného objektu, vzdálenost od sídla firmy, náročnost technických prací, počet pracovníků nutných k provedení prací, jejich ubytování, diety apod.

Tab. 4: Cenová kalkulace na zakázku

Náklady na 1 průměrnou zakázku (Kč)		Výnosy z 1 průměrné zakázky (Kč)	
Zaměstnanci	768 650	Práce 600 m <sup>2</sup>	2 449 000
Doprava materiálu	15 000		
Doprava zaměstnanců/ pracovníků	4 000		
Propagace	50 000		
Komunikace	12 000		
Technika a materiál	800 000		
Ubytování + diety	173 768		
<b>Celkem v Kč</b>	<b>1 823 418</b>	<b>Celkem v Kč</b>	<b>2 449 000</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 4.3 SWOT analýza

Dalším bodem, kterým se bude praktická část bakalářské práce zabývat, je sestavení analýzy SWOT, která porovnává postupně slabé a silné stránky podniku (písmena S a W), která spadají do kategorie vnitřního prostředí, což znamená, že firma tyto dvě části může alespoň z určité jejich části ovlivnit. Dále tato analýza ukazuje příležitosti a hrozby (písmena O a T), která řadíme do kategorie vnějšího prostředí a tyto části podnik nemůže sám ovlivnit, existují tedy nezávisle na činnosti podniku. Obecně lze říci, že sestavení kvalitní SWOT analýzy je základním stavebním kamenem pro další rozvoj jakéhokoliv podniku. V následující tabulce je tedy sestavena SWOT analýza firmy Statical s. r. o. (Jakubíková 2013)

Tab. 5: SWOT analýza podniku

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Tradice a zkušenosti v daném odvětví</li><li>● Ojedinelost použité certifikované technologie</li><li>● Kvalifikované lidské zdroje</li><li>● Investice do vývoje</li><li>● Nižší cena než konkurence</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Růst výrobních a mzdových nákladů</li><li>● Nedostatečná propagace</li></ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Expanze na trh s bohatou společností a podobnou kulturou</li><li>● Stabilní ekonomika</li><li>● Tržní potenciál</li><li>● Geografická vzdálenost</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Bankrot</li><li>● Ostatní firmy s podobnou službou</li><li>● Vývoj směnného kurzu CZK, EUR</li><li>● Závada na výrobku a technologii</li><li>● Přírodní jevy – zemětřesení</li><li>● Nesplnění závazků obchodního partnera</li></ul>

Zdroj: vlastní zpracování

Z Tab. 5 můžeme vyčíst nejprve silné stránky podniku, mezi které řadíme např. tradici a zkušenosti v daném odvětví nebo ojedinělost používané technologie, čímž je myšlena především patentovaná unikátní prověřená technika, kterou firma Statical s. r. o. používá při opravě historických budov a konstrukcí mostů již od roku 1988. Mezi slabé stránky naopak patří především nedostatečná a málo propracovaná propagace, která nebyla již několik let aktualizována/modernizována a může působit mírně zastarale, proto by se firma měla zaměřit především na lepší a kvalitnější reklamu a komunikaci, která by přilákala více potencionálních zákazníků. Mezi příležitosti podniku při vstupu na německý trh patří především stabilní ekonomika Německa a následný tržní potenciál z důvodu nízké konkurence, a především nižší ceny, za které je firma Statical s. r. o. schopna nabídnout svou službu. Další příležitostí je také geografická vzdálenost s německou spolkovou zemí Sasko, která již byla popsána v předchozí kapitole, a to konkrétně vzdálenost mezi Ústím nad Labem a Saskem, která je v mnoha případech kratší, než vzdálenost mezi Ústím nad Labem a Moravskoslezským krajem. Mezi hrozby může patřit vstup nové konkurence s lepší a levnější technologií, ztráta hlavních dodavatelů, nebo také různé přírodní jevy, především extrémní počasí, zemětřesení apod.

#### **4.4 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Práce se dále zabývá Porterovým modelem pěti konkurenčních sil, který firmě rovněž pomůže při vstupu na zahraniční trh, konkrétně trh Saska. Po SWOT analýze, je další nedílnou součástí, kterou podnik potřebuje znát před vstupem na daný trh. Tento model postupně rozebírá 5 základních bodů, a to zákazníky, nově vstupující, dodavatele, hrozbu substitutů a stávající konkurenci. Tento model danému podniku slouží především k určení, zda rozhodnutí pro vstup na zahraniční trh přinese možnost zisku za pomoci právě popsaných 5 bodů a navazuje na obecnější analýzu SWOT.

##### **Zákazníci**

Mezi stávající a potencionální zákazníky firmy Statical s. r. o. lze zařadit poměrně širokou základnu. Nejběžnějším zákazníkem je stát, města nebo například NPÚ. Ti mají ve svém vlastnictví většinu historických budov, jakými jsou hrady, zámky, historické budovy, které slouží jako muzea, divadla apod. Jak již bylo uvedeno výše, technologií pomocí helikálních

výztuží a mikropilot je možné zpevnit i mosty, takže potencialními zákazníky budou firmy, které udržují silniční a dálniční síť. Pro zpevnění objektů se můžou rozhodnout i majitelé panelových domů nebo starších rodinných domů.

Při vstupu na německý trh by se firma měla zaměřit na segment zahrnující historické památky v Sasku. Tento významný segment zahrnuje hrady, zámky a kostely, v majetku měst, státu a soukromých osob. Z pohledu geografie se tyto historické památky nacházejí rovnoměrně po celém Sasku a jejich počet je cca 350. Historické památky by si firma měla vybrat především z důvodu zkušeností na českém trhu, vyšší přidané hodnoty, solventnosti zákazníků a PR pro německý trh.

### **Nově vstupující konkurence**

Pravděpodobnost vstupu konkurence na daný trh zcela jistě existuje a nemůže se opomíjet. Musíme počítat jak s tuzemskými firmami, tak také s firmami zahraničními. Nyní jsou známy informace o třech tuzemských a dvou zahraničních firmách, které mohou firmě Statical v poskytování této služby konkurovat. Nicméně nový subjekt se musí připravit na celou řadu bariér.

Mezi hlavní bariéry pro vstup na zahraniční trh můžeme zařadit:

- obtížnost přesvědčit zákazníky o kvalitě jejich práce (reference, solventnost)
- znalost prostředí, obchodní a účetní standardy
- jazyková a kulturní bariéra při jednání se zákazníkem, především jednání na úřadech
- vzdálenosti ve smyslu přepravy osob, materiálů a nutnosti ubytování
- národnostní (existence nacionalismu)
- nasycenost trhu
- dostatek financí



## **Dodavatelé**

Společnost Statical s. r. o. především nakupuje materiál a služby. Mezi hlavní dodávané služby patří zpracování technické a projektové dokumentace, statické výpočty, dodávky energií. Mezi vedlejší dodávané služby patří úklidové, logistické, stravovací služby a školení BOZP.

Firma Statical s. r. o. je u služeb primárně závislá na dodavatelích projektových prací, proto se s nimi snaží úzce spolupracovat. Dodavatel projektových prací může při zpracování projektové dokumentace doporučit investorovi konkrétní firmu má tudíž v některých případech větší vyjednávací pozici. Mezi ostatní dodavatele služeb můžeme zařadit:

- Agentura BOZP a PO s. r. o. – zpracování vnitřní legislativy a školení zaměstnanců.
- Eurorest s. r. o. – stravovací služby.
- ISS s. r. o. – úklidové služby.
- EON s. r. o. – dodavatel elektrické energie a zemního plynu.
- STATIC Solution s. r. o., MATĚJKA Engineering s. r. o. – projektové dokumentace a statických výpočty.

U materiálů jsou stěžejní dodavatelé náradí a nástrojů, betonových směsí, hliníkových slitin a polotovarů pro zpracování pilotů a drátů. Největší závislost je na dodavatelích betonových směsí (TBG Transportbeton s. r. o.) a polotovarů (Drátovny Bohumín s. r. o., Kovohutě Povrly s. r. o.), z kterých firma vyrábí finální produkty pro statické zajištění staveb.

Při vstupu na zahraniční trh, by se měla firma opřít o stávající portfolio jejich ověřených dodavatelů, které by mělo být vhodně doplněno. Hlavní dodavatelé mohou při vstupu na zahraniční trh ovlivnit konkurenceschopnost. Pro eliminaci rizik při vstupu na zahraniční trh bude dodavatelský systém rozšířen, tak aby byla firma schopna zajistit hlavní dodávky materiálů a služeb vždy minimálně od dvou dodavatelů. S dodavateli by měly být uzavřeny rámcové smlouvy na dodávky materiálu a služeb umožňující pokrýt zvýšené nákupní požadavky a dodávky mimo Českou republiku. V těchto rámcových smlouvách je potřeba nastavit podmínky a sankce pro snížení rizik.

## Hrozba substitutů

Vzhledem k faktu, že firma Statical s. r. o. provádí zpevňování objektů pomocí unikátní patentované technologie, nemá v případě požadavku investora na uvedenou technologii přímý substitut. Na německém a českém trhu působí dohromady šest firem, které ale nepoužívají helikální výztuže. Využívají spíše jiné techniky, které nejsou až tak náročné na cenu, ale nepřinášejí takové výsledky a dobu záruky, kterou naši zákazníci požadují.

Mezi konkurenční výhody firmy Statical s. r. o. řadíme především unikátní patentovanou technologii umožňující mimo jiné poskytnutí záruky více než deset let, množství dlouhodobých kontaktů, délka působení firmy Statical (více než dvacet let) a velké množství referencí ve všech působících segmentech daného trhu. V opravách a zpevňování starých a historických památek nehraje tak velikou roli cena, ale především kvalita odvedené práce a tu prokazuje firma více než dobře, má za sebou několik provedených prací s velmi kladným hodnocením od zákazníků.

## Stávající konkurence

Tab. 6: Stávající konkurence podniku

Název firmy	Technologie	Regionální zastoupení	Kapacita (zaměstnanci)	Cena za běžný metr
Carl Schütt Bautech GmbH	spínání pomocí předpínacích lan	Sasko	20	200,00 €
Heinrich Schmid GbmH & Co. KG	statické zajištění výztuží HELIFIX	Sasko	15	240,00 €
S&P Clever Reinforcement GmbH	statické zajištění lany a kabely	Sasko	16	250,00 €
KOCH GmbH	statické zajištění sklovláknitými výztužemi	celé Německo	30	300,00 €

Zdroj: vlastní zpracování

Z Tab. 6 je patrné, že na vybraném německém trhu působí dle předběžných odhadů a dostupných informací celkem čtyři firmy s průměrnou kapacitou okolo dvaceti zaměstnanců.

Používané techniky se mohou v různých detailech lišit a nejedná se tudíž o firmy se stoprocentním ztotožněním poskytované služby. V předchozí tabulce můžeme vidět firmy, které nyní konkurují firmě Statical s. r. o.

#### **4.5 Volba formy vstupu na zahraniční trh**

Vzhledem k nutnosti dohledu na fyzické působení a know-how, kterým firma disponuje by pro vstup na zahraniční trh měla zvolit přímý vývoz, který řadíme do vývozních a dovozních operací v rámci členění forem vstupů na zahraniční trhy. Od této volby si firma slibuje přímý kontakt se zákazníkem a kontrolu nad realizovaným projektem. Pro trh Saska je nutnost vyčlenění firmou alespoň jednoho obchodního zástupce, který již dříve na trhu působil a má dostatečné zkušenosti. Pro zahraniční projekty by měl být také vyčleněn odpovídající vedoucí stavby, který bude disponovat němčinou na úrovni minimálně B2. Celní problematiku při vývozu do Německa není nikterak třeba řešit, neboť se pohybujeme v rámci Evropské Unie a její legislativy, tedy v rámci jednotného evropského trhu.

Zaměstnanci vykonávající práci v Německu po dobu delší, jak dvanáct měsíců by podléhali německému sociálnímu zabezpečení a jejich doprava bude zajišťována vlastními silami. V návaznosti na tuto skutečnost by měla firma rozšířit vozový park alespoň o tři vozidla. Tento způsob dopravy je vhodný i s ohledem na velmi obtojně propojení silničních sítí Německa a České republiky.

#### **4.6 Rizika plynoucí ze vstupu na zahraniční trh a návrh opatření na jejich eliminaci**

Poté, co jsme určili nejlepší možnost vstupu na zahraniční trh si je potřeb uvědomit, jaká rizika jsou spojená s tímto vstupem, a se kterými riziky by se mohla firma Statical s. r. o. potýkat. Postupně se práce bude snažit vyjmenovat dle teoretické části BP ta nejčastější.

První zmiňovanou skupinou rizik byla rizika **tržní**, pro něž je typická především změna hospodářského cyklu, tedy konkrétně, že podnik musí předpovídat ty skutečnosti, kdy by se stát mohl dostat z období konjunktury rychle do hluboké recese, ve které by mohlo dojít k neschopnosti zaplatit v daný termín stanovenou částku, jelikož ale firma vstupuje na trh

Saska, který je součástí německého trhu, který je charakteristický silnou ekonomickou stabilitou, tato skutečnost je relativně malá až nepravděpodobná. Bohužel jsme se ale v posledním roce setkali s pandemií nového typu koronaviru, která uvedla do recese ne jeden ekonomicky silný stát. S touto pandemií souvisí také možnost zkrachování hlavních dodavatelů podniku, což by znamenalo velký problém v konkurenceschopnosti, jelikož žádná firma není nenahraditelná a pokud by firma nesehnala rychle nového solidního dodavatele, dostala by se do velkých potíží a mohla by o své zakázky přijít. Posledním tržním rizikem může být pro firmu také neustálý technologický pokrok, kdy se může objevit zcela nová firma s lepší a levnější variantou oprav historických budov, která by mohla postupně převzít většinu potencionálních zakázek podniku. K eliminaci těchto rizik může podnik přispět především neustálým mapováním situace, mezi které patří sledování nové vstupující konkurence, která by mohla vstoupit na daný trh, dále ekonomické situace a také sledování technických novinek, které mohou postupně helikální výztuže zcela nahradit. Technické novinky jsou často předváděny na různých technických stavebních veletrzích, a tak by vedení firmy mělo tyto veletrhy neustále navštěvovat.

Další skupinou jsou rizika **komerční**, která jsou ale pro daný podnik relativně nízká. Pokud se bavíme o těchto rizicích, mluvíme především o porušení závazku alespoň od jedné strany smlouvy, vzhledem k tomu, že nejčastějším potencionálním zákazníkem bude buďto samotný stát, popřípadě město či obec, je toto riziko odstoupení relativně nízké, jelikož se jedná o prověřeného, solventního obchodního partnera, o kterém máme dostatek informací, toto riziko může mírně stoupat, pokud bude naším obchodním partnerem soukromá fyzická osoba. Komerční rizika může podnik eliminovat především zjišťováním prověřených a kvalitních informací o zákaznících. Podnik by měl před zahájením stavbeních prací rovněž požadovat vyšší zálohu, než současných 15 % z celkové ceny. Vyšší záloha znamená větší jistotu, že při dodržení všech termínů a technických postupů doplatí zákazník i zbylou část. Záloha by měla činit alespoň 30 % z celkové částky. Další eliminací je zcela jistě osobní pohovor ještě před zahájením veškerých úkonů a dobře propracovaná obchodní smlouva, která určí práva a povinnosti jednotlivých stran smlouvy.

Další skupinou rizik, které se mohou promítnout do úspěšnosti vstupu na zahraniční trh jsou rizika **přepravní**, jelikož by firma vstupovala na zahraniční trh Saska, kam by bylo potřeba dopravovat nejen své pracovníky, ale rovněž také potřebný materiál nutný k restaurování historických budov, může dojít např. k dopravní nehodě, což nemůžeme v dnešní době

vyloučit. Při těchto nehodách může dojít k úplné ztrátě, či poškození zboží, které nebude moci být k dané rekonstrukci použito, v horším případě může dojít ke zranění osob, které materiál převáží, popřípadě samotných pracovníků. Dalším rizikem na cestě může být počasí, přívaly sněhu, kroupy nebo prudké deště mohou zpozdit či zcela zastavit dopravu na několik hodin. Jelikož hlavní tah z Ústí nad Labem do Saska vede přes Krušné hory, jsou i tyto nahodilé události možné. Dalším rizikem by mohly být hraniční kontroly, které ale nyní nemusí firma řešit, jelikož se, jak Česká republika, tak Německá spolková republika nachází v Schengenském prostoru. K jejich eliminaci slouží především pojištění přepravních rizik, ale také jasně stanovená dodací podmínka, která určí kdy riziko nese stále podnik, kdy přechází na dopravce, případně na zákazníka. V našem případě nese riziko firma Statical s. r. o. jelikož si zajišťuje sama dopravu do místa vykonávané práce, a tak je pro ni nejlepším řešením pojištění.

Poslední skupinou rizik jsou rizika **teritoriální a měnová**, co se týče teritoriálních rizik, můžeme konstatovat, že rizika jsou velice nízká, a to opět z důvodu, že obchodujeme právě na německém/saském trhu, o kterém víme, že je stabilní a ekonomicky silný, rovněž různé potřebné informace jsou snadno zjistitelné, např. ze statistických podkladů či různých prognóz a tyto informace povedou rovněž k eliminaci těchto rizik, jelikož nejlépe je můžeme eliminovat právě širokou škálou dostupných informací z těchto zdrojů.

Měnová rizika mohou firmu Statical s. r. o. postihnout mnohem častěji než právě ta teritoriální, jelikož je předpoklad obchodování v německé měně, konkrétně tedy euru. Z praxe víme, že kurzy měn se neustále pohybují a vyvíjejí v čase, a tak se předem stanovená částka může lišit dle vývoje kurzu. Riziko měnové ale může znamenat také kladnou odchylku od očekávaného výsledku, jak již bylo popsáno v teoretické části BP. Dalším měnovým problémem může být neustále se měnící výše úroků. Zde můžeme konstatovat, že úplná eliminace rizika není možná právě z důvodu pohyblivosti kurzů měn, nejlepším způsobem, jak alespoň částečně může podnik tato rizika eliminovat je věnování pozornosti vývoji kurzů a snaha predikovat jejich budoucí vývoj, což je ale velmi složité.

Jak již víme z výše uvedených informací, každý podnik může svá rizika eliminovat, ovšem nikdy se nemůže všem rizikům zcela vyhnout, a tak je zcela pravděpodobné, že během podnikání nějaké podnikatelské riziko firmu Statical s. r. o. patrně potká. K řízení rizik mohou jednotlivé podniky přistupovat individuálně, obecně ale platí, že firma, která vstupuje

na zahraniční trh, by se měla zaměřit na ta rizika, která by chtěl podnik eliminovat, např. pojištěním nebo využitím finančních derivátů. Dalším měřítkem, na které se podnik musí zaměřit je získávání kvalitních informací o obchodních partnerech, sledováním ratingu apod.

V poslední řadě, by si měl podnik určit, která rizika musí podstoupit, která je ještě schopný podstoupit, a kterým je vhodné se vyhnout. Averze k rizikům totiž nejspíš povede k lepším finančním výsledkům, ale může lehce dojít k nevyužití potenciálu daného podniku. Podnik by měl k potencionálním rizikům přistupovat aktivně, a ne čekat, co nastane, pokud dané riziko podnik zasáhne. V poslední větě praktické části je nutné konstatovat, že podmínky se mění, čím dál tím častěji díky neustálé globalizaci dnešního světa.

## Závěr

Bakalářská práce se zabývala problematikou snižování podnikatelských rizik v mezinárodním obchodě. Postupně se v prvních třech kapitolách věnovala teoretickým informacím a znalostem zkoumané problematiky, kde první kapitola nesla název mezinárodní obchod a postupně popisovala definice mezinárodního obchodu, jeho vývojové fáze s jejich hlavními představiteli a teoriemi a význam mezinárodního obchodu v dnešní době. Druhá kapitola popsala analýzy používané k určení konkurenceschopnosti firmy při vstupu na domácí/zahraniční trh a také se zabývala problematikou forem vstupů na zahraniční trhy, kde se postupně zabývala vývozními a dovozními operacemi, mezi které patří např. prostřednické vztahy nebo přímý vývoz, dále formami vstupu nenáročných na kapitálové investice, mezi které byly zařazeny licence nebo franchising a v poslední části druhé kapitoly byly zmíněny kapitálové formy vstupu, mezi které patří akvizice či fúze. Ve třetí kapitole poté bakalářská práce zmínila pojem riziko a podnikatelská rizika v mezinárodním obchodě.

Poslední, čtvrtá kapitola se zabývala konkrétním podnikem, firmou Statical s. r. o., která se rozhodla rozšířit své pole působnosti a vstoupit tak na zahraniční trh. Postupně práce zmínila obecnou charakteristiku firmy, která sídlí v Ústí nad Labem, dále se zabývala marketingovým mixem 7P, kde postupně popsala všech sedm bodů tohoto mixu, příležitostmi pro vstup na konkrétní zahraniční trh, kde byl vybrán trh spolkové republiky Sasko. Dalším bodem bylo sestavení SWOT analýzy a následně Porterova modelu pěti konkurenčních sil. V posledním bodě této části byly postupně rozebrány jednotlivá rizika, která mohou firmu postihnout při vstupu na zahraniční trh a byla navržena opatření k jejich eliminaci.

V dnešní době můžeme potvrdit, že není zcela v silách podniků eliminovat všechna rizika, která plynou ze vstupu na zahraniční trh, ale většina těchto podniků se mohou na tato rizika připravit sledováním a zjišťováním kvalitních informací o druhé straně obchodní smlouvy, pojištěním či rozložením rizika mezi více subjektů. Daná firma by také měla zaujmout jasný postoj k riziku, zda se mu bude snažit vyhýbat nebo zda ho bude schopna v případě vzniku podstoupit. Jak již bylo řečeno v úvodu práce, současná krize spojená s onemocněním Covid-19 postihla většinu států světa a tím také podniky napříč různými odvětvími, které se

nemohly včas na tuto krizi připravit, a tak můžeme vidět, že například tato pandemie byla takovým rizikem, které nebylo v silách podniků zcela eliminovat.

Hlavním přínosem bakalářské práce bylo stanovení konkrétního zahraničního trhu, na který by mohla firma Statical s. r. o. vstoupit za pomoci přímého vývozu, který patří do vývozních a dovozních operací. Dále také průzkum trhu spolkové republiky Sasko, ze kterého byla sestavena SWOT analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil, kde byla zkoumána především stávající konkurence, počet památek a historických budov, jejichž vlastníci by se mohli stát potencionálním zákazníkem firmy. Mezi další přínosy se poté řadí stanovení konkrétních podnikatelských rizik, které mohou postupně firmu zasáhnout po vstupu na saský trh a návrh takových opatření, která by tato rizika eliminovala, což bylo také cílem bakalářské práce.

Tato bakalářská práce byla současně přínosem také pro mě, jelikož jsem si postupně rozšířil své znalosti v problematice mezinárodního obchodu, forem vstupu na zahraniční trhy a podnikatelských rizik, které jsem získal během studia na Technické univerzitě v Liberci v rámci studijního programu Mezinárodní obchod. Mezi přínos nepatří pouze samostatné rozšíření teoretických znalostí, ale také zjištění, jak lze s danými informacemi naložit v praxi, o které si myslím, že je nedílnou součástí studia a také fakt, že bych se jednou rád věnoval takové práci, která bude spojena s mezinárodním obchodem, s cestováním a poznáváním nových míst, při které by mi tato práce měla být dobrým pomocníkem.



## Seznam použité literatury

BLAŽKOVÁ, Martina. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-1535-3.

COOPER, Dale, et al. 2005. *Project Risk Management Guidelines: Managing Risk in Large Projects and Complex Procurements*. B.m.: Wiley. ISBN 978-0-470-02282-5.

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

ČSÚ. 2020. *Zahraniční obchod* [online]. Český statistický úřad, [cit. 2020-11-06].

Dostupné z:

[https://www.czso.cz/csu/czso/zo\\_se\\_zbozím\\_podle\\_zmeny\\_vlastnictví\\_narodní\\_pojetí](https://www.czso.cz/csu/czso/zo_se_zbozím_podle_zmeny_vlastnictví_narodní_pojetí)

DE CEUSTER, Luc. 2010. *Focus on risk management: manage risks to improve project success*. Praha: APraCom. ISBN 978-80-254-8708-2.

DĚDKOVÁ, Jaroslava a Iveta HONZÁKOVÁ. 2009. *Základy marketingu*. Vyd. 4. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7372-514-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JOHN, Vladimír. 2016. *Jak podnikat bez rizika: odhalená pravda o rizicích podnikání: deset rozhovorů se zkušenými podnikateli a poradci*. Praha: Meriglobe Business Academy. ISBN 978-80-88189-00-8.

JOHN, Vladimír. 2017. *How to run a business without risk*. Praha: Meriglobe advisory house. ISBN 978-1-911511-14-4.

KALÍNSKÁ, Emílie, Radek ČAJKA, Iveta ČERNÁ, Ilya BOLOTOV a Ludmila ŠTĚRBOVÁ. 2010. *Mezinárodní obchod v 21. století*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-3396-8.

KOTLER, Philip a Gery ARMSTRONG. 2004. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-0513-2.

KUBIŠTA, Václav, et al. 2017. *Mezinárodní obchod a migrace*. Aleš Čeněk, s. r. o., Metropolitní univerzita Praha. ISBN 978-80-7380-655-2.

MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK. 2015. *Mezinárodní marketing*. Vyd. 4. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-5366-9.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ, Alexej SATO, Josef MALÝ, Jiří SEDLÁČEK. 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. Vyd. 6. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-4874-0.

MELNIKOV, Alexander, 2004. *Risk Analysis in Finance and Insurance*. Boca Raton: CRC Press. ISBN 978-1-135-43745-9.

PROQUEST. 2019. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

ŘEZÁČ, František, 2011. *Řízení rizik v pojišťovnictví*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5637-4.

SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-7076-5.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. 2010. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-271-9184-0.

ŠTĚRBOVÁ, Ludmila, Iveta ČERNÁ, Radek ČAJKA a Ilya BOLOTOV. 2013. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-7380-655-2.

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

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. Vyd. 3. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-8310-9.