

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA
OSTRAVA
FAKULTA METALURGIE A MATERIÁLOVÉHO
INŽENÝRSTVÍ

Formy vstupu malých a středních podniků na
průmyslové trhy prostřednictvím vývozních
operací

Autor: Ing. Bc. Lenka Švajdová

Školitelka: Doc. Ing. Šárka Vilamová, Ph.D.

Obor studia: Řízení průmyslových systémů

Ostrava 2010

Prohlašuji, že jsem disertační práci na téma Formy vstupu malých a středních podniků na průmyslové trhy prostřednictvím vývozních operací. vypracovala samostatně s použitím odborné literatury a pramenů, uvedených na seznamu, který tvoří součást této práce.

Datum

Podpis autora

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní docentce Šárce Vilamové, Ph.D. za její rady a doporučení, kterými přispěla k vypracování této disertační práce.

Abstrakt

Malé a střední podniky patří k významným subjektům vyspělých světových ekonomik. Tvoří páteř národního hospodářství řady členských států Evropské unie včetně České republiky. Malé a střední podniky zaměstnávají v průměru více než 90% ekonomicky aktivního obyvatelstva Evropské unie a značně se podílí na hrubém domácím produktu jednotlivých států.

Česká republika je ekonomicky vyspělá země s otevřenou ekonomikou, země s velkým sklonem k obchodování se zahraničím. I v této oblasti hrají malé a střední podniky důležitou roli, podílejí se v průměru 35% na celkovém exportu České republiky. Výše tohoto podílu je ovlivněna řadou faktorů, mezi které patří vedle specifických charakteristik malých a středních podniků také specifické problémy, kterým malé a střední podniky musí čelit v okamžiku jejich vstupu na zahraniční trh.

Zdá se, že vedle „klasických“ bariér vstupu na zahraniční trhy lze za bariéru vstupu na zahraniční trh označit obavy malých a středních podniků ze samotného vstupu na zahraniční trh. Tyto obavy je možné eliminovat s využitím řady analýz, které malým a středním podnikům umožní odhalit případné slabé stránky a ohrožení cílových trhů, ale také jejich vlastní slabé stránky a možná ohrožení, které by mohly ohrozit úspěšnost samotného vstupu na zahraniční trh.

Disertační práce se zabývá vstupem malých a středních podniků na průmyslové trhy prostřednictvím vývozních operací. Cílem disertační práce je navrhnout metodiku řešení, která by pomohla exportérům ve fázi před exportem správně se rozhodnout v klíčových otázkách, které s rozhodnutím o exportních aktivitách souvisí. Touto metodikou bude zpracování procesní mapy přípravné fáze exportních aktivit a nástrojů měření mezního sklonu firem k exportu.

V první části disertační práce jsou shrnuty teoretická východiska mezinárodního marketingu, malých a středních podniků a forem vstupu na zahraniční trhy.

Druhá část disertační práce je věnována analýze exportních aktivit malých a středních podniků České republiky.

Třetí část disertační práce je věnována samotnému návrhu procesní mapy přípravné fáze exportních aktivit včetně nástrojů měření mezního sklonu firem k exportu.

Pro zpracování této problematiky byly využity metody analýzy, syntézy a metoda generalizace.

Klíčová slova:

Mezinárodní marketing, Globalizace, Strategické plánování, malé a střední podniky, situační analýza, vývozní a dovozní operace, exportní aktivity, procesní mapa, nástroje měření exportu.

Abstract

SMEs are important actors in developed world economies. Constituting the backbone of the economy of many member states of the European Union, including the Czech Republic. Small and medium-sized enterprises employing on average more than 90% of the economically active population of the European Union and greatly contributes to gross domestic product.

The Czech Republic is economically developed country, with an open economy, it means the country with an inclination to trading with foreign countries. Even in this area are small and medium-sized enterprises playing an important role, on average, 35% of the total export of the Czech Republic. This share is affected by many factors, besides the specific characteristics of SMEs also specific problems which SMEs have to face at the moment of their entry into the foreign market.

It seems that next to the “classic” barriers to entry to foreign markets can be a barrier of entry to foreign markets indicated the concern of SMEs from the entry into foreign market. It is possible to eliminate this concern through a series of analyses that to SMEs will allow better identify potential weaknesses and threats of target markets, but also their own weaknesses and potential threats that could jeopardise the success of entering foreign markets.

Dissertation deals with the entry of small and medium-sized enterprises in the industrial markets through export operations. Aim is to propose a methodology these solutions to help exporters to the stage before exporting properly decide on key issues, with decision on export-related activities. This methodology will handle procedural maps of the preparatory phase and the measurement tools to export activities and marginal levelling companies to export.

In the first part of the dissertation work summarizes theoretical bases of international marketing, small and medium-sized enterprises and forms of entry to foreign markets.

The second part of the dissertation work is devoted to analysing the export activities of small and medium-sized enterprises in the Czech Republic.

The third part of the dissertation work is devoted to preserving the draft of procedural maps of export activities, including the preparatory phase and the measurement of the marginal levelling tools to export companies.

For the treatment of this issue has been used methods of analysis, synthesis and generalization method.

Keywords:

International marketing; Globalization; strategic planning; small and medium-sized enterprises; situational analysis; export and import operations; the export activities; procedural map; tools of measurement the export activities

Obsah

Úvod	3
1 Mezinárodní marketing	6
1.1 Marketing versus mezinárodní marketing	7
1.2 Motivy vstupu na zahraniční trhy	9
1.3 Rizika vstupu na mezinárodní trhy	12
1.4 Základní koncepce mezinárodního marketingu	13
1.5 Mezinárodní marketing v podmínkách globalizace	15
1.6 Manažerské přístupy k problematice internacionalizace	18
1.7 Strategické plánování a růstové strategie v mezinárodním marketingu	19
2 Malé a střední podniky	23
2.1 Definice malých a středních podniků	23
2.2 Podpora malých a středních podniků	25
2.2.1 Program ALIANCE	27
2.2.2 Program podpory účasti na veletrzích a výstavách	28
2.3 Specifické problémy malých a středních podniků při vstupu na zahraniční trhy	28
2.4 Rozhodovací fáze vstupu na zahraniční trhy	30
2.5 Situační analýza	32
2.5.1 SWOT analýza	32
2.5.2 PEST analýza	36

2.5.3	Porterova analýza 5 konkurenčních sil	38
3.	Formy vstupu firem na zahraniční trhy	42
3.1	Vývozní a dovozní operace	42
3.1.1	Prostřednické vztahy	43
3.1.2	Smlouvy o výhradním prodeji	44
3.1.3	Obchodní zastoupení	45
3.1.4	Komisionářské a mandátní vztahy	46
3.1.5	Piggy back	47
3.1.6	Přímý vývoz	48
3.1.7	Sdružení malých vývozců (exportní aliance)	48
4.	Exportní aktivity českých MSP	53

4.1.	Exportní aktivity malých a středních podniků	53
4.2	SWOT analýza malých a středních podniků	58
4.3.	Problémy českého exportu malých a středních podniků	61
4.3.1	Prioritní země	62
4.3.2	Stav exportu malých a středních podniků	63
4.3.3	Pomoc při exportu ze strany státu, nevládních organizací a finančních institucí	64
4.3.4	Zájem českých firem exportovat	66
4.4	Komparace podmínek českých exportérů a exportérů jiných členských států EU	67
4.4.1	Česká republika	68
4.4.2	Slovenská republika	69
4.4.3	Německo	71
5.	Procesní mapa přípravné fáze exportních aktivit	75
5.1	Příležitosti k exportu	76
5.2	Procesní mapa	76
5.2.1	Situační analýza	76
5.2.1.1	SWOT analýza	79
5.2.2	Určení vhodné země pro export	82
5.2.2.2	PEST analýza	83
5.2.3	Rozhodnutí o exportních aktivitách	85
5.2.3.1	Dotazník „Přípravenosti na exportní aktivity“	56
5.2.4	Analýza cílového trhu	92
5.2.4.1	Porterova analýza	92
5.2.5	Určení formy vstupu na zahraniční trh	94
5.2.5.1	Rozhodovací strom pro volbu vhodné formy vývozní operace	99
5.3.	Nástroje měření exportních aktivit	100
	ZÁVĚR	105
	Seznam použité literatury	108
	Seznam použitých symbolů a zkratk	111
	Seznam obrázků	113
	Seznam tabulek	114
	Seznam Příloh	115

ÚVOD

V dávných dobách byl pojem mezinárodní obchod chápán jako aktivity, které byly spojeny s obchodováním v zámoří či obchodování remizované na velké vzdálenosti. V rámci vývoje mezinárodního obchodu je zaznamenáno několik milníků. Ve starověku byly první zmínky o mezinárodním obchodování zaznamenány mezi Řeky a Indy již 1. Století našeho letopočtu. K nejzdatnějším obchodníkům v tomto období patřily obecně Arabské národy ať už Egypťané, či arabští obyvatelé blízkého východu, kteří zásobili Římskou či Řeckou říši hedvábím či různými druhy koření.

Během středověku bylo mezinárodní obchodování podpořeno zavedením prvních tištěných peněz a využívání mořských přístavů např. v Alexandrii k rozvoji přispělo také zavedení průmyslové výroby.

Moderní historie mezinárodního obchodu byla ovlivněna zavedením obchodních licencí (Japonsko 1592). S otevřením obchodu do zámoří současně dochází také ke zvýšení konkurence na trhu.

Etapa moderního vývoje mezinárodního obchodu začala podpisem Dohody o volném obchodu mezi Francií a Británií v roce 1860. Dalším velkým historickým milníkem je uzavření a zavedení dohody GATT (Dohoda o volném obchodu a clech) uzavřená v roce 1947. Význam mezinárodního obchodu byl plně akceptován v roce 1995, kdy byla založena Mezinárodní obchodní organizace.

V rámci Evropského kontinentu, lze za největší milníky považovány data postupného vzniku Evropské Unie, která má v současné době 25 členských států mezi jinými také Českou republiku.

Vzhledem k velkému významu mezinárodního obchodu bude mezinárodní obchod stěžejní problematikou předložené disertační práce.

Mezinárodní obchod je neodmyslitelně spjatý se vstupem firem na zahraniční trhy. V praxi mají formy vstupu firem na zahraniční trhy dvě podoby. Může se jednat o vstup českých firem na trhy zahraniční nebo o vstup firem zahraničních na trh český.

Pro svou práci jsem si zvolila problematiku vstupu českých firem na trhy zahraniční, protože výsledky takto zpracované práce by mohly být využitelné pro české malé a střední podniky. Rostoucí konkurenceschopnost řady českých výrobních firem, která byla

kromě rostoucí kvality podpořena také vstupem a členstvím v Evropské unii, je dobrým východiskem pro jejich budoucí vstup na zahraniční trhy jednak v zemích Evropské unie, ale i na trhy ostatních států tzv. třetích zemí.

Jak vyplývá z názvu, disertační práce se zabývá formami, podmínkami a předpoklady vstupu malých a středních firem na zahraniční průmyslové trhy.

Malé a střední podniky se významným procentem podílejí na celkovém hrubém domácím produktu nejen hospodářství České republiky, ale také Evropské unie. I přes jejich nespornou významnost se během své činnosti setkávají se specifickými problémy, které mohou negativně ovlivnit jejich obchodní činnost. Disertační práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

Teoretická část uvádí specifika mezinárodního marketingu, faktory které motivují firmy ke vstupu na zahraniční trhy a v neposlední řadě různé typy rizik, která jsou spojená s působením firem na mezinárodních trzích. V rámci první kapitoly se také zabýváme mezinárodním prostředím a jeho vlivem na mezinárodní podnikání, včetně působení globalizace na mezinárodní marketing.

Druhá kapitola teoretické části je věnována charakteristice malých a středních podniků a jejich významu pro české hospodářství. Důležitou podkapitolou je ta, ve které na základě poznatků hlavně ze zahraniční literatury definuji silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby malých a středních podniků.

Třetí kapitola, obsahově rozsáhlejší, bude věnována samotným formám vstupu na zahraniční trhy. Vzhledem k zaměření této práce se budu věnovat speciálně vývozním a dovozním operacím, které jsou obecně považovány za formy nejméně finančně náročné, a tedy pro malé a střední podniky, jejichž největší problém je často právě přístup k finančním zdrojům, nejvhodnější.

Praktická část vychází ze stanoveného cíle, kterým je návrh procesní mapy s názvem „Procesní mapa přípravné fáze exportních aktivit“ a nástroje měření mezního sklonu k exportu resp. vstupu firem na zahraniční trhy. Dosažení tohoto cíle vyžaduje:

- ✚ Analýzu exportních aktivit malých a středních podniků ČR;
- ✚ Průzkum názorů malých a středních podniků na podporu exportu ze strany státu a nevládních organizací;

- ✚ Komparace podmínek českých exportérů a exportérů jiných členských států Evropské Unie na trhy třetích zemí;
- ✚ Návrh procesní mapy přípravné fáze exportních aktivit.

Vědeckým výstupem disertační práce bude stanovit základní předpoklady pro vytvoření metodiky pro klasifikaci možných forem vstupu na zahraniční průmyslové trhy a nástroje pro hodnocení mezního sklonu firem k exportu.

Na problematiku vstupu firem na zahraniční trhy můžeme nahlížet ze dvou úhlů pohledu. Jednak je to rovina teoreticko-vědecká, která by měla stanovit základní předpoklady pro formování metodiky, která by mohla být vzata v úvahu při rozhodování o formě vstupu na zahraniční trh a hodnocení tohoto trhu exportéry. Zatímco v praxi řeší tyto úzce zaměřené dílčí problémy dané problematiky téměř všechny exportující firmy. V rovině metodologické nebyla tato problematika zatím ještě detailněji zpracována.

Zpracovaný materiál bude sloužit hlavně malým a středním podnikům v okamžiku, kdy začnou zvažovat možnost rozšíření svých aktivit na zahraniční trhy a to bez rozdílu odvětví, ve kterém konkrétní malý či střední podnik působí. O konkrétní výsledky práce projevil zájem tři organizace, které se zabývají problematikou zahraničního obchodu, či malých a středních podniků a to organizace Czech Trade, a.s., Asociace malých a středních podniků a Unie malých a středních podniků.

Teoretická část disertační práce by mohla být využita jako studijní opora v rámci předmětů vyučovaných na VŠB-TUO zaměřených na mezinárodní marketing, mezinárodní obchodní operace či podnikání malých a středních podniků.

Hlavními metodami použitými v disertační práci bude především analýza dostupných dat a informací a jejich následná syntéza. Výsledky této syntézy budou mít formu návrhů a doporučení. Další metodou, která bude v práci použita, bude metoda generalizace, a to hlavně ve fázi navržení procesní mapy a metodiky pro hodnocení jednotlivých fází vstupu na mezinárodní trh.

1.MEZINÁRODNÍ MARKETING







Jedna z definic říká, že marketing jako manažerská funkce, je odpovědný za identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníků tak, aby společnost dosáhla zisku. Jeho záměrem je rozpoznat rozdíly v potřebách zákazníků a rozdělit trhy na jednotlivé, vnitřně homogenní části, vytvořit pro každý segment nabídku výrobků (služeb) a zajistit, aby sestavená nabídka byla zákazníkovi dostupná jak fyzicky, tak cenově a aby byl o její existenci informován. [3]

Význam marketingu prudce narůstá především v organizacích, které implementovaly do svého řízení systémy kvality, založené na bázi Total Quality Management (TQM), případně model Excellence EFQM, kde přání a spokojenost zákazníků je jeden ze základních konceptů. [16]

Dnes prakticky neexistuje podnik, či firma, která by se obešla minimálně bez marketingové koncepce. Dnešní vysoká konkurence a rozvíjející se trhy firmám prakticky nedovolují vyrábět zboží nebo poskytovat služby bez znalosti potřeb zákazníků, bez správné propagace a adekvátně zvolené distribuce.

Význam marketingového řízení ve firmě

Odpověď na tuto otázku zahrnuje šest stručných bodů, které definují význam marketingového řízení:

-  Strategické zaměření na trhy
-  Zvýšení úspěšnosti na trhu
-  Udržení konkurenceschopnosti společnosti
-  Ovlivnění image (vnímání) společnosti
-  Poskytování podkladů pro tvorbu plánů
-  Usnadnění obchodní činnosti společnosti. [12]

Marketing pomáhá určit dlouhodobé priority z hlediska preferovaných trhů a poskytovaných výrobků a služeb, udržet stávající zákazníky a získat ty nové. Marketing je odpovědný za identifikaci hodnot tržního podílu firem, prostřednictvím, kterého se dá zjistit, zda pozice společnosti na trhu posiluje nebo oslabuje.

S využitím analýzy konkurence je společnost schopna identifikovat své přednosti či nedostatky. Marketing je schopen prostřednictvím interní a externí komunikace dosáhnout žádoucí úrovně vnímání společnosti nejen zákazníky, ale i dodavateli, distributory, finančními institucemi, veřejnosti, ale i vlastními zaměstnanci. Je to právě marketing, který umožňuje ostatním útvarům společnosti, stanovovat své dílčí plány např. poskytuje finančnímu oddělení prognózu velikosti prodeje a informaci o konkurenceschopných cenách, výrobní oddělení následně získává od marketingu nápady pro inovaci výrobního sortimentu a personální oddělení požadavky na kvalifikované zaměstnance. Využitím analýzy zákazníka je možné identifikovat vhodné obchodní partnery a prostřednictvím nepersonální komunikace vytvořit předpoklady pro zahájení obchodního jednání.[12]

1.1 Marketing versus mezinárodní marketing

Mezinárodní marketing by se stejně jako marketing „tuzemský“ dal charakterizovat jako: podnikatelská filozofie zaměřená na uspokojování potřeb zákazníků na mezinárodních trzích. Úkolem mezinárodního marketingu je vyhledávání podnikových příležitostí, které umožní podnikům využívat konkurenčních výhod. Vzhledem k jeho aplikaci na mezinárodní trhy musí být přizpůsobený mezinárodnímu prostředí, hlavně po stránce jazykové, kulturní, sociální, obchodní, politické, legislativní.

Mezinárodní marketing má původ ve Spojených státech amerických, a jeho vznik je důsledkem pronikání a vývozu produkce na zahraniční trhy. Pronikání amerických výrobků a amerického životního stylu bylo doprovázeno i novým způsobem řízení. Jednou z nově aplikovaných metod řízení se stal i ve vztahu k zahraničním trhům marketing.[7]

Mezinárodní marketing se zabývá plánováním a vedením obchodu přes národní hranice s cílem uspokojení potřeb jednotlivců a organizací. Skutečnost, že se obchod uskutečňuje přes národní hranice, vysvětluje rozdíl mezi tuzemským a mezinárodním marketingem. [10]

Mezinárodní marketing můžeme také chápat jako: strategii řízení usnadňující a urychlující směnné vztahy v oblasti zboží a služeb realizované přes národní hranice. Jedna z dalších definic mezinárodního marketingu je následující: mezinárodní marketing je podnikatelská filozofie zaměřená na uspokojování potřeb a přání zákazníků na mezinárodních trzích. Cílem mezinárodní marketingové strategie je vytvářet maximální hodnotu pro firemní partnery díky optimalizaci firemních zdrojů a vyhledávání podnikatelských příležitostí na mezinárodních trzích. [13]

Rozhodnutí o vývozních aktivitách je plně v kompetenci TOP managementu každé firmy a zodpovědnost za realizaci je následně na marketingovém oddělení, které správnými řídicími postupy a za spolupráce všech složek firmy může dosáhnout úspěšného vstupu na zahraniční trh.

Před tím, než firma na zahraniční trh vstoupí, by si měla uvědomit svou motivaci pro vstup na zahraniční trh. V rámci mezinárodního marketingu existuje několik koncepcí. V závislosti na vybrané koncepci je neméně důležité si zvolit i adekvátní strategii mezinárodního marketingu pro vstup na zahraniční trhy. V současné době, kdy v mezinárodní ekonomice převládá ekonomika otevřená, jejíž vývoj v mnoha případech bývá podporován vysokou mírou globalizace, je důležité si uvědomit i vliv mezinárodního prostředí na mezinárodní podnikání. Při vstupu na zahraniční trh, jsou to právě externí faktory, které mohou při vstupu na zahraniční trh hrát zásadní roli. V neposlední řadě je vhodné, aby si firma uvědomila také rizika spojená s mezinárodním podnikáním.[12]

Základní rozhodnutí o vstupu firmy na zahraniční trh patří ke strategickým rozhodnutím managementu každé firmy, která o tomto kroku uvažuje. Řadí se k rozhodnutím, které vykonává top-management konkrétní firmy. Nevyhnutelným krokem, ke kterému musí top management při svém rozhodování dojít je přizpůsobení

marketingové koncepcí podmínkám trhů a kupujících, které si vybraly jako cílový trh pro svůj vstup. Tento krok předpokládá volbu vhodné strategie a taktických kroků na zvoleném trhu. Hlavním cílem výše uvedených požadavků je přizpůsobení skladby marketingového mixu, organizace, plánování, kontroly a financování konkrétního podniku podmínkám mezinárodních trhů. [12]

1.2 Motivy vstupu na zahraniční trhy

Účast firmy na mezinárodních trzích je potenciálně velmi zisková činnost. Úspěšnost tohoto kroku stoupá, pokud si firmy uvědomí, že se musí přizpůsobit potřebám a možnostem mezinárodního trhu.

Adaptace na mezinárodní podmínky podnikání je časově náročný proces. Vrcholoví manažeři, kteří jsou odpovědní za kroky, které se týkají vstupu firmy na zahraniční trh, při tomto rozhodnutí zvažují několik motivačních faktorů.

Motivační faktory, které vedou firmy ke vstupu na zahraniční trhy jsou rozděleny do dvou na motivy aktivní a pasivní.

AKTIVNÍ MOTIVY [10]:

✚ Zisková výhodnost.

- o Tento faktor je považován za nejvíce stimulační

✚ Unikátní výrobky

- o Jsou-li výrobky unikátní, mohou poskytnout konkurenční výhodu, tato výhoda je považována za jeden z prvků úspěšného vstupu na zahraniční trhy.

✚ Technologická výhoda

- o Společně s unikátností výrobků je technologická výhoda dalším významným stimulačním faktorem, protože se může na mezinárodním trhu změnit ve značnou konkurenční výhodu.

 Exkluzivní informace


- Za tyto exkluzivní informace jsou považovány informace o zahraničních zákaznících, trzích nebo situacích o trzích. Tyto informace jsou založeny na interních informacích, založených na dobrém výzkumu, speciálních kontaktech atd.

 Naléhání ze strany managementu


- Toto je motivace, která odráží přání, snahu a entusiasmus managementu ve prospěch mezinárodních aktivit.

  Daňový prospěch

Daňové výhody bývaly v minulosti značnou motivací, v současné době tyto daňové výhody již skončily a jsou nahrazeny různými investičními pobídkami.

 Úspory z rozsahu

- Tyto úspory jsou možné především u velkosériové či hromadné výroby.
 - Vstup firmy na zahraniční trh může umožnit zvýšení produkce.

 Vytvoření image mezinárodní firmy

- U tohoto motivačního faktoru jde především o budování důvěryhodnosti u potencionálních zákazníků.[10]

PASIVNÍ MOTIVY

[10]:

 Konkurenční tlaky

- Jsou považovány za hlavní formu pasivních motivačních faktorů. Hlavní motivací je především obava ze ztráty podílu na trhu ve prospěch konkurenčních firem.

✚ Klesající domácí prodeje

- Tato motivace, je často reakcí na restriktivní, právní, finanční opatření na domácím trhu.

✚ Nadvýroba

- Tento motivační faktor, však často nepředstavuje plně cílenou činnost
 - managementu.

✚ Přebytečná kapacita

- Tento motivační faktor, je především založen na zájmu o lepší využití výrobních kapacit.

✚ Nasycené domácí trhy

- Stejně jako u faktoru nasyceného trhu i zde mohou firmy využít zahraniční trh k prodloužení cyklu tržní životnosti výrobků i své firmy.

✚ Blízkost k zákazníkům a přístavům [10]

Obecně, je možno říci, že firmy, které jsou nejúspěšnější v oblasti exportu, jsou motivovány aktivními, tj. vnitrofiremními faktory. Naopak pro firmy, které jsou motivovány pasivními faktory, je vstup na zahraniční trh jen reakcí na změnu v podnikatelském prostředí.

1.3 Rizika vstupu na mezinárodní trhy

Při vstupu na mezinárodní trhy musí podniky počítat i s větším množstvím rizik, která jsou buď zcela specifická právě pro mezinárodní obchodování, nebo se dají charakterizovat jako obdobná těm, které se vyskytují při obchodování na trzích tuzemských, ale při obchodování na mezinárodních trzích nabývají většího významu.

Obecně lze rizika mezinárodního obchodování rozdělit do čtyř základních kategorií:

- ✚ Teritoriální
- ✚ Kurzové riziko
- ✚ Tržní riziko
- ✚ Rizika zahraničních partnerů [4]

Teritoriální rizika

Teritoriální rizika souvisejí především s politickou a ekonomickou nestabilitou jednotlivých zemí, ale mohou být také důsledkem přírodních katastrof, embarga, bojkotu zboží apod. Mezi hlavní druhy teritoriálních rizik patří platební potíže vyvolané politickými událostmi; riziko transferu; administrativní zásahy státu; opatření ve třetích zemích, která znemožňují transfer deviz; přírodní katastrofy.

Kurzové riziko

Kurzové riziko je jedním z nejvýraznějších rizik mezinárodního podnikání. Kurzové riziko vyplývá, z proměnlivosti vývoje kurzů jednotlivých měn. Předvídaní měnového vývoje je obtížné, protože vývoj kurzu není ovlivňován pouze ekonomickými faktory, ale vyplývá i z faktorů neekonomických.

Tržní rizika

Tržní rizika vyplývají ze změny tržní situace, která bývá vyvolána různými příčinami, např. hospodářským poklesem v určité zemi či zóně, poklesem poptávky po určitém zboží, změnou spotřebitelských preferencí, vstupem silné konkurence na zahraniční trh, změnami v postavení rozhodujících dodavatelů nebo odběratelů, změnami v jejich marketingové strategii, změnami v technologii, sezónními výkyvy atp. [18]

Rizika zahraničních partnerů

Rizika zahraničních partnerů jsou rizika vyplývající z nesplnění závazku obchodním partnerem nebo společníkem v případě společného podnikání či jiné formy mezinárodní hospodářské spolupráce.

Nejúčinnějším preventivním opatřením proti teritoriálním, kurzovním a tržním rizikům je získávání informací o jednotlivých zemích. Podnikatelské subjekty se mohou chránit před negativními dopady nejen teritoriálních rizik řadou preventivních i zajišťovacích opatření. [18]

V rámci mezinárodního marketingu se dají vytipovat tři základní koncepce a to *vývozní marketing* (export marketing), *globální marketing* (global marketing) a *marketing interkulturní* (intercultural marketing). Specifika jednotlivých marketingových koncepcí budou charakterizována v následující podkapitole.

1.4 Základní koncepce mezinárodního marketingu

Vývozní marketing

Jeho podstatou je snaha podniku adaptovat obchodní politiku podle podmínek jednotlivých trhů. Tato strategie je vhodná hlavně pro podniky, které začínají rozvíjet mezinárodní aktivity a vstupují na zahraniční trhy postupně. Tato koncepce je typická pro malé a střední podniky, které nedisponují velkými finančními zdroji ani dostatkem zkušeností s mezinárodním podnikáním. Při realizaci vývozního marketingu je obvyklý následující postup:

- ✚ Vytipování několik zahraničních trhů a provedení výzkumu těchto trhů.
- ✚ Výběr jedné ze zemí či geografické zóny, kde hodlá vyvážet,
- ✚ Volba obchodní metody
- ✚ Zvolení obchodní politiky a definice marketingového mixu
- ✚ Vypracování konkrétní nabídky pro zvolený trh. [12]

Globální marketing

Tato koncepce umožňuje uplatnit na světovém trhu stejný typ výrobku a nabízet jej stejnému okruhu zákazníků. Globální koncepce je založena na používání jednotného marketingového postupu na všech trzích. Tato koncepce je založena na třech základních předpokladech:

- ✚ Na světovém trhu dochází k homogenizaci potřeb a chování spotřebitelů
- ✚ Spotřebitelé upřednostňují průměrně kvalitní výrobky za přijatelné ceny
- ✚ Velkosériová výroba a uplatnění výrobků na světovém trhu snižují náklady a podnik realizuje tzv. úspory z rozsahu. [12]

Interkulturní marketing

Vychází z předpokladu, že spotřební chování je silně ovlivňováno sociálními a kulturními faktory a navíc se ukazuje, že čím je společnost vyspělejší a bohatší, tím více se liší potřeby a přání jednotlivců. Interkulturní marketing tedy vychází z myšlenky, že existuje světový globalizovaný trh, ale není možné hovořit o globálním spotřebiteli.

Firma, která využívá interkulturní marketing, zohledňuje sociálně-kulturní odlišnosti spotřebitelů a zaměřuje se na relativně nenákladné adaptace v následujících oblastech:

- ✚ Výrobní politika
- ✚ Značková politika (využívání tuzemských značek, výběr vhodné značky pro cílový trh).
- ✚ Cenová politika (spotřebitelské úvěry)
- ✚ Distribuční politika (přizpůsobení sortimentu, otvírací doby)

- ✚ Komunikační politika (sponzoring, charitativní aktivity)

Obsah realizovaných aktivit v marketingovém řízení závisí na charakteru trhu, který je definován prostřednictvím tří parametrů:

- ✚ geografického rozsahu trhu
- ✚ typu nabídky
- ✚ frekvence nákupu zákazníků [12]

Geografický rozsah trhu

Definuje rozsah pokrytí trhu a může sahát od lokálního trhu a může sahát od lokálního trhu, přes celostátní, kontinentální až k celosvětovému. Tento rozsah ovlivňuje rozhodnutí řídicích pracovníků o způsobu distribuce, logistiky a o komunikačních médiích, které mají různou míru na dosahu trhu.

Typ nabídky

Determinuje charakter marketingových činností. Rozdílný marketingový postup bude v případě služeb, které mají nehmotnou povahu a hmotného výrobku. V této charakteristice bude hrát důležitou úlohu počet zákazníků, velikost nákupu jednoho zákazníka, rozdílný typ cenu i komunikačních prostředků.

Frekvence nákupů

Je závislý na míře opakovaných nákupních (prodejních) příležitostí. V rámci této kategorie pak marketing rozlišuje dva typy marketingu a to marketing frekvenční, který je charakterizován opakovanými nákupy během jednoho roku a o zakázkovém marketingu, kde nákup má jednorázový charakter. [1]

1.5 Mezinárodní marketing v podmínkách globalizace

Charakter marketingu je vnitřně podmíněn tržním vývojem, který má dynamickou povahu. Proces globalizace, který znamená jednotný přístup ke světovému trhu ze strany nadnárodních korporací, a proces formování jednotného evropského trhu určují budoucí

pojetí marketingu. Rovněž technologický vývoj v oblasti komunikace a přenosu dat mění způsob uplatňování marketingové koncepce. Praxe je vždy napřed před všemi teoriemi marketingu a nic nestárne rychleji než učebnice marketingu.

Z pohledu společnosti se globalizace dá charakterizovat jako reakce na přesycené domácí trhy, jedná se o proces hledání nových odbytišť, nových či levnějších materiálů i lidských zdrojů, alokování kapitálu tam, kde přinese nejlepší zhodnocení.

Globalizace navíc do značné míry ovlivnily právě aktivity společností na mezinárodních trzích, protože právě díky globalizačním tendencím, které omezují úlohu národních teorií, nacionalismu, protekcionismu mezinárodní podnikání směřuje ke světu bez hranic. [1]

Globalizace je také výsledkem aktivních manažerských rozhodnutí. Cílem takového rozhodnutí je spojení všech očekávaných výhod v tu hlavní a tou je konkurenční náskok/výhoda. K prioritním konkurenčním výhodám, které se dají získat aktivním přístupem ke globalizaci je např. snížení nákladů na jednotku produkce rozšířením výroby, rozdělení fixních nákladů na větší objem apod.

Rozšíření podnikatelských aktivit na mezinárodní trhy má velké důsledky pro řízení podniku. V souvislosti s prohlubujícím se zapojením organizací do globalizačních procesů se řídicí složky, těchto organizací musí čelit novým otázkám a výzvám.

Management musí provést volbu optimálního sídla firmy a vybraných jednotek, správně zvolené sídlo může přinést značné strategické výhody. Přínosy vstupu do mezinárodního ekonomického prostoru by měly převažovat zpočátku vyšší finanční a další nároky. Mezi přínosy mezinárodního podnikání může být snížení výrobních nákladů, úspory v oblasti fixních nákladů. Globálně aktivní podnik si může dovolit nakupovat hromadně ve větších objemech. Společný nákup využívající přednosti nákupních sítí umožňuje získání příznivých nákupních rabatů apod. [11]

Předpokladem úspěšného fungování firmy v globálním prostředí je především znalost místních poměrů a zvyklostí. Dobrá znalost místního prostředí umožňuje získat tři důležité konkurenční výhody a to zvýšení tržního podílu, pružnější cenovou politiku a potlačení místní konkurence. Je pak na úsudku managementu, aby náklady spojené s přizpůsobením se nebyly vyšší než možné přínosy.

Cíl, který by si měl moderní podnik stanovit v rámci mezinárodního marketingu, už není pouze snaha o zvyšování tržního podílu a získávání stále nových zákazníků na úkor konkurence. Úspěšné firmy si jsou vědomy nutnosti dlouhodobého strategického rozvoje založeného na týmové spolupráci, respektování vnějšího prostředí i všech subjektů, které podnikatelské aktivity firmy přímo či nepřímo ovlivňují. [12]





K plnění tohoto cíle podnik může použít jednu ze čtyř strategických přístupů k mezinárodnímu podnikání. Volba této strategie je opět v rukou TOP managementu. Podnik si může zvolit mezi *strategií vedoucí firmy* na trhu (leader strategy), *strategií druhé největší firmy na trhu* (challenger strategy), *strategií firem, které napodobují velké firmy* (follower strategy), *strategií firmy, která se zaměřuje na mikrosegmenty* (strategy of market niche).

Působení na mezinárodních trzích, jak už bylo zmíněno výše, může podniku znásobit konkurenční výhodu, v mnoha směrech se i zde uplatňují různé strategie, konkrétně *strategie širokého pronikání* na mezinárodní trhy (penetration strategy) u které konkurenční výhoda spočívá především v nízkých nákladech. Další strategií je *strategie diferenciacce* (differentiation strategy) kde konkurenční výhodou je odlišnost od konkurenčních nabídek. Poslední je *strategie úzké specializace* (concentration strategy) kde výhodou je úzká specializace umožňující získání vysoké marže případně získání dominantního postavení ve svém segmentu na světovém trhu. [6]

1.6 Manažerské přístupy k problematice internacionalizace

Rozhodování o internacionalizaci firemních aktivit záleží do značné míry na firemní kultuře, sdílených hodnotách i na manažerském stylu.

Model EPRG definuje hlavní manažerské styly:

-  Etnocentrický
-  Polycentrický
-  Regiocentrický
-  Geocentrický

Etnocentrický styl

Management zaměřuje aktivity takovéto firmy především na domácí trhy a mezinárodní podnikatelské aktivity jsou důsledkem úspěšného působení na domácích trzích. Pokud firmy dosáhnou maximálního podílu na tuzemském trhu, snaha po dalším firemním rozvoji je nutí k internacionalizaci.

Polycentrický styl

Management zaměřuje aktivity takovéto firmy především na zahraniční trhy. Jejich podnikatelská strategie je založena na úplném přizpůsobení podmínkám na zahraničních trzích.

Regiocentrický styl

Management zaměřuje aktivity takovéto firmy do vybraných sociálně-kulturních zón se specifickými strategiemi. Jejich podnikatelská strategie je založena na přizpůsobení se podmínkám na daném regionálním trhu.

Geocentrický styl

Management zaměřuje aktivity této firmy na globální trhy. A pokouší se o globální přístup k řízení firmy. V praxi se tento přístup projevuje tak, že management neakcentuje jednostranně zájmy mateřské firmy ani zájmy místních dceřiných společností, ale usiluje o globální integraci a rozhodování z hlediska výhodnosti pro firmu jako celek. [11]

Při rozhodování o vstupu na zahraniční trhy je neméně důležité zvážit také vhodnou volbu růstové strategie s ohledem na mezinárodní prostředí.

1.7 Strategické plánování a růstové strategie v mezinárodním marketingu

Strategické plánování je jednou ze základních součástí manažerských aktivit a záleží na něm do jisté míry i úspěch mezinárodního podnikání. Cílem strategického marketingového plánování je stanovení koncepce mezinárodního podnikání ve střednědobém a dlouhodobém horizontu.

Manažerské rozhodnutí o podobě strategického plánu by mělo zahrnovat nasměrování mezinárodních aktivit firmy do geografických zón s růstovým potenciálem, musí vyčíslit investice, které budou spojeny se vstupem na nové trhy, musí harmonizovat výrobní a obchodní aktivity v jednotlivých zemích a zajistit jejich soulad s očekávaným vývojem poptávky na mezinárodních trzích a v neposlední řadě musí stanovit marketingové cíle a náklady, které budou spojeny s jejich dosažením. Ze stanoveného strategického dlouhodobého plánu, který by měl odrážet misi a poslání firmy, se pak odvozují cíle na úrovni strategických obchodních jednotek (SBU). Mezi zásadní rozhodnutí v rámci strategického plánování patří také stanovení nosných aktivit, které si přeje firma na zahraničních trzích rozvíjet. [12]

Snaha o rozvoj podnikatelských aktivit, o ekonomický růst je základní motivací všech firem, které se rozhodnou vstoupit na zahraniční trhy. V praxi je možné vytipovat tři základní formy růstových strategií – *strategii intenzivního růstu, externí (integrační) růstovou strategii a diversifikační strategii*. Volba této strategie je opět v kompetenci TOP managementu.

Strategie intenzivního růstu

Pokud management zvolí strategii intenzivního růstu, bude jeho rozhodnutí směřovat ke zvýšení objemu prodeje na stávajících segmentech a prostředkem pro plnění této strategie mu bude aktivní marketingové úsilí. Management se bude koncentrovat na rozvoj stávajících aktivit a na zvýšení specializace na určitou oblast podnikání. Výsledkem této strategie by mělo být získání nových zákazníků, zvýšení prodeje u zákazníků stávajících, získání zákazníků nerozhodnutých.

V mezinárodním marketingu má intenzivní růstová strategie podobu vstupu na další zahraniční trhy, při které si firma zřídí vlastní dceřinou společností, která podporuje její rozvoj na cílovém zahraničním trhu.

Koncentrace na vybrané podnikatelské aktivity umožňuje získat konkurenční výhodu díky specializaci, která umožňuje rozvoj silných stránek, úspore nákladů z rozsahu, posílení image, posílení vyjednávací pozice vůči obchodním partnerům.[6]

Externí (integrační) růstové strategie

Pokud se management rozhodne pro tuto strategii, pak mohou jeho aktivity sledovat dva základní cíle. Prvním cílem, který si management může stanovit je *zvýšení rentability* mezinárodního podnikání. Druhou alternativou je pak *pohlčení konkurenční firmy*, nejčastěji formou fúze či akvizice.

Zvýšení rentability

Při sledování tohoto cíle bude management věnovat zvýšenou pozornost především kontrole vybraných mezičlánků průmyslového distribučního řetězce, které jsou pro podnik strategicky významné. Vhodnou kontrolou svých dodavatelů podnik dosáhne např. omezení rizik nekvalitních či opožděných dodávek, zlepšení zásobování strategickými surovinami.

Kontrolou podnik může dosáhnout zvýšení prodeje a umožnění lepšího uspokojování potřeb a přání zákazníků. U spotřebního zboží jsou často používanými formami vstupu na zahraniční trhy např. podnikové prodejny, franchising nebo smlouvy o výhradním prodeji. [12]

Pohlčení konkurenční firmy

Pohlčení či kontrola přímé konkurence, která působí ve stejném odvětví je označováno také za tzv. *horizontální integrační strategii*. Tuto strategii bude volit management, který si jako svůj cíl stanoví vyšší ziskovost firmy, která bude založena na rozšíření podnikatelských aktivit.

Mezi přínosy této strategie bude patřit možnost snížení podnikatelských rizik jejich rozložením mezi více podnikatelských aktivit, snížení rizik souvisejících s mezinárodní logistikou a posílení vyjednávací pozice vůči obchodním partnerům a případně i státním institucím.

Management by měl zvážit také rizika a nevýhody, které jsou s touto strategií spojené, např. vysoká kapitálová náročnost, riziko nedostatečného rozvíjení základních podnikatelských aktivit, riziko přílišné roztříštěnosti a obtížné koordinace a možnost ztráty identity podnikové kultury. [4]

Diversifikační růstové strategie

Management, který si zvolí diversifikační růstovou strategii, zaměří své cíle především na rozšíření stávajících aktivit, ať už zahájením zcela nových aktivit nebo rozšíření výrokové škály, se snahou o rozložení podnikatelských rizik. Diverzifikace může také managementu posloužit jako způsob překonávání sezónních výkyvů.

Jedná se o strategii kapitálově náročnou, zároveň tato strategie vyžaduje velmi dobré strategické a operativní řízení, protože při širokém rozpětí odlišných podnikatelských aktivit je strategické i operativní řízení obtížné. [2]

Vhodně pojatá diversifikační strategie umožňuje rozložit podnikatelská rizika a zaměření podniku na různé tržní segmenty.

Po rekapitulaci teoretických poznatků z oblasti mezinárodního marketingu, motivů pro vstup na mezinárodní trh a v rizik, která jsou spojena s působením na mezinárodním trhu, bude následující kapitola věnována malým a středním podnikům.

Malé a střední podniky se staly předmětem zájmu této práce zejména z důvodu jejich nesporného významu pro národní ekonomiky jednotlivých států i Evropské unie. Malé a střední podniky hrají významnou úlohu při vytváření nových pracovních příležitostí a všeobecně působí jako faktor sociální stability a ekonomického rozvoje. Obecně jsou považovány za páteř evropské ekonomiky. Evropskou komisí jsou dokonce MSP označovány jako hybná síla inovace, zaměstnanosti a sociální integrace.

Pro českou ekonomiku mají malé a střední podniky nezanedbatelný význam a to především díky jejich celkovému dopadu na ekonomický a tím i sociální vývoj země a jejich jednotlivých regionů.

Ještě v minulém století, které nebylo poznamenáno globalizačními trendy, tak jako současné století, se kladl důraz především na kvantitativní aspekty rozvoje malého a středního podnikání. Po vstupu České republiky do Evropské unie v roce 2005 došlo ke zvýšení tlaku také na kvalitativní aspekty rozvoje malých a středních podniků, což je způsobeno především zvýšeným tlakem na konkurenceschopnost malých a středních podniků na otevřeném evropském trhu.

2 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY

Jak název napovídá v rámci této kapitoly bude řešeno téma malých a středních podniků. Význam MSP byl v této práci již několikrát zmíněn. Tato kapitola bude konkrétně pojednávat o charakteristice malých a středních podniků, o podpoře, které se malým a středním podnikům dostává ze strany státu i nestátních organizací o podpoře jejich exportních aktivit. Budou zmíněny také specifické problémy, které musí manažeři těchto podniků řešit v okamžiku vstupu na mezinárodní trh. V další části této kapitoly budou popsány rozhodovací fáze vstupu na zahraniční trhy. V kapitole bude věnován také prostor situační analýze a některým jejím elementům.

2.1 Definice malých a středních podniků

Význam malých a středních podniků pro podnikatelskou sféru České republiky je značný, což dokládají i následující údaje. Malé a střední podniky se podílejí 61,4% na zaměstnanosti a 53,69% na účetní přidané hodnotě a podněcují tak konkurenční dynamiku podnikatelské sféry. [22]

Jejich význam roste hlavně v současné době, kdy se dá přepokládat, že to budou právě malé a střední podniky, které se daleko lépe vyrovnají s následky současné ekonomické recese. Důvodem je fakt, že jsou to právě ony, které lépe dovedou čelit novým výzvám vznikajícím právě v průběhu ekonomické recese, než podniky velké, které už z důvodů své velikosti nejsou tak flexibilně adaptabilní na nové podmínky.

V ekonomické praxi existuje řada definic malých a středních podniků. Tyto definice se, ale často omezují pouze na počet zaměstnanců, což může být často zavádějící. Proto se jako nejvhodnější jeví definice malých a středních podniků podle EU, která byla přijata Evropskou komisí v roce 2003. Její charakteristika je komplexnější.

Tato definice posuzuje malé a střední podniky nejen podle počtu zaměstnanců, ale také podle ročního obrátu, či podle výše konečné rozvahy. Navíc podle EU musí malé a střední podniky splňovat kritérium nezávislosti. Nezávislost je zde vyjádřena podmínkou, že daný malý a střední podnik není vlastněn z 25 % a více subjektem, který definici malých a středních podniků nespĺňuje, nebo je vlastněn více subjekty, které toto kritérium nespĺňují a společně mají nad 25 % hlasovacích práv.

Tato hranice může být překročena v případě, že vlastníkem z více než 25 % je instituce, která nekontroluje podnikání malých a středních podniků.

Středním podnikem je tedy podle EU podnik, který *má méně než 250 zaměstnanců* (v přepočtu na plný pracovní úvazek) s vlastním ročním *obratem do 50 miliónů euro* nebo *konečnou roční rozvahou do 43 miliónů euro* a *splňuje kritéria nezávislosti*.

Malý podnik má podle EU *méně než 50 zaměstnanců*, roční obrat *do 10 miliónů euro* nebo *konečná roční rozvaha překročí 10 miliónů euro*. Musí rovněž splňovat *kritéria nezávislosti*. [23]

Je však třeba připomenout, že tato definice MSP není závazná pro členské státy, nicméně je nutnou podmínkou v okamžiku, kdy se MSP zúčastňují výběrových řízení na veřejné zakázky financované z prostředků EU případně při čerpání finančních zdrojů z Evropských fondů.

Tabulka č. I MSP

Typ podniku	zaměstnanci	Obrat/konečná	Kritérium nezávislosti
Střední podnik	méně než 250	do 50 miliónu euro/	musí být splněno
Malý podnik	méně než 50	do 10 miliónů euro/	musí být splněno

Zdroj: dostupné na URL:<http://www.businessinfo.cz> (12.1.2010)

2.2 Podpora malých a středních podniků

Řadu problémů se, kterými se MSP setkávají, musí řešit samy. Pravdou je, že vláda České republiky i Evropská unie si v plné míře uvědomuje význam malých a středních podniků pro českou resp. evropskou ekonomiku a na podporu podnikání v sektoru malých a středních podniků zavedla několik programů podpory, které jsou financované ze státního rozpočtu České republiky, případně evropských fondů.

Přímé finanční podpory byly poskytovány podle podmínek programů vyhlášených příslušnými ministerstvy, a to Ministerstvem průmyslu a obchodu (MPO), Ministerstvem pro místní rozvoj (MMR) a ministerstvem práce a sociálních věcí (MPSV). V následujícím shrnutí prostředků poskytovaných těmito ministerstvy se zaměřím především na finanční prostředky poskytnuté MMR a MPSV, které souvisí s průmyslovým sektorem, na který je tato práce zaměřena a s lidskými zdroji, které jsou v těchto podnicích zaměstnání.

Na podporu podnikatelských záměrů malých a středních podnikatelů byly v uplynulých letech z prostředků státního rozpočtu poskytovány:

- ✚ záruky za bankovní úvěry,
- ✚ úvěry se sníženou úrokovou sazbou a podřízené úvěry,
- ✚ příspěvky a dotace. [24]

Bližší charakteristiku a celkovou analýzu podpory exportu nejen ze strany ČR, ale také fungování této podpory v některých zemích EU, uvádím v kapitole sedm v praktické části této disertační práce.

Podpory pro malé a střední podnikatele jsou poskytovány prostřednictvím programů schválených vládou České republiky. V letech 2004 až 2006 bylo možné čerpat finanční prostředky z programu Operační program Průmysl a podnikání (OPPP), jehož cílem bylo zachovat a dále rozvíjet konkurenceschopnost a efektivně vyrábějící průmyslový potenciál, účinně přispívat ke zvyšování hospodářské výkonnosti výrobní základy a podpořit potřebné strukturální změny průmyslu tak, aby ČR na konci následující programovací periody přestala být jako celek méně rozvinutým regionem EU. Na tento program od roku 2007 navázal operační program Podnikání a inovace (OPPI), jehož realizace byla zahájena v roce 2007 a bude pokračovat až do roku 2013. [25]

Dalším významným operačním programem, jehož součástí byla podpora malého a středního podnikání byl, Společný regionální operační program.

Mezi programy podporovanými jednotlivými ministerstvy a Evropskou unií patří:

- ✚ Programy TRH, CERTIFIKACE A KREDIT
- ✚ Program ALIANCE
- ✚ Program DESIGN
- ✚ Program VÝVOJ
- ✚ Operační program Průmysl a podnikání
- ✚ Operační program Podnikání a inovace
- ✚ Programy podpory průmyslového výzkumu a vývoje
- ✚ Program podpory účasti na veletrzích a výstavách

- ✚ Program na podporu rozvoje průmyslových zón
- ✚ Program na podporu podnikatelských nemovitostí a infrastruktury
- ✚ Podpora dodavatelů
- ✚ Rámcové programy – technologická centra, centra strategických služeb
- ✚ Program úspor energie a využití obnovitelných zdrojů energie [24]

Vzhledem k zaměření mé disertační práce se nyní budu věnovat především programu TRH, CERTIFIKACE a KREDIT, programu ALIANCE, programu podpory ÚČASTI NA VELETRŽÍCH A VÝSTAVÁCH, které úzce souvisí se zvýšením konkurenceschopnosti MSP a jejich působení na zahraničních trzích.

Českomoravská záruční a rozvojová banka je rozvojovou bankou pro Českou republiku, která zajišťovala v uplynulých letech realizaci programů TRH, CERTIFIKACE a podpory projektů v programu KREDIT. V rámci těchto programů poskytovala malým a středním podnikatelům zvýhodněné úvěry, záruky v rámci programů TRH a KREDIT a finanční příspěvky v rámci programu CERTIFIKACE. [24]

Přínosem podpor, poskytovaných touto bankou, je zlepšení přístupu ke kapitálu a snížení finančního zatížení podnikatelů spojeného se vznikem podniků, jejich rozvojem, zachováním nebo zvýšením konkurenceschopnosti podnikatelů.

2.2.1 Program ALIANCE

Program ALIANCE, určený pro aliance malých a středních podnikatelů se sídlem v Praze, byl realizován českou agenturou na podporu obchodu/Czech Trade, příspěvkovou organizací MPO.

Cílem tohoto programu bylo především zvýšení konkurenceschopnosti malých a středních podnikatelů a na zahraničních trzích prostřednictvím podpory mezinárodních marketingových aktivit aliance, tj. seskupení minimálně 3 malých a středních podnikatelů, jejichž výrobní program nebo sortiment se vzájemně doplňují pro dodávku v konkrétních odvětvích ekonomické činnosti, a které mají uzavřenu Dohodu o spolupráci v rámci programu Aliance. Důvodem seskupení MSP je snížení výdajů

vstupu na zahraniční trh, sdružená prezentace v zahraničí je efektivnější, prosazování myšlenky posilování spolupráce malých a středních podnikatelů v zahraničí. [27]

Cílů mělo být dosaženo prostřednictvím podporovaných aktivit, které se týkaly zpracování marketingových informací při vstupu na zahraniční trhy, zpracování cizojazyčných propagačních materiálů aliance, tvorbou internetové cizojazyčné stránky a samotná prezentace na zahraničních trzích.

2.2.2 Program podpory účasti na veletrzích a výstavách

V souladu s vládou ČR schválenou Exportní strategií na léta 2006-2010 a v rámci kompetencí zabezpečuje MPO pro české výrobce a exportéry finančně zvýhodněné českém oficiální účasti na významných mezinárodních veletrzích v zahraničí a současně zabezpečuje ekonomickou Public a Press Relations. [26]

2.3 Specifika malých a středních podniků při vstupu na zahraniční trhy

Malé a střední podniky jsou díky své velikosti schopny velmi dobře reagovat na požadavky trhu, což zvyšuje jejich konkurenceschopnost. Pokud je podnik dostatečně konkurenceschopný, může využít svého potenciálu ke vstupu na zahraniční trh. Tento potenciál, může být do jisté míry omezen negativními vlivy prostředí, kterým jsou obklopeny.

Jako rozhodující brzda jejich vstupu na zahraniční průmyslové trhy se může jevit obtížný přístup ke kapitálu omezující možnost financování rozvojových aktivit. Jejich velikost je důvodem omezené možnosti přímých investic v zahraničí musí počítat s relativně vyššími náklady, které budou spojené s vývozem produktů. Jejich velikost je také důvodem, proč malé a střední podniky obtížně překonávají základní bariéry zahraničního obchodu. Specifickým problémem, se kterým se potýkají české malé a střední podniky je, nižší dostupnost potřebných informací a poradenských služeb, velkým administrativním zatížením a neprůhledným právním prostředím.

Jedním z aktuálních problémů, který je způsoben současnou ekonomickou recesí, je také neochota bank poskytovat úvěry, což pro MSP znamená obtížný přístup k finančním prostředkům, které jsou nezbytné pro vstup na zahraniční trh.

Stejně tak jako velké podniky, také malé a střední podniky musí učinit mnoho rozhodnutí a průzkumů před vstupem na zahraniční trh. Tato rozhodnutí a průzkumy jsou prováděny s cílem minimalizovat či eliminovat možná rizika tohoto kroku. Manažeři se musí rozhodnout a provést řadu kroků, které jsou nezbytné pro úspěšné budoucí působení na mezinárodních trzích.

Problémy malých a středních podniků při vstupu na zahraniční průmyslové trhy záleží také na konkrétní průmyslové oblasti, ve které malé a střední podniky působí. Dalším faktorem, který ovlivňuje chování malých a středních podniků při jejich vývozních operacích je fakt, jak bude konkrétní vývozní operace realizována a také kdo bude zahraničním partnerem.

Průmyslová výroba zahrnuje širokou škálu průmyslových odvětví od průmyslu zpracovatelského, potravinářského chemického až po průmysl hutnický či strojný. Každé z výše jmenovaných odvětví vyžaduje řešení specifických problémů v okamžiku vstupu na zahraniční trhy. V uplynulých letech dochází ke zvyšování nároků a požadavků na exportéry ze strany cílových zemí v okamžiku vstupu na jejich trhy. Podniky působící v potravinářském průmyslu musí plnit náročné požadavky na hygienické normy svých produktů, naopak podniky realizující svou činnost v chemickém strojírenském, či hutním průmyslu budou nuceny dodržovat požadavky, které jsou stanoveny v normách na bezpečnost dováženého produktu, či jeho zdravotní nezávadnost a bezpečnost.

I přes stále otevřenější ekonomiky řady světových států existuje ještě dnes řada bariér, které buď zcela brání nebo přinejmenším znesnadňují vstup podniků na průmyslové trhy. Tyto bariéry mohou být například ve formě dovozních kvót, cel, které mají bránit postavení domácích producentů dovážených produktů a patří k nástrojům obchodní politiky států – protekcionismu.

Specifické problémy malých a středních podniků při vstupu firem na zahraniční trhy budou vyplývat i z konkrétní formy vstupu, kterou si konkrétní firma zvolí. Nejčastěji řešeným problémem bude velmi často volba správného obchodního partnera, který může

z velké části ovlivnit úspěšnost konkrétního vstupu na zahraniční trhy.

Specifické problémy malých a středních firem při vstupu na zahraniční průmyslové trhy budou také vyplývat z toho, jestli se bude jednat o prodej finálních výrobků, určených ke konečné spotřebě či o prodej průmyslových výrobků, které budou určeny podnikům a organizacím, které je budou používat pro další výrobu.

Specifikem průmyslových trhů je také rozhodování o nákupu na základě racionálních úvah, které není příliš ovlivnitelné obvyklými komunikačními nástroji. Tento fakt, vyžaduje od malých a středních podniků maximální zapojení lidské složky, při oslovení potenciálních obchodních partnerů. Pokud se malý a střední podnik rozhodne být dodavatelem pro velké multinacionální firmy, obvykle se bude jednat o spolupráci na úrovni dceřiných společností a o subdodávky menšího rozsahu. Přičemž rozhodujícími faktory jsou kvalita, cena, platební podmínky, dodací lhůty, důvěra v dodavatele, služby, image dodavatele. Zde by mohla být značnou konkurenční výhodou již výše zmíněná flexibilita malých a středních podniků v otázce uspokojování potřeb svých obchodních partnerů.

2.4 Rozhodovací fáze vstupu na zahraniční trhy

Rozhodovací proces o vstupu na zahraniční trhy má několik fází, mezi které patří situační analýza, po níž následuje mezinárodní marketingový výzkum. Rozhodnutí o exportních aktivitách na zahraničních trzích je dalším krokem, který logicky ústí v rozhodnutí o cílových trzích. Cílový trh musí být podroben analýze ve fázi analýza cílového trhu. Předposlední fází je rozhodnutí o vstupu na trh, a jako poslední nastává fáze rozhodnutí o marketingovém programu.

Situační analýza

Situační analýza by měla podnik informovat o jeho aktuálním stavu a dát tak jasné informace o tom, zda si podnik může dovolit vstup na zahraniční trh dovolit. Jedním z nástrojů pro zjištění jeho aktuální situace je především SWOT analýza, která je zaměřená na analýzu mikroprostředí podniku. [18]

Mezinárodní marketingový výzkum

Mezinárodní marketingový výzkum je velmi důležitý pro budoucí úspěch vstupu na zahraniční trh. Důvodem je fakt, že marketingové prostředí není stabilní, produkuje řadu změn, překvapení trhu, turbulencí. Nabízí mnoho nových příležitostí, ale zároveň také mnoho nových problémů. Mezinárodní marketingový výzkum by kromě tradičních faktorů jakými jsou mezinárodní prostředí, konkurence, potenciál cílových trhů, či účinnost marketingové strategie měl brát v úvahu také marketingový mix. Přijetí našich produktů na mezinárodních trzích se jeví jako nejzásadnější rozhodnutí, rozhodnutí o míře adaptace našich produktů, vzhledem k potřebám cílových zákazníků. Rozhodnutí o cenové hladině, způsobech distribuce a v neposlední řadě o způsobech propagace. [20]

Rozhodnutí o exportních aktivitách na zahraničních trzích.

Důvody vstupu na zahraniční trhy mohou být různé, někdy jsou společnosti přímo požádány zahraniční vládou nebo zahraniční společností, ale občas a daleko častěji je to vlastní rozhodnutí podniku. [8]

Rozhodnutí o cílových trzích.

Před vstupem na zahraniční trhy podnik musí realizovat řadu kroků jako definovat cíle, marketingovou politiku, určit prodané cílové množství produktů, učinit rozhodnutí o počtu cílových zemí. Při těchto krocích se velmi často používá analýza makroprostředí tzv. PEST analýza. Při určování cílové země se doporučuje vytvořit seznam možných cílových zemí a seřadit je podle následujících aspektů jako velikost trhu, růst trhu, relativní náklady nebo konkurenční výhoda. [8]

Analýza cílového trhu

Analýza cílového trhu, je nezbytným krokem pro správné rozhodování o exportních aktivitách. Protože bez znalosti konkurenčního prostředí a cílového trhu nelze učinit správné rozhodnutí, založené na objektivních údajích. [20]

✚ Rozhodnutí o vstupu na trh

Hlavním úkolem je zjistit nejlepší způsob vstupu na zahraniční trh. Nejlepším způsobem výběru je pak srovnání všech možných forem. Pokud uvažujeme malé a střední podniky tak ne všechny formy vstupu jsou vhodné. Některé formy jsou extrémně drahé. Proto by malé a střední podniky měly raději volit z následujících forem – exportní aliance, piggyback, obchodní zastoupení či přímý export. [15]

✚ Rozhodnutí o marketingovém programu

Před vytvořením nového marketingového programu, což není vždy nutné, je velmi důležité si odpovědět na otázku, která se týká adaptace stávajícího marketingového mixu na zahraniční podmínky. V tomto případě existují dvě extrémní řešení:

- Standardní mix je globální, (produkt, propagace i distribuce odpovídají globálním charakteristikám)
- Přizpůsobení marketingového mixu zvykům, mentalitě, požadavkům, příjmům a makroekonomickým specifikům. [8]

2.5 Situační analýza

Tradičním startovacím bodem každého finančně i časově náročného procesu by měla být situační analýza. Situační analýza by měla pomoci podniku identifikovat jeho postavení na trhu a potenciál dalšího růstu. Pro zjištění konkrétních informací musí manažeři realizovat řadu analýz. Ty nejdůležitější jsou zmíněny v následujících podkapitolách.

2.5.1 SWOT analýza

SWOT analýza je nástrojem pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším firemním podmínkám. Podává informace jak o silných stránkách (Strength) a slabých stránkách (Weakness) firmy, tak i o možných příležitostech (Opportunities) a hrozbách (Threats).

Cílem firmy by mělo být omezit své slabé stránky, podporovat své silné stránky, využívat příležitosti okolí a snažit se předvídat a jistit se proti případným hrozbám. Pouze tak lze dosáhnout konkurenční výhody. K tomu však potřebuje dostatek kvalitních informací z firmy a jejího okolí.

Silné stránky jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty. Předností firmy je jasná kompetence, zdroj nebo schopnost, která umožňuje firmě získat konkurenční výhodu. Může to být přístup ke kvalitnějším materiálům, dobré finanční vztahy, vyspělá technologie, distribuční kanály nebo vyspělý tým top manažerů. [3]

Slabé stránky jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší výkonnosti organizace. Nedostatkem může být absence nezbytných zdrojů a schopností, chyba v rozvoji nezbytných zdrojů. Manažeři s neodpovídajícími strategickými schopnostmi, neúměrně finanční zatížení, morálně zastaralé stroje apod. [3]

Příležitostmi jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současnému nebo potenciálním výstupům organizace. Příznivé podmínky mohou obsahovat změny v zákonech, rostoucí počet obyvatel – zákazníků, uvedení nových technologií. Příležitosti by neměly být posuzovány jen ve světle současných podmínek, ale hlavně z hlediska dlouhodobého vývoje prostředí a jeho vlivu na firmu. [11]

Hrozby jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současnému nebo budoucím výstupům organizace. Nepříznivé podmínky mohou obsahovat vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků, legislativní změny apod. [11]

Tato analýza může být velmi účinná, když se kromě SWOT analýzy konkrétní firmy provede ještě SWOT analýza největších konkurentů a jednotlivé výsledky se porovnají. Tento krok umožňuje firmě rozeznat její skutečnou konkurenční výhodu oproti

konkurenci. SWOT analýza poskytuje mechanismus pro systematický myšlenkový pochod. Požaduje totiž zároveň porozumění vnějšímu prostředí a schopností organizace a tak manažerům poskytuje logický rámec pro hodnocení současné i budoucí pozice jejich firmy. Z takového hodnocení pak mohou manažeři spíše usoudit na vhodné strategické alternativy. Pokud je analýza SWOT prováděna periodicky, může manažery informovat, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k činnostem jejich společnosti. [3]

Analýza silných a slabých stránek (S-W)

Při hodnocení silných a slabých stránek je potřebné každý faktor odstupňovat podle důležitosti (rozhodující silná stránka, marginální silná stránka, neutrální faktor, rozhodující slabá stránka, marginální slabá stránka) a podle intenzity jeho vlivu – výkonu (vysoký, střední, nízký). Potom tedy výsledek spojení stupně výkonu a důležitosti představuje čtyři možné alternativy. Pro vyhodnocení analýzy S-W se používá matice vlivu (výkonu) a důležitosti, která je znázorněna na obrázku č. 1.

Matice vlivu (výkonu) a důležitosti:

		INTENZITA VLIVU	
		<i>Vysoký</i>	<i>Nízký</i>
DŮLEŽITOST	<i>Vysoká</i>	Soustředit snahu	Udržet snahu
	<i>Nízká</i>	Udržet snahu	Nízká priorita

Obrázek č. 1 Matice vlivu (výkonu) a důležitosti

Zdroj: [12]

Ze SWOT analýzy je zřejmé, že silné stránky se nemusí vždy změnit ve výhodu. Důvodem může být například nízká důležitost. Obdobně i soustředění na překonání slabých stránek nemusí přinést očekávaný efekt, jestliže náklady na jejich změnu převyšují celkový užitek.

Analýza příležitostí a hrozeb (O-T)

O-T analýza umožňuje rozlišit atraktivní příležitosti, které mohou firmě (projektu) přinést výhody. Současně též nabádá k zamyšlení nad problémy, se kterými bude firma (projekt) setkávat.

Příležitosti by měly být posuzovány z hlediska jejich atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu. Naopak rizika z hlediska vážnosti a pravděpodobnosti vzniku rizikové události. Pro vyhodnocení analýzy O-T se používá matice příležitostí, která je znázorněna na obrázku č. 2 resp. matice rizik, která je znázorněna na obrázku č. 3.

Matice příležitostí
Pravděpodobnost úspěchu

Atraktivita	1	2
	3	4

Obrázek č.2 Matice příležitosti

Zdroj: [12]

Legenda:

- 1: Příležitost nabízející nejvyšší užitek
- 2,3: Zajímavé jen v případě možnosti zvýšení jejich atraktivnosti nebo pravděpodobnosti úspěchu, příležitosti
- 4: Malé nebo nevyužitelné příležitosti

Matice rizik

Pravděpodobnost nastání události

Váha	1	2
	3	4

Obrázek č. 3 Matice rizik

1: Nejzávažnější riziko

2,3: Potřeba důkladnějšího zkoumání, zda nepředstavují vážnější riziko.

4: Malá rizika, lze jim věnovat minimální pozornost.

2.5.2 PEST (SLEPT) analýza

Před vstupem na zahraniční trh musí firmy provést řadu analýz, které budou základem pro rozhodování o strategii mezinárodního marketingu, a dále musí vyhodnotit rizika, která s mezinárodním podnikáním bezprostředně souvisejí. Základním nástrojem analýzy mezinárodního makroprostředí je tzv. PEST analýza, tj. analýza politického a právního prostředí, analýza ekonomického prostředí, analýza sociálně-kulturního prostředí a prostředí technologického.

Politické a právní prostředí

Jedná se o základní faktory, které rozhodují o tom, zda se firma rozhodne vstoupit na daný zahraniční trh a jakou formu vstupu na zahraniční trh zvolí. Stabilní prostředí je pro vstup atraktivnější než prostředí nestabilní. V rámci analýzy politického a právního prostředí je obvykle zkoumán politický systém a politická stabilita dané země, členství země v regionálních integračních seskupeních a její politické vazby na další státy, korupční prostředí, postavení odborů ve společnosti, míra lobbingu, právní úprava podnikání zahraničních subjektů, možnost kontroly vlastnictví.

Ekonomické prostředí

V této oblasti by se měla firma zaměřit především na hospodářskou politiku vlády, zejména její zahraničněobchodní politiku, kurzovou politiku a politiku ve vztahu k zahraničním investorům, na základní makroekonomické ukazatele a jejich vývoj.

Jeden z důležitých faktorů, které jsou uvedeny v rámci ekonomického prostředí, je zahraničně obchodní politika, která je charakterizována jako soubor aktivit státu, kterými cílevědomě působí na zahraniční obchod své země, a to cestou obchodně-politických nástrojů uplatňovaných ve vztazích k vlastním subjektům a ve vztazích k třetím zemím. Míra působení obchodněpolitických nástrojů ovlivňuje obchodní politiku, která může být převážně protekcionistická či převážně liberalistická.[17]

Sociální a kulturní prostředí

Sociální a kulturní prostředí jsou důležitými faktory, které často rozhodují o úspěchu či neúspěchu mezinárodní marketingové strategie. Kultura je faktor, který ve většině případů vytváří vzor vztahů a chování ve společnosti. Některé kulturní vlivy se projevují v chování spotřebitelů.[3]

Technologické prostředí

Technologické prostředí má značný vliv na marketingové strategie všech mezinárodních podnikajících firem a přispívá ke skutečné globalizaci mezinárodního podnikání. Technologické prostředí poskytuje údaje o technické vyspělosti země, o možnosti využívání jejího vědecko-výzkumného potenciálu. K analýzám technologického prostředí se používají např. údaje o výzkumu a vývoji v % z HDP, o počtu mezinárodních patentů, počtu vědeckých pracovníků, o vybavenosti výpočetní technikou atp. [3]

2.5.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Harvardský profesor Michael Porter vypracoval a poskytl praktický rámec pro určení konkurenční strategie, zahrnující strukturální analýzu prostředí. Porter říká, že výnosnost odvětví není funkcí toho, jak výrobek vypadá nebo zda je do něj vložena vysoká nebo nízká technologie. Výnosnost odvětví je funkcí struktury odvětví. Porter identifikoval hlavní síly odvětví, které určují chování konkurentů:

- ✚ Konkurenti v odvětví
- ✚ Potenciální nově vstupující firmy
- ✚ Dodavatelé
- ✚ Odběratelé
- ✚ Náhradní výrobky

Zároveň vyslovuje myšlenku, že zisk, dosahovaný v odvětví je ovlivňován těmito silami. Porter zastává názor, že hlavním účelem konkurenční strategie je najít pozici pro firmu, ve které se může nejlépe bránit vůči těmto vlivům nebo ovlivnit je ve svůj prospěch. Tento typ analýzy je vhodný pro vyhodnocení strategických příležitostí společnosti a hrozeb konkurence. [11]

Čím větší je intenzita působení některé z pěti uvedených sil, tím je obtížnější situace firmy a tím větší nároky jsou kladeny na její strategii.

Síla dodavatelů

- ✚ Vysoké náklady při změně dodavatele
- ✚ Silný image dodavatele
- ✚ Dodavatel nepřikládá velký význam dlouhodobým vztahům se zákazníky
- ✚ Nezákonné dohody mezi dodavateli
- ✚ Koncentrace dodavatelů

- ✚ Praviděpodobnost předsunuté integrace, pokud nedostanou požadované cen [3]

Síla odběratelů

- ✚ Koncentrace odběratelů
- ✚ Existence alternativních zdrojů zásobování
- ✚ Součásti nebo materiál tvoří podstatnou část nákladů a proto jsou odběratelé ochotni hledat nejlacinější / nejlepší dodavatele a věnovat mnoho času a energie na vyjednávání
- ✚ Praviděpodobnost zpětné integrace, pokud nedostanou požadované ceny [3]

Hrozba náhradních produktů

Tato hrozba může mít mnoho podob a forem. Výrobci nábytku mohou např. soutěžit s ostatními výrobky, na které domácnosti vynakládají peníze, jakou jsou televizory, pračky, ledničky, hudební věže atd. Možnost koupě náhradního produktu může mít také velký vliv na maximální ceny produktů společnosti. Manažeři by si proto měli klást následující otázky :

- ✚ Poskytuje konkurenční produkt vyšší hodnotu a kvalitu?
- ✚ Jak lehce mohou zákazníci začít kupovat a používat náhradní produkt?
- ✚ Do jaké míry můžeme zmírnit riziko např. přidáním další služby nebo výrobku k našemu produktu? [11]

Intenzita konkurence v odvětví

Každá společnost si je vědoma intenzity soupeření mezi sebou a konkurencí. Na čem je založená? Zvyšuje se, nebo snižuje? Existují některé faktory, které ovlivňují intenzitu konkurence:

- ✚ Velikost a síla konkurentů – jejich rovnováha
- ✚ Pomalý růst trhu
- ✚ Vysoké fixní náklady a odvětví
- ✚ Rozdílnost konkurentů

- ✚ Vysoké náklady na opuštění odvětví
- ✚ Výrobní rovnováha
- ✚ Přebytek výrobních kapacit [3]

Manažeři by měli hlouběji proniknout do uvedených pěti sil a klást si následující otázky:

- ✚ Které jsou klíčové síly, působící v našem odvětví?
- ✚ Které jsou další, ne tak viditelné faktory, jež ovlivňují konkurenční síly? (Např. tlak vlády na omezování výdajů a potlačení inflace může redukovat přístup k investičním zdrojům.)
- ✚ Je pravděpodobné, že se konkurenční síly změní? A pokud ano, tak jak? "
- ✚ Jaká je konkurenční pozice našich konkurentů?
- ✚ Jak můžeme ovlivnit jednotlivé síly v náš prospěch?
- ✚ Může firma postavit větší překážky vstupu potenciálních nových konkurentů?
- ✚ Můžeme zvětšit svou sílu vůči našim dodavatelům a odběratelům?
- ✚ Můžeme snížit velikost konkurenčního boje v rámci odvětví? [11]

Toto všechno jsou základní otázky, které se vztahují ke stanovení konkurenční strategie, jejíž znalost je nevyhnutelnou podmínkou pro rozhodnutí o vstupu na zahraniční trh.

Firma by měla ovlivňovat rovnováhu těchto pěti sil strategickými pohyby a posilovat tak pozici firmy. Stejným způsobem mohou stratégové najít pro firmu novou pozici tak, aby její schopnosti poskytly co nejlepší obranu proti konkurenčním silám. Dalším využitím této analýzy je předpovídání změny faktorů v rámci pěti sil a příprava na adekvátní odpověď. To znamená vybrat vhodnou strategii dříve, než konkurenti rozeznají posun a změnu rovnováhy v prostředí.

Konkurenční síly mohou být ovlivňovány velkým počtem různých prvků. Pro každý druh průmyslu je však důležitých jen několik:

Bariéry vstupu pro potenciální konkurenty:

- ✚ Ekonomika velkého rozsahu
- ✚ Velké kapitálové vstupy
- ✚ Přístup k distribučním kanálům
- ✚ Legislativa, ochrana trhu
- ✚ Odlišení
- ✚ Silný image výrobku
- ✚ Know-how
- ✚ Vysoce kvalifikovaná pracovní síla
- ✚ Široká a kvalitní výzkumná základna
- ✚ Energická reakce stávajících účastníků na pokus o vstup nového[3]

Malé a střední podniky patří k páteřím světových ekonomik. Specifika malých a středních podniků se mimo jiné projevují také v otázce jejich vstupu na zahraniční průmyslové trhy. Následující kapitola je věnována formám vstupu na zahraniční trhy, pozornost je věnována speciálně vývozním a dovozním operacím, které nejlépe reflektují výše uvedená specifika malých a středních podniků.

3 FORMY VSTUPU FIREM NA ZAHRANIČNÍ TRHY

Rozhodnutí o tom, jakým způsobem vstoupí podnik na zahraniční trhy, je klíčovým rozhodnutím mezinárodního marketingu. Podnik si může zvolit řadu forem vstupu na zahraniční trhy. Konečný výběr strategie ovlivňuje celá řada faktorů: rizikovost podnikání na cílovém zahraničním trhu, celková konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí, potenciál cílového trhu a v neposlední řadě také velikost podniku a jeho přístup k finančním prostředkům.

Základní členění forem vstupu firem na zahraniční trhy je následující:

- ✚ *vývozní a dovozní operace (mezinárodní obchodní metody),*
- ✚ *formy nenáročné na kapitálové investice (např. licence a franchising)*
- ✚ *kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy.* [12]

Zaměříme-li se na MSP a jejich finanční dispozice, tak hlavní oblasti zájmu těchto podniků představují především vývozní a dovozní operace. Ty svou charakteristikou nejlépe odpovídají specifickým požadavkům malých a středních podniků, jejichž nejčastějším problémem je právě nedostatek finančního kapitálu.

3.1 Vývozní a dovozní operace

Vývozní a dovozní operace jsou tradiční a pravděpodobně nejjednodušší formou vstupu firem na zahraniční trhy. Často je vývoz chápán jako forma vstupu na zahraniční trh, která nevyžaduje žádné investice. Pokud však chce podnik na zahraničním trhu uspět a získat na něm významnější podíl, musí investovat značné zdroje do mezinárodního marketingu. Podnik musí financovat výzkum zahraničního trhu a musí přizpůsobit podmínkám zahraničního trhu marketingovou strategii. Podle podmínek zahraničních trhů je třeba adaptovat výrobkovou politiku, zajistit nezbytné doprovodné služby a financovat náklady s nimi spojené, vybudovat distribuční cesty, stanovit vhodnou cenovou strategii a v neposlední řadě je třeba vložit značné prostředky do komunikační politiky.

V rámci vývozních a dovozních aktivit existuje řada možností jak na mezinárodní trh prostřednictvím vývozních a dovozních aktivit vstoupit. Potenciálnímu exportér má více možností pro zohlednění svých aktuálních možností a potřeb.

Podniky mohou při vývozu využít různé obchodní metody, jejichž volba záleží na řadě faktorů, zejména pak na obchodněpolitických podmínkách, charakteru výrobků a služeb, výběru obchodního partnera a na efektivnosti realizace zahraničněobchodních operací, tj. na poměru vynaložených nákladů a rizik k docilovaným cenám. Obchodní metody jsou realizovány na základě smluvních vztahů s následujícími obchodními partnery: prostředníky, výhradními prodejci, obchodními zástupci, komisionáři, mandatáři a dalšími subjekty. [19]

3.1.1 Prostřednické vztahy

V mezinárodním obchodě se můžeme setkat s celou řadou prostředníků, tj. subjektů, které obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a podnikají na vlastní riziko. Prostředníci prodávají nakoupené zboží dalším odběratelům a jejich odměnou je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou, tzv. cenová marže. Použití služeb prostředníka může být výhodné pro malé a střední podniky, pro které je vývoz či dovoz okrajovou záležitostí a zřizování vlastního specializovaného oddělení by bylo příliš nákladné, popř. pro podniky, které se záměrně specializují na výrobu a přenechávají obchodní činnost specializovaným obchodním firmám.

Výhodou použití prostřednických firem jsou nižší náklady oběhu a eliminace rizik vyplývajících z mezinárodního obchodu a dále možnost vývozu na trhy, na kterých by bylo příliš nákladné působit přímo. Hlavní nevýhodou může být ztráta kontroly nad trhem a řízení vztahů se zákazníky. Další nevýhoda může být ztráta bezprostředního kontaktu se zákazníkem, a tudíž ztráta kontroly nad mezinárodní marketingovou strategií. [7]

3.1.2 Smlouvy o výhradním prodeji – výhradní distribuce

V některých případech může podnik vstoupit na zahraniční trh díky uzavření smlouvy o výhradním prodeji. Smlouvou o výhradním prodeji se dodavatel zavazuje, že zboží určené ve smlouvě nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než odběrateli, tj. výhradnímu prodejci. Ve smlouvě musí být vyhrazena oblast a druh zboží a smlouva musí mít písemnou formu. Jde o rámcovou smlouvu, která upravuje výlučné postavení smluvních partnerů. Jednotlivé dodávky se pak realizují na základě samostatných kupních smluv.

Výhodou použití služeb výhradního prodejce může být rychlý vstup na zahraniční trhy díky možnosti prodeje zboží v již vybudovaných distribučních cestách. Dále pak může výrobce proniknout i na vzdálené trhy, eventuálně na trhy, na kterých nepředpokládá příliš vysoký obrat, avšak chce na nich být přítomen za poměrně nízkých nákladů a rizika. V mnoha případech slouží smlouva o výhradním prodeji jako určitý test potenciálu zahraničního trhu. Pokud se potvrdí, že zahraniční trh je dostatečně zajímavý a zákazníci mají o danou komoditu zájem, rozvíjejí firmy, po ukončení smlouvy o výhradním prodeji, jiné podnikatelské aktivity. Často si následně zřizují vlastní dceřiné společnosti, jejichž úkolem je kontrolovat prodej na cílových zahraničních trzích, anebo se rozhodnou v dané zemi investovat do výrobních aktivit. Smlouvu o výhradním prodeji užívají jako první krok zejména proto, že jim zaručuje dostatečnou možnost kontroly nad distribucí. [12]

Některé formy výhradního prodeje se mohou dostat do rozporu se zákonodárstvím některých zemí. Zejména s antimonopolními zákony ve vyspělých zemích (zakázána je např. snaha diktovat ceny nebo snaha omezit prodej dané komodity cizincům). Proto jsou vztahy výhradní povahy pečlivě sledovány a při jejich porušení mohou být firmy trestány značnými pokutami. Nevýhodou je, stejně jako u prostředníka, ztráta bezprostředního kontaktu s trhem a možnost zablokování vstupu na zahraniční trh, pokud výhradní distributor nesplní očekávání, není schopen zajistit širokou distribuci zboží a očekávané objemy prodeje. Výhradní prodejce je totiž jediný subjekt, který má právo

zboží na daný trh dovážet. Proto se často ve smlouvách o výhradním prodeji objevuje doložka, v níž se výhradní prodejce zavazuje k minimálnímu nákupu, tj. k odběru alespoň minimálního množství zboží, které zajistí dostatečný obrat na daném trhu. Dodavatel obvykle může na daném trhu provádět výzkum trhu a realizovat vlastní komunikační politiku. [12]

3.1.3 Obchodní zastoupení

V oblasti mezinárodního obchodu se setkáváme s celou řadou subjektů působících na zastupitelské bázi. Vybudování kvalitní zastupitelské sítě v zahraničí je velmi obtížné, ale právě kvalita této sítě často rozhoduje o úspěchu podniku na zahraničních trzích. Smlouvou o obchodním zastoupení se zástupce zavazuje dlouhodobě vykonávat činnost směřující k uzavírání určitého druhu smluv nebo sjednávat a uzavírat obchody jménem zastoupeného a na jeho účet.

Před uzavřením smlouvy je nutné pečlivě zvážit výběr obchodního zástupce, vymezit obsah jeho působnosti a informovat se na jeho vztahy ke konkurenčním firmám. Nevyplyvá-li ze smlouvy něco jiného, jde o obvykle o nevýhradní zastoupení a zastoupený může používat služeb jiných zástupců, stejně jako obchodní zástupce může zastupovat i jiné osoby nebo uzavírat obchody, jež jsou předmětem zastoupení, na vlastní účet nebo na účet jiné osoby. Nárok na odměnu - provizi je obvykle vázán na realizaci zprostředkované smlouvy. Zástupci by měli soustavně zprostředkovávat obchody ve vymezené oblasti a dosahovat určitého minimálního obratu za stanovené období. Je nutné, aby při svém působení respektovali podmínky stanovené zastoupeným a řídili se jeho pokyny. Zástupci také plní důležitou funkci informační. [8]

Zvláštním typem smlouvy o obchodním zastoupení je výhradní obchodní zastoupení. Pokud bylo sjednáno výhradní zastoupení, pak je zastoupený povinen na stanoveném území pro určený okruh obchodů nepoužívat jiného obchodního zástupce a obchodní zástupce není oprávněn v tomto rozsahu zastupovat jiné osoby nebo uzavírat obchody na vlastní účet či na účet jiné osoby. Zastoupený je oprávněn uzavírat obchody bez

součinnosti výhradního zástupce, ale musí si uvědomit, že ve většině zemí je povinen, pokud smlouva nestanoví něco jiného, platit z těchto obchodů výhradnímu zástupci provizi tak, jako kdyby tyto obchody byly uzavřeny s jeho součinností. V mezinárodním obchodě se pro tento typ provize používá termín uznávací provize. Má se za to, že nárok na ni vznikl zástupci díky soustavnému zpracovávání trhu.

Smlouva o výhradním zastoupení vytváří úzkou vazbu mezi zástupcem a zastoupeným a zástupci ji požadují zejména v těch oborech, kde je zastupování spojeno s investicemi např. do servisní sítě, anebo je-li zástupce k dané firmě vázán většinou svých aktivit a je na ní existenčně závislý. Pro zastoupeného může smlouva o výhradním zastoupení znamenat určité riziko v případě, že zástupce nemá na trhu dostatečně silné postavení, nemá kapacitu pro soustavné zpracovávání vymezené oblasti nebo zároveň zastupuje konkurenční firmy. [8]

3.1.4 Komisionářské a mandátní vztahy

Komisionářskou smlouvou se komisionář zavazuje, že zařídí vlastním jménem pro komitenta na jeho účet určitou obchodní záležitost, a komitent se zavazuje zaplatit mu úplatu. Komisionářská smlouva se liší od smlouvy o zprostředkování tím, že komisionář se zavazuje přímo k uzavření určité konkrétní smlouvy, zatímco zprostředkovatel se zavazuje zprostředkovat příležitost k uzavření smlouvy. Komisionář uzavírá smlouvy vlastním jménem, ale na účet komitenta. Výhodou použití služeb komisionáře je možnost kontroly nad cenami (komisionář prodává zboží za ceny stanovené komitentem), možnost využití goodwillu komisionáře a jeho obchodních kontaktů a distribučních cest. Nevýhodou může být přílišná samostatnost komisionáře a neuplatnění firemní image na zahraničním trhu.

Smlouvou mandátní se mandatář zavazuje, že pro mandanta na jeho účet zařídí za úplatu určitou obchodní záležitost uskutečněním právních úkonů jménem mandanta nebo uskutečněním jiné činnosti, a mandant se zavazuje zaplatit mu za to úplatu. Mandátní smlouva se uzavírá pouze mezi podnikateli a má řadu shodných rysů se smlouvou komisionářskou. Rozdíl spočívá především v tom, že mandatář jedná jménem

mandanta. Ve smlouvě je nutné vymežit obchodní záležitosti, které má mandatář zařídit, a to buď uskutečněním určitých právních úkonů, nebo určitou praktickou činností. Pokud není ve smlouvě uvedeno něco jiného, vznikne mandatáři nárok na úplatu, když řádně vykoná činnost, ke které byl povinen, a to bez ohledu na to, zda přinesla očekávaný výsledek, či nikoliv. [9]

3.1.5 Piggyback

Piggyback znamená spolupráci více firem ze stejného oboru podnikání v oblasti vývozu, při které obvykle velká a známá firma dává za úplatu menším firmám k dispozici své zahraniční distribuční cesty.

Výhodou pro malé firmy je možnost využití jména a zkušeností velké firmy, která poskytuje svému partnerovi řadu marketingových a logistických služeb. Výhodou pro velkou firmu je možnost nabízet zákazníkům kompletní sortiment a úplata, kterou získává od svých obchodních partnerů. Pro velké firmy může být piggyback nevýhodný v případě, že malé firmy nejsou schopny řádně a včas dodávat požadované množství zboží, protože by mohlo dojít k poškození jejich image (velké firmy zastřešují operace vlastním jménem). Pro malé firmy může být nevýhodou tlak silnějších partnerů na nízké ceny, nevýhodné platební podmínky a velké nároky na kvalitu dodávek a logistiku.

V některých případech používají piggyback jako formu mezifiremní spolupráce i velké firmy. Jejich hlavním motivem je úspora nákladů například formou společného využívání a financování prodejní sítě a společného poskytování služeb na zahraničním trhu.

Formou piggy backingu je i případ, kdy si firmy ze stejného oboru podnikání navzájem poskytují distribuční služby. Firmy si prakticky vyměňují výrobky, vstupují na zahraniční trh pod svou značkou, zachovávají si kontrolu nad cenami a mohou realizovat vlastní marketingovou strategii. Podstatnou úsporu nákladů jim umožní vstup na zahraniční trh prostřednictvím zavedené distribuce partnera na jeho domácím trhu. [4]

3.1.6 Přímý vývoz

Čisté přímé obchodní metody se obvykle používají nejčastěji v průmyslovém marketingu při vývozu strojů, výrobních zařízení a investičních celků. Dodávky těchto výrobků jsou velmi komplikované a je s nimi spojena nutnost poskytovat celou řadu odborných služeb, u kterých je bezprostřední přítomnost výrobce na zahraničním trhu nutná.

Použití přímé obchodní metody vyžaduje dokonalou znalost technické i obchodní konkrétní problematiky a obvykle pozitivně působí na stabilizaci obchodních vztahů. Výhodou je možnost kontroly nad realizací vlastní marketingové strategie na mezinárodních trzích. U přímé obchodní metody by měl vývozce také docílovat vyšších cen, protože sám zabezpečuje celou realizaci, a nese tudíž veškeré náklady i rizika mezinárodního obchodu. [12]

3.1.7 Sdružení malých vývozců (exportní aliance)

Malé a střední podniky nemají často dostatečné kapitálové zdroje ani zkušenosti s mezinárodním podnikáním, ale přesto mají zájem vyvážet. Proto pro ně může být výhodné založit vývozní sdružení a vyvážet společně. Obvykle se jedná o sdružení vývozců ze stejného oboru podnikání, jejichž nabídka se může vhodně doplňovat (nábytkářský průmysl, textilní průmysl, strojírenské výrobky). Právní forma záleží na zvyklostech a právním řádu země původu, ale ekonomická motivace a výhody jsou obecně platné.

Sdružení vývozců obvykle přebírá funkci vývozního oddělení (provádí výzkum zahraničních trhů, zpracovává nabídky, vyřizuje objednávky, zajišťuje mezinárodní logistiku, sleduje výběrová řízení) a zastupuje své členy v zahraničí (vyhledává vhodné místní zástupce, řídí zastupitelskou síť, zprostředkovává účast na zahraničních výstavách a veletrzích, zajišťuje komunikaci se zahraničními trhy).

Hlavními výhodami, které vyplývají z účasti ve sdružení exportních firem, jsou úspora nákladů, možnost omezení exportních rizik, lepší vyjednávací pozice, a tudíž

možnost docilování výhodnějších cen, možnost využívání image sdružení atp. Nevýhodou může být nevyváženost vztahů v rámci sdružení, a tudíž možnost nerovnoprávného zacházení s méně významnými členy a ztráta určité míry samostatnosti.

Velmi často se exportní aktivity malého podniku natolik rozrostou, že se podnik rozhodne zřídit si vlastní exportní oddělení a účast ve sdružení se stane impulzem pro rozvoj samostatných mezinárodních podnikatelských aktivit. V České republice je, stejně jako v dalších vyspělých zemích, podpora exportních aliancí součástí proexportní politiky. [12]

V rámci České republiky jsou registrované následující exportní aliance, jejichž seznam je uveden na webových stránkách organizace Czech Trade, a.s

Registrované exportní aliance ČR

Czech Water Alliance

CWA sdružuje firmy, které se specializují na investice, budování, projektování a plánování projektů v oblastech vodního hospodářství, vodních elektráren, vodních nádrží a jiných staveb, čerpacích zařízení, čištěním a revitalizací vodních toků, diagnostikou a čištěním všech typů vod (komunálních, průmyslových atd.), budováním a rekonstrukcí inženýrských sítí pro obydlené části či samostatné jednotky, geologií, hydrogeologií, bezodpadovými technologiemi, řídicími systémy v ekologii a příbuznými obory napříč celým spektrem vodního hospodářství. Tato aliance byla založena v roce 2004.

Czech ICT Alliance

Sdružuje firmy z oblasti Telekomunikace, Software - aplikace, Systémy a integrace, IT - security a informační technologie, digitální media a internetové aplikace.

Czech NBC Team

Aliance NBC sdružuje firmy úzce spolupracující v oboru protichemických prostředků, detekce, prostředků na dekontaminaci prostředí, vojenského materiálu (jako jsou protichemické obleky, boty atd.) Předpokladem je vybudování jednotného informačního zdroje - analýza proexportních potřeb českých firem a podrobnější monitoring NBC exportérů. Cílem je dosáhnout větší spolupráce se zahraničními asociacemi.

České vodohospodářské technologie

Aliance České vodohospodářské technologie sdružuje české firmy s oboru vodního hospodářství za podpory CzechTrade a Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. Cílem aliance je export technologií a zařízení pro pitnou a odpadovou vodu.

Czech Valves Alliance

Vysokotlaké armatury, nízkotlaké ventily a šoupátka, zpětné klapky a ventily, regulační a pojistné ventily. Kompletační zakázky pro elektrárenské a teplárenské komplexy v oblasti kotelních systémů, napájecích a VT potrubí.

Česká dobývací technika (CDT)

CDT je sdružení firem se sídlem v Praze, tvořené českými obchodními společnostmi se stejným záměrem. Motivací ke vzniku tohoto sdružení jsou dosud neodkryté možnosti využití přírodního bohatství v některých zemích světa a myšlenky na rozšíření oblasti obchodování o lokality s vysokým tržním a transakčním potenciálem.

Czech Space Alliance

Je spojení firem, které zastřešují různé oblasti průmyslu, který spolupracuje s vesmírným programem. Poskytuje asistence firmám, které se danou problematikou zabývají, organizuje různá mezinárodní setkání a návštěvy v obdobných zahraničních zařízeních.

České povrchové úpravy

Sdružení CPU vzniklo v červnu roku 2006 s cílem nabídnout kompletní projekty řešení povrchových úprav materiálů a moci tak účinně uspokojit náročné potřeby svých zákazníků. S touto strategií se nyní CPU chystá expandovat do zahraničí, především formou společné presentace na trhu Ruské federace. Výrobní programy firem jsou vyváženy tak, aby se vhodně doplňovaly, čímž odpadá konkurence uvnitř sdružení a posiluje se konkurenceschopnost sdružení jako celku především na zahraničních trzích.

MetalPromTechnika

Aliance MetalPromTechnika je sdružení českých firem s dlouholetými zkušenostmi v oblasti dodávek kompletního technologického zařízení pro metalurgické závody.

Czech Health & Safety Alliance

Czech Health & Safety Alliance je exportní seskupení českých podniků a institucí zaměřených na výzkum, vývoj a výrobu speciálních prostředků určených pro záchranu života a ochranu zdraví při živelných pohromách, průmyslových haváriích, epidemiích a následcích použití prostředků CBRNE. Hlavní zaměření aliance směřuje do oblasti zdravotnictví, obrany a bezpečnosti.

Czech Energy Team

Aliance byla založena v roce 2007 podnikatelskými subjekty působícími v tržním segmentu dodavatelů zařízení do energetiky. Specializuje se zejména, avšak nejenom, na elektrické zařízení využitelné při povrchovém dobývání nerostů a na zařízení pro distribuční sítě nízkého a vysokého napětí.

Czech Industrial Design and Innovation

Aplikace českého designu v průmyslové výrobě a jeho využití jako nástroje pro inovace nejen ve strojírenství.

Czech communication Group

Aliance Czech Communication Group (CCG) byla založena v lednu 2008 třemi společnostmi se sídlem v Praze. Členské společnosti se specializují na vývoj, výrobu a prodej komunikačních zařízení a systémů určených především pro vojenské a letecké použití včetně poskytování všech souvisejících služeb.

4. EXPORTNÍ AKTIVITNÍ AKTIVITY ČESKÝCH MSP

Praktická část disertační práce je rozdělena do dvou obsahově odlišných částí. První část je zaměřena analytickým směrem. V rámci čtyř kapitol, které se v této části nacházejí, se zabývám analýzou vývozních operací MSP a to z pohledu jejich podílů na celkovém exportu ČR spolu s analýzou teritoriální struktury jejich vývozu. Na základě informací získaných konzultacemi se zastupiteli AMSP budou prezentovány výsledky SWOT analýzy malých a středních podniků. Pro naplnění jednoho z dílčích cílů disertační práce budou prezentovány výsledky analýzy problémů českého exportu malých a středních podniků a na závěr této dílčí části bude uvedena komparace proexportních politik České republiky, Slovenské republiky a Spolkové republiky Německo.

Stěžejní částí disertační práce je dílčí část praktické části, kde je navržena procesní mapa a definovná metodika pro hodnocení jednotlivých přípravných fází exportních aktivit a jsou zde navrženy nástroje pro měření mezního sklonu firem k exportu.

4.1 Exportní aktivity malých a středních podniků

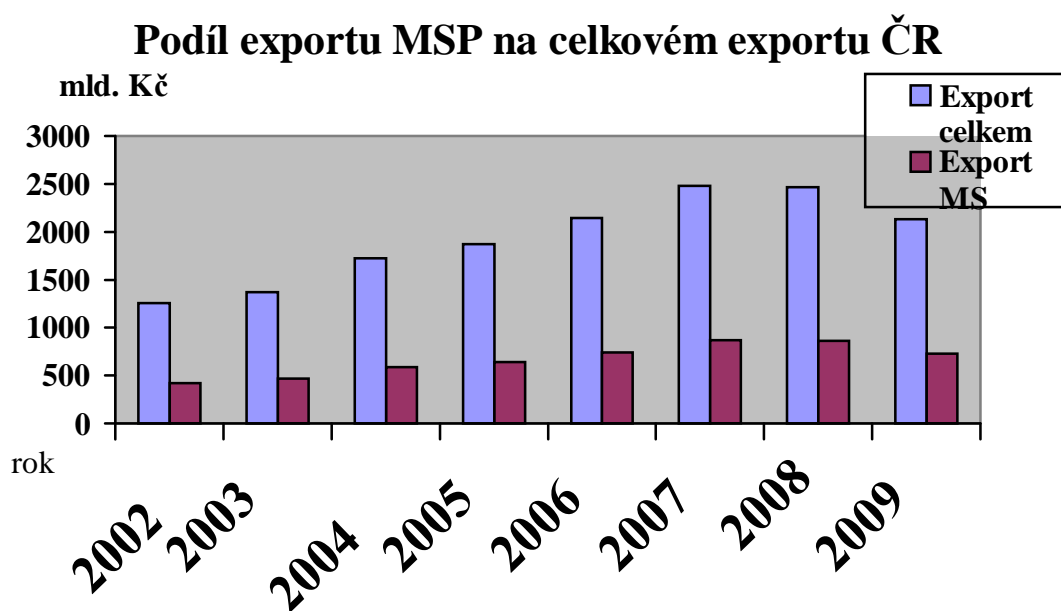
Export MSP České republiky lze analyzovat a vyhodnocovat z několika pohledů.

Prvním z hledisek, na které se zaměřím, bude struktura exportu ČR resp. podíl malých a středních podniků na celkovém vývozu ČR. Údaje uvedené v rámci této analýzy mohou mimo jiné vypovídat například o rostoucí konkurenceschopnosti malých a středních podniků na mezinárodních trzích, o rostoucím zájmu o export, a zlepšujících se podmínkách pro export a o stále větší otevřenosti české ekonomiky vůči mezinárodním trhům. Údaje z uplynulých 8 let jsou graficky zpracovány v tabulce č. II. a obrázku č 4 resp. obrázku č. 5.

Tabulka č. II Podíl exportu MSP na celkovém exportu ČR

Rok/položky	Export celkem v mld. Kč	% Podíl MSP	Podíl MSP v mld. Kč.
2002	1 254,4	33,8	424
2003	1 370,9	33,9	464,8
2004	1 722,7	34,1	587,4
2005	1 868,6	34,2	639,1
2006	2 144,6	34,5	739,9
2007	2 479,2	35	867,7
2008	2 465,4	34,9	860,4
2009	2 132,9	34,1	727,4

Zdroj: vlastní na základě informací dostupných na URL: <http://www.eurostat.eu>



Z uvedeného grafu je patrné, že až do roku 2007 měl český export i podíl MSP na něm rostoucí tendenci, tento pozitivní vývoj byl přerušen celosvětovou hospodářskou recesí, která zasáhla světovou ekonomiku již na konci roku 2007, ale v hospodářství ČR se začala v plné míře projevovat , až na konci roku 2008, v plné míře se ekonomická recese odrazila v exportu v roce 2009, kdy došlo v absolutní hodnotě k poklesu exportu o 332,5mln. Kč, podíl MSP na tomto čísle klesl v procentním vyjádření o 0,8 % a v absolutní hodnotě o 133,1 mil. Kč. V blízké historii měly na vývoj exportu důležitý vliv dva faktory, v roce 2004 vstup ČR do EU, kdy lze pozorovat zvýšený vývoz českých MSP na mezinárodní trhy, a dále výše zmíněné projevy hospodářské recese od roku 2008.

Druhé možné hledisko, které můžeme posuzovat při analýze exportních aktivit ekonomiky je posouzení teritoriální struktury vývozu. Vzhledem k zaměření disertační práce na malé a střední podniky, bude analyzována teritoriální struktura vývozu MSP. Teritoriální struktura může být významnou mírou ovlivněna obchodní politikou země resp. její podporou vývozních aktivit do konkrétních zemí. Teritoriální struktura vývozu ČR je uvedena v tabulce č. III.

Tabulka č. III Teritoriální struktura vývozu MSP

Rok	Podíl vývozu do evropských států s přechodovou eko-		Podíl vývozu do států EU		Podíl vývozu do ostatních zemí		Podíl vývozu do ostatních zemí	
	Absolutní hodnota	% vyjádření	Absolutní hodnota v mld Kč.	% vyjádření	Absolutní hodnota v mld Kč.	% vyjádření	Absolutní hodnota v mld Kč.	% vyjádření
2002	305,269	72	50,878	13	21,199	6	38,157	9
2003	329,969	71	69,712	16	27,885	6	32,532	7
2004	405,323	69	105,737	18	41,120	7	35,245	6
2005	434,558	68	121,421	19	32,532	9	25,562	4
2006	488,319	66	170,172	23	59,190	8	22,196	3
2007	581,380	67	199,578	22	52,063	6	43,387	5
2008	576,484	67	189,361	22	60,230	7	34,417	4
2009	494,589	68	183,193	19	58,187	8	36,367	5

Zdroj: Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů dostupných na URL: <http://www.eurostat.eu>

Legenda:

- + Evropské státy s přechodovou ekonomikou do této kategorie jsou zařazeny země Evropské unie, které nejsou členy Evropské měnové unie tedy Polsko, Maďarsko, Bulharsko, Rumunsko, Estonsko, Lotyšsko, Litva atd.
- + Státy EU ostatní země Evropské „27“ včetně zemí evropského kontinentu mající speciální úpravu zahraničního obchodu s EU – Lichtenštejnsko, Švýcarsko...
- + Ostatní země s vyspělou tržní ekonomikou – Rusko, Kanada, USA, Čína, Argentina, Chile. Ostatní rozvojové země a země L.A.
- +

+ **Teritoriální struktura exportu MSP**



Obrázek č.5 Teritoriální struktura exportu MSP

U malých a středních podniků dochází k preferenci zemí EU a zemí s přechodovou ekonomikou, které tvoří ve většině let téměř 80% cílových trhů. Relativně nízká procenta jsou u států s vyspělou tržní ekonomikou a u států ostatních a to například i z toho důvodu, že právě v obchodování s těmito zeměmi existuje řada bariér.

Množství překážek v rámci mezinárodního obchodu se také liší podle vyvážené komoditní struktury. Z hlediska komoditní struktury je nejvíce obchodních překážek u zemědělství a rybolovu, dále u horizontálních kooperací u služeb.

4.2 SWOT analýza malých a středních podniků.

Jak vyplývá z předchozího textu důležitou silnou stránkou malých a středních podniků je jejich konkurenceschopnost, která se řadí ke klíčovým faktorům úspěchu malých a středních firem. Pokud bychom pro analýzu konkurenceschopnosti použili SWOT analýzu mohli bychom konstatovat následující: mezi silné stránky patří již výše zmíněná vysoká pružnost MSP na rychlé změny, ke kterým dochází na globalizovaných trzích a dobrá znalost lokálních trhů. Slabou stránkou je především omezený rozsah zkušeností a znalostí managementu, zejména v oblasti řízení marketingu, nedostatečná kapitálová vybavenost a s ní spojený obtížnější přístup k finančním prostředkům, poskytovaných finančními institucemi. Názorné příklady S-W a O-T jsou uvedeny v tabulce č. IV resp. tabulce č. V.

Tabulka č. IV S-W malých a středních podniků

<i>Silné stránky malých středních podniků</i>	<i>Slabé stránky malých a středních podniků</i>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Obecné výhody MSP, hlavně pružnost reakce na vývoj na trhu. ■ Dobrá znalost lokálních trhů ■ Přizpůsobivost pracovní síly ■ Vysoká motivace k výkonu u vlastníků firem 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Omezený rozsah zkušeností a znalostí managementu, zejména v oblasti řízení marketingu ■ Nedostatečná kapitálová vybavenost ■ Nedostatek volných finančních prostředků podnikatelů k ochraně intelektuálního vlastnictví a průmyslových práv ■ Málo vlastních značek, absence tradice firemní značky u podniků střední velikosti ■ Zaostávání v oblasti designu ■ Nedostatečná orientace <ul style="list-style-type: none"> ○ možnostech podpory pro MSP ■ Vysoká energetická náročnost výroby ■ Převaha výroby s malou přidanou hodnotou ■ Nedostatečný důraz na rozvoj lidských zdrojů.

Zdroj: vlastní

Mezi nejvýznamnější příležitosti patří zejména působení MSP na zahraničních trzích, ať už v rámci jednotného evropského trhu nebo působení na východních trzích v Evropě a Asii. Mezi hrozby patří především nerovné hospodářské podmínky a to především v nedostatečné podpoře investičních aktivit MSP v porovnání s investičními pobídkami určenými pro realizaci velkých rozvojových projektů zpravidla zahraničních firem.

Tabulka č. V O-T malých a středních podniků.

<i>Příležitosti malých a středních podniků</i>	<i>Hrozby malých a středních podniků</i>
<ul style="list-style-type: none">■ Pronikání na nové segmenty jednotného evropského trhu■ Rozvoj obchodu se státy východní Evropy a Asie, navázání na tradice dodávek investičního i spotřebního zboží na perspektivní trhy■ Zvýšení spolupráce firem v oblastech společného zájmu v rámci nákupních, odbytových a kooperačních sítí a klastrů■ Širší využívání podpůrných programů, zejména s využitím prostředků EU.■ Spolupráce MSP s VŠ a výzkumnými pracovišti	<ul style="list-style-type: none">■ Nedostatečná podpora investičních aktivit MSP v porovnání s investičními pobídkami určenými pro realizaci velkých rozvojových projektů, zpravidla zahraničních firem.■ Nedostatek pracovních sil vyučených v technických a řemeslných oborech■ Konkurence velkých firem■ Odchod vysoce kvalifikovaných pracovníků do zahraničí.■ Pokračování v technickém a technologickém zaostávání podniků.

Zdroj: vlastní

4.3 Problémy českého exportu malých a středních podniků

Asociace malých a středních podniků, realizovala v roce 2009 průzkum mezi malými a středními podnikateli, který byl zaměřen na jejich názory k podpoře exportu malých a středních firem v České republice. Průzkum byl zaměřen na následující oblasti:

- ✚ Názory malých a středních podniků na exportní strategii ČR na roky 2006 – 2010, se zaměřením na znalost prioritních zemí, na které se vztahuje státní podpora určena na podporu exportu.
- ✚ Zjištění současného stavu exportu MSP v důsledku celosvětové hospodářské recese.
- ✚ Zjištění hodnocení pomoci českým exportérům v zahraničí ze strany státních orgánů zastupitelstva a ambasády našich zemí v zahraničí, ze strany nevládní organizace Czech Trade, a.s., a ze strany finančních institucí orientovaných na export – Česká Exportní Banka a Exportní Garanční a Pojišťovací společnost.
- ✚ Zjištění zájmu českých firem exportovat

Výsledky průzkumu jsou dostupné na oficiálních webových stránkách Asociace malých a středních podniků (www.amsp.cz), a byly zde publikovány v září 2009. [6]

Průzkumu se zúčastnilo 246 respondentů, exportérů s počtem do 250 zaměstnanců, z oblasti průmyslu z celé České republiky. Podle velikosti firem se zúčastnilo 83,95 % středních firem do 250 zaměstnanců, 14,6 % malých firem do 50 zaměstnanců a 1,23 % firem do 20 zaměstnanců.

Průzkumu se zúčastnilo 84,7 % firem exportujících déle jak 5 let, 8,24 % firem exportujících 2-5 let, 1,18 % začínajících exportérů v důsledku krize, 2,35 % firem, které teprve zvažují exportovat a 3,5 % firem, které nejsou exportéry a nehodlají exportovat.

4.3.1 Země prioritního zájmu se státní podporou exportu

Ekonomika České republiky je velmi otevřenou ekonomikou a významnou roli při tvorbě HDP hraje export. Bez robustního růstu exportu bychom v minulých letech nemohli dosáhnout temp růstu ekonomiky, kterých jsme dosahovali v letech 2005 – 2008.

Stát a jeho řídicí orgány v minulých letech učinil i díky vlivu podnikatelských reprezentací významný pokrok v podpoře exportu a vypracovali ve spolupráci s představiteli podnikatelů Exportní strategii ČR na roky 2006 – 2010, která mimo jiné definuje země prioritního zájmu. Mezi země prioritního zájmu patří Argentina, Brazílie, Bulharsko, Čína, Egypt, Chile, Chorvatsko, Indie, Kanada, Mexiko, Rumunsko, Rusko, Saúdská Arábie, Spojené Arabské Emiráty, Srbsko a Černá Hora, Turecko, Ukrajina, USA, Vietnam.

Výběr teritorií byl proveden s pomocí multikriteriálního hodnocení, přičemž jako nejdůležitější kritéria byla vzata tato: objem a struktura vzájemného obchodu, tempo růstu vzájemného obchodu, rizikovost země podle metodiky Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD), ekonomický a obchodní potenciál teritoria. Zároveň byly zohledněny výsledky průzkumu zájmu podnikatelů ohledně prioritních teritorií.

System teritoriálních priorit bude průběžně vyhodnocován a aktualizován, jak podle obchodně-politické situace v zemi, tak i podle potřeb českých podnikatelů. Podle posledního průzkumu Asociace malých a středních podniků v této oblasti, je však znalost podnikatelů v této souvislosti horší, než by odpovídalo významu tohoto dokumentu o postavení exportu v české ekonomice.

Jen 8,54% podnikatelů zná seznam prioritních zemí a celých 62,2 % uvedený dokument nezná. Částečně zná listinu zmíněných zemí 29,27% podniků. 88,71% podniků by však uvítalo aktuální informace o uvedeném dokumentu a jeho dosavadní realizaci.

Výsledky průzkumu potvrzují, že podniky mají zájem o větší informovanost o Exportní strategii ČR a o její publicitu. Mají zájem o informace o možnostech využití

konkrétních forem státní podpory exportu v jednotlivých, zejména prioritních teritoriích. Vedle stávajícího systému komunikace mezi státní správou a podnikatelskou sférou by byla vhodná účinnější prezentace Exportní strategie např. ve stylu propagace operačních programů strukturálních fondů Evropské Unie a forma přímých setkání s exportéry. Obchodně ekonomické úseky (dále jen OEÚ) v prioritních zemích by měly být viditelnější a více komunikovat s podnikovou sférou.

I přesto, že do tzv. prioritních zemí nejsou zahrnuty sousední země České republiky – Německo, Polsko, Rakousko, Slovensko, celých 82,5 procent respondentů považuje za rozumné tyto země do seznamu prioritních zemí zařadit. A to z toho důvodu, že jsou to cílové země především pro začínající exportéry, kteří nemají dostatek zkušenosti na realizaci svých vývozních operací v rámci geograficky jejich vzdálenějších zahraničních trhů.

Důležitým faktem je také to, že významná část exportu malých a středních firem realizuje značnou část svého exportu na nejbližších trzích. Tyto země jsou zároveň hlavním odbytištěm české průmyslové výroby a zejména v době ekonomické recese by neměly být mimo zřetel podpory státu. Malé a střední podniky si stěžují na malou informovanost, jak jsou tato teritoria ze strany státu podporována a jaké nástroje lze využít zejména pro začínající exportéry, hledající odbytu na nejbližších trzích.

4.3.2 Stav exportu malých a středních podniků

Další oblastí podrobenou průzkumu byl vývoj exportních aktivit stávajících exportérů za poslední rok a investice do marketingu v zahraničí. *U přibližně 36,36 % podnikatelů zůstal objem exportu na přibližně stejné úrovni, 18,18 procentům klesl objem exportu o 26-50%, 15,58 o 11 – 25%, 7,79% o více jak 50% a 5,19% o méně než 10%.*

Na druhé straně *14,29% respondentů uvedlo zvýšení objemu exportu o 11 – 25%, 1,3% o 26 – 50% a stejný počet respondentů dokonce o více jak 50%. U 36,36% nedošlo k žádné změně.* Výsledky ukazují, že recese způsobila sektoru MSP ztráty zakázek ze zahraničí, více než polovina uvádí snížení odbytu v zahraničí a jen něco přes

16% firem objem exportu zvýšilo.

I přes zhoršující se finanční situaci velké části firem v souvislosti s ekonomickou krizí - více než 15% firem vydává na marketing v zahraničí více prostředků než dříve a 35% firem stejně jako v předchozím období. 15% firem investuje do marketingu méně prostředků a 35% neinvestuje vůbec.

Výsledky ukazují na význam, jaký firmy přikládají zahraniční poptávce. I v době dramaticky se zhoršujících finančních podmínek firem v důsledku poklesu zakázek věnuje polovina firem stejně nebo více na marketing v zahraničí a hledá tam odbytové příležitosti.

Toto podporoval a, aby ještě více než kdy jindy informoval o příležitostech na zahraničních trzích, kde státy přijímají nejrůznější opatření na podporu svých ekonomik, která mnohdy zahrnují rozsáhlé veřejné zakázky a nabízejí tak exportní příležitosti pro naše firmy.

Významná je i výraznější finanční podpora prostřednictvím programů na podporu marketingu, výstav, veletrhů a větší pomoc při eliminaci rizikovosti vstupu na zahraniční trhy. Důležitá je i lepší informovanost o možnostech státní podpory při pronikání na zahraniční trhy.

4.3.3 Pomoc při exportu ze strany státu, nevládních organizací a finančních institucí

Další oblast výzkumu byla zaměřena na znalost o možnostech využití pomoci při exportu ze strany českých vládních i nevládních organizací.

Plných 86,42% firem nevyužila při vstupu na zahraniční trhy služeb Obchodně ekonomického úseku (OEÚ) jen 13,58% podniků je naopak využil. Za vyhovující hodnotí kvalitu obsluhy a kompetenci pracovníků OEÚ 36,36%, drobné výhrady k nim má 27,27%, naopak vážné výhrady 18,18% a za nedostatečné je považuje 18,18% firem. Vážné zamyšlení vyvolává skutečnost, že hlavními důvody nespokojenosti jsou zdlouhavost v 62,5% případů a nízká kvalita výstupů v 50%.

Malý podíl využití OEÚ a důvody nespokojenosti nás vedou k závěru, že je třeba výrazněji posílit ekonomický charakter diplomacie, kvalitu jejího personálu a

orientaci na business.

Služeb Czech Tradu využilo 38,27% dotázaných exportérů, zatímco 60,49% nikoli. Na rozdíl od hodnocení OEÚ jsou kanceláře Czech trade hodnoceny příznivěji, 43,33% vyjádřilo spokojenost, stejné množství drobné výhrady a vážné výhrady uvedlo jen 13,33% respondentů. Obdobně jako u OEÚ je důvodem nespokojenosti nízká kvalita výstupů v 52,94% případů, platba za služby v 52,94%, méně zdlouhavost v 35,29%. I když je určitá firemní spoluúčast v poskytování služeb kanceláři Czech Tradu pochopitelná, otázkou je nastavení výše a rozsahu úhrad.

Služby tamních poradenských a marketingových agentur za úplatu při vstupu na zahraniční trh firmy využívají jen zřídka, a to v 6,25% případů. Poskytnuté služby hodnotí firmy poměrně pozitivně, jen v 20% uvedly vážné výhrady, v 60% drobné výhrady a v 20% spokojenost.

Mezi požadavky, které firmy od pracovníka úřadu v zahraničí očekávají, patří jednoznačně kvalitní informace o trhu v případě 73,75% odpovědí, profesionální přístup u 48,75% odpovědí a ve 12,5% oborová specializace.

Následující služby pak samotní exportéři postrádají v zahraničí nejvíce: 53,25% postrádá podporu marketingu, odbytu a akvizice, 44,16% postrádá kvalitní řešerše firem, oborových sdružení a institucí vč. kontaktů a 40,26% rychlou dostupnost základních informací o trhu. Výsledky odpovědí na tuto otázku korespondují s výsledky otázky, kde firmy uváděly, kolik vynakládají na marketing v zahraničí a že neomezují výdaje tímto směrem ani v tíživé finanční situaci.

Výsledky ukazují, co by firmy potřebovaly ve větší míře od obchodně ekonomických úseků a dalších subjektů státu v zahraničí. I když změny v činnosti OEÚ směrem k výraznějšímu provádění ekonomické diplomacie zlepšily business orientaci a klientský přístup české diplomacie a přinesly dobré výsledky v rekordním růstu exportu v posledních letech, nemohou být exportéři se službami státu zejména v současných krizových podmínkách spokojeni.

Zvláště po období loňského posilování koruny a následného poklesu zakázek na zahraničních trzích v důsledku hospodářské recese je aktuální požadavek na účinnější podporu odbytu ze strany státu, na znalost měnicího se prostředí na zahraničních trzích a rychlou dostupnost potřebných informací z teritorií pro podniky. I zde

existují určité varianty řešení, **např. bude třeba posílit ekonomický charakter diplomacie i příslušné státní správy a zlepšit jejich provázanost a komunikaci s podnikovou sférou. Nezbytné bude i posílení ekonomického personálu státu v zahraničí alespoň na úroveň srovnatelnou s velikostně obdobnými státy a to jak racionalizací všech současných zastoupení státu, tak jejich rozšířením. Bez zlepšení a zdokonalení služeb státu se náš vývoz a celá ekonomika budou zotavovat déle a s vyššími společenskými náklady.**

Kritický je postoj MSP k existenci České rady pro obchod a investice. *Jen 15,85% podniků ví, že tento poradní orgán ministra průmyslu a obchodu existuje a jen 11,76% z nich si myslí, že prosazuje jejich zájmy. Opak si myslí 23,53% firem a neví 64,71%. 91,11% by uvítalo informace o jednání a závěrech této rady.* Výsledky ukazují na nízkou publicitu o zmíněné radě a o výsledcích její činnosti.

Přes skutečnost, že Česká Exportní Banka (dále jen ČEB) poskytuje služby i malým a středním firmám, její služby využilo jen 4,88% respondentů. Plných 84,15% z nich uvedené služby nevyužívá a neví o nich 10,98% firem. Tento výsledek je alarmující a ukazuje, že podpora financování exportu se státní pomocí vykazuje značné rezervy směrem k sektoru MSP. Za nedostatečné považuje služby ČEB 40% respondentů a 40% jen některé služby. Důvodem je zejména cena v 80% případů a nekonkurenceschopnost ve 20% případů.

V případě služeb Exportní a Garanční Pojišťovací Společnosti (dále jen EGAP) vykazují respondenti z řad MSP rovněž poměrně nízký stupeň využití. *Jen 24,69% respondentů využilo jejich služeb, 70,37% nikoli a 4,94% o jejich službách neví. Výsledek je relativně lepší než v případě ČEB, a to v případě hodnocení jako dostatečné u 36,36% respondentů, nedostatečné u 18,18% respondentů a jen některé nedostatečné u 45,45% respondentů. Nicméně důvody, proč je považují za nedostatečné, jsou srovnatelné s ČEB: služby jsou drahé dle 78,57% respondentů a nekonkurenceschopné dle 21,43% respondentů.*

4.3.4 Zájem českých firem exportovat

Pro zvýšení šancí na úspěch na zahraničních trzích je 42,68% firem připraveno vstoupit do většího účelového seskupení firem z oboru, např. vývozní aliance. Jen 13,41% firem tento postup nepovažuje za vhodný a 37,8 neví. 6,1% firem jsou členy obdobného seskupení. Výsledky ukazují na formu podpory exportu, která není dostatečně využívána. Přes poměrně vysoké procento ochotných se v exportu angažuje jen nepatrná část MSP. Bez výraznější podpory a koordinace ze strany státu se situace nemůže výrazně zlepšit.

Zajímavý výsledek pak nabídla odpověď na otázku o ochotě českých malých a středních firem exportovat i mimo evropský kontinent, kde plných 46% respondentů odpovědělo kladně. Přičemž mezi nejatraktivnější trhy, kam hodlají firmy zaměřit mimo Evropu, patří jednoznačně Asie se 64,1%, dále Severní Amerika s 38,46%, Afrika s 33,33%, Jižní Amerika s 28,21%, Blízký Východ a Střední Amerika s 25,64%. Výsledky ukazují, že krize a propad evropských trhů vyvolává potřebu diverzifikace obchodu mimo EU.

Po hodnocení pomoci pro exportéry MSP ze strany vládních i nevládních organizací bude následovat srovnání podmínek českých exportérů a exportérů jiných členských států EU na trhy třetích zemí.

4.4 Komparace podmínek českých exportérů a exportérů jiných členských států EU na trhy třetích zemí.

V této podkapitole se budu zabývat především charakteristikou podmínek českých exportérů při jejich exportních aktivitách a porovnáám je s podmínkami ve Slovenské republice a ve Spolkové republice Německo.

Tyto tři země byly zvoleny záměrně. Slovenská republika z toho důvodu, že se jedná o zemi, která je na srovnatelné úrovni jako Česká Republika, i když i oproti České republice má nespornou výhodou – členství v evropské měnové unii. Třetí zemí, kterou

jsem si zvolila, byla Spolková republika Německo. Po sběru informací o různých zemích Evropské unie a po vyhodnocení podpory exportu v dílčích státech evropské „27“ se jeví právě Německo, protože po srovnání jednotlivých podpor nabízených exportérům bylo hodnocení německého státu k podpoře exportu vyhodnoceno jako nejaktivnější. Proto analýze podpory exportu v Německu bude věnována v této podkapitole rozsáhlejší část, právě z důvodu, že dle názoru autorky mají nejlépe propracovanou proexportní politiku.

4.4.1 Česká Republika

V ČR se o podmínky českých exportérů vyvážejících své produkty do zahraničí stará několik institucí v první řadě jsou to orgány státní správy a to Ministerstvo průmyslu a obchodu (MOP) a Ministerstvo zahraničních věcí (MZV) . Agentura zabývající se exportem Czech Trade, a.s, která vykonává svou činnost pod záštitou Ministerstva zahraničních věcí ČR. Z nestátních orgánů pak webový portál business info (www.businessinfo.cz)

Tyto instituce podporují české exportéry především tím, že jim dodávají potřebné informace, informují je o exportních příležitostech a informují o rizicích, které jsou spjaty se vstupem na konkrétní zahraniční trh. Tyto instituce tvoří základní jádro, které pomáhá vytvářet lepší podmínky pro rozvoj exportních aktivit v ČR.

Tyto agentury, nespolupracují s podniky ve vakuu, ale jejich pomoc je založená také na kooperaci s ostatními subjekty, které se zabývají podporou exportu jako např. Hospodářská komora ČR, Exportní garanční a pojišťovací společnost (EGAP), Česká exportní banka (ČEB) a Svaz průmyslu a dopravy ČR, které se spíše zaměřují na již konkrétní podporu při vstupu na mezinárodní trh a to po stránce organizační, ale také finanční.

Služby, které jsou nabízeny exportérům se vztahují do oblastí:

- ✚ Vzdělávání a poradenství
- ✚ Informace a příležitosti o exportních aktivitách
- ✚ Asistence, prezentace a rozvoj trhu
- ✚ Financování pojištění

Mezi další informace poskytované zmiňovanými institucemi patří snaha o zapojení českých podniků do aktivit v rámci EU, teritoriální semináře MPO a Czech Trade, vzdělávací kurzy pořádané agenturou Czech Trade s názvem exportní akademie.

Výše zmíněné instituce také disponují kontakty na obchodně ekonomické úseky (OEÚ), na zastupitelské úřady ČR dle zemí a zahraniční kanceláře Czech Trade.

Neoddiskutovatelnou podporou jsou také akce těchto institucí, které jsou organizovány v zahraničí, kdy tyto instituce zastávají veškerou agendu spojenou s organizací veletrhů, výstav a prezentací českých firem v zahraničí.

4.4.2 Slovenská Republika

Klíčovým subjektem je Ministerstvo hospodářství SR, která má ve smyslu tzv. kompetenčního zákona v náplni své činnosti zastupovat zájmy SR v oblasti obchodní a proexportní politiky v zahraničí. Na úrovni ústředních orgánů se dalšími formami podpory exportu zabývají Ministerstvo zemědělství SR, Ministerstvo pro výstavbu a regionální rozvoj SR a Ministerstvo financí SR. Podporu proexportní politiky poskytuje také Ministerstvo zahraničních věcí SR se svojí sítí zastupitelských úřadů SR v zahraničí, přičemž v oblastech, kde nejsou vytvořeny pracoviště OBEO zabezpečuje úlohy podle potřeby. K dalším institucím podporujícím export patří:

- ✚ Exportně-importní banka SR (EXIMBANKA SR)
- ✚ slovenská agentura na podporu investic a obchodu (SARIO)
- ✚ Slovenská agentura cestovního ruchu (SACR)

- ✚ Slovenská záruční a rozvojová banka (SRZB)
- ✚ Slovenská inovační a energetická agentura (SIEA)
- ✚ Asociace zaměstnavatelských svazů a sdružení (AZZZ)

Konkrétní pomoc ze strany výše zmíněných institucí spočívá v následujícím:

- ✚ Poskytování informačních a poradenských služeb
- ✚ Teritoriální a komoditní informace
- ✚ Zprostředkování kontaktů se zahraničními partnery
- ✚ Marketingové a propagační kampaně v zahraničí
- ✚ Nabídka finančních služeb a produktů (úvěry a pojištění)
- ✚ Prezentace obchodních příležitostí v SR

V rámci slovenské republiky zajišťuje nabídku informačních, poradenských, asistenčních a vzdělávacích služeb sekce zahraničního obchodu agentury SARIO. Podpora se zaměřuje především na malé a střední slovenské podniky s důrazem na zvýšení jejich exportních a investičních aktivit v zahraničí.

Kvalitní podmínky pro slovenské exportéry jsou podporovány především poskytováním konzultačního a vzdělávacího servisu zaměřeného na podporu exportu slovenských výrobků, s důrazem na začínající exportéry. Zprostředkování konkrétních nabídek, efektivní spolupráce se strategickými obchodními partnery účast Slovenska na zahraničních veletrzích a výstavách s cílem aktivní propagace; organizování a realizace podnikatelských misí v zahraničí i na Slovensku.

Informace jsou slovenským exportérům dostupné na portálu www.portalexportera.sk, kde jsou tvořeny a aktualizovány elektronické katalogy a databáze podnikatelských subjektů, portál plní také úlohu komunikačního kanálu mezi subjekty mezinárodního podnikání.

4.4.3 Německo

Úspěch německých exportérů na světových trzích spočívá na kreativitě a kvalitě podniků, v kombinaci s cílevědomou hospodářskou politikou.

Úkolem politiky je vytvořit příznivý rámec pro podnikatelské aktivity v domácím prostředí a usilovat o to, aby podmínky pro zahraniční obchod a investice v zahraničí byly maximálně liberalizovány. Německý systém podpory exportérů spočívá na třech institucionálních pilířích:

- ✚ Německá diplomatická zastoupení v cizině
- ✚ Německé hospodářské komory v zahraničí
- ✚ Spolková agentura pro zahraniční hospodářství

Role státu

Spolková vláda podporuje aktivity německých podniků směřujících k získání nových trhů a posílení jejich pozice, širokou paletou politických instrumentů. Cílem je zlepšit podmínky pro angažmá podniků v zahraničí zejména tím, že spolková vláda se zasazuje o odstraňování omezení bránících vstupu podniků na trhy v zahraničí a usiluje o zlepšení transparence těchto trhů.

Vliv spolkové vlády sahá intenzivně či méně silně do všech tří oblastí: Diplomatičká zastoupení v cizině jsou záležitostí státních orgánů, Spolková agentura pro zahraniční hospodářství je rovněž součástí státní správy. Pokud jde o německé hospodářské komory v zahraničí, stát se vedle hospodářských svazů podílí na financování jejich provozu. Pod státní správu patří na zemské úrovni agentury na podporu hospodářství, do jejichž činnosti spadá i podpora hospodářských aktivit v zahraničí.

Na spolkové úrovni koordinuje tuzemské aktéry státní správy ministerstvo hospodářství a technologií. Činnost zastupitelských úřadů se nachází v kompetenci ministerstva zahraničních věcí. Důležité pro fungování celého systému je jasně vymezená dělba práce mezi státem a hospodářskými organizacemi.

Doplňující instrumenty podpory

Kromě institucionální podpory hospodářských aktivit v zahraničí prostřednictvím výše uvedených institucí existuje na spolkové úrovni ještě obsáhlé instrumentarium doplňujících, speciálním účelům sloužících podpůrných instrumentů.

Účast na veletrzích s podporou spolkové vlády

Veletržní program spolkové vlády umožňuje německým firmám zvýhodněnou účast na veletrzích a výstavách. V letošním roce je do tohoto programu zahrnuto 279 akcí. Veletržní agenda spadá do kompetence ministerstva hospodářství a technologií a ministerstva zemědělství. Výběr veletrhů za spoluúčasti hospodářských svazů, německých zahraničních komor, diplomatických zastoupení a případně příslušných rezortních ministerstev koordinuje *Ausstellungs- und Messe-Ausschusses der Deutschen Wirtschafte. V. – AUMA*. Posláním této organizace je však rozsáhlejší - zastupuje zájmy veletržních organizací vůči státní správě a politice, poskytuje informace pro vystavovatele a návštěvníky, zajišťuje veletržní marketing a podobně. Podrobnosti obsahuje webová stránka www.auma-messen.de.

Převzetí rizika a finanční podpora

Intenzivní zapojení německého hospodářství do systému světového hospodářství znamená na jedné straně mimořádné šance pro německé podniky, na druhé straně sebou přináší i značná rizika politického a hospodářského charakteru. Spolková vláda vyvinula široké instrumentarium smluv, garancí a záruk s cílem minimalizovat rizika pro německé firmy na světových trzích.

Minimalizace podnikatelských rizik

Německo uzavřelo řadu bilaterálních dohod o podpoře a ochraně investic, v neposlední řadě též s rozvojovými zeměmi. Tyto dohody vytvářejí stabilní rámcové podmínky pro investice v zahraničí. Současně slouží jako výchozí podklad pro převzetí záruk pramenících z politických rizik při investicích německých podniků v

zahraničí (Investitions Garantien). Malé a střední podniky jsou přitom zvýhodněny tím, že při investičním objemu do 5 mil. Euro odpadají poplatky za zpracování záručních formalit. Vedoucím konsorcia, na které přenesla spolková vláda zpracování investičních garancí, je Pricewaterhouse Coopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC AG).

Informační a kontaktní akce

Spolková vláda cílevědomě podporuje akce, směřující k prohloubení hospodářské spolupráce s vybranými zeměmi respektive regiony. Jedná se zejména o podnikatelská setkání, kooperační burzy a tzv. dny německého hospodářství. Tyto akce probíhají v kooperaci s místními relevantními institucemi a slouží v neposlední řadě ke vzniku Joint-Ventures v odvětvích, která jsou v těchto zemích zvláště významná. Realizací těchto aktivit je pověřena Spolkové agentury pro zahraniční hospodářství (Bundesagentur für Aussenwirtschaft – bfai).

Program „Pomoc při vstupu na nové trhy“

Tento tzv. „Vermarktungshilfeprogramm“ je určen malým a středním podnikům z nových spolkových zemí. Slouží k usnadnění vstupu na nové trhy a je určen zejména pro firmy ze strojírenství, zdravotní techniky, ochrany životního prostředí a stavebnictví. Pro více než 30 zahraničních regionů je vypsáno několik desítek projektů, jejichž nositeli jsou německé zahraniční komory a případně jiné poradenské organizace. Jejich úkolem je zajistit kvalifikovaný doprovod východoněmeckým firmám na vybrané trhy.

Portály pro zahraniční obchod

Němečtí exportéři a investoři v zahraničí mají k dispozici řadu informací, podpůrných programů a nabídek služeb. Jejich rozsah vyžaduje, aby byly k dispozici v systematické formě, usnadňující orientaci v této obsáhlé materii.

V elektronické podobě existují dva specializované portály a to iXPOS a e-trade-center.

Po srovnání podmínek vytvářených státními i nestátními organizacemi v třech výše zmiňovaných státech je nutné konstatovat, že podmínky pro rozvoj exportu jsou nejlépe nastaveny ve Spolkové Republice Německo.

Německo i vzhledem k časově delším zkušenostem s exportními aktivitami a tedy i jejich podporou je příkladem tzv. „best practice“ tzn. tak jak by podpora exportu měla vypadat.

Tento fakt, může být způsobenou především delším vývojem v oblasti mezinárodního obchodu, protože tato republika mohla přistoupit k rozvoji svého hospodářství v rámci otevřené tržní ekonomiky, a její zkušenosti s exportními aktivitami v řádech 10 let se projevily vhodným organizačním zajištěním pomoci při exportu a stejně tak i efektivním vykonávání činností, které jsou spojeny s nabídkou služeb v oblasti exportních aktivit budoucím exportérům .

Závěrem této podkapitoly lze říci, že podpora exportu ze strany státu je srovnatelná především pokud porovnááme proexportní politiku České a Slovenské republiky, ať už objemem investovaných finančních prostředků či nástroji, které pro podporu exportu používají.

Orgány České Republiky a Slovenska si až v posledních letech uvědomují to, že při lepší koordinaci všech činností jednotlivých subjektů, které se zabývají nabízením informací či pomoci budoucím exportérům může dojít k maximalizaci užítku, který vyplývá z exportních aktivit pro ekonomiku konkrétní země.

Po analýze exportních aktivit českých malých a středních podniků a vyhodnocení výsledků analýzy podpory českého exportu ze strany státu, včetně jejího porovnání s dalšími státy Evropské unie, se následující kapitola zabývá samotným návrhem procesní mapy přípravné fáze exportních aktivit.

5 PROCESNÍ MAPA PŘÍPRAVNÉ FÁZE EXPORTNÍCH AKTIVIT

Pravděpodobně největším problémem malých a středních podniků, pokud pomineme jejich omezenější přístup k finančním prostředkům, se jeví obecně malé povědomí o exportních aktivitách, které by mohly použít pro svůj potenciální rozvoj. Úvodní informace budou tedy patřit seznámení s místy, kde se podnikatelé o exportních příležitostech mohou dozvědět. Export u malých a středních podniků, by dle mého názoru neměl být jen záležitostí náhodného zjištění exportní příležitosti, ale malé a střední podniky by samy aktivně měly vyhledávat tyto příležitosti.

Druhá dílčí část, jak už bylo zmíněno, vychází z teoretických poznatků uvedených v teoretické části, ale také z bližšího poznání zpracované problematiky z praxe. Součástí této dílčí části praktické části bude navržená procesní mapa, která by měla firmě jasně definovat všechny kroky, které předcházejí samotným exportním aktivitám.

V rámci jednotlivých kroků bude navržena konkrétní metodika řešení tak, aby budoucí exportér dokázal jasně identifikovat všechny aspekty a správně vyhodnotit získané informace, které mu budou sloužit k relevantnímu posouzení vhodné formy vstupu na zahraniční trh.

V další podkapitole bude následovat již návrh procesní mapy s názvem *Procesní mapa přípravné fáze exportních aktivit* a na jejím základě bude k jednotlivým fázím navržena metodika jejich hodnocení tak, aby exportérovi poskytla jasné informace o nejvhodnějších alternativách vstupu na mezinárodní trhy.

Závěrem budou uvedeny nástroje pro měření, mezního sklonu firem k exportním aktivitám, bude definován vztah pro výpočet multiplikátoru exportních aktivit, na jehož základě bude odvozen vztah pro výpočet konečného přírůstku příjmů z exportních aktivit. Pro správné vyhodnocení finančních prostředků investovaných do exportních aktivit bude uveden i vzorec pro výpočet rentability exportních aktivit.

5.1 Příležitost k exportu

V podnikatelské praxi existují dva možné způsoby jak se dozvědět o exportní příležitosti.

První možností je, že českého exportéra osloví přímo zahraniční firma, která na něj získá kontakt prostřednictvím internetu případně na zastupitelském úřadu České republiky v dané zemi.

Druhou možností jak se o exportních aktivitách potenciální exportér může dozvědět jsou jednak stránky Ministerstva průmyslu a obchodu (www.mpo.cz), stránky podnikatelského portálu [www. Businessinfo.cz](http://www.Businessinfo.cz), případně stránky organizací podporující export na stránkách agentury Czech Trade, a.s. (www.czechtrade.cz). Agentura Czech Trade, a.s. svým registrovaným zákazníkům nabízí službu pravidelného informačního servisu o možných exportních aktivitách, stejně jako o aktivitách, které směřují k prezentaci firem na zahraničních veletrzích a výstavách. Dle mého dotazování patří k nejčastější formě získání informací o exportu právě získávání informací ze strany agentury Czech Trade, a.s.

Tak jak bylo deklarováno v úvodu hlavním cílem disertační práce je návrh procesní mapy s názvem „**Procesní mapa přípravné fáze exportních aktivit**“. Návrhu procesní mapy bude věnována následující část disertační práce.

5.2 Procesní mapa

Procesní mapa poskytne budoucímu exportérovi přehled o všech fázích přípravy vstupu na zahraniční trhy a to od počátečního rozhodnutí, přes situační analýzu, realizaci mezinárodního marketingového výzkumu, rozhodnutí o exportních aktivitách, rozhodnutí o cílových trzích, analýze cílového trhu až po konečné rozhodnutí o vhodné formě vstupu na zahraniční trh. Přičemž v rámci každé fáze bude navržena metodika, která by měla pomoci při výběru optimální varianty, s maximálním ohledem na

oblast, ve které průmyslová firma podniká.

Návrh procesní mapy je schematicky uveden na obr. č. 6 na straně 78. Každá z uvedených fází procesní mapy přípravy exportních aktivit vyžaduje určité analytické činnosti, které jsou nezbytné pro konečné rozhodnutí o exportních aktivitách na zahraniční průmyslové trhy a budou proto následně konkretizovány.

Bude také navržena metodika hodnocení procesní mapy tak, aby potenciálnímu exportérovi poskytla objektivní informace pro realizaci závěrečného rozhodnutí.

5.2.1 Situační analýza

V rámci situační analýzy je vhodné realizovat dotazník připravenosti exportních aktivit a provést také SWOT analýzu zaměřenou na slabé a silné stránky. Dále na příležitosti a hrozby, které se týkají právě připravenosti k exportním aktivitám. Přičemž řada údajů, bude použita právě z realizovaného dotazníku.

5.2.1.1 Swot analýza

Posouzení slabých a silných stránek

Silné stránky se nemusí vždy změnit ve výhodu. Důvodem může být například jejich nízká důležitost. Stejně tak i soustředění se na překonání slabých stránek nemusí přinést očekávaný efekt, jestliže náklady na jejich změnu převyší celkový užitek. Z tohoto důvodu je obvyklé slabé a silné stránky uvádět v matici důležitosti a výkonu. (obrázek č. 7 na str. 80), abychom však všechny faktory, zařadili do správného kvadrantu je třeba je ohodnotit.

Výkon slabé a silné stránky budeme v zájmu objektivity hodnotit body v rozmezí od 1 bodu do 10 bodů (10 je nejvyšší výkon) a důležitost pak koeficienty vyjadřujícími tyto hodnoty (0,25 nízká důležitost, 0,5 střední důležitost, 0,75 vyšší důležitost, 1 vysoká důležitost). Součinem těchto dvou hodnot získáme výslednou hodnotu silné resp. slabé stránky, která bude vodítkem pro zařazení faktoru do vhodného kvadrantu v rámci matice výkonu a důležitosti viz. tabulka č. VI. na str. 80.

Příklady silných a slabých stránek

Do silných stránek podniku, které mohou favorizovat zahájení exportních aktivit, patří vlastnictví patentů či jedinečné know-how, exkluzivní přístup k informačním zdrojům o exportních možnostech, umístění podniku, nákladová výhoda, dodavatelské řetězce, finanční stabilita firmy, dobrý přístup k distribučním kanálům.

Mezi slabé stránky podniku v rámci exportních aktivit může patřit špatná marketingová strategie, nediferencované produkty či služby, umístění podniku, obtížný přístup k distribučním kanálům.

Tabulka č. VI Hodnocení slabých a silných stránek firmy, dle navržené metodiky

Faktor	Výkon	Důležitost	Hodnocení	Kvadrant
Finanční stabilita	10	1	10	1
Jedinečné know-how	9	0,75	6,75	1
Špatný přístup k distribučním kanálům	8	0,75	6	2
Nediferencované produkty či služby	8	0,5	4	4

Zdroj:vlastní

Matice výkonu a důležitosti

		VÝKON	
		<i>Vysoký</i>	<i>Nízký</i>
DŮLEŽITOST	<i>Vysoká</i>	1 <i>7 a více bodů</i>	2 <i>5 až 6 bodů</i>
	<i>Nízká</i>	3 <i>5 – 6 bodů</i>	4 <i>Méně než 4 body</i>

Obrázek č.7 Matice výkonu a důležitosti

Zdroj: Matice výkonu a důležitosti [12] metodika hodnocení vlastní

Legenda:

1 Soustředit snahu

2,3 Udržet snahu

4 Nízká priorita

Posouzení příležitostí a hrozeb

Ani příležitosti se nemusí, vždy změnit ve výhodu. Důvodem může být například jejich nízká pravděpodobnost úspěchu. Stejně tak i soustředění se na eliminaci hrozeb nemusí přinést očekávaný efekt, jestliže náklady na jejich eliminaci převýší celkový užitek. Z tohoto důvodu je obvyklé příležitosti a hrozby uvádět v matici příležitostí a hrozeb. (obrázek. č.8 na str. 82), abychom však všechny faktory, zařadili do správného kvadrantu je třeba je ohodnotit.

Obdobně jako u silných a slabých stránek atraktivitu příležitostí a hrozeb budeme v zájmu objektivitě hodnotit body v rozmezí od 1 bodu do 10 bodů (10 je nejvyšší výkon) a pravděpodobnost úspěchu pak koeficienty vyjadřujícími tyto hodnoty (0,25 nízká pravděpodobnost, 0,5 střední pravděpodobnost, 0,75 vyšší pravděpodobnost, 1 vysoká pravděpodobnost). Součinem těchto dvou hodnot získáme výslednou hodnotu příležitostí resp. hrozeb (tabulka č. VII), která bude vodítkem pro zařazení faktoru do vhodného kvadrantu v rámci matice příležitostí a hrozeb obrázek č.8 na str. 82.

Příklady příležitostí a hrozeb

Mezi příležitosti v rámci exportních aktivit patří využití rozvoj a využití nových trhů, oslovení nových zákaznických segmentů v zahraničí, odstranění mezinárodních bariér. Mezi hrozby patří zavedení cel, zvýšení tržních bariér, nová konkurence na trhu.

Tabulka č. VII Hodnocení příležitostí a firmy, dle navržené metodiky

Faktor	Atraktivita/ Hrozba	pravděpodobnost	Hodnocení	Kvadrant
Využití exportních aktivit	10	1	10	1
Rozvoj a využití nových trhů	9	0,75	6,75	1
Zavedení cel	8	0,25	2	4
Nová konkurence na trhu	8	0,75	6	2,3

Zdroj: Vlastní

Matice příležitostí a hrozeb

		PRAVDĚPODOBNOST ÚSPĚCHU	
		<i>Vysoký</i>	<i>Nízký</i>
ATRAKTIVITA	<i>Vysoká</i>	1 <i>7 a více bodů</i>	2 <i>5 až 6 bodů</i>
	<i>Nízká</i>	3 <i>5 – 6 bodů</i>	4 <i>Méně než 4 body</i>

Obrázek č.8 Matice příležitostí a hrozeb

Zdroj: Matice příležitostí a hrozeb [12] metodika hodnocení vlastní

Legenda:

- 1 Příležitost nabízející nejvyšší užitek/ Hrozby nejvíce ohrožující firmu
- 2, 3 Zajímavé jen v případě možnosti navýšení jejich atraktivity, nebo pravděpodobnosti úspěchu/ Významné hrozby.
- 4 Malé, nebo nevyužitelné příležitosti/ Malé, nebo nevýznamné hrozby.

5.2.2 Určení vhodné země pro export

Určení cílové země je jedno z klíčových rozhodnutí, které musí top-management realizovat, a které do značné míry významně rozhoduje o úspěchu či neúspěchu exportních aktivit.

Dle mého šetření v rámci zpracování disertační práce se nejběžněji pro hodnocení vhodnosti cílové země používá PEST analýza. Stejně jako u SWOT analýzy by její výsledek měl být rovněž objektivní, proto i v tomto případě je vhodné použít matici atraktivity cílové země.

Výběr vhodné země pro export

Při rozhodování o vhodné zemi si firma nejdříve musí určit cílovou oblast, například bude-li svoje exportní aktivity orientovat do zemí, které jsou geograficky i kulturně blízko (1. stupeň internacionalizace), případně jestli své exportní aktivity bude orientovat do zemí, které jsou jí geograficky i kulturně vzdálenější (2. stupeň internacionalizace). Po volbě geografické oblasti začne země do této oblasti patřící hodnotit podle faktorů PEST analýzy. Množství hodnocených faktorů, které si firma zvolí v rámci jednotlivých oblastí PEST analýzy, je čistě individuální.

Hodnocení bude probíhat na základě bodového systému od 1 bodu do 10 bodů (10 bodů nejlépe hodnocený faktor, vzhledem k našim vývozním aktivitám) viz. tabulka č. VIII. Vždy však musí brát v úvahu především výsledky SWOT analýzy a svou vlastní odhadovanou konkurenceschopnost na cílových trzích. Výsledky tohoto hodnocení budou následně zaneseny do matice atraktivity cílové země obrázek č. 9 na straně 84.

5.2.2.1 PEST analýza

PEST analýza se skládá z 5 základních faktorů, tak jak je uvedeno v teoretické části. V rámci těchto základních faktorů identifikujeme dílčí činitele,

kteří ovlivňují podnikání v konkrétní zemi. Dá se říci, že ne všechny faktory, mají zásadní vliv na podnikatelskou činnost průmyslového podniku a variabilita těchto faktorů je značná. Tato variabilita závisí např. na kategorii vyváženého zboží. Je tedy čistě na rozhodnutí managementu podniku, které konkrétní položky do jednotlivých faktorů zahrne a jaký jim určí význam.

Mezi nejvýznamnější faktory PEST analýzy, které by měly zajímat pravděpodobně každou firmu, která se rozhodne exportovat, budou patřit např. stabilní politické prostředí, přehledná legislativa, úroveň průměrné mzdy, dlouhodobě stabilní a pro exportní země výhodný měnový kurz, demografické složení obyvatelstva odpovídající našim marketingovým cílům.

Tabulka č. VIII Hodnocení PEST analýzy dle navržené metodiky

Země/ Faktor	Politické	ekonomicko-legislativní	Sociálně-demografické	Technické a technologické	Hodnota
Polsko	8	7	7	8	30/40
Slovenská Republika	9	8	7	8	31/40
Německo	10	9	9	8	36/40
Rakousko	10	9	10	8	37/40

Zdroj: Vlastní

Matice Atraktivity cílové země

		REÁLNOST VSTUPU NA ZT	
		<i>Vysoká</i>	<i>Nízká</i>
ATRAKTIVITA ZEMĚ DLE VÝSLEDKŮ PEST ANALÝZY	<i>Vysoká</i>	1 <i>35 – 40 bodů</i>	2 <i>25 - 34 bodů</i>
	<i>Nízká</i>	3 <i>25 – 34 bodů</i>	4 <i>24 bodů a méně</i>

Obrázek č.12 Matice atraktivity cílové země

Zdroj: vlastní

Legenda:

- 1 Soustředit exportní aktivity
- 2, 3 Země vyznačující se lehkým exportním rizikem.
- 4 Země nevhodné pro zahájení exportních aktivit.

Další fází procesní mapy je rozhodnutí o exportních aktivitách. Podstatou této fáze je zjistit, zda je podnik na exportní aktivity připraven. O připravenosti podniku na exportní aktivity vypovídá řada faktorů např. nabídka vyjímečného produktu, saturace domácího trhu, diverzifikace podnikatelských rizik na další trhy. Dotazník bude obsahem následující podkapitoly.

5.2.3 Rozhodnutí o exportních aktivitách

Jako metodiku této fáze vstupu na zahraniční trhy jsem zvolila dotazník. Dotazník se skládá z 26 otázek a je zaměřen především na zjištění motivace firmy vstoupit na zahraniční trh a na předpoklady jejího potenciálního úspěchu, na připravenosti na zahraniční trh vstoupit. Otázky v dotazníku jsou navrženy co nejobecněji, tak aby předem neeliminovaly žádný z podniků, který ho bude zodpovídat. Odpovědi, které budou v dotazníku označeny, budou vždy záviset na typu produktu, který bude podnik vyvážet, na vzdálenosti cílového trhu a na flexibilitě výrobních kapacit. Dotazník bude zjišťovat relevantní informace z následujících oblastí:

- ✚ Stabilita firmy a analýza současného postavení na domácím trhu
- ✚ Úroveň distribuční sítě
- ✚ Úroveň marketingového řízení
- ✚ Exportní zkušenosti a zájem o exportní aktivity

5.2.3.1 Dotazník „Připravenost na exportní aktivity“

01 Jste ve svém oboru zavedeným podnikem na domácím trhu?

- a) Zavedený podnik se stabilní pozicí na domácím trhu
- b) Zavedený podnik
- c) Neznámý

02 Jak intenzivní je váš současný rozsah prodeje na domácím trhu?

- a) Prodáváme široké základně zákazníků v celé ČR
- b) Prodáváme široké regionální základně zákazníků
- c) Prodáváme několika regionálním zákazníkům a několika zákazníkům v celé ČR

03 Jakým způsobem zajišťujete prodej a distribuci svých produktů na domácím trhu?

- a) Používáme kombinaci svých vlastních prodejních kapacit a služeb oblastních distributorů
- b) Používáme služby oblastních distributorů
- c) Používáme pouze svoje vlastní prodejní kapacity

04 Realizujete běžně průzkum trhu ?

- a) Ano, realizujeme často
- b) Ano, realizujeme příležitostně
- c) Realizujeme ho spíše zřídka

05 Jak intenzivní je vaše marketingová komunikace na domácím trhu?

- a) Intenzivní – používáme různé metody ve větším rozsahu
- b) Adekvátní – využíváme několik metod v omezeném rozsahu

- c) Minimální – naše výrobky propagujeme pouze málo

06 Má Váš management a zaměstnanci zkušenosti s vývozní činností nebo prodejem?

- a) Značnou zkušenost
- b) Nějakou zkušenost
- c) Malou nebo žádnou zkušenost

07 Dostal váš podnik nějaké nevyžádané poptávky po zboží od zahraničních firem?

- a) Mnoho
- b) Několik
- c) Žádné

08 Mohli byste rychle splnit nové vývozní objednávky Vašich produktů ze současné zásoby nebo jiných zdrojů?

- a) Rychle a bez obtíží
- b) S obtížemi
- c) S velkými obtížemi

09 Jak byste ve svém podniku zacházeli s intenzivním příchodem nových vývozních příležitostí?

- a) Jsme schopni vytvořit nové vývozní oddělení
- b) Posílíme stávající kapacity
- c) Činnost bychom svěřili stávajícímu personálu

10 Je export prioritou pro Vaše vrcholové vedení?

- a) Export je jednou z hlavních priorit
- b) Export má střední prioritu

- c) Export není prioritou

11 Jste schopni investovat finanční zdroje do rozvoje exportu?

- a) Ano, v dostatečném množství
- b) Ano, se značným omezením
- c) Minimálně nebo vůbec

12 Jak dlouho by bylo vaše vedení ochotno čekat na dosažení přijatelných výsledků vývozní činnosti?

- a) Maximálně 2 roky
- b) Maximálně 1 rok
- c) Potřebujeme okamžité výsledky

13 Rostl úhrn domácího prodeje vašeho produktu během posledních 3 let (průměr za rok)?

- a) Výrazně
- b) Mírně
- c) Nerostl nebo klesal

14 Jste přesvědčeni že vstup na zahraniční trhy bude pro Vaši firmu ziskový?

- a) Ano, vstup nám přinese výrazné zisky
- b) Ano, zisky nám pokryjí minimálně náklady na vstup
- c) Ne, o ziskovosti vstupu nejsme přesvědčeni

15 Jsou Vaše výrobky unikátní a přinášejí Vám konkurenční výhodu.

- a) Ano jsou vysoce unikátní
- b) Ano, ale jsou velmi rychle napodobitelné konkurencí
- c) Ne, nejsou

16 Může se Vaše firma spolehnout na exkluzivní informace o situaci na zahraničních trzích?

- a) Ano, v zahraničí máme dobré kontakty a informace z marketingového průzkumu
- b) Exkluzivní informace se k nám dostávají náhodnou cestou.
- c) Ne

17 Jaký je současný podíl vašeho produktu na domácím trhu?

- a) Výrazný
- b) Srovnatelný s konkurencí
- c) Nízký

18 Může cena vašeho produktu konkurovat na domácím trhu?

- a) Je vysoce konkurenční
- b) Je poněkud konkurenční
- c) Je nekonkurenční

19 Jaké platební podmínky byste byli ochotni nabídnout seriózním zahraničním zákazníkům?

- a) Jsme ochotni nabídnout velkorysé podmínky splatnosti
- b) Jsme ochotni akceptovat splatnost podle zvyklostí

- c) Požadujeme rychle platby po dodání

20 *Řadí se produkt, který nabízíte mezi výrobky, které se dají označit slovem unikátní, ať už z pohledu užité hodnoty pro zákazníka, designu, kvality či ceny?*

- a) ano
- b) ano s výhradami
- c) ne

21 *Je srovnání Vašeho produktu s produkty domácích konkurentů z hlediska vlastností a užítku příznivé?*

- d) Velice příznivé
- e) Příznivé
- f) Nepříznivé

22 *Byli byste ochotni přizpůsobit svůj produkt a/nebo balení tak, aby lépe vyhověly požadavkům zahraničních trhů?*

- a) Ochotni
- b) Váhali bychom
- c) Neochotni

23 *Byli byste ochotni vzdát se v rámci vývozních aktivit loga své firmy na svých produktech?*

- a) Ochotni
- b) Váhali bychom
- c) Neochotni

24 Je přeprava Vašeho produktu na velké vzdálenosti nákladná?

- a) Ano
- b) Ne

25 Je třeba pro smontování, instalaci nebo provoz vašeho produktu zvláštní školení?

- a) Žádné zvláštní školení není potřeba
- b) Nějaké školení je třeba
- c) Je třeba rozsáhlé školení

26. Vyžaduje váš produkt nějakou zvláštní technickou podporu nebo poprodejní servis?

- a) Nevyžaduje
- b) Nějaká podpora nebo servis jsou nutné
- c) Je nutná rozsáhlá podpora a servis

Vyhodnocení dotazníku

Pokud po vyhodnocení dotazníku, bude ve více než 20 otázkách zaznačená odpověď A doplněná o odpovědi B, je možné konstatovat, že firmě se nabízejí exportní příležitosti, které by bylo vhodné využít. Pokud převládají odpovědi B, a ve zbývajících odpovědích je zaznačená odpověď A, lze konstatovat, že firmě se nabízejí exportní příležitosti, které se však nedoporučují využít okamžitě vzhledem k mírné ochotě pro export či kvůli jiným objektivním příčinám, které lze odvodit z dotazníku. Pokud převládají odpovědi B, doplněné o odpovědi C zahájení exportních aktivit bude provázáno velkými komplikacemi. Pokud převažují odpovědi C, pak je výrazná neochota firmy k exportu a zahájení exportních aktivit se nedoporučuje.

5.2.4 Analýza cílového trhu

Analýza trhu v cílové zemi, je rovněž důležitou součástí předexportní přípravy. Výsledky této analýzy by nám měly dát informace například o tom, zda cílový trh na, který chceme vstoupit, již není přesycen výrobky, které by byly podobné těm našim, či jaké budou na daném trhu vyjednávací schopnosti ve vztahu k zákazníkům či jaká je situace v konkurenčním ringu.

5.2.4.1 Porterova analýza

Vzhledem k faktu, že každý faktor Porterovy analýzy nemusí mít pro danou firmu stěžejní význam, tak bude i zde přistoupeno k hodnocení jejich významu a vlivu na exportní činnost a to v matici pro posouzení atraktivity cílového trhu (obrázek č. 10 na str.93). Pro správné zařazení faktorů do jednotlivých kvadrantů, je třeba je ohodnotit.

Trh budeme hodnotit ve všech 5 faktorech (substituty, vyjednávací síla dodavatelů, odběratelů, bariéry vstupu a konkurenční ring) a to z hlediska atraktivity daného faktoru zde budeme kvůli objektivitě hodnotit body v rozmezí od 1 bodu do 10 bodů (10 je nejvyšší význam) a význam, pak koeficienty vyjadřujícími tyto hodnoty (0,25 nízký význam, 0,5 střední význam, 0,75 vyšší význam, 1 vysoký význam). Součinem těchto dvou hodnot získáme výslednou hodnotu daného faktoru, která bude vodítkem pro zařazení faktoru do vhodného kvadrantu v rámci matice posouzení cílového trhu viz. tabulka č. IX na str. 93.

Tabulka č. IX Hodnocení cílového trhu, dle navržené metodiky

Faktor	Atraktivita	Význam	Hodnocení
substituty	8	0,5	4
dodavatelé	2	0,75	1,5
Odběratelé	10	0,5	5
Bariéry vstupu	7	0,25	1,5
Konkurenční ring	8	1	8
Hodnocení			20

Zdroj: vlastní

Matice atraktivity cílového trhu

		VÝZNAM	
		<i>Vysoká</i>	<i>Nízká</i>
ATRAKTIVITA	<i>Vysoká</i>	1 <i>42 a více bodů</i>	2 <i>32 až 41 bodů</i>
	<i>Nízká</i>	3 <i>32 až 41 bodů</i>	4 <i>32 bodů a méně</i>

Obrázek č. 13 Matice atraktivity cílového trhu

Zdroj: Vlastní

Legenda:

- 1 Soustředit se na tento trh
- 2, 3 Zvolený trh vykazuje jistá rizika
- 4 Trh nevhodný pro exportní aktivity

Firma, která se rozhodla pro export má za sebou čtyři z celkových pěti fází navržené procesní mapy. Nyní nastává zásadní rozhodnutí, které stejně jako ty předešlé může mít podstatný vliv na případný úspěch tohoto kroku. S ohledem na zaměření této práce na malé a střední podniky, bude poslední fáze zaměřená čistě na vývozní operace, která se jeví jako nejvhodnější pro malé a střední podniky.

5.2.5 Určení formy vstupu na zahraniční trh

Po situační analýze, určení cílové země, a analýze cílového trhu nastává poslední fáze procesu přípravy na exportní aktivity, kterou je volba adekvátní formy vstupu na konkrétní zahraniční trh. Kritérií, které může při tomto rozhodování podnik brát v úvahu je řada.

Zásadním faktorem, který ovlivňuje chování podniku v této fázi je fakt, jestli se bude jednat o jednorázovou exportní operaci na zakázku, v tomto případě je řešení této otázky bezprecedentní, naopak pokud se firma rozhodne o dlouhodobější exportní aktivity, je řešení této otázky na místě.

Rozhodujícím faktorem bude také výše nákladů, které firma vynaloží pro vstup na zahraniční trh, zde je třeba mít na paměti, že i mezi formami, které jsou označovány jako kapitálově nenáročné, jsou některé způsoby vstupu, které vyžadují nemalé počáteční investice. Tento aspekt, je třeba brát v úvahu, protože celkové náklady na vývoz.

Příležitost k exportním aktivitám na průmyslové trhy, se může velmi často naskytnout zcela neočekávaně. Pokud firma tuto příležitost chce využít, musí zvažovat také faktor rychlosti vstupu na zahraniční průmyslový trh. I zde existují rozdíly mezi jednotlivými způsoby, například přímý vývoz, spojený s řadou průzkumů je časově náročnější než např. využití výhradního zastoupení.

Exportní riziko, je jedním z dalších faktorů, které bude firma zvažovat. Zde je nutno podotknout, že obchodování na mezinárodních trzích je obecně spojeno s vysokým rizikem, je proto třeba volit ty formy, které ze svého principu jsou schopny některá z rizik eliminovat, např. exportní aliance, či piggyback.

Při některých formách vstupu na zahraniční trh, může být firma nucena vzdát se své vlastní značky ve prospěch úspěšného vstupu např. u forem jako exportní aliance či piggy back. Toto rozhodnutí navíc může přispět k tomu, že firma ztrácí přímý kontakt se zákazníkem. Proto i přijetí tohoto rozhodnutí, může být považováno za klíčové. Nezanedbatelná je také otázka exkluzivity spolupráce se zahraničními partnery.

V rámci státní politiky podpory vývozu je pak na místě zvážit i varianty forem, které jsou podporovány státem jako např. exportní aliance či přímý vývoz.

Stručný přehled výhod a nevýhod jednotlivých druhů vývozních aktivit je uveden v tabulce č.X na str. 96.

Tabulka č. X Výhody a nevýhody jednotlivých forem vývozních a dovozních operací

<i>Forma vstupu</i>	<i>Výhody</i>	<i>Nevýhody</i>
Prostřednické vztahy	<ul style="list-style-type: none"> ✓ nižší náklady oběhu ✓ eliminace rizik vyplývajících z mezinárodního obchodu ✓ možnost vývozu na trhy, které by bylo příliš nákladné zpracovávat přímo 	ztráta bezprostředního kontaktu se zákazníkem
Výhradní zastoupení	<ul style="list-style-type: none"> ✓ rychlý vstup na zahraniční trh ✓ využití již existujících distribučních cest 	některé formy mohou být rizikové
Obchodní zastoupení	<ul style="list-style-type: none"> ✓ vytváření úzkého vztahu mezi partnery 	riziko při špatné znalosti obchodního partnera
Komanditní a mandátní vztahy	<ul style="list-style-type: none"> ✓ možnost kontroly nad cenami ✓ možnost využití goodwillu komisionáře a jeho obchodních kontaktů a distribučních cest. ✓ 	přílišná samostatnost komisionáře neuplatnění firemní image na zahraničním trhu.
Piggyback	<ul style="list-style-type: none"> ✓ úspora nákladů formou společného využívání a financování prodejní sítě ✓ společné poskytování služeb na zahraničním trhu. ✓ vstup na zahraniční trh pod svou značkou, kontrola nad cenami ✓ realizace vlastní marketingovou strategií 	tlak silnějších partnerů na nízké ceny, <ul style="list-style-type: none"> • nevýhodné platební podmínky • velké nároky na kvalitu dodávek a logistiku.

Forma vývozu	Výhody	Nevýhody
Přímý vývoz	<ul style="list-style-type: none"> ✓ kontrola nad realizací vlastní marketingové strategie na mezinárodních trzích. 	<p>nutnost docilování vyšších cen, z důvodů pokrytí všech rizik a nákladů spojených s účinkováním na mezinárodních trzích</p>
Exportní aliance	<ul style="list-style-type: none"> ✓ úspora nákladů, možnost ✓ omezení exportních rizik, ✓ lepší vyjednávací pozice, ✓ docilování výhodnějších cen, ✓ využití image sdružení atp. ✓ podpora státu v rámci proexportní politiky 	<p>nevyváženost vztahů v rámci sdružení, a tudíž možnost nerovnoprávného zacházení s méně významnými členy ztráta určité míry samostatnosti.</p>

Zdroj: Vlastní na základě informací z [4] [10][11]

5.2.5.1 Rozhodovací strom pro volbu vhodné formy vývozní operace

Na základě výše uvedených výhod a nevýhod jednotlivých forem vstupu, které patří do skupiny vývozních a dovozních operací, lze říci, že všechny výše uvedené formy jsou vhodné pro malé a střední podniky. A bude tedy na vrcholovém managementu daného malého a středního podniku, kterou z forem zvolí. Ke správné volbě by měl firmě pomoci rozhodovací strom (obrázek č. 11 na str.99). Toto rozhodnutí bude samozřejmě vycházet z externích a interních podmínek, ve kterých malý a střední podnik působí, a které jsou uvedeny výše.

Podstatou rozhodovacího stromu je odpovědět na 8 otázek, které zohledňují výše uvedené faktory a jsou uvedeny v legendě pod rozhodovacím stromem. Budoucí exportér po zodpovězení klíčových otázek dospěje k relativně ideální formě vývozní operace, kterou by měl použít pro zahájení své působnosti na zahraničních trzích.

Samozřejmě i při tomto rozhodnutí je nutné, aby management firmy bral v úvahu cílovou zemi, cílový trh, výsledky své situační analýzy stejně jako typ výrobků se kterým chce zahájit exportní činnost.

Legenda:

1. Chceme zahájit export?
2. Uvažujeme o dlouhodobém exportu/opakovaných vývozních aktivitách?
3. Preferujeme relativně nízké náklady spojené s exportem a to i za cenu že vstup na trh bude časově náročnější?
4. Preferujeme rychlý vstup na zahraniční trh?
5. Jsme ochotni vzdát se vlastní značky při vstupu na zahraniční trh?
6. Jsme ochotni podstoupit větší riziko spojené se vstupem na ZT?
7. Chceme využít státní podporu poskytovanou v rámci proexportní politiky?
8. Preferujeme exkluzivitu našich výrobků na ZT?

V následující podkapitole se budu podrobněji věnovat nástrojům pro hodnocení mezního sklonu firem k exportu.

5.3 Nástroje měření exportních aktivit

Jak už bylo několikrát během této práce zmíněno, export se řadí k nejrizikovějším aktivitám podnikatelských činností a to především z důvodu obtížně předvídatelných podmínek budoucího vývoje. Zároveň však export většina firem chápe jako možnost svého budoucího vývoje a potenciálního růstu. O tom, zda exportní aktivity budou realizovány rozhoduje samozřejmě také jejich finanční rentabilita a očekávání příjmů z těchto činností.

V ekonomii, existuje řada vztahů, které definují, mezi mnoha ostatními vztahy také sklon národního hospodářství k exportním aktivitám jako celku.

Na obdobném principu jako národní hospodářství však do jisté míry fungují také firmy, které v něm působí. Jedním z pojmů s kterým se setkáváme v rámci studia makroekonomie jsou pojmy, které se zabývají měřením mezního sklonu k různým aktivitám např. mezní sklon k dovozu, mezní náklady, mezní sklon k úsporám atd., které vyjadřují pravidlo, že žádný subjekt národního hospodářství nebude investovat

finanční prostředky v okamžiku, kdy mu tyto nebudou přinášet příjmy tzn. že s každou dodatečně investovanou peněžní jednotkou očekává navýšení svých příjmů. Toto pravidlo je aplikovatelné i na podnikatelské jednotky – firmy, které realizují exportní aktivity, protože i ty musí zajímat, jaký bude přínos jedné dodatečně investované peněžní jednotky do exportních aktivit na celkové příjmy vyplývající z exportu.

Mezní sklon k exportním aktivitám

Mezní sklon k exportním aktivitám je přírůstek vývozu, který odpovídá nárůstu výdajů firmy na export o jednu peněžní jednotku. Říká nám kolik se vyváží při jednotkovém nárůstu celkových výdajů na export. Je možné říci, že mezní sklon k exportním aktivitám firmy bude roven nule v okamžiku, kdy exportní aktivity nebudou vykazovat příjmy. S každou investovanou peněžní jednotkou firma očekává přírůstek příjmů z exportních aktivit, který bude odpovídat vloženým finančním prostředkům.

Mezní sklon k exportním aktivitám se odvodí od podílu (%), který odpovídá investici do exportu z každé peněžní jednotky, která bude odpovídat zisku z dosud realizovaných exportních aktivit. Je přírůstkem příjmů z vývozu, který odpovídá přírůstku výdajů na export o jednu peněžní jednotku. Mezní sklon k exportním aktivitám je vyjádřen následujícím vztahem:

$$\mathbf{MP_x = 1/N_x}$$

kde:

MP_x vyjadřuje mezní sklon k exportním aktivitám ve firmě

N_x vyjadřuje očekávané absolutní výdaje na export

Ve firmě, která realizuje exportní aktivity dochází k dělení jedné peněžní jednotky příjmů firmy mezi úspory, mezi investice do rozvoje firmy a mezi investice do exportních aktivit, proto platí proto vztah

$$1 = MP_{SI_k} + MP_x$$

kde:

MP_{SI_k} Mezní sklon k úsporám a investicím do rozvoje firmy

MP_x Mezní sklon k exportním aktivitám ve firmě

Z tohoto vztahu je možné následně odvodit multiplikátor exportních aktivit. Multiplikátor exportních aktivit bude označovat změnu závislé proměnné (zisk z exportních aktivit) připadající na jednotkovou změnu vnitřní proměnné (výdajů na export). V případě multiplikátoru exportních aktivit jde o zvýšení příjmů v důsledku zvýšení výdajů na export o jednu peněžní jednotku.

$$\beta_x = 1 / (MP_x)$$

kde:

β_x vyjadřuje multiplikátor exportních aktivit

MP_{SI_k} Mezní sklon k úsporám a investicím do rozvoje firmy.

MP_x Mezní sklon k exportním aktivitám ve firmě

Očekávaný absolutní výnos z exportních aktivit bude násobkem očekávaných absolutních výdajů na export a multiplikátoru exportních aktivit upraveného o míru rizika, která je s konkrétní exportní aktivitou spojena. Očekávaný absolutní výnos z exportních aktivit lze vyjádřit následujícím vztahem:

$$P_x = N_x * (\beta_x * K_r)$$

kde

P_x očekávaný absolutní výnos z exportních aktivit

N_x očekávané absolutní výdaje na export

β_x vyjadřuje multiplikátor exportních aktivit

K_r vyjadřuje koeficient rizika spojeného s exportními aktivitami (0,25 vysoké riziko, 0,5 střední riziko, 0,75 minimální riziko) Při stanovení tohoto koeficientu budou brány na zřetel rizika teritoriální, kurzové a obchodní.

Při rozhodování o exportních aktivitách firma musí zvažovat několik proměnných jako například rizika, které jsou vždy obtížně předvídatelná, druhou proměnnou může být čas a to především z důvodu velmi dynamického vývoje a turbulentními změnami, které se v daném čase mohou odehrát a v neposlední řadě firma samozřejmě zvažuje náklady (výdaje), které budou se vstupem na zahraniční trh spojené a výnosy (příjmy), které jí takovýto krok přinese. Právě z důvodu měnících se externích i interních podmínek bude výše uvedený propočet sloužit jako nástroj strategického řízení ve firmě. Vzhledem k uvedeným okolnostem o dynamickém vývoji bude doporučeno použít tento nástroj také jako kontrolní mechanismus. V okamžiku, kdy dojde ke změně ve výsledcích analýz dojde k opětovnému propočtu očekávaného absolutního výnosu z exportních aktivit, protože se změní koeficient rizika a podmínky, za kterých byl původní propočet realizován.

Dalším rozhodujícím faktorem, pro ochotu firem exportovat je návratnost investic spojených se zahájením exportních aktivit. Návratnost investic je samozřejmě vystavena řadě externích vlivů a rizik spojených s exportem viz. kap. 1.2. Za ideálního průběhu a v okamžiku, kdy je firma schopna eliminovat rizika spojená s exportem se dá říci, že rentabilita investic představuje podíl mezi celkovými investicemi a celkovými tržbami, které byly touto investicí dosaženy. Výsledná hodnota vyjadřuje kolik vynesla jedna investovaná koruna do exportu tržeb. Pro vyhodnocení efektivity svých vývozních aktivit může management firmy použít následující vzorec pro výpočet rentability exportních aktivit.

$$R_x = \alpha T_x^t / \alpha I_x^t$$

kde

R_x představuje návratnost exportních aktivit

αT_x^t představuje absolutní hodnotu výnosů z exportu v konkrétním období. αI_x^t představuje absolutní hodnotu výdajů na exportu v konkrétním období

Celkové absolutní výdaje spojené s exportními aktivitami jsou tvořeny výdaji na realizaci mezinárodního marketingového výzkumu, náklady spojené s produkcí služeb či výrobků určených na export, náklady spojené s distribucí, propagací a náklady administrativní, které se týkají samotného vstupu na zahraniční trh.

Pozitivního efektu exportních aktivit bude dosaženo v okamžiku, kdy výsledná hodnota tohoto indexu bude větší než 1, tento údaj bude vypovídat o faktu, že došlo k návratnosti vložených výdajů do exportních aktivit. Čím vzdálenější bude výsledná hodnota tohoto ukazatele od čísla 1, tím je návratnost výdajů na exportní aktivity vyšší a naopak.

Konkrétní příklad na problematiku nástrojů měření mezního sklonu firem k exportu a výpočtu návratnosti exportních aktivit je uveden v příloze č.1 disertační práce.

ZÁVĚR

Disertační práce s názvem „Formy vstupu malých a středních podniků na průmyslové trhy prostřednictvím vývozních operací“ byla věnována exportním aktivitám malých a středních firem se zaměřením na vývozní operace.

Hlavní problematikou řešenou v disertační práci byl vstup malých a středních podniků na zahraniční průmyslové trhy. Malé a střední podniky se významným procentem podílejí na celkovém HDP nejen hospodářství České republiky, ale také Evropské unie. Vzhledem k jejich specifickým, mimo jiné i obtížnému přístupu k finančním prostředkům byla práce věnována vývozním operacím, které nabízejí relativně široké pole forem vstupů.

Dané téma bylo zvoleno z důvodu jeho současné aktuality, protože ekonomická recese sice na jednu stranu do značné míry komplikuje fungování firem, které se orientují na tradiční cílové trhy zahraničního obchodu českých podnikatelů (jako země EU a především hraniční sousedé České republiky), nicméně na druhou stranu otvírá možnost expandovat na trhy, které zatím zůstávaly stranou pozornosti českých firem zaměřených na export.

Druhým motivem, který vedl k zaměření se na toto téma, byl fakt, že zatím neexistoval materiál, který by budoucím exportérům dokázal poskytnout ucelené informace o všech krocích, které je nutné realizovat od okamžiku vyhledání exportní příležitosti až po rozhodnutí o nejvhodnější formě vstupu.

Hlavním cílem práce bylo navrhnout metodiku řešení, která by pomohla exportérům ve fázi před exportem správně se rozhodnout v klíčových otázkách, které s rozhodnutím o exportních aktivitách souvisí. Tento cíl byl naplněn zpracováním praktické části disertační práce, která se postupně věnuje právě vyhledávání exportních příležitostí, procesní mapě přípravné fáze exportních aktivit a nástrojům měření mezního sklonu firem k exportu.

Vědeckým výstupem disertační práce je vytvoření metodiky pro identifikaci vhodné formy vstupu firem na průmyslové trhy prostřednictvím vývozních operací, a nástroje pro hodnocení mezního sklonu firem k exportu, multiplikátoru exportních aktivit a konečnému přírůstku příjmů z exportu doplněných o výpočet rentability exportních aktivit.

Výsledky této práce jsou určeny pro aplikaci v praxi. Zpracovaný materiál může sloužit hlavně malým a středním podnikům v okamžiku, kdy začnou uvažovat o rozšíření svých aktivit na zahraniční trhy a to bez rozdílu průmyslového odvětví, ve kterém konkrétní malý či střední podnik působí.

Konkrétní výsledky práce byly nabídnuty třem organizacím, které se zabývají problematikou zahraničního obchodu, či malých a středních podniků a to organizace Czech Trade, a.s., Asociace malých a středních podniků a Unie malých a středních podniků.

Práce poskytuje ucelený přehled všech nutných kroků, které musí jakýkoliv malý či střední exportér realizovat od rozhodnutí o vstupu na zahraniční trh až po závěrečné rozhodnutí o vhodné formě vstupu na zahraniční trhy.

Výše zmíněná mapa dává budoucímu exportérovi přehled o všech fázích vstupu na zahraniční trhy a to od počátečního rozhodnutí, přes situační analýzu, realizaci mezinárodního marketingového výzkumu, rozhodnutí o exportních aktivitách, o cílových trzích, analýze cílového trhu až po konečné rozhodnutí o vhodné formě vstupu na zahraniční trh.

V rámci každé fáze byla navržena jasná metodika, která by měla pomoci při výběru vhodné varianty. V rámci situační analýzy to byla matice pro hodnocení faktorů SWOT analýzy. Pro fázi rozhodnutí o exportních aktivitách byl navržený dotazník, po jehož vyhodnocení dostane potenciální exportér odpověď na to, zda začít s exportními aktivitami. Ve fázi rozhodnutí o cílových trzích byla navržena metodika pro vyhodnocení faktorů PEST analýzy, opět formou matice. Ve fázi analýzy cílového trhu byla stanovena metodika pro hodnocení faktorů Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a v rámci fáze poslední – rozhodnutí o vstupu na zahraniční trh – byl navržen rozhodující

strom, kde exportér zodpovězením klíčových otázek dospěje k vhodné formě vstupu na zahraniční trh se zohledněním pro něj důležitých faktorů.

Základní hypotézou, jejíž platnost jsem chtěla studiem zvolené problematiky ověřit, a tedy i další dílčí cíl mé práce, bylo tvrzení, že 85% českých exportérů z oblasti malých a středních podniků, dává při volbě zahraničního trhu přednost „tradičním zemím“ pouze 15% exportérů nachází odvahu exportovat i do zemí, které jsou stranou zájmu ostatních firem a hledají tam uplatnění pro své výrobky. Tato hypotéza byla ověřena jako platná.

K naplnění dalšího dílčího cíle došlo kladným ověřením další hypotézy, která byla definována v úvodu a týkala se nízké úrovně spokojenosti stávajících i potenciálních českých exportérů se službami, které jim v oblasti poradenských služeb nabízí organizace, které se zabývají podporou českého exportu.

Reálným přínosem této práce je především usnadnění orientace malých a středních podniků v okamžiku rozhodování se o exportních aktivitách. Tak, aby mohly důkladně analyzovat všechny faktory, které jsou s tímto krokem spojené, a aby exportní aktivity nebyly už tzv. ad hoc záležitostí, ale aby se staly cílem, ke kterému směřují veškeré aktivity podniku. Navržená procesní mapa byla konzultována s českými exportéry a ti vyhodnotili navrženou metodiku jako reálnou v praxi.

Na závěr si dovoluji zmínit i osobní přínos, který mi přineslo vypracování disertační práce na toto téma. Jako první to bylo rozšíření mých znalostí v oblasti mezinárodního marketingu, zahraničního obchodu a jeho vlivu na ekonomii konkrétní země a problematiky týkající se specifik podnikání malých a středních podniků na mezinárodních průmyslových trzích. Velkým přínosem pro mě bylo i navázání kontaktů s pracovníky předních organizací, které se věnují problematice exportu a malých a středních podniků.

Seznam použité literatury

Přehled zdrojů dat

a) monografie

- [1] ARMSTRONG, G.; KOTLER, P. *Marketing*. 6. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3. s. 864.
- [2] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1535-3. s. 280.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, a.s., 2006. ISBN 80-251-0396-X. s. 724.
- [4] BENNETT, R.; BLYTHE, J. *International Marketing: Strategy Planning, Market Entry & Implementation*. USA: Kogan Page Publishers, 2002. ISBN 80-749-4380-81. s. 362.
- [5] BERNDT, R.; ALTOBELLI, C. F.; SANDER M. *Mezinárodní marketingová management*. Brno: Computer Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1641. s.360
- [6] BRADLEY, F. *International Marketing Strategy*. USA: Pearson Education, 2005. ISBN 80-273-6868-80. s. 408.
- [7] CATEORA, P.R.; GRAHAM, J.L. *International Marketing*. 11th Edition. USA: Mc- Graw-Hill, 2002. ISBN-2-10-007325-7. s.694.
- [8] FLETCHER, R.; BROWN, L.; BÚRCAS, S. *International Marketing: SME Perspective*. USA: Pearson Education, 2004. ISBN: 80-273-6732-31-x. s. 720.
- [9] HAVLÍČEK, K.; KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press, 2005. ISBN: 80-726-1120-1. s.172.
- [10] KAUEROVÁ, L.; VILAMOVÁ, Š. *Mezinárodní marketing I.díl*. OSTRAVA: VŠB-TUO, 2000. ISBN: 80-7078-818-6
- [11] KOTLER, P. *Marketing Management*. USA: Pearson Education International, 2003. ISBN 80-130-4971-54. s. 738.

- [12] KOTLER, P.; WONG, V.; SAUNDERS, J.; ARMSTRONG, G. *Moderní marketing* 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1545-2.s. 1041.
- [13] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. PRAHA: GRADA PUBLISHING, 2006. ISBN: 80-247-1678-x. s.2008
- [14] MACHKOVÁ, H.; ČERNOHLÁVKOVÁ E.; SATO, A a kol. *Mezinárodní obchodní operace*. PRAHA: GRADA PUBLISHING, 2007. ISBN: 80-247-1590-2. s.244
- [15] MUHLBACHER, H.; LEIHS, H.; DAHRINGER L. *International Marketing – A Global Perspective*. LONDON: Thomson learning, 2006. ISBN: 978-1-84480-132-9
- [16] NENADÁL,J.;NOSKIEVIČOVÁ,D.;PETŘÍKOVÁ,R.;PLURA, J.; TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní systémy řízení jakosti*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 80-7261-071-6. s. 282
- [17] NEUMANN, P.; ŽAMBERSKÝ P.; JIRÁNKOVÁ, M. *Mezinárodní ekonomie*. Praha: GRADA PUBLISHING, 2010 ISBN 80-247-3276-3 s. 160
- [18] SRINIVASAN, R. *International Marketing*. New Delhi: Jay Pring Pack Private Limi- ted, 2005. ISBN 81-203-2869-8
- [19] SVATOŠ, M. a kol. *Zahraniční obchod – teorie a praxe*. Praha: GRADA PUBLISHING, 2009 ISBN 80-247-2708-0. s. 368
- [20] ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. Praha: GRADA PUBLISHING, 2009 ISBN 80-247-2987 s. 168
- [21] VEBER, J.; SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: GRADA PUBLISHING, 2008. ISBN 80-247-2409-6.

b) Internetové zdroje:

- [22] URL: <http://www.sme-union.cz>
- [23] URL: <http://ec.europa.eu>
- [24] URL: <http://mpo.cz>
- [25] URL: [http:// www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz)
- [26] URL: [http:// www.czechtrade.cz](http://www.czechtrade.cz)
- [27] URL: <http://www.ampsp.cz>

c) Ostatní zdroje

- [28] Politická ekonomie: teorie modelování aplikace. Praha: VŠE, 4/2009, Vychází čtvrtletně. ISSN 0032-3233
- [29] E + M: Ekonomie a Management. Liberec, 2/2008, Vychází čtvrtletně. ISSN: 1212-3609

Seznam použitých symbolů a zkratk

AMSP	Asociace malých a středních podniků
Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
CBRNE	Chemical, Biological, Radio-logical, Nuclear, Explosive
CDT	Česká dobývací technika
CPU	České povrchové úpravy
CWA	Czech Water Alliance
ČEB	Česká exportní banka
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
ICT	Informační a komunikační technologie
L.A.	Latinská Amerika
Mil.	Milión
Mld.	Miliarda
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MSP	Malé a střední podniky
MZV	Ministerstvo zahraničních věcí
OECD	Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj
OEÚ	Obchodně ekonomický úsek
OPPI	Operační program podnikání a inovace
OPPP	Operační program podpory průmyslu

O-T	Oportunities, Threats
PEST	Politické, Ekonomické, Sociální, Technologické
Resp.	Respektive
SBU	Strategic bussines units – Strategické obchodní jednotky
SR	Slovenská republika
S-W	Strenght - Weakness
SWOT	Strenght, Weakness, Oportunities, Threats
Tj.	To je
TQM	Total Quality management
USA	Spojené státy americké
VŠB-TUO	Vysoká Škola Báňská – Technická Univerzita Ostrava
Viz.	
%	procenta

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 Matice vlivu (výkonu) a důležitosti	34
Obrázek č.2 Matice příležitosti	35
Obrázek č. 3 Matice rizik	36
Obrázek č.4 Podíl MSP na celkovém exportu ČR	54
Obrázek č.5 Teritoriální struktura exportu MSP	57
Obrázek č.6 Procesní mapa přípravné fáze exportních aktivit	78
Obrázek č.7 Matice výkonu a důležitosti	80
Obrázek č.8 Matice příležitostí a hrozeb	82
Obrázek č.9 Matice atraktivity cílové země	84
Obrázek č. 10 Matice atraktivity cílového trhu	93
Obrázek č. 11 Rozhodovací strom pro volbu vhodné formy vývozní operace	99

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. I MSP v číslech	29
Tabulka č. II Podíl exportu MSP na celkovém exportu ČR	54
Tabulka č. III Teritoriální struktura vývozu MSP	56
Tabulka č. IV S-W malých a středních podniků	59
Tabulka č. V O-T malých a středních podniků.....	60
Tabulka č. VI Hodnocení slabých a silných stránek firmy, dle navržené metodiky	80
Tabulka č. VII Hodnocení příležitostí a firmy, dle navržené metodiky	82
Tabulka č. VIII Hodnocení PEST analýzy dle navržené metodiky	84
Tabulka č. IX Hodnocení cílového trhu, dle navržené metodiky	93
Tabulka č. X Výhody a nevýhody jednotlivých forem vývozních a dovozních operací.	96

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA Č.1 PŘÍKLAD VÝPOČTU MEZNÍHO SKLONU EXPORTNÍCH AKTIVIT A NÁVRATNOSTI
INVESTIC DO EXPORTNÍCH AKTIVIT