



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Formy vstupu českých firem vybraných sektorů na albánský trh

Forms of Entry of Czech Companies in Selected Sectors into the  
Albanian Market

# **STUDIJNÍ PROGRAM**

Projektové řízení inovací

# **VEDOUcí PRÁCE**

Ing. Oldřich Bronec, CSc.

ABDIHOXHA

HYSEN

**2022**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Abdihoxha** Jméno: **Hysen** Osobní číslo: **434890**  
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**  
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**  
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

**Formy vstupu českých firem vybraných sektorů na albánský trh**

Název diplomové práce anglicky:

**Forms of Entry of Czech Companies in Selected Sectors into the Albanian Market**

Pokyny pro vypracování:

Cíle práce: Analýza obchodních příležitostí albánského trhu pro české firmy vybraných sektorů a volba forem vstupu českých firem na tento trh; Přínosy práce: Aplikovaná metodika formulace strategie vstupu českých firem na problematiku trhu mimo Evropskou unii  
Osnova práce: Teoretická část: metodika strategií internacionalizace, vnitřní analýzy internacionalizačních předpokladů firem, vnější analýzy cílových trhů, sektorové analýzy, internacionalizační strategie firem, rizikové analýzy internacionalizačních strategií; Praktická část: zvolená metodika práce, analýza obchodních příležitostí a rizik albánského trhu, analýza předpokladů vybraných českých firem, návrh a vyhodnocení specifických strategií vstupu českých firem na albánský trh, návrh implementace strategií,

Seznam doporučené literatury:

- John D. Daniels, Lee H. Radebaugh, Dabiel P. Sullivan: International Business: Environments and Operation, 15th Edition, Pearson Prentice Halls, New Jersey, 2015
- Ian Alon, Eugene Jaffe: Global Marketing: Contemporary Theory, Practice and Cases, McGraw-Hill Global Education Holdings, . 2013
- Warren J. Keegan, Mark C. Green: Global Marketing, Eighth Edition, Pearson Education Limited, Harlow, 2015
- informační materiály, statistiky, přehledy poptávek a další oficiální albánské zdroje a podklady

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

**Ing. Oldřich Bronec, CSc. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **05.01.2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **19.08.2022**

Platnost zadání diplomové práce: \_\_\_\_\_

Ing. Oldřich Bronec, CSc.  
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.  
podpis děkanky(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, a výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studenta



ABDIHOXHA, Hysen. *Formy vstupu českých firem vybraných sektorů na albánský trh*. Praha: ČVUT 2022. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 22. 08. 2022

Podpis:

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval svému vedoucímu závěrečné práce panu Ing. Oldřichu Broncovi CSc. za poskytnutí cenných radů, připomínek a velmi kvalitních zdrojů odborné literatury. Dále bych poděkoval své rodině za podporu během mého studia.

# **Abstrakt**

Předmětem diplomové práce “ Formy vstupu českých firem vybraných sektorů na albánský trh ” je analýza problematického trhu mimo Evropskou unii a volba strategie vstupu na tento trh. Obsahem této analýzy jsou různé metody, které se používají k hodnocení interního a externího prostředí. Teoretická část se skládá z obecného popisu metodiky strategií internacionalizace, rizika, předpokladů firem k internacionalizaci, forem vstupu a popisu analýz. V praktické části jsou aplikovány tyto analýzy na albánský trh a na konkrétní podnik. V závěru je psáno doporučení, které vychází z uvedených analýz a mohlo by pomáhat firmám při volbě jejich vstupu.

## **Klíčová slova**

Internationalizace, SWOT, PESTLE, Porterova analýza konkurenčních sil, Kultura, Rizika.

# **Abstract**

The subject of the diploma thesis "Forms of entry of Czech companies in selected sectors into the Albanian market" is the analysis of problematic market outside European union and selection of entry strategy into this market. The content of this analysis includes various methods that are used to evaluate the internal and external environment. The theoretical part will create a general description of the methodology of internationalization strategy, risks, and assumptions of companies for internationalization, forms of input and a description of analyses. In the practical part, these analyses are applied for the Albanian market and for a specific sector. In the end, a recommendation is written, which is based on the above analyses and could help companies in choosing their entry strategy.

## **Key words**

Internationalization, SWOT, PESTLE, Porter's analysis of competitive forces, Culture, Risks.



# Obsah

Úvod .....	5
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>6</b>
<b>1 Internacionalizace firem .....</b>	<b>7</b>
<b>2 Volba vstupu na zahraniční trh .....</b>	<b>8</b>
<b>3 Internacionalizační předpoklady firem.....</b>	<b>10</b>
<b>4 Rizika.....</b>	<b>13</b>
4.1 Mezikulturní riziko .....	13
4.2 Finanční riziko .....	14
4.3 Komerční riziko .....	15
4.4 Riziko země .....	16
<b>5 Bariéry.....</b>	<b>16</b>
<b>6 Metodika internacionalizace.....</b>	<b>19</b>
6.1 Modely internacionalizace.....	20
6.1.1 Model mezinárodního cyklu živostnosti výrobku.....	21
6.1.2 Uppsalská teorie internacionalizace .....	22
6.1.3 OLI (ownership, location, internationalization) .....	24
<b>7 Internacionalizační strategie - formy vstupu na zahraniční trh .....</b>	<b>25</b>
7.1 Mezinárodní obchodní metody (dovozní a vývozní operace) .....	26
7.2 Formy nenáročné na kapitálové investice.....	28
7.3 Kapitálové vstupy.....	30
<b>8 Strategické analýzy.....</b>	<b>31</b>
8.1.1 PESTLE analýza .....	31
8.1.2 Porterova analýza konkurenčních sil.....	34
8.1.3 Kulturní a sociální prostředí .....	36
8.2 SWOT analýza .....	39
8.3 Cage analýza .....	40
<b>9 Financování internacionalizace firem.....</b>	<b>42</b>
9.1 Platební metody v mezinárodním obchodu .....	44
9.2 Využití finanční podpory ze strany českého státu .....	47
<b>10 Zvolená metodika práce.....</b>	<b>55</b>

<b>11</b>	<b>Společnost Škoda Transportation a.s. ....</b>	<b>57</b>
11.1	Polostrukturovaný pohovor.....	59
<b>12</b>	<b>Přehled příležitostných oborů na Albánském trhu. ....</b>	<b>61</b>
<b>13</b>	<b>Strategické analýzy.....</b>	<b>64</b>
13.1	PESTLE analýza.....	64
13.2	Kulturní odlišnosti mezi Albánskou a Českou republikou.....	74
13.3	Porterova analýza konkurenčních sil .....	76
<b>14</b>	<b>Mapování rizik.....</b>	<b>77</b>
<b>15</b>	<b>SWOT analýza společnosti Škoda Transportation a.s. ....</b>	<b>78</b>
	Vytvoření SWOT matice.....	81
<b>16</b>	<b>Hodnocení a volba strategie vstupu .....</b>	<b>82</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>85</b>
	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>86</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>89</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>91</b>

# Úvod

Vstup na cizí trh je dnes obchodní příležitost pro řadu společností, které mají za cíl nejen zvýšit výši svých příjmů, ale také diverzifikovat své portfolio, získat konkurenční výhody, získat kvalifikovanější nebo levnější pracovní sílu atd. Však vstup na zahraniční trh nese kromě výhod také spoustu rizik, která mohou firmu škodit nejen přímo finančně, ale také snížit její prestiž a překážet ji při dalších pokusech o vstupu na stejný trh v budoucnu. Předmětem této práce je analýza problematického trhu mimo Evropskou unii a volba strategie vstupu na tento trh. Český a albánský trh prošly od začátku devadesátých let řadu významných změn, mezi nimi můžeme zmínit otevření trhů, snadnější výměna zboží mezi domácím a zahraničními trhy, změna právního systému, růst konkurenceschopnosti firem, technologický vývoj různých oborů atd. Motivaci k výběru tohoto tématu je nejen má znalost o tomto trhu, ale také příležitosti, které tento trh nabízí. Jako příklad můžu uvést růst vzájemného obchodu mezi Českou a Albánskou republikou o desítky procent ve struktuře vzájemného obchodu před covidovou pandemií.

Teoretická část bude věnována metodice strategií internacionalizace obecně, kde budou popsány faktory, které motivují společnosti k internacionalizaci, rizika, se kterými mohou setkat, výhody a nevýhody různých forem vstupu na zahraniční trh. Budou popsány analýzy, které se používají k hodnocení interního a externího prostředí a jak na základě těchto analýz navrhnout nejlepší cestu k volbě formy.

Praktická část bude zaměřena na konkrétní trh, teda albánský, na který budou tyto analýzy aplikovány. Bude probrána podrobněji sektorová analýza pro železniční odvětví a jako příklad pro analýzu bude společnost Škoda Transportation a.s..

Výstupem práce bude návrh a hodnocení vybraných strategií, zdůvodnění, proč by mohla být volba vybrané strategie ta nejvhodnější za aktuálních podmínek a návrh její implementace.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

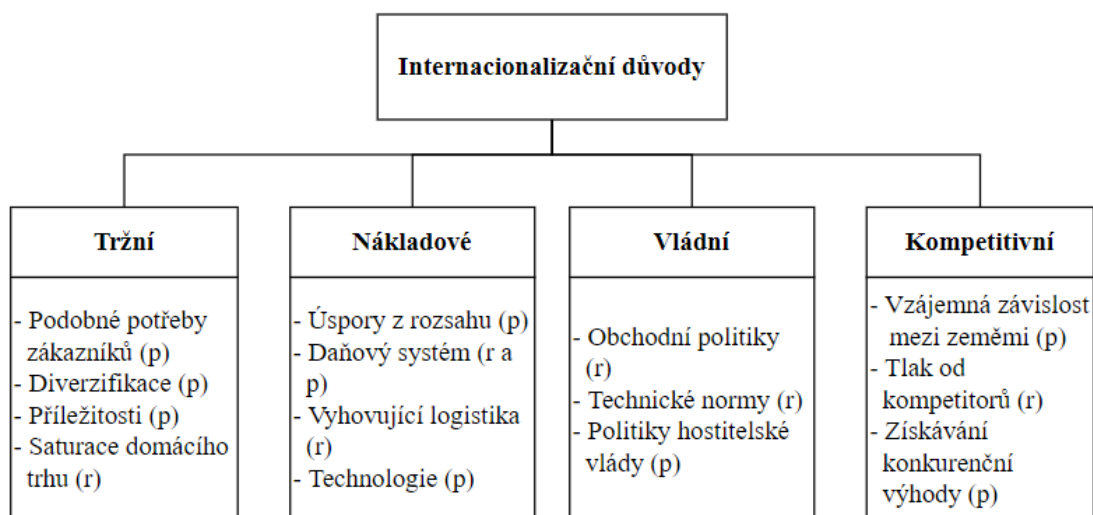
# 1 Internacionalizace firem

Internacionalizace firem je proces postupných změn ve společnostech, které mají za cíl přizpůsobit zahraničním trhům. Mezi těmito činnostmi patří návrh, výroba, marketing, logistika a další činnosti, které přidávají hodnotu pro podnik v mezinárodní škále. Přestože mezinárodní podniky existovali již před několika staletí, toto téma získávalo pozornost především během posledních dekád. (Cavusal, Knight a Riesenberger, 2012, s. 4)

Impulzem k rozvoji internacionalizačních aktivit firem se staly různé faktory, mezi nimi patří liberalizace mezinárodních trhů, zlepšení a rozvoj přepravních a logistických systémů, rozvoj komunikačních a informačních technologií atd. (Machková a Machek, 2021, s. 12)

Zatímco pojem internacionalizace se týká jen aktivit konkrétní společnosti, pojem globalizace vyjadřuje integrace trhů, technologie a pracovní síly z různých států s cílem obchodní, kulturní, znalostní výměny mezi nimi. (Hopkins, 2017. s. 15).

Důvody, které motivují společnosti takto učinit jsou různé, ale můžeme je dělit na proaktivní a reaktivní. Proaktivní motivační důvody jsou takové důvody, které vychází ze vnitřního přání manažerů o změně strategie, založenou na možnosti získání tržních příležitostí na cizím trhu jako nižší daně, větší poptávka po jednotlivých zbožích atd. Naopak, reaktivní motivační důvody vychází jako reakce z vnějších vlivů na domácím nebo zahraničním trhu a tím pádem, společnost se snaží udržet tempo změn a přizpůsobit své činnosti. (Johnson, Whittinton, Scholes, Angwin a Regnér, 2017, s. 57). Jiní autoři jako Yip (1992, s. 75) je seskupují do 4 kategorií: tržní, nákladové, vládní a kompetitivní.



Obrázek č.1. Internacionalizační důvody, p – proaktivní, r – reaktivní. Vlastní zpracování

Mezi nejdůležitějšími důvody patří:

- Diverzifikace. Hlavním důvodem, proč firmy diverzifikují portfolio svých aktivit, ať se jedná o export, založení dceřiné společnosti nebo jiné je zachránění svého zisku před nepředvídanými událostmi. Firmy, které působí mezinárodně, mohou kompenzovat pokles svého zisku na jednom trhu zvýšením na jiném.
- Získání konkurenční výhody. Existuje několik způsobů, jak získat konkurenční výhodu na cizím trhu. V případě, že se podnik expanduje na trh, kde jeho protivníky nepůsobí, má skvělou příležitost vybudovat silné povědomí o značce u spotřebitelů dříve než jejich konkurenti. Tato strategie je známa pod názvem “ Strategie modrého oceánu ” (ang. Blue ocean strategy). Dle knížky zapsané profesory W. Chan Kim a Renné Mauborgne, modré oceány jsou nové tržní prostory kde je konkurence minimální. Naopak, rudé oceány jsou prostory, kde průmyslová odvětví jsou dobře definována a rivalita je intenzivní. (Johanson, Whittington, 2017, str. 77) Dalším způsobem, jak může mezinárodní expanze pomáhat společností je přístup k novým technologiím a postupem, což může výrazně zlepšit řízení společnosti na domácích nebo jiných trzích. Mezinárodní působení může také zvýšit vnímanou image společnosti a vybudovat Brand v zahraničí pro budoucí příležitosti.
- Saturace domácího trhu: jedná se o běžný proces, který nastává, když je maximalizován objem zboží/služby na trhu. V takovém případě, obchodním společností nezbyvá nic jiného k dosažení svého růstu než bojovat s konkurencí o zvýšení podílu na trhu, pravidelně inovovat a zlepšit jejich výrobky a služby nebo hledat nový trh, kde konkurence je míň silná. (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin a Regnér, 2017, s. 57 - 64)

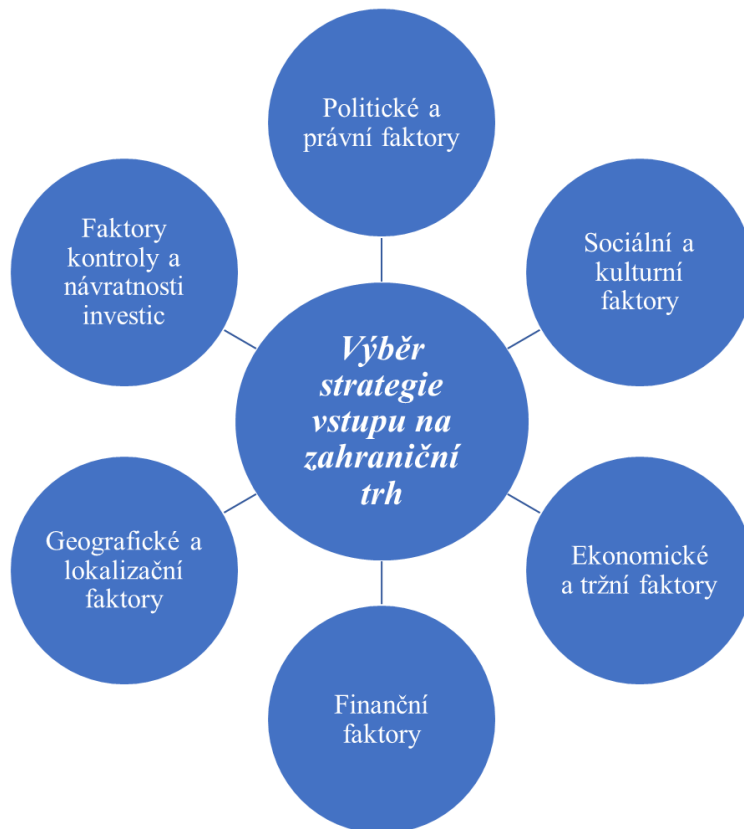
## 2 Volba vstupu na zahraniční trh

Volba vstupu či ne vstupu na zahraniční trh záleží na řadě vnitřních a vnějších faktorů. Vzhledem k různorodosti podniků, jejich výrobků, kulturních odlišností na jednotlivých podnicích nebo trzích a k častým nepředpověditelným změnám nelze si formulovat algoritmus, který bude nám na základě vstupních faktorů garantovat formuli úspěchu. Však různí autoři zmiňují řadu faktorů, které ovlivní formu vstupu a strategie společnosti při internacionalizačním procesu.

Machková a Machek (2021, s. 14) popisují tyto faktory jako nejdůležitější:

- Všeobecná rizika
- Obchodní podmínky
- Typy výrobků
- Bariéry
- Sociálně-kulturní odlišnosti a její vliv na chování a rozhodování spotřebitelů a zákazníků
- Legislativní faktory, které ovlivňují podnikání v daném odvětví a podnikání zahraničních subjektů
- Existence mezinárodních podnikatelských sítí
- Zdroje (finanční, lidské, technologické atd.)
- Jiné.

Dr.Sc. Selimi a Dr.Sc. Zekiri seskupují tyto faktory do šesti skupin:



Obrázek č.2 Faktory, které ovlivňují výběr strategie vstupu na zahraniční trh. Vlastní zpracování dle Dr.Sc. Selimi a Dr.Sc. Zekiri, *Internationalization of businesses and selection of entry modes in other markets*

#### **Politické a právní faktory**

- Obrázek země
- Stabilita vlády
- Politická stabilita
- Zákon o přímých zahraničních investicích
- Řešení sporů

#### **Sociální a kulturní faktory**

- Jazyk a tradice
- Kulturní podobnosti a historické vazby
- Úroveň vzdělání
- Sociální stabilita

#### **Ekonomické a tržní faktory**

- Ekonomická stabilita
- Dostupnost levné pracovní síly
- Očekávaný růst trhu
- Transfer technologií
- Dostupnost zdrojů

#### **Finanční faktory**

- Stabilní směnný kurz
- Přístup ke kapitálu
- Politická a korporátní daň
- Diverzifikace rizik

#### **Geografické a lokalizační faktory**

- Infrastruktura (silnice, přístavy, elektřina atd.)
- Přístup k regionálním a globálním faktorům
- Přístup ke zdrojům
- Komunikační infrastruktura
- Blízkost sousedních zemí

#### **Faktory kontroly a návratnosti investic**

- Kontrola investic
- Požadovaný stupeň návratnosti
- Výhoda být první na trhu
- Monopol nebo silná pozice na trhu

## **3 Internacionalizační předpoklady firem**

Dříve než společnost rozhodne investovat své zdroje na expanzi do zahraničí, ať jsou to zdroje finanční, lidské atd., měla by provést analýzu vnitřního a vnějšího prostředí. Vnitřní analýza by měla zahrnout finanční analýzu společností, jejich produkty, schopnost inovovat a adaptovat své výrobky na nový trh, motivace a zkušenosti.

Tyto analýzy by měly být provedeny nejen firmami, které nemají zkušenosti s internacionalizací, ale také těmi, co už zkušenosti mají. Při posuzování připravenosti firmy na internacionalizaci, musíme zohlednit několik faktorů jako motivace, zdroje, schopnosti a dovednosti, cíle, možnou podporu ze státní sféry nebo z jejich vztahů.

Jestli jeden nebo více klíčových faktorů chybí, společnost by měla zabývat vývojem a odstraněním těchto nevýhod, než se pustí do procesu internacionalizace.

Dle Cavusgila, Knighta a Riesenberger obsahem internacionalizačních předpokladů firem by měly být odpovědi na následující otázky:

- Čeho chceme získat z internacionalizace společnosti? Cíle mohou být různorodá jako např. zvýšení zisku firem, sledování globální strategie firem v zahraničí, sledování klíčových zákazníků atd.
- Je mezinárodní expanze v souladu s vizí společnosti? Firma by měla řídit a hodnotit internacionalizaci v kontextu své vize a využívat své současné a budoucí zdroje co nejlépe.



- Jak bude muset firma přizpůsobit internacionalizaci, jaké požadavky bude muset klast na řízení, finanční, lidské a materiálové zdroje, stejně tak, jako na výrobní kapacity? Společnost by měla hodnotit, jestli má dostatečné zdroje na splnění požadavků zahraničního trhu.
- Co je základem konkurenční výhody společnosti? Společnosti hledají své konkurenční výhody, které jsou založené nad tím, co dělají líp než ostatní konkurenti. Příkladem konkurenční výhody může být silný výzkum a vývoj (VaV), efektivní distribuční cesty, efektivní a inovativní výrobní proces atd.

Velikost firmy hraje nemalou roli v jeho internacionalizačních předpokladech. Malé a střední společnosti jsou považovány ty, které mají méně než 250 zaměstnanců a roční obrat v hodnotě 50 mln. eur. Velké společnosti mají více než 500 zaměstnanců a obrat přesahující 100 mil. eur. Mezi nejdůležitějšími rozdíly, které ovlivní internacionalizační proces patří:

	<b>Malé a střední společnost</b>	<b>Velká společnost</b>
<b>Zdroje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Omezený počet zdrojů</i></li> <li>- <i>Outsourcing zdrojů</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Mnoho zdrojů</i></li> <li>- <i>Internalizace zdrojů</i></li> <li>- <i>Koordinace:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>personálu</i></li> <li>• <i>financování</i></li> <li>• <i>znalosti trhu atd.</i></li> </ul> </li> </ul>
<b>Tvorba strategie / Rozhodovací proces</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Vlastník/CEO přímo a osobně zapojen a bude dominovat veškerému rozhodování v celém podniku.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Adaptivní režim rozhodování v malých postupných krocích.</i></li> </ul>
<b>Organizace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Neformální</i></li> <li>- <i>Podnikatel má sílu ovlivňovat celou organizaci.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Formální/hierarchické.</i></li> <li>- <i>Nezávislý na jedné osobě.</i></li> </ul>
<b>Přístup k riziku</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Občas ochotné riskovat a občas averzní k riziku</i></li> <li>- <i>Zaměření na krátkodobé příležitosti</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Většinou averzní k riziku</i></li> <li>- <i>Zaměření na dlouhodobé příležitosti</i></li> </ul>
<b>Flexibilita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Vysoká</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Nízká</i></li> </ul>
<b>Využívání úspor z rozsahu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Jen omezeně</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Ano</i></li> </ul>
<b>Využití informačních zdrojů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Shromažďování informací neformálním a nenákladným způsobem:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>interní zdroje</i></li> <li>• <i>komunikace tváří v tvář</i></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Použití pokročilých technik:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Databáze</i></li> <li>• <i>Externí poradenství</i></li> <li>• <i>Přístup k informačním zdrojům</i></li> </ul> </li> </ul>

Tabulka č.1. Přístup k internacionalizaci firem dle jejich velikost (Vlastní úprava dle Global Marketing, Svend Hollensen, str. 12)

Každá strategie vstupu na zahraniční trh má své výhody a své nevýhody. Tyto výhody a nevýhody se týkají možnosti vložit své zdroje a do jaké míry rizik, s kterými se může firma setkat, dovednosti a zkušeností firmy na zahraničních trzích a jiné. Obchodní operace a formy jako licensing, franchising vyžadují relativně nízkou úroveň vložení zdrojů, zatímco přímé zahraniční investice vyžadují vysokou úroveň závazků a zdrojů.

Mezi nejdůležitějšími faktory, které firma musí vzít v úvahu při vstupu na zahraniční trh patří:

- Cíle a záměry společnosti. Cíle musejí být dle metodiky SMART (S – Specific, M – Measurable, A – Achievable, R – Reliable, T – Time bounded). K nim patří: ziskovost, podíl na trhu, postavení společnosti.
- Stupeň kontroly nad činností firmy jako procesy rozhodování, operace a strategickými aktivy.
- Specifické finanční, organizační a technologické zdroje a dovednosti, které firma má k dispozici.
- Vlastnosti produktů, které firma nabízí. Může se jednat o hmotné výrobky technologicky velmi pokročilé či ne, nebo služby.
- Podmínky cílového trhu. Hodnocení cílového trhu je věnováno celá kapitola, kde bereme v úvahu nejen ekonomické faktory, ale také řadu jiných jako kulturní vzdálenost, politickou situaci atd.
- Dlouhodobá strategie na trhu.
- Jaké činnosti firma dokáže na trhu udělat sám a jaké činnosti může svěžit jiným stranám. (Cavusgila, Rammala a Freemana,2011, s. 368)

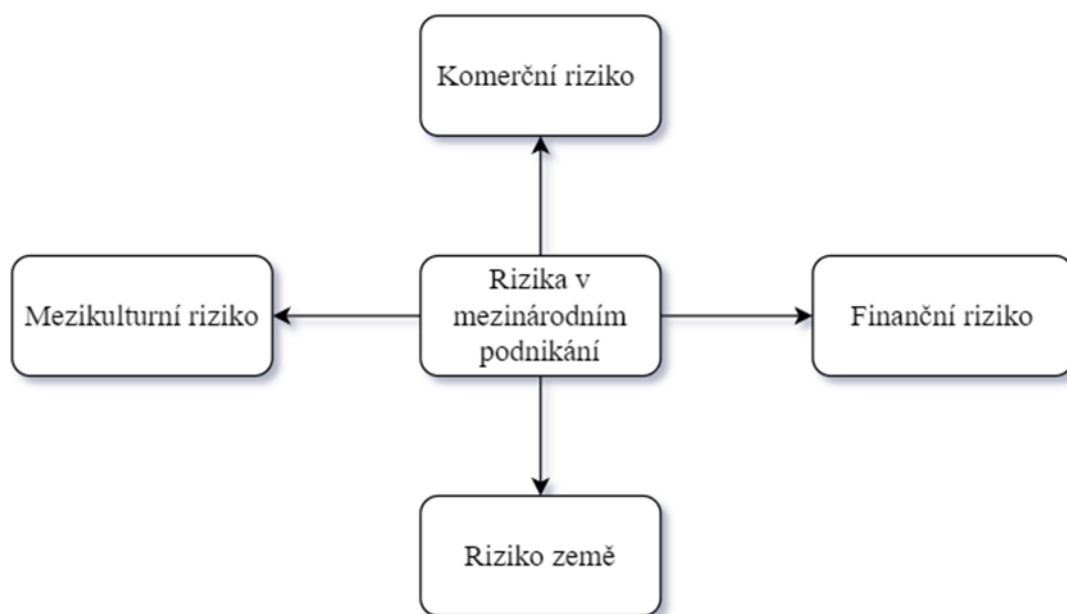
V obrázku níže jsou zobrazeny vztahy mezi internacionalizačními strategiemi a jejich charakteristikami.



Obrázek č. 3. Míra kontroly firem dle strategie vstupu (Vlastní úprava dle Cavusgila, Rammala a Freemana (2011, s. 368)

## 4 Rizika

Jeden z klíčových faktorů při výběru státu, do kterého chtějí společnosti vstoupit a při výběru formy vstupu a návrhu strategie je rizikový faktor, se kterým se mohou firmy setkat. Obecně platí že, čím větší je rizikový faktor, tím méně jsou firmy ochotné investovat své prostředky do cizí země. Z druhé strany, působení podniku na několika trzích snižuje rizikovost a závislost na podmínkách jednotlivých trhů. Rizika lze kategorizovat zejména na komerční, tržní, finanční a dle země nebo teritoriální. (Cavusgil, Knight a Riesenberger, 2012, s. 11)



Obrázek č.4. Rizika v mezinárodním podnikání (Vlastní úprava dle Cavusgil, Knight a Riesenberger, 2012, s. 11)

### 4.1 Mezikulturní riziko

Mezikulturní rizika vyplývají z nedorozumění mezi odlišnými kulturami a může dojít ke sporům o obecných hodnotách, které představuje každý z nás. Mezikulturní riziko je představován odlišnostmi v životním stylu, jazyce, náboženství, mentalitou a zvyky. Kulturní hodnoty jsou tvořeny dlouhodobě a jsou přenášeni mezi generacemi. (Cavusgil, Knight a Riesenberger, 2012, s. 11-12)

Při obchodních vyjednáváních je většinou doporučena výborná znalost jazyka, ve kterém jednání probíhá nebo přítomnost zkušeného tlumočnicka, který umožňuje nejen překlad slov po slovu, ale také zajišťovat jádro věci. Špatná komunikace v důsledku kulturních rozdílů vede k nevhodným obchodním strategiím a neefektivním vztahům se zákazníky. (Machková a Machek, 2021, s. 12)

Dle Cavusgil, Knight a Riesenberger (2012, s. 11-12) k mezikulturním rizikům patří:

- Styly vyjednávání
- Jazyk a kultura
- Přístup k rozhodování
- Etické praktiky

## 4.2 Finanční riziko

Finanční riziko zahrnuje několik rizik jako měnové, transakční, daňové, úrokové atd. Obecně představuje riziko, že společnost nebude schopná splnit klíčové finanční závazky nezbytné pro přežití a pro budoucí expanzi na trzích. Existují několik měřítek k hodnocení finančního rizika: ukazatelé zadluženosti - vyjadřují výše dluhu vzhledem k vlastnímu kapitálu, likvidita - míra schopnosti podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky, návratnost investic - vyjadřuje čistý zisk nebo ztrátou nad počátečními investicemi, atd. (Johanson, Whittington, 2017, str. 77)

- *Měnové riziko* – je takové riziko, které souvisí s nepříznivými výkyvy směnných kurzů při obchodování s různými měnami. Je velmi náročné předpovídat budoucí vývoj kurzů, protože na jeho vývoji nehrají roli jen ekonomické faktory, ale i neekonomické. Jestli měnové kurzy výrazně kolísají, hodnoty aktiv, zisku a pasivních příjmů společnosti se budou odlišit od těch plánovaných a společnost může mít znatelné ztráty. Inflace a další škodlivé ekonomické a neekonomické podmínky v jedné zemi mohou mít přímý a okamžitý důsledek na vývoji směnných kurzů. Dopad tohoto rizika vždycky zaleží na dvou faktorech: volba měny a doba splatnosti.

Mezi nejčastějšími nástroji na omezení kurzového rizika patří volba měny, vhodná měnová struktura závazků a pohledávek, využívání zajišťovacích nástrojů a prodej pohledávek, rozložení obchodů na různé trhy a různé měny, kombinace dovozních a vývozních operací, udržování hotovosti ve vhodném měnovém složení v závislosti na vlastních obchodních aktivitách. Však tyto komplexní finanční operace kladou značné požadavky na finanční controlling firmy. (Machková a Machek, 2021, s. 32)

- *Daňové riziko* – souvisí se strukturou daní v dané zemi, její výší, častou změnou struktury daní, časem, který potřebuje podnik ke splnění daňových závazků a procesy s nimi souvisejícími atd. (Johanson, Whittington, 2017, str. 77)
- *Inflační riziko* – souvisí se změnou inflací na domácím a na cizím trhu. Týká se toho, jak se změní cenová hladina hmotných zboží nebo služeb. V takové situaci za stejné množství peněz se dá koupit méně hmotných zboží nebo služeb. Dle výše inflace můžeme ji dále kategorizovat na: deflaci – opakem inflace, tzn. všeobecný pokles cenové hladiny a zvýšení kupní hodnoty peněz), stagflaci – jedná se o kombinaci inflace a velmi pomalého nebo klesajícího ekonomického růstu a hyperinflaci – extrémně vysoká a rychle rostoucí inflace, obvykle k tomu dochází, když finanční politiky vlády selhaly a bylo tisknuto nadměrné množství peněz. (Brooks Macdonald, What is inflation?)
- *Transakční riziko* – je vyjádřeno pravděpodobností, že vlivem nepříznivé změny transakčního kurzu, účastník obchodní transakce nebude mít očekávaný výnos. Je to

zejména velmi důležité pro firmy, které obchodují velmi často v jiných zemích. Strany, které účastní obchodní transakce, však se mohou bránit takovému riziku použitím zajišťovacích nástrojů. (Cavusgil, Knight, Riesenberger, 2012, Str. 11)

- *Úrokové riziko* – vyjadřuje riziko, které vyplývá z nečekané změny úrokových sazeb
- *Riziko dividend a návratnosti kapitálu* – každý investor předpokládá, že postupem času se mu vrátí částka svých investovaných prostředků plus další hodnota ve formě výnosu. Akciové společnosti nabízejí svým investorům pravidelné dividendy a jiné podniky jiné formy výnosu. (Brooks Macdonald, What is inflation?)
- Atd. .

### 4.3 Komerční riziko

Komerční riziko vychází jako důsledek špatného návrhu a provedení strategických a operačních cílů společností. Sice s takovými riziky se podnik může setkat i na domácím trhu, na zahraničních trzích tyto ztráty mohou být značně vyšší.

Komerční rizika můžeme rozdělit na několik kategorií:

- *Slabý partner* – volba vhodného partnera se znalostmi trhu a s kontakty může být velkou výhodou a slabý partner může poškodit image firmy snížením kvality výrobků a služeb. Zatímco, spolupráce s partnery na domácím trhu může být rychlejší, na zahraničních trzích to může trvat déle na základě volby režimu vstupu, např. joint venture nebo licensing.
- *Operační problémy* – zahrnují řadu problémů, které se mohou vyskytnout při každodenní činnosti podniků. Mezi operačními problémy nalezneme špatné řízení logistických operací, problémy s kvalitou surovin, zpracováním a výstupními produkty, uspokojení zákazníků atd. (Nintex, 7 challenges that keep operations managers up at night, 2017)
- *Špatné načasování vstupu* – správné načasování vstupu je stejně důležité a kritické pro úspěch podniku na daném trhu. Spousta podniků přeceňuje potenciál trhu, ale podceňuje čas vstupu a úsilí, které jsou nutné k vytvoření skutečné přítomnosti na trhu. Podnikatelský koncept, že první účastníci mají unikátní výhody a že bude náročnější pro jiné firmy je překonat je velmi omylný. Ačkoliv je hodně příkladů, kde se uplatnění této teorie ukázalo úspěšné, podniky musí vždy vzít v úvahu makroekonomické cykly a projekce jejich výnosů v budoucích letech.
- *Konkurence* – jsou to protivníky na trhu, které nabízejí stejné nebo velmi podobné výrobky a služby. Více o nich bude zmíněno v kapitole 8.1.2 o Porterově analýze konkurenčních sil.
- *Špatné formulace a provedení strategie* – strategie řízení společnosti představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směru dalšího rozvoje podniku s cílem životaschopnosti firmy vzhledem k měnícím se podmínkám trhu. Její špatné formulace bez uvažování klíčových faktorů může mít pro firmy katastrofální dopad. (Sedláčková, 2006, s. 17)
- *Platební morálka* – vyjadřuje schopnost druhé strany zaplatit své faktury a zaplatit je včas. Zpoždění nebo nezaplacení může způsobit komplikace pro firmu ať z finančního nebo administrativního hlediska. (Fundamentals of Global strategy, Entry Strategies: Timing)

## 4.4 Riziko země

Riziko země, známé také jako politické nebo teritoriální riziko, je představováno nepříznivými dopady na proces vstupu a běžného provozu podniků, způsobeno vývojem politického, právního a ekonomického vývoje v dané zemi. Je v něm zahrnuto pravděpodobnost zásahu do obchodních aktivit firem. Příkladem zásahu může být mezení přístupu na trhy vybudováním tarifních a netarifních bariér, kterým bude věnováno celá kapitola.

K riziku země můžeme přiřadit dílčí rizika jako:

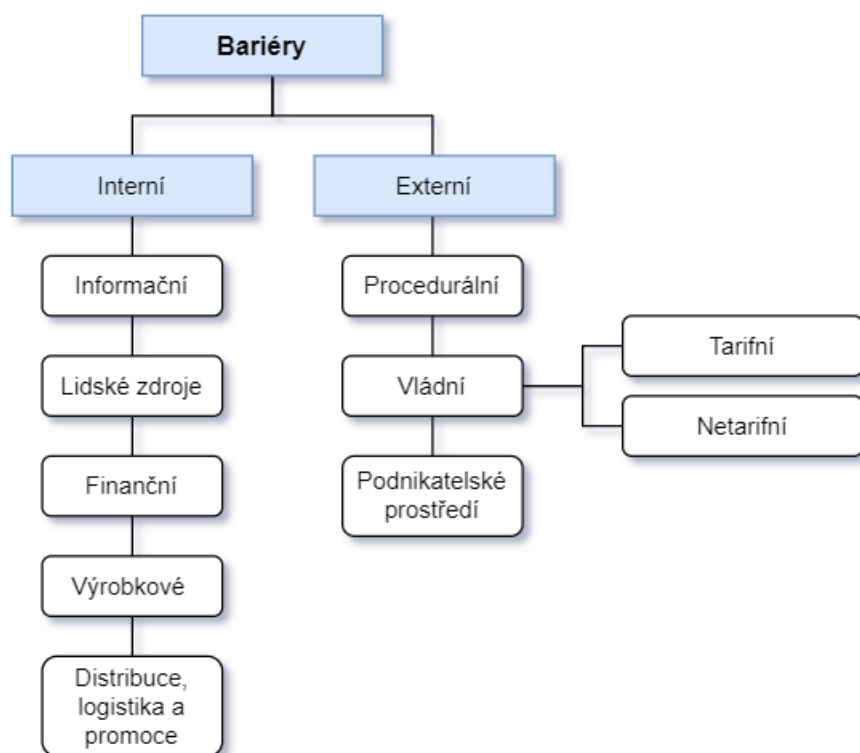
- Vládní intervence, protekcionismus a překážky obchodu a investic
- Byrokracie a korupce
- Nedostatek právních bezpečných základů pro práva duševního vlastnictví
- Nepříznivá legislativa pro zahraniční firmy
- Sociální a politické nepokoje a nestabilita

(Cavusgil, Rammal, Freeman, 2011, Str. 12)

## 5 Bariéry

Bariéry jsou překážky, s kterými se setkávají firmy při jejich snahách o expanzi do zahraničí. Jejich povaha je různorodá a obecně platí, že podniky se chtějí vyhnout trhům, kde je těžké je překonat a kde předpokládaný zisk je malý. Existuje spousta způsobů, jak můžeme klasifikovat bariéry na základě jejich vlastnosti: interní a externí dle OECD.org; vytvořeny lidským a nelidským faktorem, vládní nebo nevládní, domácí nebo zahraniční, tarifní a netarifní atd.

Interní bariéry jsou takové bariéry, které jsou spojené s vnitřními schopnostmi/zdroji a přístupem společnosti k internacionalizaci. Externí bariéry vyplývají z vnějších prostředí buď na domácím, nebo na zahraničním trhu. (OECD.org, Glossary for Barriers to SME Access to International Markets)



Obrázek č.5 . Bariéry v mezinárodním podnikání dle OECD.org. Vlastní zpracování dle OECD.org

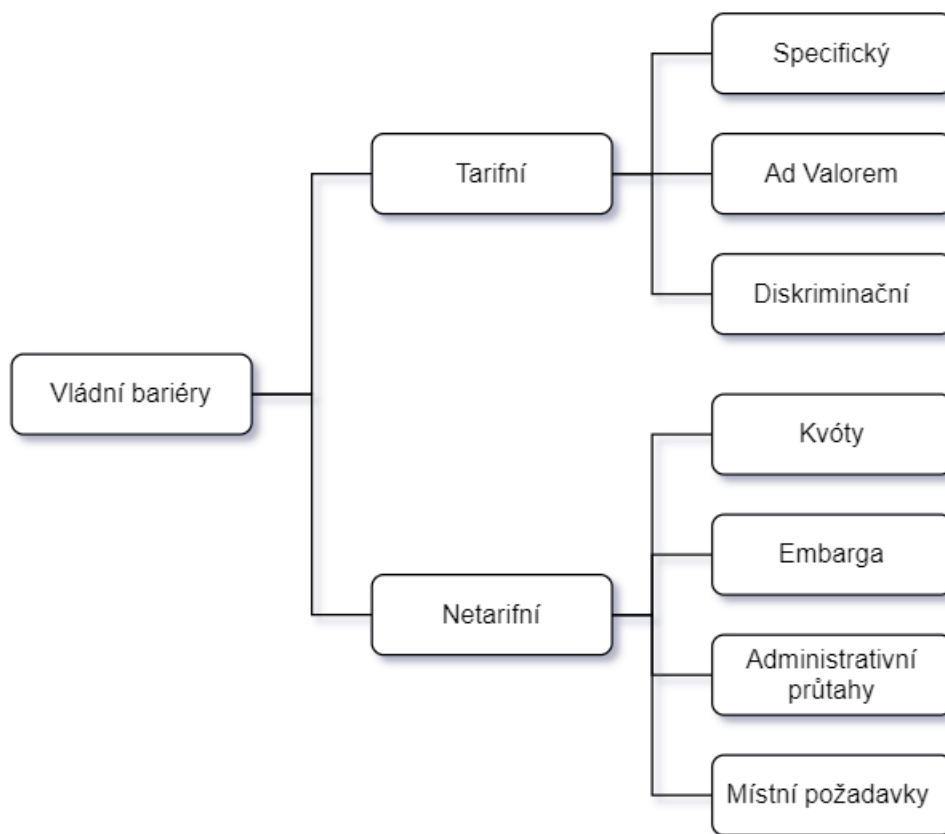
Volný obchod mezi zeměmi umožňuje mezinárodní specializaci jednotlivých států, např. Česká republika, Spolková republika Německo jsou specializovány na automobilový průmysl, zatímco jiné státy jako Řecká republika, Španělské království jsou specializovány na zemědělství a turismus. Firmy mohou tak efektivně zvýšit produkci více, než kdyby prodej byl omezen na domácím trhu. Tím pádem, ceny klesají a kvalita výrobků a služeb roste.

Přestože existuje spousta důvodů, proč země by měly mezi sebou volně obchodovat, velmi často vlády jednotlivých států podnikají kroky k omezení přílivů zboží nebo investic z jednotlivých států. Mezi těmito důvody patří:

1. *Ochrana domácích výrobců.* Dovození cla zvyšují náklady na dovážené zboží a zákazníci se orientují na domácí výrobky kvůli nižší ceně. Však existuje i záporná strana takového státního protekcionismu, tuzemští výrobci mohou tak snížit efektivnost své výroby a v případě, že je to podporováno dlouhodobě, bude náročné pro domácí firmy konkurovat v mezinárodním prostředí.
2. *Generování příjmů.* Používání cel ke generování příjmů je typické pro méně rozvinuté státy. Hlavním důvodem je, že tyto státy mají vysokou míru šedého hospodářství, a je pro ně jednodušší získat příjmy prostřednictvím dovozních a vývozních cel.
3. *Udržování dostatečných zásob výrobků na domácím trhu.* S tímto důvodem se setkáváme nejčastěji v zemích vyvážejících přírodní zdroje, které tvoří značný podíl v celkové struktuře vývozu nebo jsou důležité pro chod celkového hospodářství.
4. *Udržování vyšší ceny zboží.* Státy omezují vývoz zboží s cílem udržování a zvyšování zisku pro určitý typ výrobku. To je jeden z důvodů, proč vznikla Organizace zemí vyvážejících ropu

(zkráceně OPEC z angl. Organization of the Petroleum Exporting Countries), která sdružuje 13 států. (Hollensen, 2017, str. 227)

Vládní bariéry mohou být tarifní nebo netarifní.



Obrázek č. 5. Klasifikace vládních bariér. Vlastní zpracování dle Hollensena, 2017, s. 227

Tarifní bariéry jsou skládány z přímých daní a poplatků uvalených na dovoz. Obecně mají jednoduchou povahu, je jednoduše pro exportéry je spočítat při návrhu podnikatelského plánu. Je to také účinný nástroj pro politiky, kteří chtějí ukázat domácím výrobcům jejich úsilí o hospodářský protekcionismus. Mezi nejčastějšími formami z nich setkáme:

- Specifické – Na konkrétní produkty jsou účtovány poplatky dle hmotnosti nebo dle obsahu.
- Ad Valorem – Poplatky jsou vyjadřovány jako přímé procento z hodnoty zboží.
- Diskriminační – Poplatky jsou uplatněny pro produkty pocházející z konkrétní země, ať je to z politických důvodů nebo kvůli obchodní nerovnováze.

Netarifní bariéry jsou na rozdíl od tarifních bariér mnohem obtížnější k identifikaci než tarifní. Zatímco svět zaznamenal během posledních 40 let snížení tarifních bariér, ty netarifní se souběžně zvyšují. Mezi nejběžnějšími z netarifních bariér patří:



- *Kvóty* – Po cle je to to druhým nejčastějším typem bariéry. Jedná se o omezení množství zboží, které může vstoupit nebo opustit stát během určitého časového období.
- *Embarga* – Jedná se o úplný zákaz obchodu s jedním nebo více produkty s určitou zemí. Embargo je nepřísňější netarifní obchodní bariéra a hlavním důvodem k jeho zavedení je politická situace mezi zeměmi. Příkladem embarga je zákaz obchodu s Kubou pro americké společnosti.
- *Administrativní průtahy* – Tato bariéra obsahuje širokou škálu vládních opatření jako regulační kontroly, byrokratické procedury, záměrně nedostatečně neobsazení celních pracovišť, speciální licence atd. s cílem narušení rychlého toku zboží do země.
- *Místní požadavky* – Jedná se o požadavky, které stanoví, že určité množství mají dodat výrobci na domácím trhu. Tudiž mohou uvádět, že určitý podíl konečného produktu má být vyrobeno v tuzemsku nebo určitá část nákladů musí vycházet z tuzemských zdrojů. (Hollensen, 2017, str. 225-229)

## 6 Metodika internacionalizace

Sice společnosti začali prodávat své výrobky nebo budovali dceřiné společnosti k zpracování surovin již od středověku, problematika internacionalizace dostala zvláštní pozornost po druhé světové válce, a především během posledních 30 let. K budování internacionální/globální společnosti, firmy musejí přizpůsobit nejen své výrobky, ale také způsob, jak podnikají. Mezi nimi patří strategie, organizační struktura, výrobky a služby, visionářské vedení, procesy a organizační kulturu. (Cavusgil, Knight a Riesenberger, 2012, s. 310)



Obrázek č. 6. Mezinárodní firma. Vlastní zpracování dle Cavusgil, Knight a Riesenberger, 2012, s. 310

## 6.1 Modely internacionalizace

Mezi hlavními modelům k teorie internacionalizace firem patří model mezinárodního cyklu životnosti výrobku, model internacionalizace dle Uppsalské školy, teorie OLI (ownership, location, internationalization) a posledně vyvinutá teorie firem typu Born global. (Machková, Machek, 2021, s. 22 - 26). Ostatní vyvinuté metody jsou kombinací výše zmíněných metod.

Přístupy k volbě způsobu mezinárodního podnikání lze dělit na tradiční nebo vodopádní (Waterfall) a sprinklerové (Sprinkler).

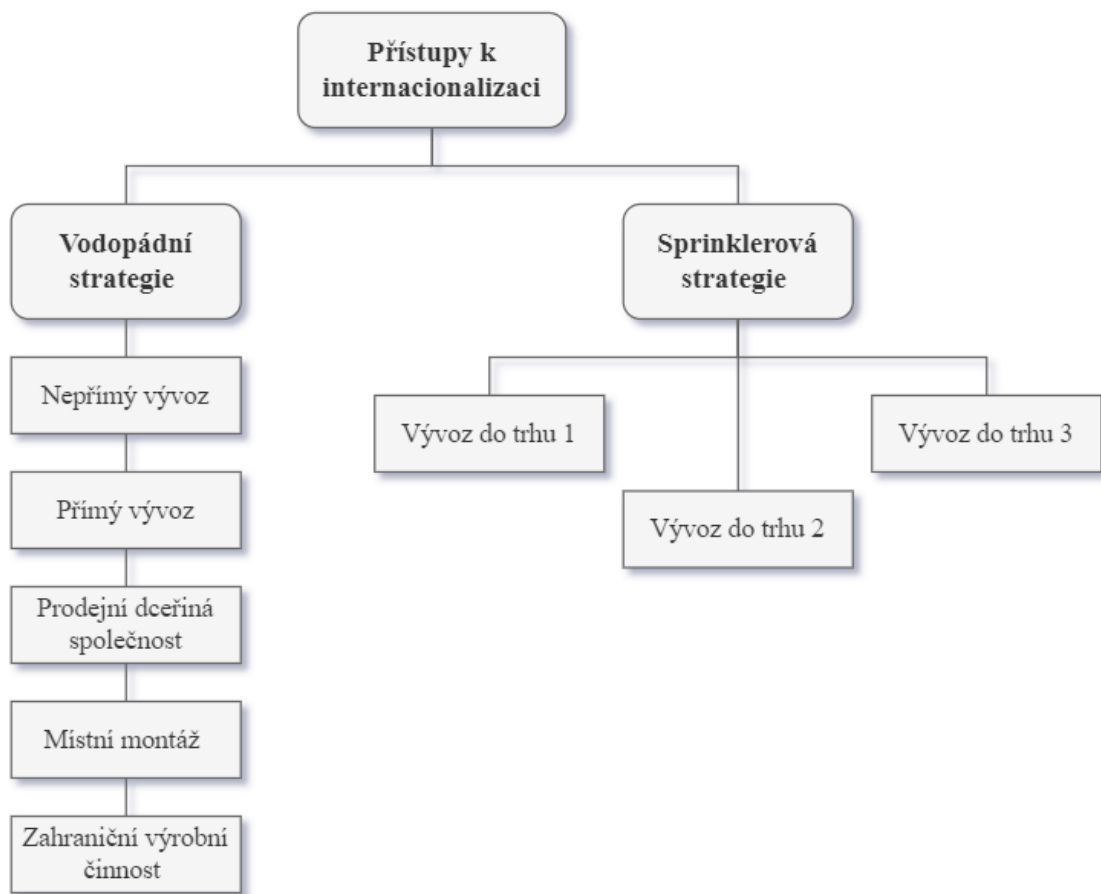
**Vodopádní metody** spočívají v postupné expanzi a zvyšování závazků na zahraničním trhu. Lze rozlišit pět fází:

1. Fáze: Nepřímý vývoz, licencování
2. Fáze: Přímý vývoz prostřednictvím nezávislého distributora
3. Fáze: Založení zahraniční prodejní dceřiné společnosti
4. Fáze: Místní montáž
5. Fáze: Zahraniční produkce

Vodopádní přístupy k internacionalizaci jsou výhodné pro stabilní se vyvíjející trhy. Manažeři mohou používat své získané dovednosti na jiných trzích. Další velkou výhodou vodopádních metod je požadavek na relativně nízké investice. Pokud se společnost selhává v jednom trhu, nemusí se spustit do jiných podobných trhů.

**Sprinklerové přístupy** mají opačné výhody a nevýhody než ty vodopádní. Společnosti díky přístupu na velké skupině trhů, mohou využívat úspory z rozsahu a získat výhody prvního hráče. Z druhé strany, velkou nevýhodou je množství požadovaných zdrojů, což zvyšuje náklady. (Johnson, 2009, s. 178–180)

Firmy, které vybírají sprinklerové přístupy jsou podniky tzv. Born global, které mají za cíl od svého vzniku prosadit se rychle na světovém trhu. Jsou to převážně malé a střední podniky, které využívají strategii diferenciaci na úzce zaměřených sektorech v zahraničních trzích. (Machková, Machek, 2021, s. 25) Kvůli omezeným zdrojům, spousta Born global firem se spoléhá na pokročilých komunikačních technologiích, aby mohly oslovit a poskytnout služby svým zákazníkům. (Johnson, 2009, s. 1179)

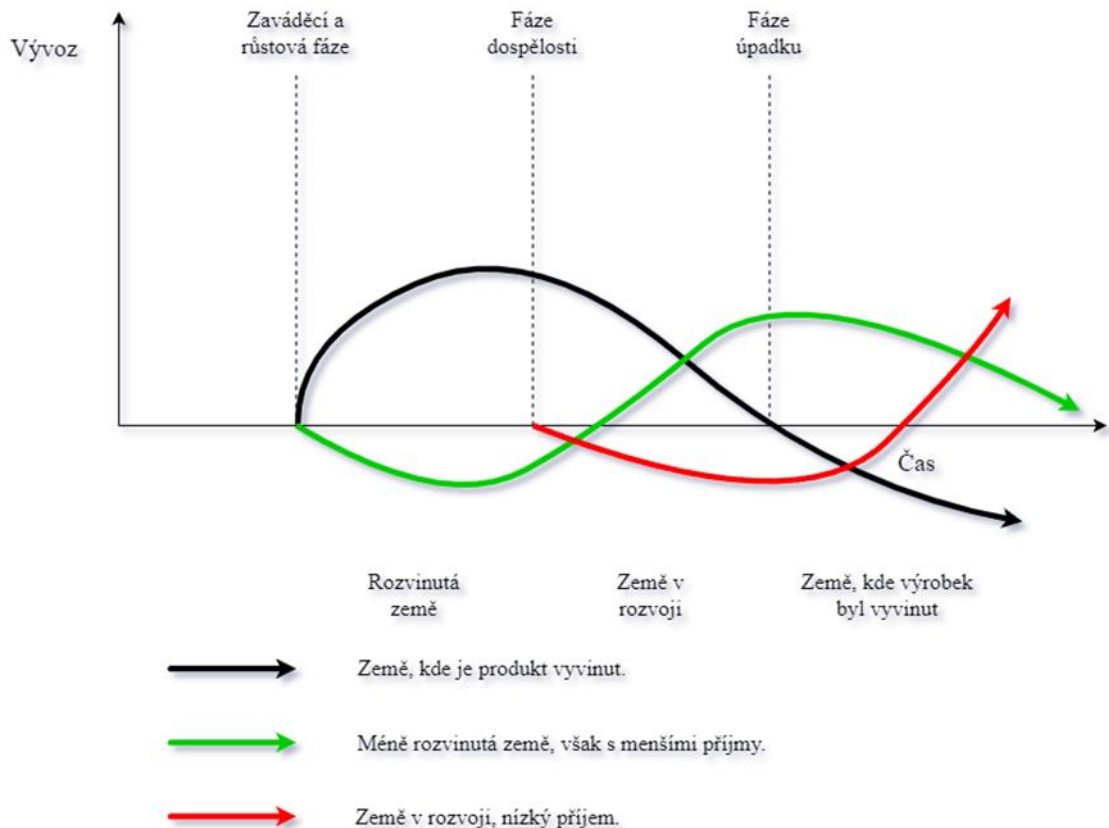


Obrázek č.7 . Přístupy k internacionalizaci firem. Vlastní zpracování dle Johansona, Machkové a Machka

### 6.1.1 Model mezinárodního cyklu živostnosti výrobku

Model mezinárodního cyklu živostnosti výrobku byl představován americkým ekonomem Raymondem Vernonen v roce 1966 a snaží vysvětlovat proces internacionalizace firem na základě cyklu životnosti výrobku. (Machková a Machek, 2021, s. 22) Dle Vernona existují tři fáze pro internacionalizaci výrobku:

1. *Fáze:* Nový produkt je vyvinut v průmyslové rozvinuté zemi. Společnost je vyváží do méně vyspělých zemích, kde nemá konkurenci.
2. *Fáze:* Postupem času, výrobek dojde k fázi dospělosti a výroba se přesune do méně rozvinutých zemi, aby podpořila poptávku po nich na těchto trzích. Důvodem takového postupu je konkurence na těchto zemích, která vychází s velmi podobnými nebo stejnými produkty, však s nižší cenou díky nižším nákladům. Chce-li společnost být také konkurenčně schopná, musí přesunout výrobní proces do nich.
3. *Fáze:* V poslední fázi se výrobní postupy standardizují, cena výrobku klesá a pro firmy je nevhodné je vyrábět v domácím trhu. Výroba je zcela posunutá v méně rozvinutých zemích. (Jacobs, Willis, Samil, Bullard,1997, s. 1)



Obrázek č. 8. Mezinárodní životní cyklus (Vlastní úprava dle The intacone.com, International Trade Product Life Cycle)

## 6.1.2 Uppsalská teorie internacionalizace

Uppsalský model internacionalizace vznikl v roce 1975 autory J. Johanson, J.E. Vahlne a F. Wiedersheim-Paul v Uppsalské univerzitě ve Švédsku. Její podstatou je sekvenční model vstupu na jdoucí po sobě trhy na základě své zkušenosti z mezinárodního podnikání. (Hollensen, 2017, s. 84) Tato teorie byla formulována dle průzkumu švédských firem a dle něj lze dělit proces internacionalizace firem do čtyř fází:

1. *Fáze:* Firma neuskuteční žádné pravidelné vývozní aktivity do dané země (sporadický vývoz)
2. *Fáze:* Společnost vstupuje na cizí trh prostřednictvím nezávislých zástupců (Vývozní obchodní metody)
3. *Fáze:* Společnost investuje do podpory exportu přímo založením prodejní dceřiné společnosti.
4. *Fáze:* V poslední fázi společnost zřizuje vlastní továrnu a investuje do výrobních aktivit. (Hollensen, 2017, s. 85)

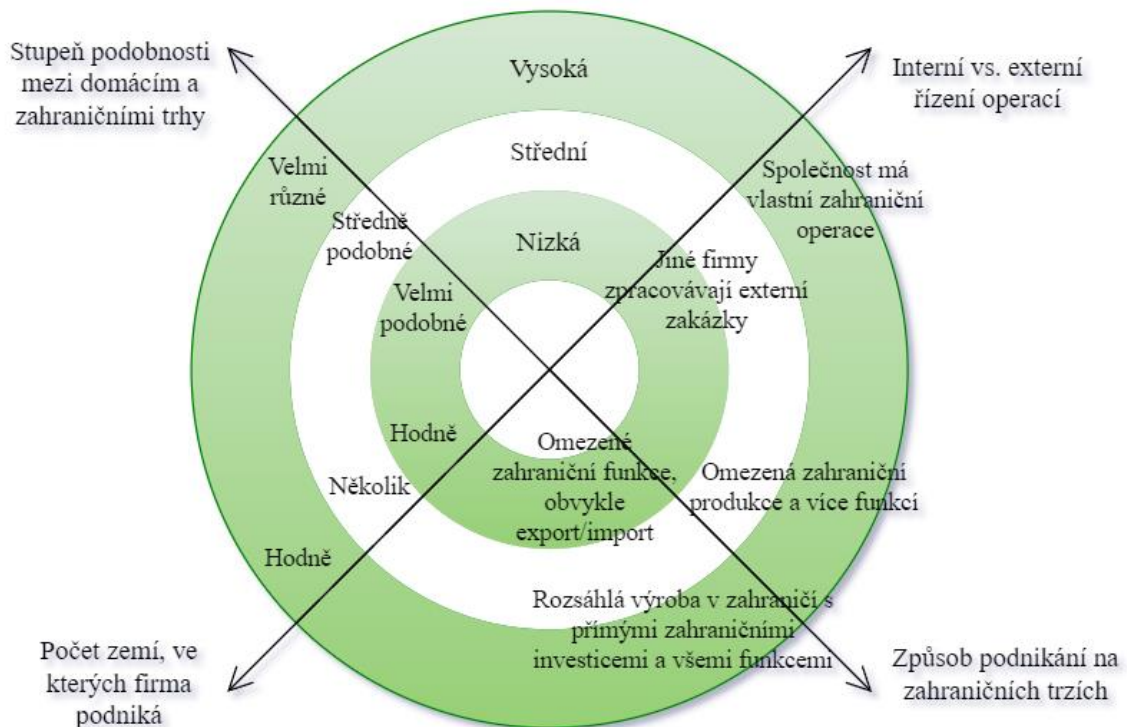
Forma vstupu Země	Sporadický vývoz	Nezávislé zástupci	Prodejní dceřiná společnost	Výrobní aktivity
Země A				
Země B				
Země C				
....				
....				
....				
Země N				

Obrázek č.9 . Uppsalský model internacionalizace. Vlastní úprava dle Hollensena, 2017, s. 86

Jak je vidět dle obrázku nahoře, stupeň internacionalizace je závislá na dvou faktorech: mírou závazků vůči zahraničním trhům a rostoucí vzdáleností mezi zemi. Čím líp firma trh zná, tím více je ochotna do toho vložit své zdroje, které má k dispozici. Těž platí, že firmy vstupují na trhy, které jsou jim blízké ze sociokulturního hlediska a postupně na něm roste angažovanost vůči nim. (Hollensen, 2017, s. 86)

Vzhledem ale k času svého vzniku, tento model nenabízí hodnotu pro společnosti typu Born global, nebo na velké transnacionální firmy a nepočítá s prudkým rozvojem komunikačních a informačních technologií. Ekonomové R. Loustarinen a J. S. Welch dále upravovali model uppsalské školy přidávali šest dimenzí, které ovlivňují rozvoj internacionalizace: volba formy vstupu na zahraniční trh (obchodní metody, formy nenáročné na kapitálové vstupy a kapitálové vstupy), předmět mezinárodního podnikání (hmotné a nehmotné produkty), volbou cílového trhu (sociálně-kulturně prostředí, politická situace, zeměpisná vzdálenost), firemní organizační struktura (vývozní oddělení, mezinárodní oddělení) a dovednosti lidských zdrojů. (Machková a Machek, 2021, s. 24).

Zajímavý a podobný pohled nad tematikou internacionalizace nabízí i Daniels, Radebaugh a Sullivan (2019, s. 398). Dle nich stupeň internacionalizace firmy roste tak, jak společnosti pohybují na zahraničních trzích s cílem snížení rizika. Jsou identifikovány čtyři dimenze, které hrají roli: podobnost mezi domácími a zahraničními trhy, počet zemí, ve kterých firma podniká, způsobem podnikání na zahraničních trzích a model řízení operací na zahraničí.



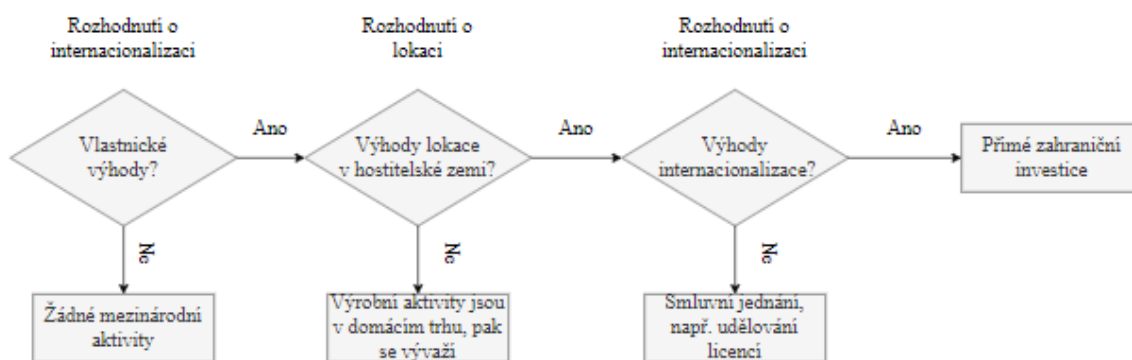
Obrázek č. 10. Stupeň internacionalizace. Vlastní úprava dle Danielse, Radebaugh a Sullivan.

### 6.1.3 OLI (ownership, location, internationalization)

Model internacionalizace OLI (ownership, location, internationalization) byl zpracován koncem osmdesátých let minulého století autorem J.H. Dunningem a předmětem je vysvětlení procesu internacionalizace na základě časové posloupnosti. Tento proces je rozvíjen díky třem faktorům:

1. *Vlastnictví (ownership)* – jsou to specifické výhody, které podnik vlastní. Tyto jedinečné konkurenční výhody musejí zajistit firmě úspěch nad výhody místních firem v domácím trhu. Vlastnické výhody velmi často mají formu nehmotného aktiva. (Barney 1991, p. 101) Jsou to zejména průmyslové vlastnictví (ochranné známky, patenty, průmyslové vzory), inovační kapacity, významné kapitálové zdroje atd. (Machková a Machek, 2021, s. 24)
2. *Umístění (location)* – jsou to výhody, které souvisí s umístěním mezinárodních aktivit. Mezi výhody specifické pro lokalitu patří dobře rozvinutá infrastruktura, dostatek kvalifikované a levné pracovní síly, nižší náklady na suroviny atd. (Ebrary.net, Dunning's OLI Paradigm) Nejsou-li na firmě aplikovány překážky obchodního a politického charakteru a trhy jsou kulturně blízké může proběhnout internacionalizace firemních aktivit velmi účinně a rychle. (Machková a Machek, 2021, s. 25)

3. *Internacionalizace (internationalization)* – Třetí výhoda se týká způsobu řízení, tj. vnitřní faktory (internationalization advantages). Firmy, které tyto výhody vlastní mohou je využít samy nebo prodávat je. Může se jednat o faktory související se zkušenosti mateřské firmy s mezinárodním podnikáním, efektivní procesy řízení ve firmě, s vnitřními systémy kontroly jakosti atd. (Ebrary.net, Dunning's OLI Paradigm)

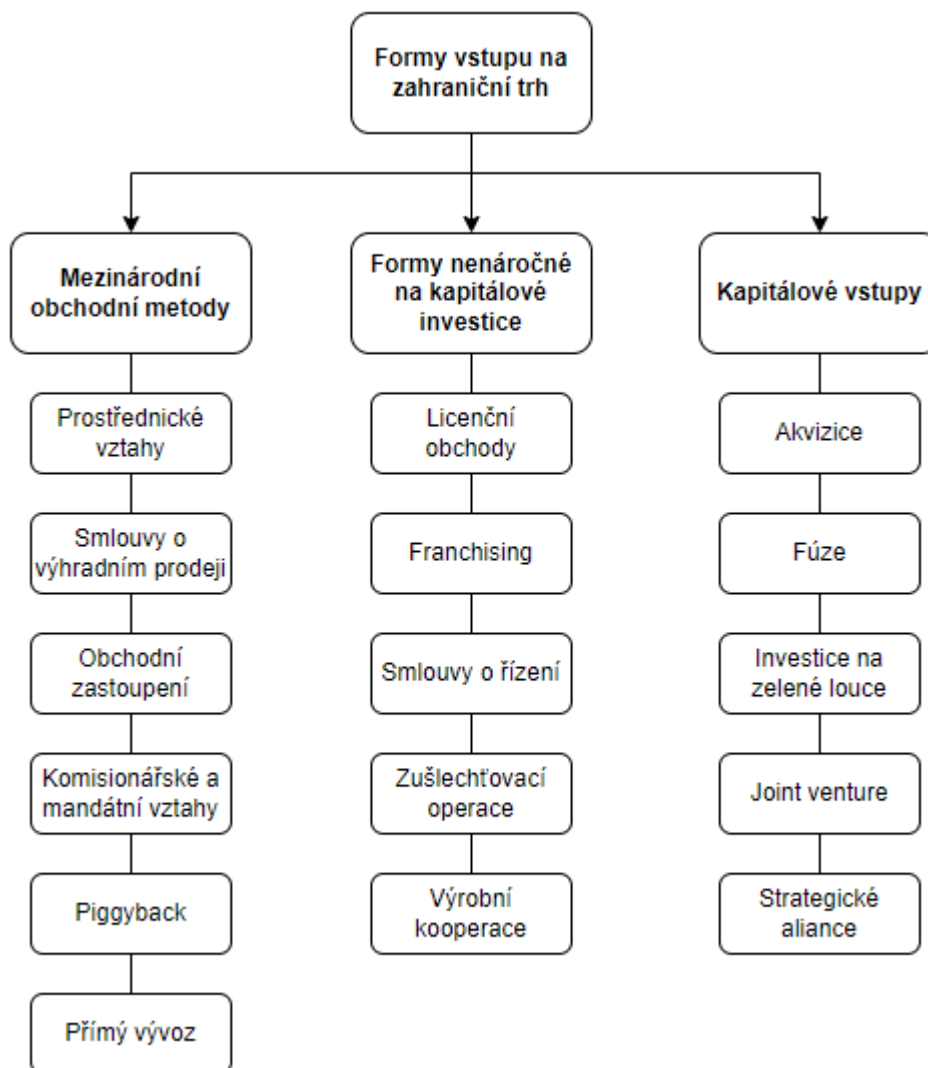


Obrázek č.11 .Model internacionalizace dle OLI. Vlastní úprava dle Ebrary.net, Dunning's OLI Paradigm

## 7 Internacionalizační strategie - formy vstupu na zahraniční trh

Formy vstupů na zahraniční trhy dle Machkové a Machka (2021, s. 74) lze rozdělit do třech kategorií:

- Mezinárodní obchodní metody (dovozní a vývozní operace),
- Formy nenáročné na kapitálové investice,
- Kapitálové vstupy.



Obrázek č.12. Formy vstupů na zahraniční trhy. Vlastní zpracování dle Machkové a Machka, 2021, s. 74 – 90)

## 7.1 Mezinárodní obchodní metody (dovozní a vývozní operace)

Jedná se o tradiční způsob, který je znám od antikvity a zároveň je považován za nejjednodušší formou vstupu. Občas to nepožaduje žádné investice, pokud se jedná o dovoz při malém objemu určitých zboží, však jestli mezi cíli podniky patří získání podílu na trhu, je třeba investovat své zdroje do mezinárodního marketingu. K tomu patří náklady spojené s marketingovým výzkumem a přizpůsobení podmínek zahraničního trhu, např. dle norem, objemu atd. Další podnik musí zajistit doprovodné služby a finance s nimi spojené, stanovit cenovou strategii a vybrat vhodnou obchodní metodu. (Machková a Machek, 2021, s. 74) Obchodní metody rozdělujeme na základě smluvních vztahů s obchodními partnery.



## **Prostřednické vztahy**

Prostředníci jsou podnikatelské subjekty, které podnikají vlastním jménem, na vlastní účet a na vlastní riziko. Zboží nakoupené jsou prodána dalším subjektům a tím se tvoří zisk. Tato forma je vhodná pro malé a střední podniky, které nemají dostatečně zdroje na zřizování vlastního obchodního oddělení nebo pro podniky, které chtějí záměrně jen se specializovat na jiné činnosti jako výzkum a vývoj nebo výroba. (Machková a Machek, 2021, s. 74) Hlavní nevýhodou je nízká kontrola nad subjektem a může dojít k poškození obchodní značky. Nízké náklady oběhu a eliminace některých obchodních rizik jsou nejdůležitější výhody. (Cavusgil, Rammal a Freeman, 2011, s. 385)

## **Smlouvy o výhradním prodeji**

Uzavřením smlouvy o výhradním prodeji se dodavatel zavazuje, že nebude prodávat zboží jiným odběratelům na zahraničním trhu než výhradnímu prodejci. K odstranění budoucích konfliktů, smlouva musí obsahovat spoustu údajů, které umožní dodavateli mít nějakou si zvýšenou kontrolou nad výhradním prodejci. (Machková a Machek, 2021, s. 74) Mezi nimi patří: typ zboží včetně další řády, podmínky stanovení ceny nákupu a prodeje, vyhrazena oblast, podmínky k zrušení smlouvy atd. Stejně jako prostřednické vztahy, smlouvy o výhradním prodeji umožní firmám proniknout na zahraniční trh velmi nízkými náklady. Občas firmy vnímají smlouvy o výhradním prodeji jako test potenciálu zahraničního trhu. (Lawinsider.com, Exclusive sales agreement)

## **Obchodní zastoupení**

Další metodou mezinárodního obchodu je konání činnosti na základě zastupitelské báze. Dobře vybudovaná obchodní a distribuční síť může být klíčovým faktorem k úspěchu či neúspěchu. Zástupce se zavazuje sjednat a uzavírat obchody/smlouvy přímo na jméno zastoupeného nebo sjednávat podmínky pro uzavírání smluv, která zprostředkovává zastupovanému. Ve smluvních podmínkách mezi zastupitelem a zastupovaným mohou být sjednány podmínky o výhradním zastoupení. V takovém případě mluvíme o výhradním obchodním zastoupení a zastoupený je povinen nepoužívat jiného zástupce a ani zástupce není oprávněn uzavírat smlouvy na účet jiného jiné osoby včetně sebe pro určitý okruh obchodu v určité oblasti. (Machková a Machek, 2021, s. 74)

## **Komisionářské a mandátní vztahy**

Komisionářské smlouvy se uzavírají mezi komisionářem a komitentem. Komisionář se zavazuje, že uzavírá smlouvu na jeho vlastní účet pro komitenta a následně komitenta mu dává odměnou formou podílu z obchodu nebo přímo úplatu. V praxi se používá především tam, kde komitent nechce být vidět. Mezi hlavními výhodami komisionářských vztahů patří možnost kontroly na obchodními podmínkami a možnost využití goodwillu komisionáře, jeho znalosti zahraničního trhu, obchodní kontakty a distribuční cesty. Nevýhodou této metody může být přílišná samostatnost komisionáře a neuplatnění firemní image na zahraničním trhu. (Machková a Machek, 2021, s. 74)

Mandátní smlouvy jsou velmi podobné těm komisionářským až na zásadní rozdíl, že se mandatář zavazuje sjednat a uzavírat smlouvy na účet mandanta a mandant se zavazuje ho odměňovat. Není

li ve smlouvě stanoveno jinak, vzniká mandataři nárok na odměnu, když řádně vykonaná činnosti definované ve smlouvě, ačkoliv na dopad jejich výsledků. (Cavusgil, Rammal a Freeman, 2011, s. 385)

### **Piggyback**

Jedná se o spolupráci několika firem ze stejného nebo podobného oboru, kde jedná velká firma, která má již vybudované distribuční cesty, poskytuje je menším firmám za úplatu. Je to velmi výhodná cesta pro menší firmy, která jim umožňuje využívat jména a zkušenosti velké firmy a mít k dispozici jeho logistické a distribuční služby. Naopak pro velké firmy piggyback může být nevhodné, jestli menší firmy nejsou schopné dodávat své výrobky včas při požadované kvalitě a tím mohou poškodit vlastní jméno. Vyskytují se i takové případy, kde piggyback je vhodnou formou vstupu i pro několik velkých firem, kde mohou vybudovat a financovat všechny činnosti které souvisí s mezinárodním obchodem jako distribuční cesty, celní služby atd. (Machková a Machek, 2021, s. 74)

### **Přímý vývoz**

Přímý vývoz je velmi vhodnou metodou pro vstup na zahraniční trh pro společnosti, které se specializují na výrobu strojů, výrobních zařízení nebo investiční celky. Důvodem, proč je v takových případech doporučena přítomnost podniku je komplikovatelnost výrobků a odborné služby jako instalace nebo servis, které k tomu patří. Míra kontroly je velká a společnost má možnost realizovat vlastní marketingovou strategii dle své představy. (Machková a Machek, 2021, s. 74)

### **Exportní aliance**

Exportní aliance je sdružení malých a středních podniků ze stejného nebo podobného oborů, které mají zájem dovážet do určitého oblasti, však jim chybí zdroje a zkušenosti s mezinárodním podnikáním. Exportní aliance může vykonávat řadu služeb pro podniky jako průzkum zahraničních trhů, zpracování nabídek, zajišťování logistiky a sledování výběrových řízení. Právní forma sdružení záleží na legislativě země původu a na zvyklostech podniků.

Mezi hlavními výhodami patří nízké náklady, možnost omezení exportních rizik, vhodnější vyjednávací pozice atd. (Machková a Machek, 2021, s. 74)

## **7.2 Formy nenáročné na kapitálové investice**

V případě, že firmy neplánují investici velkého kapitálu na zahraničním trhu, ale přesto chtějí být přítomné se svými výrobky a službami jiným způsobem než dovozní operace, jsou vhodnější formy jako licenční obchody, franchising nebo smlouvy o řízení a dále spolupráce v oblasti výroby.

## Licenční obchody

Jedná se o často používanou formou vstupu na zahraniční trh. Licence je oprávnění, které je udělována podnikem, která má k využití nehmotného statku absolutní právo. Zákony mu umožňují, aby zabránil komukoliv ve využívání toho statku, však vlastní vůlí může udělit svolení k využití jiné osobě za určitou odměnu.

Rozlišujeme několik licencí k využití předmětu průmyslového vlastnictví:

- *Využívání patenty* – k udělování patentů musí se splnit řada podmínek a procedur. Vynálezy nesmí být součástí dosavadního stavu techniky, jsou výsledkem vynálezecké činnosti a jsou průmyslové využitelné. Doba platnosti je 20 let od podání přihlášky.
- *Průmyslové vzory* – vnější úpravu výrobků. Doba platnosti je 5 let + 4 × 5 let prodloužení.
- *Ochranné označení* – právo využívat ochranné známky či jméno obchodní společnosti.
- *Know-how* – tzv. nepravá licence.

Mezi nejdůležitějšími důvody, proč firmy vybírají cestu prodeje práv na průmyslové vlastnictví patří: politická nestabilita cílového trhu, malý tržní potenciál, reciproční komerční výhoda, např. dovoz licenčních výrobků vyrobených v zahraničí výměnou za jinou technologii, nemožnost firmy zavést výrobu do jiného státu atd. (Machková a Machek, 2021, s. 74)

## Franchising

Franšízanti se zavazují smlouvou se franšízorem používat obchodní jméno a/nebo ochrannou známku a franšízor poskytuje know-how, tj. obchodní a technické dovednosti, systém řízení atd. Franšízant platí franšízorovi určitou částku dle podmínek stanovených ve smlouvě a přísně dodržuje komerční politiku poskytovatele. S takovou formou vstupu se setkáváme především v oblastech jako rychlé občerstvení, maloobchody, hotelnictví atd. Mezi celosvětově nejznámějšími franšízami bychom přiřadili McDonald, KFC atd. Franšízant, často označeno jako nabyvatel poskytuje finanční zdroje, lidskou pracovní sílu a provozovnu. Další spolupráce mezi dvěma stranami je z hlediska jiných služeb souvisejících s podnikáním jako zaškolení zaměstnanců, poskytnutí přístrojů, poskytnutí kvalitních surovin, vedení účetnictví či logistika. (Hollensen, 2017, s. 392 – 393)

## Smlouvy o řízení

Podstatou smluv o řízení je poskytnutí řídicích znalostí a manažerů. Většinou předání specifických manažerských znalostí know-how je směrem z vyspělých zemí. Mezi řídicími znalostmi často předány patří řízení výrobních a logistických operací, řízení všeobecných, a především konzultačních služeb.

## Zušlechťovací operace

Základem zušlechťovacím operací je zpracování výrobků do vyššího stupně finality. Může se jednat o polotovary nebo hotové výrobky. Mezi hlavními důvody, proč firmy vybírají zušlechťovací operace patří:

- nižší náklady na výrobu v zahraničí – mzdové, energetické, materiální a dopravní náklady.
- vhodnější legislativní podmínky – ekologické nebo pracovněprávní, můžeme k tomu zmínit výrobu baterii v některých asijských státech.
- vzdálenost s koncovým trhem finálních produktů – v případě, že se jedná o výrobky velké hmotnosti nebo rozměrů nebo se skládají z materiálů těžko dostupných v zemi původu firmy.

Mezi nejčastějšími podniky, které používají tuto formu vstupu patří firmy podnikající v oblasti konfekce.

### **Výrobní kooperace**

Podstatou výrobní kooperace je rozdělení výrobního programu mezi výrobci z různých zemí. Kooperace nemusí být jen z hlediska výroby ale také výzkumu a vývoje. Hlavním důvodem výrobní kooperace je zvýšení konkurenceschopnosti v oblasti kvality nebo snížení nákladů na finální produkt. Firmy využívají rozdíly v nákladech jednotlivých součástí produktů, výrobních zdrojů, finančních a lidských zdrojích atd. (Machková a Machek, 2021, s. 76)

## **7.3 Kapitálové vstupy**

Jedná se o nejvyšší stupeň internacionalizace firem a zejména i nejkomplicovanější vzhledem k jejich investiční náročnosti nebo k jejich přítomnosti pro řízení spousty podnikových procesů. Vyskytují se ve dvou formách, jako přímé a jako portfoliové investice.

Hlavní podstatou přímých zahraničních investic je založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem z jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi.

### **Portfoliové investice**

Portfoliové investice jsou investice ve formě nákupu akcií nebo jiných cenných papírů.

### **Akvizice (takeover)**

Akvizice je považována za převzetí již fungujícího podniku za cílem posílení pozice firmy a využití synergického efektu nebo likvidace konkurence.

### **Fuze (merger)**

Takový vstup se vykytuje ve dvou formách: sloučení nebo splynutí. Sloučení vzniká v takovém případě, že jedná společnost předává svá aktiva a pasiva druhé společnosti a sama se zaniká. Splynutí znamená vznik nového právního subjektu, při kterém splývající společnosti zanikají.

### **Investice na zelené louce (greenfield investment)**

Investice na zelené louce jsou takové investice, kde podniky založí zcela novou společnost na zahraniční zemi. Hlavní výhodou investice na zelené louce je velmi vysoká míra kontroly nad podnikatelskými procesy, vstup moderních technologií a postupů. Pro státy se jedná o velmi vhodnou formu investic díky přenášení do země vysokého kapitálu a tvorbě nových pracovních míst.

### **Joint venture (společné podnikání)**

Joint venture je forma spolupráce dvou nebo více podnikatelských subjektů, které mají za cíl realizaci nějakého projektu. Domácí firmy spolu se zahraničními firmami si založí novou společnou obchodně-právní entitu na smluvních základech. Mezi charakteristiky joint venture patří: Společné řízení a kontrola podnikatelských procesů dle kapitálové účasti. Kapitálová účast může být minoritní, paritní, majoritní a ve 100% vlastnictví firmy.

### **Strategické aliance**

Strategické aliance se vyskytli počátkem osmdesátých let. Jsou velmi podobné zmíněných joint venture, ale zásadní rozdíl mezi nimi je, že se jedná o spolupráci dvou velkých firem, co mají obě moderní technologii a kapitál v podobné úrovni a nebývají z jedné vyspělejší země do míň vyspělejší země. Hlavním důvodem tvoření strategických aliancí je společný vývoj nebo výroba hotových výrobků nebo polotvarů, které jsou následně používány nebo prodány oběma partnery. Původně se vyskytli v odvětvích průmyslu, které požadují vysokou míru modernizace jako telekomunikační průmysl, informatika, letecký průmysl, automobilový průmysl, výroba léků atd. Nyní strategické aliance jsou tvořeny i firmami vyrábějícími rychloobrátkové zboží či obchodní řetězce. Příkladem strategické aliance v České republice je založení společného podniku TPCA (Toyota Peugeot Citroen Automobile) v průmyslovém městě Kolíně. Šlo o velmi důležitou investici v České republice, díky které se posílily i subdodavatelé firmy. (Machková a Machek, 2021, s. 74)

## **8 Strategické analýzy**

### **8.1.1 PESTLE analýza**

PESTLE analýza, často se objeví v literatuře jako PESTEL, PEST nebo SEPLTE je akronymem počátečních písmen pro politické, ekonomické, sociální, technické, legislativní a environmentální faktory, popř. jen některé z nich. Jedná se o velmi populární analýzu makroekonomického prostředí a umožňuje firmám si vytvořit seznam faktorů, které mohou mít vliv na konkrétní podnik nebo na celé odvětví. Při vytvoření PESTLE analýzy se musí zohlednit tržní i netržní aspekty strategie:

Tržní prostředí je vytvořen především dodavatelé, zákazníci a konkurenti. Interakce podniku s nimi je především ekonomická. Existuje spousta strategií, jak vytěžit nad konkurenti, které budou podrobněji popsány v kapitole o Porterovy analýze.

Netržní prostředí zahrnuje především sociální, politické, právní a environmentální faktory, které jsou také zřejmě ovlivněny ekonomickými faktory. V netržním prostředí, klíčoví účastníci jsou vládní úřady a politické strany, nevládní organizace, media atd. (Sherlock, Reuvid, 2014, s. 47)

## Politické faktory

Mezi politickými faktory patří legislativní zákony, daňová politika, regulace a nařízení vlády nebo organizací, jejíž stát je členem, např. NATO, EU atd. Politické faktory mají přímý dopad na způsob podnikání pro konkrétní odvětví, technologie nebo podniky z určitých států. Při analyzování politických faktorů jsou velmi důležité dva kroky: 1. Identifikace a hodnocení vlivu politických faktorů a 2. Analýza politických rizik. Analýza politických rizik se skládá ze dvou klíčových dimenzí:

- *Makro-mikro dimenze.* Makro dimenze politických rizik zahrnují taková rizika, které jsou spojeny se státy jako celek, bez ohledu na průmysl nebo odvětví. Západoevropské státy jsou považovány za velmi stabilní z hlediska makro politických rizik díky mírným změnám vlády a dlouhodobé stability v jejich politikách. Naopak některé země ze Středního východu nebo Afriky, kde změny vlády probíhají velmi agresivně a přinášejí zásadní změnu politiky jsou považovány za velmi rizikové. Mikro dimenze se týká specifických oborů nebo firem ze specifických států. Příkladem může být Čína, což sice je hodnocena na střední úrovni na makro-dimenzi, však pro Japonské firmy mikro-dimenze politických rizik je považováno za vysoké.

- *Vnitřní-vnější dimenze.* Vnitřní dimenze rizik se vztahuje k faktorům pocházejícím ze země, které jsou předmětem studie. Můžeme k tomu změnit změnu vlády a nástup různých skupin nebo organizací, co chtějí uplatnit neočekávané změny v zákonech a nařízeních. Vnější dimenze naopak mají původ v jiných státech, změny v nich působí dominové efekty událostí kvůli nimž mohou se vyskytnout politické a ekonomické dopady. Například, vnitropolitické problémy v zemích produkující ropu, mohou se objevit celosvětově jako pokles nebo růst ceny ropy. Analýza vnější dimenze politických rizik zahrnuje pečlivou analýzu ekonomických, politických a dalších vazeb mezi nimi zemí po celém světě.

## Ekonomické faktory

Ekonomické faktory ovlivní makroprostředí zásadním způsobem. Mezi ekonomickými faktory se řadí např. HDP na obyvatele, míra inflace, úrokové sazby fluktuace měnných kurzů, hospodářský růst nebo propad atd.

Je velmi důležité pro podniky rozumět, jak tyto faktory mohou ovlivnit chod firmy a volit si správný čas vstupu na trh. Jeden z klíčových faktorů pro hodnocení ekonomických faktorů je hospodářské cykly. V každé zemi, která není zasahovaná neočekávanou krizí jakéhokoliv druhu se objeví hospodářské cykly v různých délkách, nejtypičtější 3-4 roky, 7-11 roků a 15 až 25 roků. Znalost o hospodářských cyklech pomáhá manažerům spojovat ekonomické faktory a předpovídat je. Např. po prudkém poklesu hospodářského růstu následuje pokles úrokových sazeb a směnných kurzů.

## Sociální faktory

Sociální faktory ovlivní makroprostředí dvěma zásadními způsoby, za prvé ovlivní charakter poptávek a nabídek a za druhé ovlivní inovativnost a účinnost organizací. Mezi klíčovými sociálními faktory patří:

- Demografické údaje (průměrný věk, migrační míra, míra plodností atd.)
- Distribuce bohatství (vyjadřuje jak je bohatství rozloženo po populaci)
- Zeměpis (jak je průmysl, obyvatelstvo, a trhy v zemi rozloženi)
- Kultura (etické postoje, tradice, vyjednávání, náboženství atd.)

### Technologické faktory

Dalším důležitým prvkem PESTLE analýzy je technologie. Pro některé odvětví technologie může nabízet příležitosti, jako jsou např. firmy podnikající v oblasti IT služeb, ale pro ostatní mohou být hrozbou jako např. odvětví, která se zabývají klasickými odvětví jako výroba klasických hudebních nástrojů atd. Vývoj fotoaparátů v chytrých telefonech nabízel příležitost pro firmy jako Apple, Samsung, HUAWEI atd. ale pro firmy jako Canon, Kodak, Nikon je hrozbou pro jejich fungování. Důležité technologické pokroky dnes jsou umělá inteligence (AI), internet věcí (IoT), strojové učení (Machine Learning) atd.

Mezi technologickými faktory, které můžeme zahrnout do PESTLE analýzy patří: vývoj technologického odvětví, infrastruktura umožňující vývoj atd.

### Ekologické faktory

Ekologické nebo environmentální faktory se vztahují k tématům jako recyklace odpadů, normy pro hranice znečištění, změna klimatu, podpora obnovitelných zdrojů atd. Při posuzování ekologických faktorů, podniky nebo organizace musí analyzovat tři vrstvy:

1. *Přímé znečištění.* Společnosti musí řešit a analyzovat, co je a není možné dle regulačních předpisů dělat, jak postupovat při nakládání s odpady nebo škody v přírodě, které mohou vzniknout při různých fázích podniku (vybudování továren, výrobní odpady atd.)
2. *Product stewardship.* Jedná se o širší dohled společnosti na produkt a hodnotí se znečištění, které se nesouvisí přímo ze společnosti, ale musí podléhat hodnotám a praktikám, které jsou považovány za přátelské k přírodě. Firmy musejí tak dohlížet i na jejich dodavatele a řešit i další fázi po prodeji jejich výrobků, jako je např. likvidace elektrospotřebičů a baterek.
3. *Udržitelný rozvoj.* Podle definice českého zákona o životním prostředí č. 17/1992 Sb., trvalý udržitelný rozvoj je “ takový rozvoj, který současným i budoucím generacím zachovává možnost uspokojovat jejich základní životní potřeby, a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů “. Jinými slovy, státy se snaží omezit nadměrné využívání zdrojů surovin s cílem plnění potřeb dlouhodobě i pro další generace.

## Legislativní faktory

Legislativní faktory zahrnují širokou škálu témat týkající se makroprostředí a firmy přímo, jako jsou například: soudní systém, výkonné a zákonodárné moci, zákony týkající se pracovních podmínek, zákony o veřejných zakázkách, zákony o vlastnictví atd. Důležitým kritériem k hodnocení legislativních faktorů je také vymahatelnost práva.

(Johnson, Scholes, Angwin, Regner a Whittington, 2017, s. 34-58)

## 8.1.2 Porterova analýza konkurenčních sil

Porterova analýza pěti sil se používá k analýze odvětví a vyjádří jeho atraktivnost z hlediska pěti sil, které definují jeho konkurenční pozici na trhu: dodavatelé, zákazníci, substituty, stávající a potenciální konkurenti. Výsledkem Porterovy analýzy pěti sil je to, že když pěti síly jsou velmi silné, tržní odvětví nejsou atraktivní a vítězit nad konkurenty je náročnější.

### Stávající konkurenti

Stávající konkurenti jsou ekonomické subjekty, které podnikají ve stejném odvětví a nabízejí stejné nebo velmi podobné výrobky a služby. Jsou umístěni v centru Porterovy analýzy jako nejdůležitější konkurenční síla v trhu. Je určena pěti faktory:

- *Soustředění a rovnováha konkurentů.* Síla stávajících konkurentů roste tam, kde je mnoho konkurentů nebo mají podobnou velikost a charakteristiky. Rivalita mezi nimi se stává agresivnější s cílem získávání většího podílu na trhu.
- *Tempo růstu odvětví.* V odvětvích s nízkým tempem růstu, kde podniky nemají možnost růst s odvětvím, budou chtít získat větší podíl na úkor konkurentů.
- *Fixní náklady.* Je vztahováno k odvětvím, které požadují vysoké fixní náklady jako kapitálové investice nebo k výzkumu. Společnosti chtějí snížit náklady růstem objemu a přilákáním nových zákazníků nižšími cenami. To způsobuje vyšší rivalitu mezi stávajícími konkurenty a jejich síla je v tomto případě velká.
- *Výstupní bariéry.* Vztahuje se k podnikům, u kterých je výstupní finanční, a nefinanční bariéry jsou vysoké. Podniky se snaží udržovat svůj podíl a rivalita mezi podniky roste.
- *Nízká diferenciacce.* Tento faktor se objevuje především v komoditním trhu, kde je pro zákazníky velmi jednoduché a beznákladové se přeměnit z jednoho dodavatele do druhého.

### Potenciální konkurenti

Potenciální konkurenti tvoří další sílu při analýze konkurenčních sil. Obecně platí, že čím atraktivnější je obor, tím vyšší jsou bariéry, které musejí noví konkurenti na vstup překonat. Mezi nimi patří:

- *Rozsah a zkušenosti.* V některých odvětvích jsou úspory z rozsahu velice důležité, čím více produktů podnik produkuje a prodává, čím je pro něj snazší mít nízké náklady. Pro firmy, které podnikají ve stejném odvětví dlouhodobě a získali díky tomu zkušenosti je výroba efektivnější.



- *Přístup k zásobovacím nebo distribučním kanálům.* Někteří výrobci mají kontrolu nad svými dodavateli a nad distribučními kanály buď prostřednictvím vertikální integrace (přímé vlastnictví) nebo loajalitou. Pro nové potenciální konkurenti je těžké si tyto překážky překonat.
- *Očekávaná odvěta.* Když nový podnik rozhoduje o vstup na trh by měl vzít na vědomí, že pravděpodobně se bude setkat s odvetou od jiných konkurentů. To se může objevit různými tvary jako cenová válka nebo marketingová kampaň.
- *Legislativa nebo vládní opatření.* Tento faktor zahrnuje řadu omezení jako patentové ochrany, regulace trhu až po přímou vládní akci. V případě vstupu nových zahraničních firem, je důležité pro podniky analyzovat protekcionistické politiky státu.
- *Výhody stávajících konkurentů.* Síla potenciálních zákazníků se snižuje tam, kde stávající konkurenti mají přístup k lepší technologii, k surovinám, vhodným geografickým lokacím atd.

## **Dodavatelé**

Dodavatelé jsou ekonomické subjekty, které dodávají odběratelům produkty zpravidla za finanční odměnu. Tyto produkty mohou být základní nezpracované suroviny, polotovary, hotové komponenty, služby, a jiné. Vyjednávací síla dodavatelů je určena následujícími faktory:

- *Koncentrace dodavatelů.* Na některých trzích existuje velmi málo dodavatelů, které mají velkou moc nad tím, jaká bude cena nebo podmínky. Příkladem jsou společnosti vyrábějící vakcíny proti covidu, kde odběratelé jsou jednotlivé státy.
  - *Vysoké náklady na přechod.* Vztahuje se k nákladům, které vznikají přechodem od jednoho dodavatele k druhému. Odběratelé se musí znovu adaptovat své procesy nebo výrobky, aby byly kompatibilní s výrobky nových dodavatelů. Příkladem jsou softwarové společnosti jako Microsoft, kde odběratelé jsou ochotni zaplatit více peněz pro dodržování vztahů než přejít na nový operační systém.
  - *Dodavatelé se stávají konkurenti.* Vyjednávací moc dodavatelů je větší tam, kde existuje možnost pro jejich vstup na trh jako noví konkurenti. Tato strategie je známa pod názvem forward vertical integration (dopředná vertikální integrace), kde dodavatelé rozhodují jít rovnou ke koncovým zákazníkům a obejdou prostředníky.
  - *Diferencované produkty.* Pokud dodavatelé nabízí vysoce diferencované produkty, kde poptávka po nich je velká, odběratelé budou v nižší vyjednávací pozici. Příkladem jsou značky, kde poptávka po nich je velká a pokud neexistují náhradní výrobky, odběratelé budou muset i dále s nimi obchodovat. Tento jev se neobjeví jen v nákupu zboží nebo služeb, ale také v zaměstnávání kvalifikovaného personálu.
- Neběžnými způsoby, jak dodavatelé tlačí nad odběrateli je zvýšení ceny nebo změna dodacích podmínek. (David, 2011, s. 75 - 80)

## **Zákazníci**

Zákazníci, podobně jako dodavatelé, jsou ekonomické subjekty, které odebírají produkty a jejich finanční odměna za ně tvoří většinou příjem pro společnost. Žádná firma nemůže existovat bez zákazníků. Když mluvíme o zákaznících, rozumíme tím koncové uživatele. Vyjednávací síla zákazníků je ovlivněna následujícími faktory:

- *Koncentrace zákazníků.* Kupní síla se zvyšuje tam, kde je na trhu málo zákazníků nebo malý počet zákazníků, které odebírají velké množství. Jestli prodaný výrobek tvoří značné množství celkového nákupu je velice pravděpodobné, že jejich nákupní síla se bude zvyšovat.
- *Nízké náklady na přechod.* Tento bod je podobný jako u dodavatelů, jenže je to viděno z opačného směru. Jestli náklady na přechod jsou nízké, zákazníci mohou začít jednoduše tlačit na cenu nebo hledat jiného dodavatele.
- *Hrozba konkurence kupujících.* V některých odvětvích a na základě vnitřní struktury společnosti, zákazník má možnost se zásobovat sám přímo od zdrojů a vyhnout se dodavatelům. Tento pojem v marketingu je znám jako backward vertical integration (zpětná vertikální integrace).
- *Nízké zisky kupujících a dopad na kvalitu.* Pro průmyslové nebo organizační nákupčí existují dva další faktory, které je mohou učinit citlivými na cenu, a tím zvýšit jejich ohrožení: za první, pokud je skupina kupujících nerentabilní a je pod tlakem snižovat nákupní náklady, a za druhé, pokud je kvalita produktu nebo služeb kupujícího málo ovlivněný zakoupeným produktem.

## Substituty

Substituty jsou definovány jako výrobky nebo služby, které nabízejí stejný nebo podobný přínos nebo užitek, ale mají odlišnou povahu. K analýze substitutů je důležité si všimnout dva body:

1. Poměr cena/výkon je klíčový faktor pro rozhodnutí, jestli odběratelé budou dávat přednost substitutům. Příkladem je hliník, který přestože má vyšší cenu, dokázal nahradit ocel, díky odolnosti vůči korozi a relativní lehkosti.

2. Mimo odvětvové efekty jsou považovány za jádrem substitučního konceptu. Manažeři by se měli dívat mimo svůj průmysl a analyzovat vzdálenější hrozby.

Čím nižší jsou náklady na přechod do nového substitutu a čím více kladných vlastností substituty nabízí, tím větší je jejich síla.

(Johanson, 2009, s. 48 – 55)

### 8.1.3 Kulturní a sociální prostředí

Neexistuje žádné zpochybnění, že význam kultury hraje nemalou roli v mezinárodním podnikání. Její vliv je všudypřítomná a je základem pro naše sociální chování. Různí autoři uvádí různé definice pro kulturu, však ta, co je nejvíce rozšířená definuje ji jako: “ Komplexní celek, který zahrnuje znalosti, víru, umění, morálku, právo, zvyky a jakékoli další schopnosti a zvyky, které si člověk osvojil jako člen společnosti ” . Kultura musí mít tři charakteristiky:

1. Je naučená, jinými slovy je získána postupem času členstvím v jedné skupině, která ji přenáší od generace ke generaci.

2. Je propojená, tzn. že část kultury je vždycky propojená s jinou částí jako je náboženství a manželství, podnikání a společenské postavení.

3. Je sdílená, tzn. že aspekty kultury se rozšiřují i na ostatní členy skupiny.

Kultura v mezinárodním podnikání je důležitým zdrojem odlišnosti. Některé kulturní odlišnosti je snazší překonat, např. když zákazníci jiného trhu mluví stejný jazyk apod.

Tyto odlišnosti mohou být viditelné i neviditelné. Příkladem viditelného aspektu kultury může být jazyk, řeč těla, oblečení, stravovací zvyky atd. Neviditelný aspekt kultury je vytvořen základními předpoklady jako národní a etnická identita, náboženství a sociálními a morálními hodnoty jako rodinné hodnoty, přátelské vztahy atd. (Daniels, Radebaugh, Sullivan, 2019, s. 69 – 72)

Mezi nejznámějšími vědci, kteří se zabývali kulturou a jak je náš každodenní život jí ovlivněn je nizozemský vědec Geert Hofstede. Důvodem vzniku jeho analýzy byly právě odlišnosti chování lidí v pobočkách po celém světě mezinárodní společnosti IBM. Bylo definováno pět dimenzí:



Obrázek č. 13 Hofstedeho typologie kultur. Vlastní zpracování dle <https://www.hofstede-insights.com/>

### **Vzdálenost moci**

První dimenze kultury se zabývá tím, že ne všichni jednotlivci ve společnostech jsou si rovni a jak jsou členové určité společnosti ochotni očekávat a přijmout, že moc není rozdělena rovnoměrně. Dle Hofsteheo mezi rozdíly, které definují rozsah vzdálenosti moci patří: výchova dětí k poslušnosti, respektování hierarchického chování společnosti, úcta ke starším, míra korupce a tajení skandálů atd.

## **Individualismus**

Základem této dimenze je míra vzájemné moci, kterou společnost udržuje mezi své členy. V individualistických kulturách je sebeobraz lidí definován jako “ já ” a společenské a rodinné vazby jsou velmi volné, zatímco v kolektivistických kulturách sebeobraz je definován jako “ my ” a jedinci jsou od malička zapojení do silných a soudržných skupin, přičemž se očekává od nich, aby se člověk byl loajální výměnou za podporu.

## **Maskulinita**

Předmětem třetí dimenze je převažující povaha hodnot, které je spojena s mužským nebo ženským pohlavím. Vysoké hodnoty označují maskulinismus a ve společnostech, kde převažují tyto hodnoty se projeví asertivní a ambiciózní přístup a úspěch je definován vítězem/nejllepším v oboru. Naopak ve femininních společnostech se projeví úměrnější a solidárnější přístup a definování úspěchu nalezením společného konsensu.

Odlišnosti maskulinních a femininních společností se týkají obrazu úspěchu, převahy rodiny nad zaměstnáním, obdivu silných osobností a zdrojem motivace pro lidi, chtějí být lepší nebo mít rádi to co dělají.

## **Vyhýbání se nejistotě**

Čtvrtá dimenze se zabývá způsobem, jak se členové určité společnosti vypořádají se skutečností, že budoucnost nikdy není známá: mají se snažit budoucnost ovládat nebo nechat ji stát? Společnosti, které jsou charakterizovány vysokou mírou vyhýbání se nejistotě, mají tendenci nastavit striktně sociální normy, pravidla a zákony, aby se ochránili proti nové nejistotě.

## **Dlouhodobá orientace**

Předmětem této dimenze je určovat, jestli společnosti jsou orientované dlouhodobě nebo krátkodobě, jak si každá společnost udržuje určité vazby se svou minulostí, zatímco čelí současné a budoucí výzvy. Ve společnostech, kde převažuje dlouhodobá orientace, lidé jsou zaměřeni na budoucí výsledky a dlouhodobé projekty, zaujímají pragmatičtější přístup k novým metodám vzdělání jako způsob, jak se připravit na budoucnost.

## **Požitkářství**

Jedná se o nejmladší dimenzi Hofstedeho typologie kultur. Dimenze požitkářství je definována jako míra, do jaké se lidé snaží ovládat své emoce a touhy na základě toho, jak jsou vychováni a umožnění jedincům si užívat života.

Nízká míra požitkářství je označována jako zdrženlivost a je typické pro členy takových společností být méně šťastní, nezabývat se svobodou slova, sportovat se míň atd.

(Hofstede-insights.com, Hofstedeho typologie kultur)

## 8.2 SWOT analýza

Jedna z nejpoužívanějších analýz, která je dnes používána k hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí organizace je SWOT analýza. SWOT je zkratka z anglického jazyka, kde S označuje silné strany (Strengths), W označuje slabosti (Weaknesses), O označuje příležitosti (Opportunities) a T označuje hrozby (Threats). Její primární účel býval hodnocení celé organizace, ale dnes se používá jako pomocná analýza k vytvoření strategického plánu pro jednotlivé oblasti organizací, produktů nebo třeba i k osobnímu hodnocení (Kotler, a další, 2013).

Na základě SWOT analýzy lze formulovat strategie, které mají pomáhat firmě posunout kupředu, popř. zabránit se možnému selhání. Jeden z nástrojů, který vyplývá ze SWOT analýzy a pomáhá nám vizualizovat možné přístupy je TOWS matice.

	Silné strany (S)	Slabé strany (W)
Příležitosti (O)	S*O vytvořit strategii pro maximalizaci silných stránek a maximalizaci příležitostí	W*O vytvořit strategii pro minimalizaci slabých stránek a maximalizaci příležitostí
Hrozby (T)	S*T vytvořit strategii pro maximalizaci silných stránek a minimalizaci hrozeb	W*T vypracovat strategii pro minimalizaci slabých stránek a minimalizaci hrozeb

Obrázek č. 14. Tows matice (Vlastní úprava dle Exploring strategy: text and cases. Str. 118)

### Analýza vnitřního prostředí – Silné a slabé strany

Společnost po analýze příležitosti a hrozeb, musí analyzovat jeho silné a slabé strany. Tato analýza může být i velmi široká a může obsahovat různé klíčové faktory jako hodnocení silných a slabých stran výrobků a služeb, výrobního procesu, firemních financí, organizační kultury, schopnosti inovovat atd.

### Analýza vnějšího prostředí – Příležitosti a Hrozby

Společnosti musejí analyzovat a monitorovat klíčové faktory makro a mikroprostředí, které mohou mít vliv na dosahování cílů podniků. Obchodní příležitost považujeme oblast potřeb a zájmů kupujícího, kde předpokládáme zisk dle našich představ.

Dle Kotlera a Kellera Existují tři zdroje tržních příležitostí:

1. Nabídnout si něco, čeho je nedostatek.
2. Dodávat existující produkt nebo službu zlepšeným způsobem.
3. Nabízet úplně nový produkt nebo službu.

K mapování a hodnocení příležitostí je důležité, aby se podniky kladly otázky jako:

- Jsme schopní lokalizovat cílové trhy a dosáhnout je pomocí nákladově efektivních kanálů?
- Jsme schopní poskytnout lepší řešení než stávající a potenciálně budoucí konkurenti?
- Máme dostatečné schopnosti a zdroje k poskytování řešení zákazníkům?
- Splní nebo překročí finanční míra návratnosti naši požadovanou hranici pro investování?

Příležitosti a hrozby můžeme hodnotit v následujících maticích.

		Pravděpodobnost úspěchu		Pravděpodobnost výskytu	
		Vysoká	Nízká	Vysoká	Nízká
Atraktivita	Vysoká	1	2	1	2
	Nízká	3	4	3	4

Obrázek č. 15. Matice příležitostí (Vlastní úprava dle Kotlera a Kellera. Str. 72)

### 8.3 Cage analýza

Další analýza, která je používána k návrhu strategie internacionalizace firmy a k lepší vizualizaci nejdůležitějších odlišností je CAGE analýza. Byla vyvíjena profesorem Pankajem Ghemawatem a nabízí širší pohled na vzdálenosti mezi různými trhy: kulturní vzdálenost (ang. cultural distance), administrativní vzdálenost (administrative distance), geografická vzdálenost (geographic distance) a ekonomická vzdálenost (economic distance). Metodika hodnocení zahraničních trhů dle Ghemawata zdůrazňuje, že pro společnosti, které mají zájem o mezinárodní expanzi, podobnosti mezi zeměmi mají být důležitější než atraktivnost trhů. Např. pro španělské společnosti,

jihoamerické trhy mohou být jim blíže než trhy na východní Asii, ačkoliv atraktivnost jihoamerických trhů může být níže hodnocena.

- **Kulturní vzdálenost** zahrnuje nejen odlišnosti vkusu spotřebitelů, ale také odlišnosti ve stylu chování manažerů. Vyjadřuje se čtyřmi důležitými charakteristikami jako jazyk, etnická příslušnost, náboženství a další společenské normy. K průzkumu kulturních vzdálenosti lze použít i Hofstedeho typologie kultur.
- **Administrativní a politická vzdálenost** je vyjádřena ve smyslu administrativních, politických a právních tradic. Velmi silnou roli hraje zde bývalé koloniální vazby, které přesahují rozsah jazykové výhody. Administrativní vzdálenost se může zvětšit negativními projevy jako institucionální slabost, uzavřené trhy, politické nepřátelství atd.
- **Geografická vzdálenost** vyjadřuje nejen kilometry, které dělí jeden stát od druhého, ale také jiné zeměpisné charakteristiky jako velikost státu, přístup k moři, kvalita komunikačních spojení, absence společných hranic, klimatické rozdíly atd.
- **Ekonomická vzdálenost** se týká odlišnosti mezi ekonomickými úrovní mezi státy. Platí, že ve státech, které mají nižší ekonomickou úroveň, spotřeba obyvatel bude nižší a také obchodní výměna mezi státy bude nižší.

(International business, CAGE Analysis)

V následující tabulce jsou uvedeny hlavní body CAGE analýzy:

<b>Kulturní vzdálenost</b>	<b>Administrativní vzdálenost</b>	<b>Geografická vzdálenost</b>	<b>Ekonomická vzdálenost</b>
Různé jazyky	Absence koloniálních vazeb	Fyzická odlehlost	Rozdíly v příjmech spotřebitelů
Různá etnika; nedostatek propojovacích etnických nebo sociálních sítí	Absence sdílené měnové nebo politické asociace	Chybí společná hranice	Rozdíly v nákladech a kvalitě: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Přírodní zdroje</li> <li>• Finanční zdroje</li> <li>• Lidské zdroje</li> <li>• Infrastruktura</li> <li>• Informace nebo znalosti</li> </ul>
Různá náboženství	Politické nepřátelství	Přístup k moři	
Různé společenské normy	Vládní politika	Velikost země	
	Institucionální slabost	Slabé dopravní nebo komunikační spojení	
		Klimatické rozdíly	

## 9 Financování internacionalizace firem

V této kapitole se budu zabývat financování internacionalizačního procesu firem a konkrétně budu se zaměřit na podmínky a podporu v prostředí České republiky.

Jak bylo řečeno v kapitole o formách vstupu na zahraniční trh, dělíme je na tři kategorií: mezinárodní obchodní metody (dovozní a vývozní operace), formy nenáročné na kapitálové investice a kapitálové vstupy. Další způsob, jak bychom mohli tyto formy rozdělit je dle jejich přítomnosti na trhu: firmy, které převážně exportují na zahraniční trh a firmy, které jsou přítomné na trhu formou investic (jsou to převážně formy kapitálového vstupu).

Níže jsou popsány finanční potřeby firem ve třech základních fázích jejich vývoje:

Firmy zaměřené na obchodní činnost:

<b>Začátek internacionalizačních procesů</b>	<b>Růst</b>	<b>Zralost</b>
Vysoké potřeby volného hotovostního toku. Základním zdrojem je kapitál.	Vysoké potřeby volného hotovostního toku, ale výnosy rostou. Peněžní toky jsou z tuzemského a zahraničního prodeje. Dluhy jsou především z tuzemského trhu. Riziko je menší než v počáteční fázi obchodu: nízká zkušenost.	Vnitřní a vnější zdroje. Firma vybuduje svůj image, která ji pomáhá získávat méně nákladné finanční prostředky na domácím i světovém finančním trhu, a to díky zkušenosti ze zahraničního obchodu. Potřeba volného hotovostního toku je v této fázi kompenzována kladným peněžním tokem ze samotného podnikání, i když neexistuje relevantní zpětná vazba z exportního cyklu.

Tabulka 3. Firmy zaměřené na obchodní činnost. Vlastní úprava dle Fredericy Sistové. *Financial Needs of Internationalized Firms*



Přímé zahraniční investice:

<b>Začátek internacionalizačních procesů</b>	<b>Růst</b>	<b>Zralost</b>
Vysoké potřeby volného hotovostního toku. Základním zdrojem je kapitál.	Vysoké potřeby hotovostního toku, ale příjmy rostou.	Vnitřní a vnější zdroje.
Přímé zahraniční investice v počáteční fázi. Je požadován velmi vysoký kapitál a volný hotovostní tok. Velmi vysoký požadovaný kapitál, více než obvykle, a potřeby volného hotovostního toku. Zdroje pochází z majitelů (akcionářů) a investorů rizikového kapitálu.	Společnost potřebuje vysoký volný hotovostní tok. Zdrojem bývá mnohaleté a prostředky od akcionářů. Tržby rostou. Přímé zahraniční investice ve fázi růstu Kromě potřeb peněžních toků přicházejí také kapitálové potřeby. Interní zdroje jsou stále zapojeny do proplácení investic předchozí etapy. Externí zdroje jsou drahé, bez zkušeností se zahraničním obchodem.	Potřeby správy hotovosti. Investice na globálních finančních trzích a pověst jsou konsolidovány v mezinárodních rozměrech. Vnitřní zdroje jsou zapojeny do proplácení investic investorům z předchozí etapy.

*Tabulka 4. Firmy zaměřené na přímé zahraniční investice. Vlastní úprava dle Fredericy Sistové. Financial Needs of Internationalized Firms*

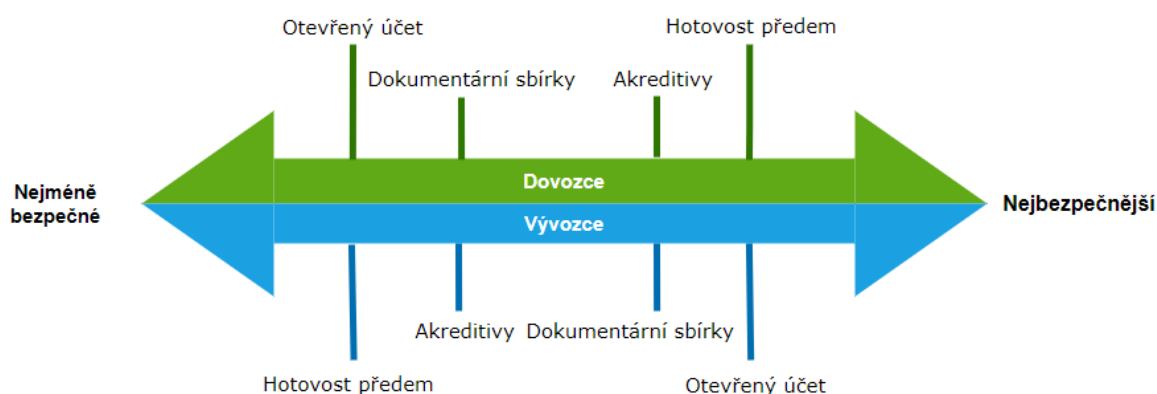
Firma může získat vnější zdroje různými způsoby. Dnes díky rozvoji finančních trhů jsou rozmanitější než interní zdroje a proto budu je uvést jen krátce. Mezi nimi patří:

- finanční leasing
- dluhopisy
- akcie
- dotace ze státního rozpočtu, účelových fondů, nadací
- odprodej majetků společnosti
- dodavatelský úvěr (obchodní úvěr)
- atd.

Všechny tyto zdroje mají své pozitivní a negativní strany. V rozsahu této práce je důležité si zmínit i finanční podporu ze strany státu k financování internacionalizace firem.

## 9.1 Platební metody v mezinárodním obchodu

Jak bylo řečeno v podkapitole o komerčních rizicích, jedno z nich je platební morálka neboli schopnost druhé strany zaplácet a zaplácet včas. Aby vývozci uspěli v mezinárodním obchodu, musejí nabídnout svým zákazníkům atraktivní obchodní podmínky a zároveň zvolit vhodné platební metody. Existuje několik způsobů platby v mezinárodním obchodu. Americká zpráva mezinárodního obchodu je dělí dle rizika, které představují pro dovozce a pro vývozce.



Obrázek č. 16. Diagram platebních rizik. Vlastní úprava dle: Americké správy mezinárodního obchodu.

### Platba předem

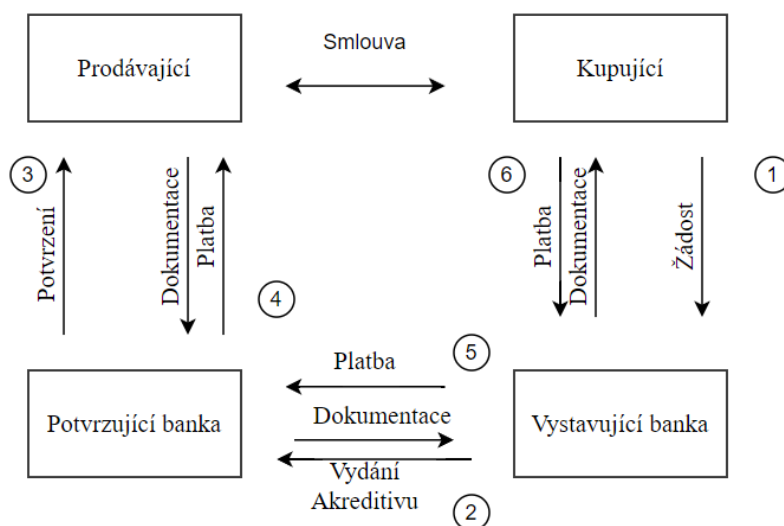
Takový způsob platby se používá pro vysoce riskantní obchodní vztahy. Vývozce se tak vyhne riziku nezaplacení. Na druhé straně tento způsob je riskantní pro dovozce, který se musí spolehnout na tom, že zboží bude odesláno v předem dohodnutých podmínkách jako kvalita, čas doručení atd. Vývozci mohou ale ztratit zákazníky, které nepřijímají takové přísné podmínky.

### Akreditivy

Akreditiv je metodou platby garantovaný bankou až v okamžiku, když dojde k předání zboží a ke kontrole kvality, resp. k potvrzení přijímacích dokumentů a doručení bance. Zároveň poskytuje jis-

totu i vývozci, když banka předem od kupujícího zajistí peníze, nebo garantuje, že kupujícímu poskytne úvěr na úhradu zboží. Tradičně se akreditivy používaly jen v mezinárodním obchodu, dnes s takovým způsobem se setkáváme i pro tuzemské společnosti. (YY) Proces vystavení akreditivu probíhá následovně:

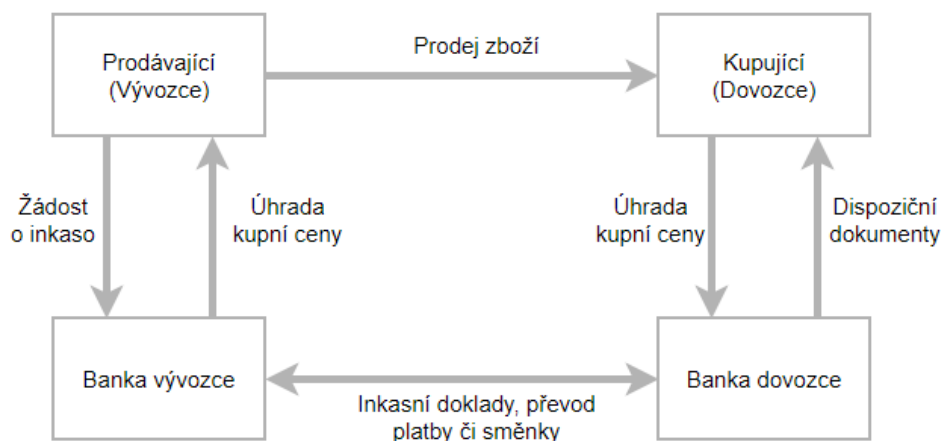
1. Po podepsání smlouvy kupující učiní první krok požádáním své banky o vystavení sjednaného akreditivu. Tato banka se nazývá vystavující banka.
2. Vystavující banka zpracuje žádost a zkontroluje, jestli byly uděleny dovozní licence, místní povolení atd. je-li to nutné. Pokud všechno je v pořádku dle předem stanovených platebních podmínek je vystaven akreditiv a odeslán potvrzující bance.
3. Tradičním způsobem doručení akreditivu byl dopis, dnes to bývá jako SWIFT zpráva (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication). Banka informuje prodávajícího o akreditivu a jeho obsahu, popř. jestli to nebylo potvrzeno potvrzující bankou. V tomto bodě, prodávající zkontroluje ještě jednou, jestli podmínky akreditivu jsou stejné jako ty dohodnuté na smlouvě a popř. že ne, musí vyjasnit všechny podmínky znovu s kupujícím.
4. Po odeslání zboží, prodávající obdrží přepravní doklady a připraví další doklady, které musejí odpovídat podmínkám akreditivu. Tyto doklady jsou poté předány potvrzující bance, která zkontroluje shodu s podmínkami akreditivu. Jestli existují nesrovnalosti je prodávající kontaktován a pokud v této fázi nejsou řešeny všechny nesrovnalosti, platby od vystavující bance musí podléhat tomuto schválení.
5. Vystavující banka také provádí kontrolu dokladů a kupující zkontroluje nesrovnalosti. Po schválení, musí kupující zaplatit. Jestli doklady nebudou potvrzeny, musí dojít k novým jednáním mezi prodávajícím a kupujícím nebo budou vráceny potvrzující bance.
6. Dokumentace je vydána kupujícímu za podmínek uvedených v akreditivu. (Grath, 2016, s. 64)



Obrázek č. 17. Proces vystavení akreditivu. Vlastní úprava dle Grathu, 2016, s. 64.

## Dokumentární inkaso

Dokumentární inkaso je zvláštní druh inkasa, při němž banka vývozce hraje roli prostředníka při podání všech potřebných dokumentů příjemci prostřednictvím jeho banky. Takový nástroj je vhodný pro takové vývozce, které znají své zákazníky v zahraničí, ale nedůvěřují jim natolik, aby obchod realizovali prostřednictvím hladké platby. Jedná se o levnější a pružnější nástroj než akreditiv. Takový platební nástroj je regulován na základě mezinárodních pravidel pro dokumentární inkaso, které spravuje Mezinárodní obchodní komora v Paříži. (Business info, Metody snižování podnikatelského rizika: Přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty)



Obrázek č. 6. Proces vystavění dokumentárního inkasa. Vlastní úprava dle Business Info, Přesun rizika na jiné podnikatelské objekty.

Proces vystavení dokumentárního inkasa probíhá následovně:

1. Vývozce a dovozce uzavřou kupní smlouvu o zboží.
2. Vývozce předává své bance žádost o inkaso včetně inkasních instrukcí a dokumentů.
3. Banka vývozce se domluví s bankou dovozce a předá jí dokumenty a instrukce.
4. Banka dovozce informuje svého klienta o tom, že obdržela potřebné dokumenty a předá inkasní instrukce.
5. Vývozce uskuteční inkasní úkon, která může být ve formě příkaz k úhradě, akceptaci směnky či vystavení vlastní směnky.
6. Poté, co banka kupujícího obdržela platbu, dodá vývozci dokumenty a poskytne plnění banky kupujícího.
7. Posledním krokem je úhrada za kupní cenu zboží, které banka poskytne svému zákazníkovi. (Moneta.cz, Dokumentární inkaso)

(Business Info, Přesun rizika na jiné podnikatelské objekty)

### Otevřený účet

Otevřený účet si můžeme představit jako opačnou metodu platby předem. Vývozce odešle zboží před obdržením platby. Taková metoda je běžná v případech, že vývozce důvěřuje vývozci. Však tato metoda nese transakční riziko, vzhledem k tomu, že platba probíhá za 30 až 90 dnů.

Metoda	Doba platby	Zboží dostupné pro dovozce	Riziko pro vývozce	Riziko pro dovozce
Hotovost předem (platba předem)	Před odesláním	Po zaplacení	Žádný	Zcela závislá na vývozci, aby dodal zboží podle objednávky
Akreditivy	When shipment is made	Po zaplacení	Málo nebo žádné	Odeslání je zajištěno, ale závisí na vývozci, zda zboží odešlo, jak je uvedeno v dokumentech
Dokumentární sbírky	Když dovozce obdrží dokumenty a zásilka byla provedena	Po zaplacení	Pokud dovozce nezplatí, musí s odeslaným zbožím něco udělat vývozce	Stejně jako výše s tím rozdílem, že dovozce může zboží před platbou zkontrolovat
Otevřený účet	Dle dohody	Před zaplacením	Zcela závislé na dovozci, aby zaplatil podle dohody	Žádný

Obrázek č. 18 . Přehled základních vlastností, platebních metod. Vlastní úprava dle Cullena, Parboteeah, Str. 323)

## 9.2 Využití finanční podpory ze strany českého státu

Vláda České republiky podporuje mezinárodní podnikání různými způsoby a to, finanční a nefinanční. Proto, pravidelně zpracuje exportní strategie České republiky na základě vývoje vnitřního českého trhu a jiných trhů, kde existují příležitosti. Strategie je ovlivněna rovněž politickou situací mezi státy a politickými názory stran v moci. Exportní strategie pro období od 2012 do 2020 byla postavena na tři pilíře, na které jsou zpracovány projektové karty:

1. Zpravodajství pro export
  - Poskytování obchodních kontaktů a statistik
  - Zpravodajství o trzích a jejich analýzy
  - Zjednodušení přístupů k informacím pro export
  - Poskytnutí infrastruktury a lidských zdrojů pro export
  
2. Rozvoj exportu
  - Přípravenost na export a exportní vzdělávání
  - Financování exportu a pojištění
  - Mezinárodní zdroje financování a rozvojová spolupráce
  
3. Rozvoj obchodních příležitostí
  - Rozšiřování poptávky po českém exportu
  - Investice a inovace pro export zboží a služeb
  - Obchodní politika
  - Služby zahraniční sítě

(Exportní strategie České republiky pro období 2012 až 2020)

Do konce roku 2022 bude vytvořena nová strategie podpory exportu a internacionalizace firem. Cíle a vize nové vlády budou:

- Zvýšení odolnosti české ekonomiky zajištěním bezpečnostního prostředí
- Podporu diverzifikace dodavatelských toků
- Exportérům budou otevíráni dveře do třetích zemí
- Nová strategie bude zacílit na průřezové sektory, inovativní firmy a výrobce finálních produktů s vysokou přidanou hodnotou
- Podpory budou ve formě jednoduchých, stabilních a přehledných podmínek.

(Programové prohlášení vlády, 07.01.2022, 15.04.2012)

Dvě z finančních institucí České republiky na přímou podporu vývozu jsou Česká exportní banka a Exportní garanční a pojišťovací společnost.

## **Česká exportní banka a její služby**

Česká exportní banka, a.s. (ČEB) je bankovní instituce, která je zaměřena především na podporu vývozu a tvoří nedílnou součást systému státní podpory vývozu a ekonomické diplomacie. Byla založena v roce 1995 a je přímo a nepřímo vlastněna státem.

Hlavním účelem ČEB je finančně podporovat export bez ohledu na velikost kontraktu, budovat ve světě pověst českých firem a zesílit konkurenceschopnost České republiky. Kromě klasických služeb jako poskytnutí odběratelských a dodavatelských úvěrů, záruk a odkupu pohledávek, Česká exportní banka nabízí financování jejich záměrů přímého investování v zahraničí např. vybudování nových výrobních kapacit. (Oficiální stránky České exportní banky, Profil banky)

## **EGAP a její služby**

Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s. (EGAP) je pojišťovací společnost ve vlastnictví České republiky. Byla založena v roce 1992 a akcionářská práva jsou vykonána státem prostřednictvím Ministerstva financí. Tato společnost se zaměřuje na tržně nepojistitelná politická a komerční rizika spojená s financováním vývozu zboží, služeb a investic z České republiky.

EGAP se zabývá pojištěním úvěrů se splatností delší než dva roky na financování vývozu do zemí, kde politická, ekonomická a legislativní prostředí tvoří větší míru nejistoty a vyšší riziko nezaplacení na straně kupujících. Bankovní úvěry pojištěné společností EGAP jsou poskytnuté na velká energetická, strojní a technologická zařízení, investiční celky, dopravní stavby a obecně investice vyššího objemu. (Oficiální stránky Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s., Profil pojišťovací společnosti)

Společně s Českou exportní bankou, tvoří EGAP v České republice roli tzv. Export credit agency. Podobné agentury, které podporují vývozní financování státem existují v podstatě ve všech vyspělých zemích. Bez podpory od těchto společností by nebylo možné realizovat vývoz českých podniků

ať z důvodu vysoké rizikovosti trhu zahraničního odběratelé, nebo z důvodů vysokého rizika země odběratele. (Oficiální stránky České exportní banky, Profil banky)

### Odběratelský úvěr

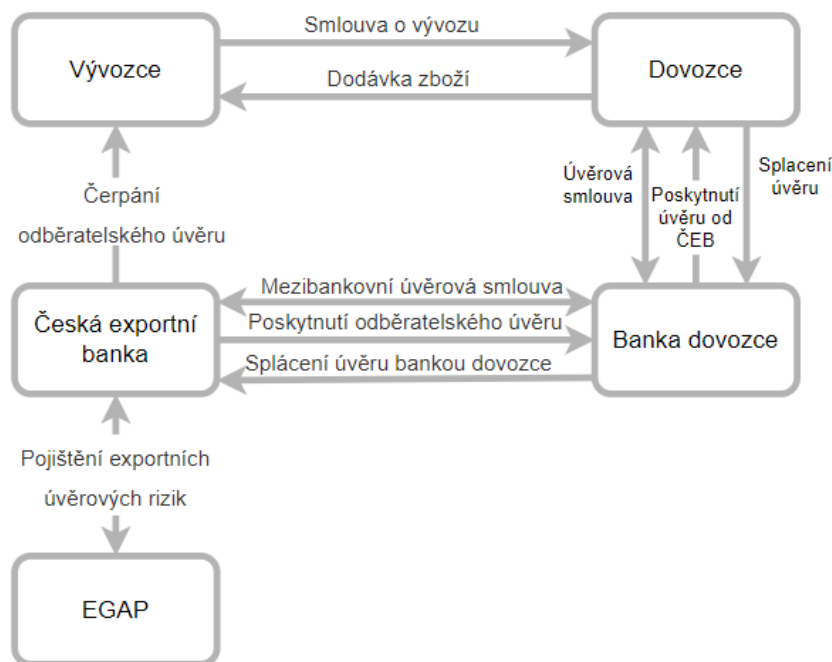
Odběratelský úvěr slouží vývozu zboží a služeb z České republiky pro zahraničního kupujícího. Můžeme ho dělit na dva typy: přímý a nepřímý.

Přímý exportní odběratelský úvěr umožňuje financování objemnějších dodávek českého exportéra pro dovozce. Průběh vyřízení přímého exportního odběratelského úvěru probíhá následovně:



Obrázek č. 19. Přímý exportní odběratelský úvěr. Vlastní úprava dle nabídky úvěrů na stránkách České exportní banky.

V případě nepřímého exportního odběratelského úvěru příjemcem úvěru je banka zahraničního odběratele.



Obrázek č. 20. Nepřímý exportní odběratelský úvěr. Vlastní úprava dle nabídky úvěrů na stránkách České exportní banky.

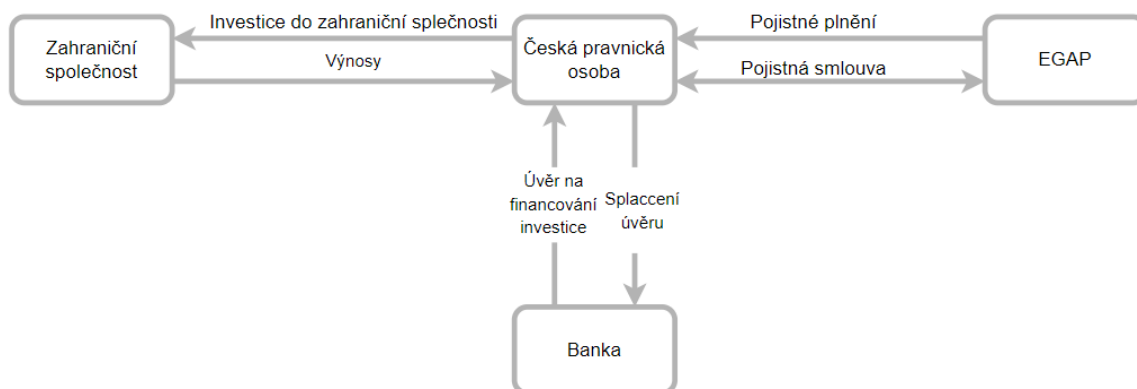
## Úvěr na investice v zahraničí

Tento finanční produkt je určen právnickým osobám se sídlem v České republice nebo právnickým osobám se sídlem v cizí zemi, a to, pokud česká právnická osoba vlastní přímý či nepřímý podíl na základním kapitálu přesahující 50 %, kontrolu nadpoloviční hlasových práv nebo má právo jmenovat vedoucího orgánu společnosti. (ceb.cz)

Pro úvěry na investice v zahraničí EGAP nabízí 2 pojistné produkty: I a If.

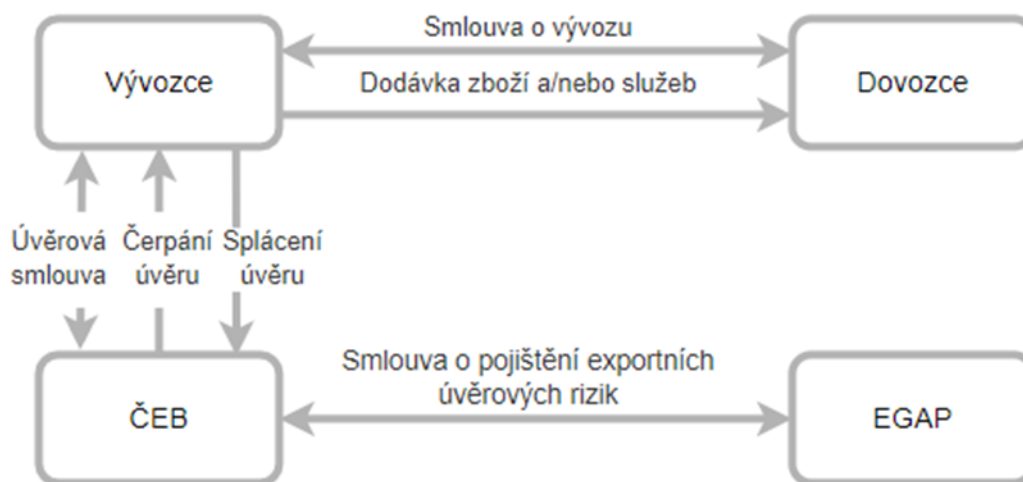
**Pojistný produkt I** pojistí českou společnost, která vlastní majetkový podíl v zahraniční společnosti před politickými riziky. Mezi pojistnými událostmi jsou přiřazeny úplné nebo částečné znehodnocení investice, úplné nebo částečné neprovedení transferu dividend, výnosů, zisků v důsledku teritoriálních nebo jiných nekomerčních příčin, kterými jsou nemožnost konverze výnosů, vyvlastnění, politické násilné činy. (Oficiální stránky Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s.)





Obrázek č. 21. Pojistný produkty I. Vlastní úprava dle nabídek na oficiálních stránkách Exportní garanční a pojišťovací společnosti, a.s.

**Pojistný produkt If** je určen českým investorům, které mají předchozí zkušenosti s investováním v zahraničí. Na rozdíl od předchozího pojistného produktu, pojistí i i komerční riziko nesplacení úvěru z důvodu platební neschopnosti či nevěle dlužníka. Toto pojištění je určeno pro bankovní úvěry na pořízení dlouhodobého majetku do zahraniční společnosti, které jsou ovládané českým



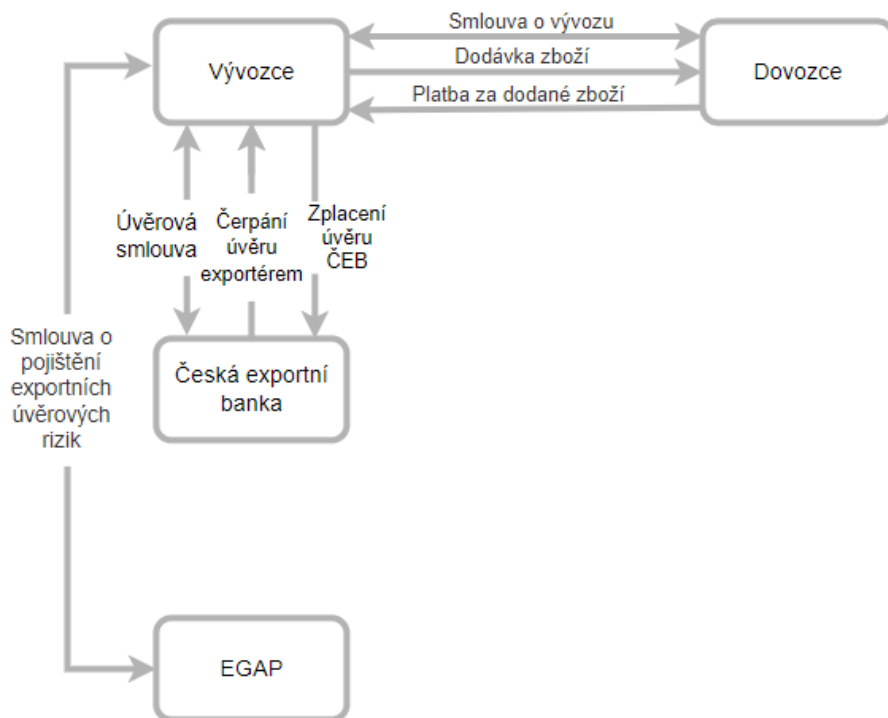
investorem nebo na akvizici společnosti.

Obrázek č. 22 Pojistný produkty If. Vlastní úprava dle nabídek na oficiálních stránkách Exportní garanční a pojišťovací společnosti, a.s.

### Dodavatelský úvěr

Posledním typem úvěru v rámci exportních úvěru je dodavatelský úvěr. Dodavatel tímto způsobem umožňuje své odběratele tak, že mohou odložit platbu na pozdější dobu. Rozdělíme ho na dva typy: přímý a nepřímý.

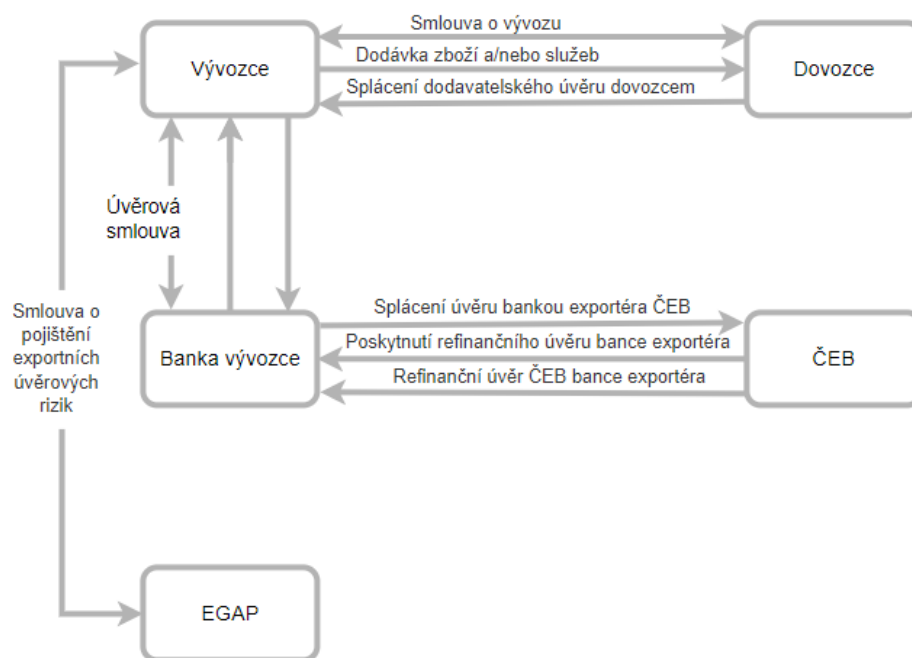
Přímý exportní dodavatelský úvěr umožňuje českým právnickým osobám se sídlem v České republice profinancovat pohledávky vůči dovozcům.



Obrázek č. 23. Přímý exportní dodavatelský úvěr. Vlastní úprava dle nabídky na oficiálních stránkách České exportní banky.

## Refinanční exportní dodavatelský úvěr

Refinanční exportní dodavatelský úvěr na rozdíl od přímého exportního dodavatelského úvěru poskytuje bance vývozce finanční prostředky, které budou financovat úvěr vývozce za zvýhodněných podmínek.



Obrázek č. 24. Refinanční exportní dodavatelský úvěr. Vlastní úprava dle nabídky úvěrů na stránkách České exportní banky.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

Praktická část obsahuje uplatnění poznatků z teoretické části, a především analýz pro problematické trhy mimo Evropskou unii, konkrétně pro Albánský trh. Začátkem praktické části je návrh metodiky procesu vstupu na základě několik velice známých internacionalizačních teorií jako model mezinárodního cyklu živostnosti výrobku, Uppsalská teorie internacionalizace, model internacionalizace OLI, (ownership, location, internationalization) a na základě vnitřních a vnějších analýz.

Tyto analýzy budou zaměřeny na specifické odvětví, které bude vycházet z analýzy obchodních příležitostí a na konkrétní firmu z tohoto oboru.

Výstupem práce bude návrh a vyhodnocení specifických strategií vstupu českých firem a návrh implementace vybrané strategie s ohledem na minimalizaci rizika.

## 10 Zvolená metodika práce

Použití výše zmíněných teoretických modelů má několik výhod jako přehlednost a jednoduchost vývoje na zahraničních trzích. Hlavní záporou těchto modelů je nevetí v úvahu velmi rychlého rozvoje technologií, které umožňují komunikaci se zákazníky napříč celého světa, zlepšení logistiky, vývoj finančních nástrojů k ochraně vývozce před různými riziky, spojitost hospodářských ukazatelů mezi dění po celém světě, problematiku duševního vlastnictví v různých státech světa atd.

Dalšími nevýhodami těchto metod jsou neuvažování kulturních a sociálních aspektů při vyjednávání a podnikání s lidmi jiných národností, zmínil bych zde velmi různé styly vyjednávání západních a asijských podnikatelů a specifika v každém odvětví.

Tyto teorie však slouží jako dobrý základ pro vybudování nové metodiky, která stejně jako zacílí na minimalizaci rizika a zvýšení hodnoty firem a bude zaměřena na trhy, které na základě vnějších analýz můžeme považovat za rizikové.

Tento model bude uplatněn na vybranou českou společnost pro Albánský trh.

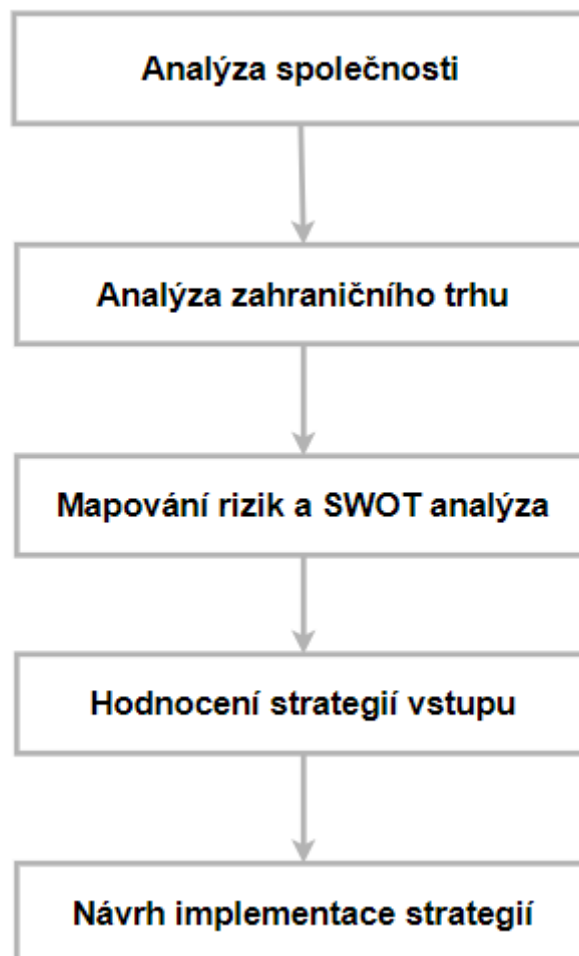
První fáze bude obsahovat vnitřní analýzu společnosti, historii firmy s ohledem na marketingové faktory, přehled její výrobků a přehled její struktury. K dostání těchto informací jsem vyčerpával informace z webových stránek společnosti, z různých internetových zdrojů včetně obchodního rejstříku a také polostrukturovaný pohovor s jedním ze zaměstnanců společnosti Škoda Transportation a.s. Pohovor trval přibližně jednu hodinu a obsahoval otázky kolem výrobků společnosti, její nejčastěji používanou strategii vstupu na zahraniční trhy a co společnost považuje za kritéria hledání nových potenciálních trhů, ohledně konkurencí a jak se snaží konkurenci překonat, k inovačním přístupům a poslední část pohovoru tvořily otázky kolem jejich zájmu o vstupu do zmíněného trhu. Stojí za zmínění, že jeden z kritérií, které společnost považuje za klíčové při hledání nových trhů a při volbě vstupu je vybudovaná infrastruktura železnic nebo trolejů v případě trolejbusů. Oborová charakteristika nejsou zmíněny v modelech popsány v teoretické části.

Druhá část první fáze bude obsahovat vnější analýzu, tj. PESTLE a Porterovu analýzu konkurenčních sil. Z těchto analýz budou také hodnoceny a popsány další obory, které jsou považovány za příležitostní.

Druhá fáze bude obsahovat výstupy z těchto analýz, které bude vytvořeno ve formě SWOT analýze tabulky. Na základě SWOT analýzy s ohledem na vnitřní strategii firmy budou formulovány cíle společnosti. Zároveň budu hodnotit rizika.

Třetí fáze bude obsahovat hodnocení variant různých strategií vstupu, jejich výhody a nevýhody.

Předmětem čtvrté nebo poslední části bude návrh strategie implementace.



Obrázek č. 25. Zvolená metodika práce. Vlastní zpracování.

## 11 Společnost Škoda Transportation a.s.

Společnost Škoda Transportation a.s. je jedna z nejznámějších a nejstarších českých společností, jejíž příběh začíná v roce 1859. Velká změna přišla v roce 1869, kdy se majitelem stal Ing. Emil Škoda, který za krátkou dobu rozšířil závod, a později továrna se specializovala na výrobu různých produktů.

Výroba vlastních lokomotiv začala v roce 1920 a po velmi krátkou dobu, lokomotivy ze Škody pronikali nejen na evropské trhy, ale také v Asii, v Africe a v jižní Americe. Mohutný rozvoj pro firmu přišel po roce 1945, kde společnost se stala špičkovou v oblasti výroby elektrických lokomotiv a tramvají. Hlavním trhem po druhé světové válce až do pádu komunistického režimu, zůstal tzv. východní blok, zejména Sovětský svaz, Polsko a Bulharsko.

Důležitá změna přišla po roce 1989, kdy společnost musela diverzifikovat svůj výrobní program a nastoupit z kmenového oboru výroby kolejových vozidel pro železnice, také na pole městské hromadné dopravy. Dnes je Škoda Transportation a.s. pod vlastnictvím skupiny PPF Group.



Obrázek č. 26. Logo společnosti. Zdroj: Oficiální stránky společnosti

### Klíčové údaje:

Název společnosti: Škoda Transportation a.s.

Právní forma podnikání: Akciová společnost (od roku 2009)

Datum vzniku a zápisu: 1. března 1995

Základní kapitál: 3 150 000 000,- Kč

- Předmět podnikání:
- a. provádění zkoušek drážních vozidel drah železničních, drah tramvajových a drah trolejbusových
  - b. provádění technických prohlídek a zkoušek určených technických zařízení
  - c. obráběčství
  - d. opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů
  - e. zámečnictví, nástrojářství
  - f. činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
  - g. výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

- h. výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- i. opravy silničních vozidel

(Informace dostupné z Obchodního rejstříku)

## Produkty

Společnost Škoda Transportation a.s. nabízí dnes širokou škálu produktu v oblasti městské dopravy a železniční dopravy. Kromě hotových výrobků v nabídce najdeme také služby jako záruka, servis, IT systémy, modernizace železnic atd. Niže jsou podrobněji uvedeny všechny produkty a služby v nabídce Škoda Transportation a.s. Vlajkové produkty jsou tramvaje a elektrické lokomotivy.



MĚSTSKÁ DOPRAVA	ŽELEZNIČNÍ DOPRAVA	MODERNIZACE A OPRAVY	POHONNÉ A ŘÍDÍCÍ SYSTÉMY	SERVIS	SLUŽBY A TECHNOLOGIE
Tramvaje	Elektrické lokomotivy	Komponenty	Pohonné a řídicí systémy železničních vozidel	Full servis	Informační bezpečnost
Trolejbusy	Jednopodlažní elektrické jednotky	Modernizace a opravy pro městskou dopravu	Pohonné a řídicí systémy městských vozidel	Garanční servis	Informační systémy a aplikace
Autobusy	Dvoupodlažní soupravy push-pull	Modernizace a opravy pro železniční dopravu			IT infrastruktura a telekomunikace
Metro	Dvoupodlažní elektrické jednotky				Palubní systémy
	Dvoupodlažní vozy				Služby Škoda Digital

## Struktura Škoda Group

Společnost Group, jejíž součástí je společnost Škoda Transportation a.s. je organizována do čtyř evropských regionů: český a slovenský region, západní Evropa, severní Evropa, střední a východní Evropa a do dalších třech odvětví: autobusy, komponenty a investice.

(Oficiální stránky společnosti Škoda transportation)





Obrázek č. 27. Struktura Škoda Group. Zdroj: <https://www.skodagroup.com/cs/group>

## 11.1 Polostrukturovaný pohovor

Cílem polostrukturovaného pohovoru se zaměstnancem společnosti Škoda Transportation a.s. bylo získat poznatky, které nejsou dostupné na jejich webových stránkách, na obchodním rejstříku a jiných veřejně dostupných zdrojích.

Pohovor obsahoval celkem 16 předem připravených otázek a několik otázek, které vznikly během pohovoru. Otázky polostrukturovaného pohovoru jsou následující:

1. Do jakých zemí jsou vyváženy výrobky, procento, jaká je nejběžnější forma vstupu na trh?
2. Jaké jsou nejčastěji vyvážené výrobky?
3. Uvažuje si společnost hledání nových trhů?
4. Co považujete za parametry potenciálního trhu?
5. Při vstupu na trhu, jaká je nejběžnější používaná strategie (diferenciace produktů, nižší cena)?
5. Které považujete za hlavními konkurenty na těchto trzích?
6. Jak se snažíte tu konkurenci překonat?
7. Jsou ve firmě specializovaní lidé, kteří se zabývají mezinárodnímu obchodu?
8. Považujete společnost Škoda Transportation a.s. za inovativní společnost?
9. Čeho se týká především inovace: produktová inovace, procesní nebo organizační inovace?
10. Co si myslíte, že je nejsilnější stránkou vašich výrobků?
11. Měli byste zájem o vstupu na albánský trh?
12. Vidíte v tom potenciál růstu?
13. Jaké výrobky máte zájem prodávat?

14. Které si myslíte, že jsou největší rizika na alb. trhu? Hodnotit od 1 – 5

#### **Politické**

- Vládní intervence, protekcionismus a překážky obchodu a investic -
- Byrokracie a korupce -
- Nedostatek právních bezpečných základů pro práva duševního vlastnictví -
- Nepříznivá legislativa pro zahraniční firmy -
- Sociální a politické nepokoje a nestabilita –

#### **Mezikulturní**

- Kulturní rozdíly
- Styly vyjednávání
- Přístup k rozhodování
- Etické praktiky

#### **Finanční (inflace, platba atd.)**

- Daňové riziko –
- Inflační riziko –
- Transakční riziko –
- Úrokové riziko -
- Riziko dividend a návratnosti kapitálu -
- Atd.

#### **Komerční**

- Slabý partner
- Operační problémy
- Špatné načasování vstupu
- Konkurence
- Špatné provedení strategie

15. Jak jim většinou na jiných trzích předcházíte? (akreditiv, jiné formy)

16. Jakou formu podpory máte od českého státu?

- Nefinanční podpora (jak to hodnotíte)
- Finanční podpora (jak to hodnotíte)

#### **Poznatky z pohovoru k postavení společnosti Škoda Transportation a.s. na trhu**

Tržby společnosti Škoda Transportation a.s. vycházejí především z exportu, kde v roce 2021 činily přes 56 %. Trhy, kde společnost se snaží nejvíce prodávat své produkty a má zároveň velmi prestižní postavení jsou Evropské státy, však se nebrání a pokouší i rozšířit na Východ. Mezi významnými projekty patří vývoz 45 tramvají Škoda ForCity do Německa, dodání Metra do Varšavy, atd. Produkty společnosti Škoda Transportation dnes najdeme v padesáti zemích.

Nejčastěji zvolená strategie vstupu je export a způsob, jaké má postavení proti konkurentům je založen na dodání výrobků s vysokou kvalitou než levných výrobků, kde kvalita je nižší.

Na první řadě, hlavními parametry potenciálních trhů jsou produktová vzdálenost, technická vzdálenost a blízkost a rozsah infrastruktury. Poslední parametr je považován za velmi důležitý, protože jinak než jiné průmysly jako automobilový, železniční a trolejbusový průmysl jsou závislé na vybudované infrastruktuře.

Na druhé řadě je hodnocena legislativa a normy, které používají státy. V některých zemích jsou používány odlišné normy a stupeň, pod kterou jsou ochotni přijmout obecně evropské výrobky je úzce spojena s legislativou a bezpečností výrobků.

Na poslední řadě jsou to všeobecná ekonomická a finanční rizika, které jsou vzaty v úvahu. Složitost nastavení dokumentárního akreditivu, ekonomická stabilita aj.

Forma podpory od České vlády

Podpora od České vlády je ve dvou rovinách: jako finanční a nefinanční.

Nefinanční podpora je ve formě zprostředkování kontaktu, schůzek a prezentací výrobků, oznamování veletrhů, spoluúčast na organizaci některých aktivit atd. Nejbližší kontakty jsou s ministerstvy, se zastupitelskými úřady a ACRI (Asociace sdružující podniky železničního průmyslu).

Finanční podpora je ve formě čerpání dotací pro výzkum a vývoj. Zároveň společnost využívá exportní financování.

## 12 Přehled příležitostných oborů na Albánském trhu.

V této podkapitole budou uvedeny několik příležitostných oborů pro české firmy na základě informací zajištěných na portálu Business Info.

### **Dopravní průmysl a infrastruktura**

Albánie dědila po pádu komunistického režimu velmi špatnou dopravní infrastrukturu a její zlepšování je dlouhodobým cílem Albánské vlády. Díky geostrategické poloze tohoto státu na západním Balkánu je Albánie považována za bránu mezi Západem a Východem.

*Silniční síť* včetně hlavních meziměstských, městských a vedlejších komunikací, se skládá z přibližně 18 600 km. Jeden z hlavních projektů ve sféře týkající silniční infrastruktury kromě pravidelného rozšíření, úpravy a udržování sítě se týká vybudování inteligentních dopravních systémů pro mimoměstskou dopravu. Celková suma peněz, která bude věnována projektům této kategorie, bude činit 2 mld. CZK.

Díky pobřeží s délkou přibližně 440 km je dostupná námořní doprava s přístupem do dvou moří: Jadranské a Jónské. Existují celkem 4 přístavy pro civilní účely: Durrës, Shëngjin, Saranda a Porto

Romano. Ačkoliv jsou plánované další investice do námořní dopravy, v tomto úseku se neobjeví příležitosti pro české firmy kvůli nedostupnosti České republiky na moři.

Letecká doprava je zajištěna dvěma mezinárodními letišti, které jsou v běžném provozu: hlavní letiště v Tiraně a v severu země v Kukësu. V roce 2021 byl vybrán dodavatel pro výstavbu mezinárodního letiště v přístavním město Vlora, na kterém se budou podělit švýcarské, turecké a kosovské firmy. Součástí letiště bude logistické centrum napojené na dálniční, železniční i námořní síť. Tento projekt nabízí pro české firmy řadu příležitostí v oblasti stavebnictví od projekčních prací, přes dodávky stavebních materiálů, technického zabezpečení budov (Smart building systems), informačních a komunikačních technologií a konče v neposlední řadě vybavením interiérů letištní haly a přílehlých obchodů, např. dekorativním osvětlením.

## **Energetický průmysl**

Albánie je jedna z mála zemí, které jsou stoprocentně závislé na obnovitelných zdrojích energií. Zatímco v jiných evropských státech výroba energie z obnovitelných zdrojů je jeden z cílů pro snížení uhlíkové stopy, albánský energetický průmysl byl koncertován od začátku tak, aby využíval energií z vodních elektráren. Ačkoliv to má své kladné strany, existuje i spousta těch záporných jako nadměrná závislost pouze z jednoho zdroje. To způsobuje i částečné přerušení dodávky elektřiny. Proto vláda rozhodla minimalizovat toto riziko v případě malých srážek diverzifikovat cestou výstavby solárních a větrných elektráren. Potenciál pro využití solární energie souvisí se zeměpisnou polohou, kde celkový počet slunečních hodin pohybuje od 2100 až 2700 za rok, což je dvakrát více než v České republice. Podíl solární energie by měl pohybovat kolem 35 % v příštích 5 letech. Výstavba větrných elektráren je plánována formou udělování licencí soukromým společnostem na základě aukcí, kde se můžou zúčastnit firmy z celého světa. Celkový instalovaný výkon pro výstavbu 20 větrných parků se očekává ve výši více než 2000 MW.

## **Zemědělský a potravinářský průmysl**

Zemědělství zůstává jedno z priorit albánské vlády, vzhledem k tomu, že zaměstnává celkem 40 % obyvatel. Presto má zemědělství největší podíl ze všech hospodářských sektorů na zaměstnávání lidí, hrubý domácí produkt vyrobený v tomto sektoru tvoří jen 18 % celkového HDP. I když klima favorizuje vyšší zemědělskou produkci, nerozvinutá zemědělská technika neumožňuje využívat potenciálu. V trhu převažují malé rodinné farmy (jejich celkový počet je zhruba 350 000) a proto je doporučeno, aby marketingová strategie firem byla zaměřena především na malé podniky.

(Business info. Albánie, přehled příležitostných oborů)

## **Železniční průmysl**

Albánský železniční průmysl je považován ve velmi špatném stavu. Po změně politického a ekonomického systému v roce 1991, v tomto sektoru chyběli investice, které by to posunuli kupředu. Albánská železniční síť, dnes provozuje 420 km hlavní železniční tratí a dalších 100 km vedlejších tratí s rozchodem kolejí 1435 mm. Tento rozchod je používán ve většině Evropských států.

Provozované lokomotivy jsou Československé výroby a jsou poháněny diesellovým motorem. Maximální rychlost nepřesahuje 55 km/h pro vlaky s přepravou cestujících a 45 km/h pro vlaky nákladní, lokomotivní a služební.

Trh přepravy přes železniční síť není liberalizován jako v České republice a v Evropské unii, ale je monopolem jedné společnosti, která je 100 % ve vlastnictví státu "Hekurudha Shqiptare sh.a.". V roce 2021 došlo ke změně struktury společnosti dle směrnic Evropské unie a byla rozdělena na čtyři obchodní jednotky.

- Obchodní jednotka Nákladní železniční dopravy.
- Obchodní jednotka Osobní železniční dopravy.
- Obchodní jednotka Správy infrastruktury.
- Obchodní jednotka Údržby kolejových vozidel (lokomotivy a vagony).

V dnešním stavu neexistují žádné tramvaje, trolejbusy nebo metra. (Oficiální stránky albánských železnic)



Obrázek č. 28. Mapa hlavních a vedlejších tratí. Zdroj: Oficiální stránky albánských železnic.

## Obnova železničního průmyslu

Jedna z vizí Albánské vlády byla obnova železničního průmyslu k usnadnění dopravní přepravy mezi městy a ke snížení uhlíkové stopy. Evropská banka pro obnovu a rozvoj financuje dva projekty formou úvěru ve výši 36,87 milionů eur a zbytek bude financován přímo ze státního rozpočtu pro obnovu železniční infrastruktury. Tyto projekty jsou následující:

- Úprava železniční trati mezi přístavním městem Durrës a veřejným terminálem v Hlavním městě Tiraně. Celková vzdálenost bude činit 34,7 km.
- Výstavba nové železniční trati mezi letišti Matky Terezy a veřejným terminálem v Tiraně.

Další potenciální projekty v budoucnosti jsou:

- Výstavba tramvajové linky v hlavním městě
- Výstavba železniční tratí mezi Durrësem a hlavním městem Kosova

(Oficiální stránky albánských železnic)

## 13 Strategické analýzy

### 13.1 PESTLE analýza

#### Politické faktory

Albánie, oficiálně Albánská republika je stát na jižní Evropě, který se sousedí s Republikou Kosovo, se Severní Makedonií, s Černou horou a s Řeckem. Hlavním městem je Tirana, v níž bydlí 850,530 obyvatel z celkového obyvatelstva na 2 845 955 lidí (statistický údaj je z roku 2020). Dalšími významnými městy jsou Durrës s 113 000 obyvateli a Vlora s 104 513. Stát je administrativně organizován do 12 krajů, 36 okresů a 351 obcí.

Zákonodárnou moc vykonává Sněmovna, kde působí celkem 140 poslanců, kteří jsou voleni každé 4 roky. Hlavou státu je prezident, jehož funkční období trvá 5 roků a může být znovu zvolen. Hlavou vlády je Předseda, který je zároveň nejmocnější osobností. Ve Sněmovně celkem působí šest politických stran, které se dělí na dvě koalice, pravicové a levicové. Od roku 2013 ve vládě je socialistická strana. V kontextu vztahu s Evropskou unií a Českou republikou je důležité si zmínit, že obě koalice jsou proevropské orientovány.

(The World Factbook)

Jako měřítko k hodnocení politické stability jsem volil *Index politické stability a absence násilí/terorismu*, *Index právního státu*, *Index politických práv* a *Index vnímání korupce*.

*Index politické stability a absence násilí/terorismu* vyjadřuje vnímání pravděpodobnosti, že vláda bude destabilizována nebo svržena neústavními nebo násilnými prostředky, a to včetně politicky motivovaného násilí a terorismu. V roce 2013, ze 45 evropských států, pro které jsou k dispozici data, Albánie se přiřadí na 47. místě a Česká republika na 13. místě. 1. místo vyjadřuje nejlepší postavení a 45. místo nejhorší.

(The Global Economy, Index of Political Stability in Europe)

*Index právního státu* představuje míru a kvalitu vymáhání smluv, vlastnická práva, fungování exekučních orgánů obecně a pravděpodobnost zločinu a násilí. Ze 43 evropských států, kde na první pozici se umísťuje nejlepší, Albánie je na 38. místě a Česko na 20. místě.

(The Global Economy, Index of Rule of Law in Europe)

*Index politických práv* je formulován od organizace Freedom House a hodnotí tři kategorie: politický pluralismus, volební procesy a participace a fungování vlády. Funguje opačně než předchozí index, kde na prvním místě zůstává stát, který má nejhorší pozici a na posledním místě stát s tou nejlepší. Albánie se umísťuje na sedmém místě a Česká republika na 23. místě.

(The Global Economy, Index of Political Rights in Europe) ([https://www.theglobaleconomy.com/rankings/political\\_rights/Europe/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/political_rights/Europe/))

*Index vnímání korupce* je ukazatelem, jak společnost vnímá korupci ve veřejném sektoru. Stavuje se z informací z průzkumů a hodnocení korupce řadou institucí. Z 41 evropských států, pro kterou je index určen, kde opět poslední stát má nejhorší pozici, Albánie se umísťuje na poslední 38. pozici a Česko na 20. místě.

(The Global Economy, Index of Corruption Perception in Europe) ([https://www.theglobaleconomy.com/rankings/transparency\\_corruption/Europe/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/transparency_corruption/Europe/))

Vzájemné vztahy mezi Českou a Albánskou republikou jsou na velmi dobré úrovni. Česká republika má tradičně dobré jméno v Albánii. K tomu přispěly podobné politické systémy před 90. let, podpora ze strany ČR ke vstupu do Evropské unie a vzájemné návštěvy českých a albánských představitelů.

## Ekonomické faktory

Albánská republika se řadí mezi posledními Evropskými státy podle životní úrovně a hrubého domácího produktu na obyvatele. Níže je uvedeno několik klíčových makroekonomických ukazatelů pro ČR a Alb.:

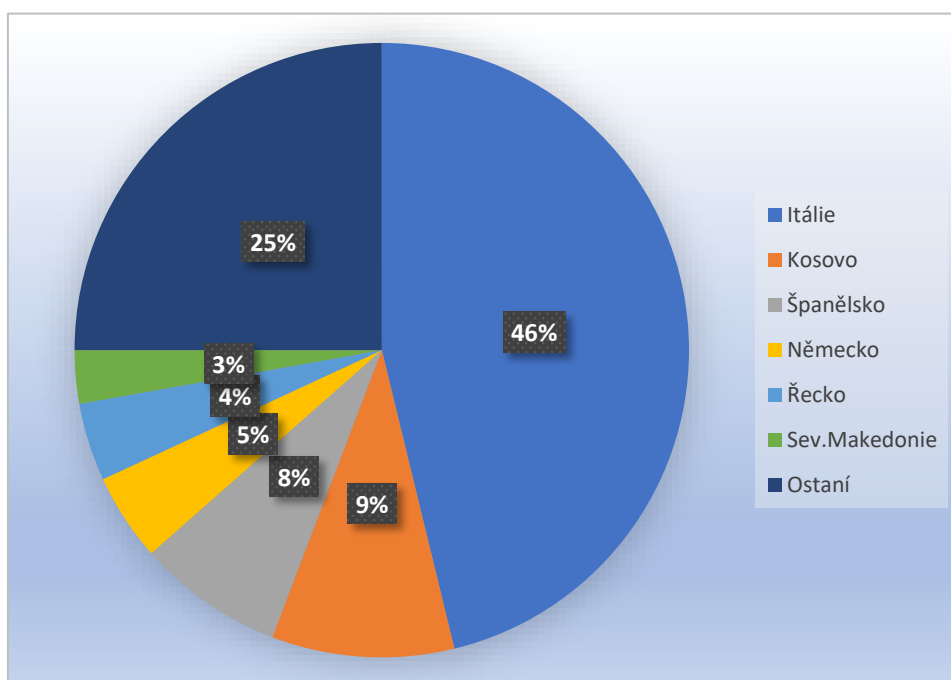
UKAZATEL	2016	2017	2019	2021
Hrubý domácí produkt tis. Eur, běžné ceny)	177,44	194,13	225,61	238,24
Hrubý domácí produkt na obyvatele (tis. Eur)	16,79	18,33	21,15	22,27
Průměrná roční míra inflace (%)	0,70	2,50	2,80	3,80
Obecná míra nezaměstnanosti (%)	4,00	2,90	2,00	2,80
Obchodní bilance (ml. Eur)	17710,90	16731,20	17944,90	12513,90
Saldo státního rozpočtu (ml. Eur)	1,26	2,92	651,00	-14,02
Saldo státního rozpočtu na HDP (%)	0,70	1,50	0,30	-5,90

Tabulka č. 5. Klíčové makroekonomické ukazatele pro Českou republiku. Vlastní zpracování dle údajů Českého statistického úřadu

UKAZATEL	2016	2017	2019	2021
Hrubý domácí produkt (tis. Eur, běžné ceny)	10,72	11,56	13,75	15,44
Hrubý domácí produkt na obyvatele (tis. Eur)	3,73	4,02	4,82	5,46
Průměrná roční míra inflace (%)	-0,4	2,1	1,4	2
Obecná míra nezaměstnanosti (%)	15,4	13,6	11,5	11,8
Obchodní bilance (ml. Eur)	-2398,5	-2622,1	-2843,3	-3533
Saldo státního rozpočtu (ml. Eur)	-161	-187	-267	-
Saldo státního rozpočtu na HDP (%)	-1,5	-1,62	-1,94	-

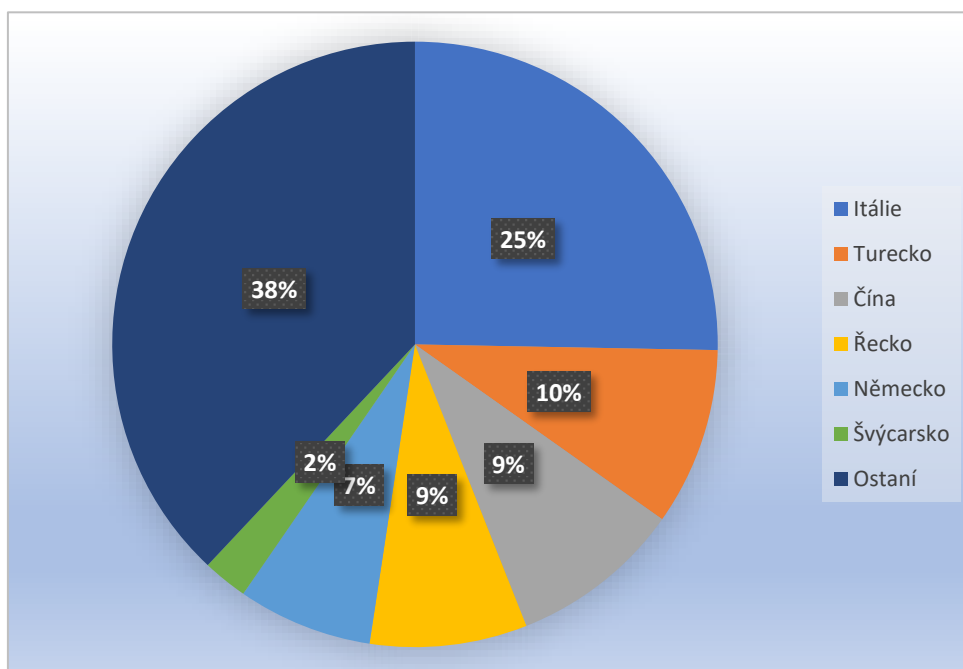
Tabulka č. 6. Klíčové makroekonomické ukazatele pro Albánskou republiku. Vlastní zpracování dle údajů Albánského statistického úřadu

Hlavní sektory hospodářství tvoří služební sektor (48 % HDP, průmysl včetně stavebnictví (20 % HDP), zemědělství (19 %) a jiné. Struktura vývozu a dovozu je nevyvážena a země dováží více, než vyváží. Vzhledem k blízkosti s Evropskou unií, největší obchodní partneři pro vývoz a dovoz jsou členy těchto států, kde Itálie tvoří největší podíl.



Obrázek č. 29. Obchodní partneři z hlediska vývozu v roce 2019. Vlastní zpracování dle údajů z Business Info.



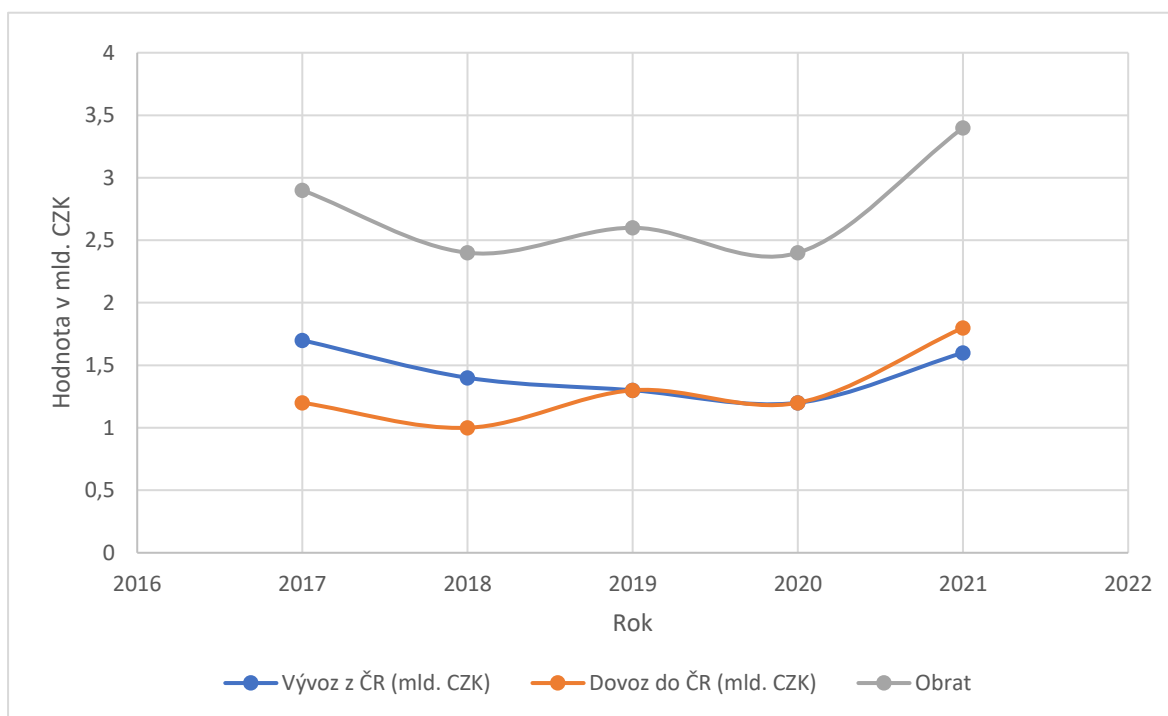


Obrázek č.30. Obchodní partneři z hlediska dovozu v roce 2019. Vlastní zpracování dle údajů z Business Info.

Obrat vzájemného obchodu mezi Českou a Albánskou republikou i přes dopadu pandemie koronaviru je v růstu. Poprvé v roce 2021 dovoz do České republiky byl vyšší než vývoz.

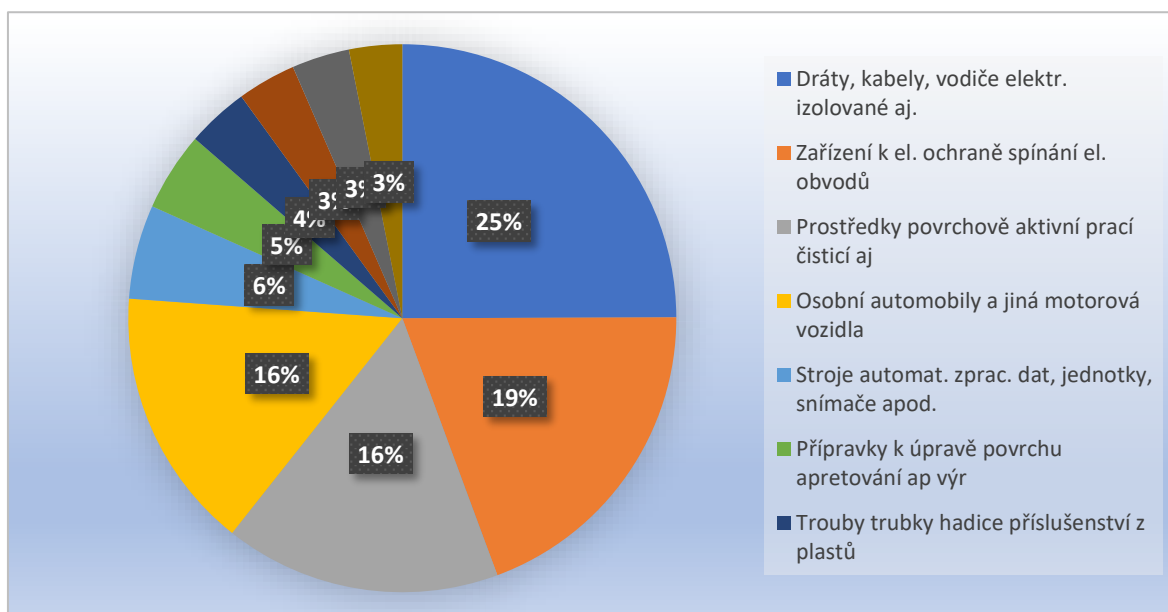
	2017	2018	2019	2020	2021
Vývoz z ČR (mld. CZK)	1,7	1,4	1,3	1,2	1,6
Dovoz do ČR (mld. CZK)	1,2	1	1,3	1,2	1,8
Obrat	2,9	2,4	2,6	2,4	3,4
Saldo	0,5	0,4	0	0	-0,2

Tabulka č.7. Vlastní zpracování dle údajů z Business Info.

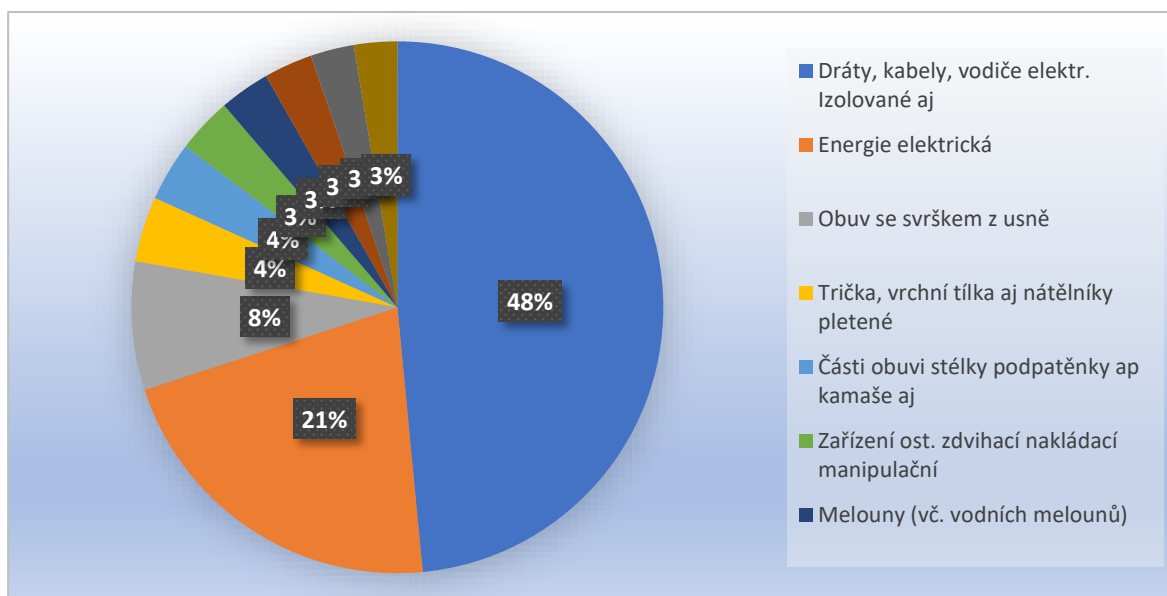


Obrázek č.31. Vývoj vzájemné obchodní výměny mezi roky 2017 a 2021. Vlastní zpracování dle údajů z Business Info.

Hlavními položkami vývozu a dovozu v roce 2019 tvoří dráty, kabely a elektrické vodiče.

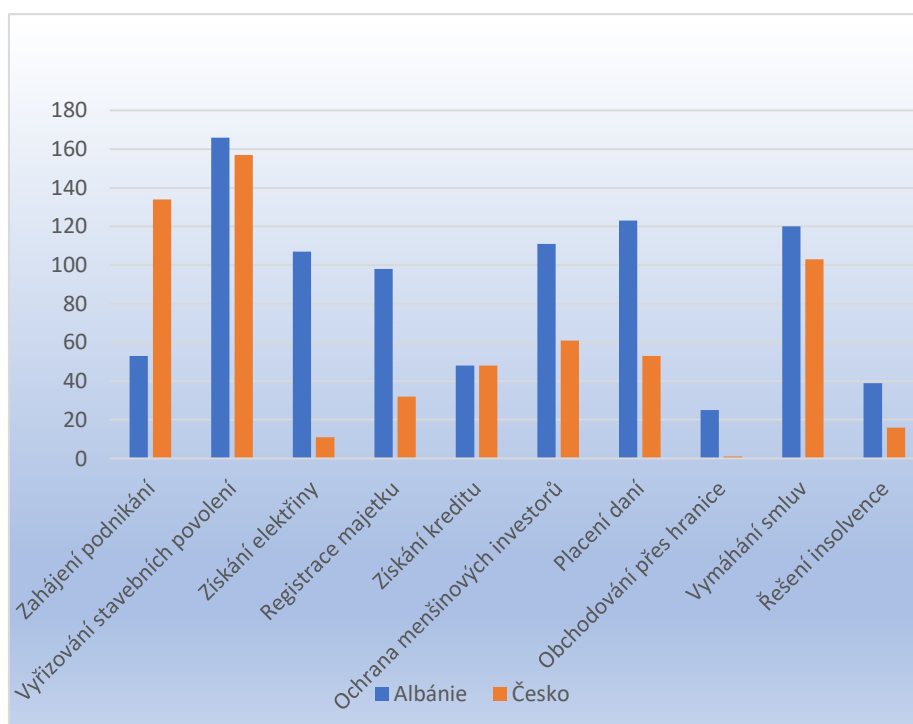


Obrázek č.32. Struktura vývozu z ČR do Albánie v roce 2019. Vlastní zpracování dle údajů z Business Info.



Obrázek č.33. Struktura vývozu z Albánie do ČR v roce 2019. Vlastní zpracování dle údajů z Business Info.

Další důležitý ukazatel pro firmy, které chtějí vstoupit do trhu je umístění a skoré v žebříčku projektu Světové banky “Doing Business”. Tento projekt, který byl zahájen v roce 2002 a ukončen v roce 2020, se zabývá malými a středními společnostmi a měří, jak se na firmy vztahují několik ukazatelů, jako ukazatele regulace pro zahájení podnikání, získání úvěru, elektřiny atd. Nyní budu uvést přehled všech těchto indexů jako porovnání mezi dvěma zemí.



Obrázek č.34 . Porovnání indexu podnikání. Vlastní zpracování dle DoingBusiness.org

V tabulce jsou uvedeny všechny dílčí faktory, které mají vliv na tyto indexy dle “Doing Business”.

	<b>Česká republika</b>	<b>Albánská republika</b>
<b>Zahájení podnikání</b>	<b>134</b>	<b>53</b>
Skóre zahájení podnikání (0–100)	82,1	91,8
Procedury (číslo)	9,0	5,0
Čas (dny)	<b>24,5</b>	<b>4,5</b>
Náklady (číslo)	<b>1,1</b>	<b>10,8</b>
Splaceno min. kapitál (% příjmu na obyvatele)	0,0	0,0
<b>Vyřizování stavebních povolení</b>	<b>157</b>	<b>166</b>
Skóre vyřizování stavebních povolení (0-100)	56,2	52,7
Procedury (číslo)	21,0	19,0
Čas (dny)	246,0	324,0
Náklady (% z celkové hodnoty)	0,2	6,8
Index kontroly kvality budov (0-15)	8,0	13,0
<b>Získání elektřiny</b>	<b>11</b>	<b>107</b>
Skóre získávání elektřiny (0–100)	95,6	71,0
Procedury (číslo)	3,0	6,0
Čas (dny)	58,0	71,0
Náklady (% z příjmu na obyvatele)	<b>23,1</b>	<b>448,6</b>
Spolehlivost dodávek a transparentnost tarifního indexu (0-8)	8,0	5,0
<b>Registrace majetku</b>	<b>32</b>	<b>98</b>
Skóre registrované nemovitosti (0–100)	79,7	63,4
Procedury (číslo)	4,0	5,0
Čas (dny)	27,5	19,0
Náklady (% z hodnoty majetku)	4,0	8,9
Index kvality pozemkové správy (0-30)	25,0	16,5
<b>Získání kreditu</b>	<b>48</b>	<b>48</b>
Skóre získání kreditu (0–100)	70,0	70,0
Index síly zákonných práv (0–12)	7,0	8,0
Index hloubky úvěrových informací (0–8)	7,0	6,0
Pokrytí úvěrového registru (% dospělých)	7,3	56,2
Pokrytí úvěrovým úřadem (% dospělých)	81,1	0,0

<b>Ochrana menšinových investorů</b>	<b>3</b>	<b>111</b>
Skóre ochrany menšinových investorů (0–100)	62,0	46,0
Rozsah indexu zveřejnění (0–10)	2,0	9,0
Rozsah indexu odpovědnosti ředitele (0–10)	6,0	7,0
Index jednoduchosti akcionářských žalob (0-10)	9,0	7,0
Rozsah indexu práv akcionářů (0-6)	5,0	0,0
Rozsah indexu vlastnictví a kontroly (0-7)	5,0	0,0
Rozsah indexu transparentnosti společnosti (0-7)	4,0	0,0
<b>Placení daní</b>	<b>53</b>	<b>123</b>
Skóre placení daní (0–100)	81,4	65,2
Platby (počet za rok)	8,0	35,0
Čas (hodiny za rok)	230,0	252,0
Celková sazba daně a příspěvku (% ze zisku)	46,1	36,6
	90,5	60,1
<b>Obchodování přes hranice</b>	<b>1</b>	<b>25</b>
Skóre přeshraničního obchodování (0–100)	100,0	96,3
<i>Čas potřebný k exportu</i>		
Vyhotovení dokumentárních dokladů (hodiny)	1,0	6,0
Vyhotovení dokladů k přechodu mezi hranicemi (hodiny)	0,0	9,0
<i>Náklady na export</i>		
Vyhotovení dokumentárních dokladů (USD)	0,0	10,0
Vyhotovení dokladů k přechodu mezi hranicemi (USD)	0,0	55,0
<i>Čas potřebný k importu</i>		
Vyhotovení dokumentárních dokladů (hodiny)	1,0	8,0
Vyhotovení dokladů k přechodu mezi hranicemi (hodiny)	0,0	10,0
<i>Náklady na import</i>		
Vyhotovení dokumentárních dokladů (USD)	0,0	10,0
Vyhotovení dokladů k přechodu mezi hranicemi (USD)	0,0	77,0
<b>Vymáhání smluv</b>	<b>103</b>	<b>120</b>
Skóre vymáhání smluv (0–100)	56,4	53,5
Čas (dny)	678,0	525,0
Náklady (% z hodnoty nároku)	33,8	42,7
Index kvality soudních procesů (0-18)	9,5	7,5
<b>Řešení insolvence</b>	<b>16</b>	<b>39</b>
Skóre vyřešení insolvence (0–100)	80,1	67,7
Míra návratnosti (centy na dolar)	67,5	44,6
Čas (roky)	2,1	2,0

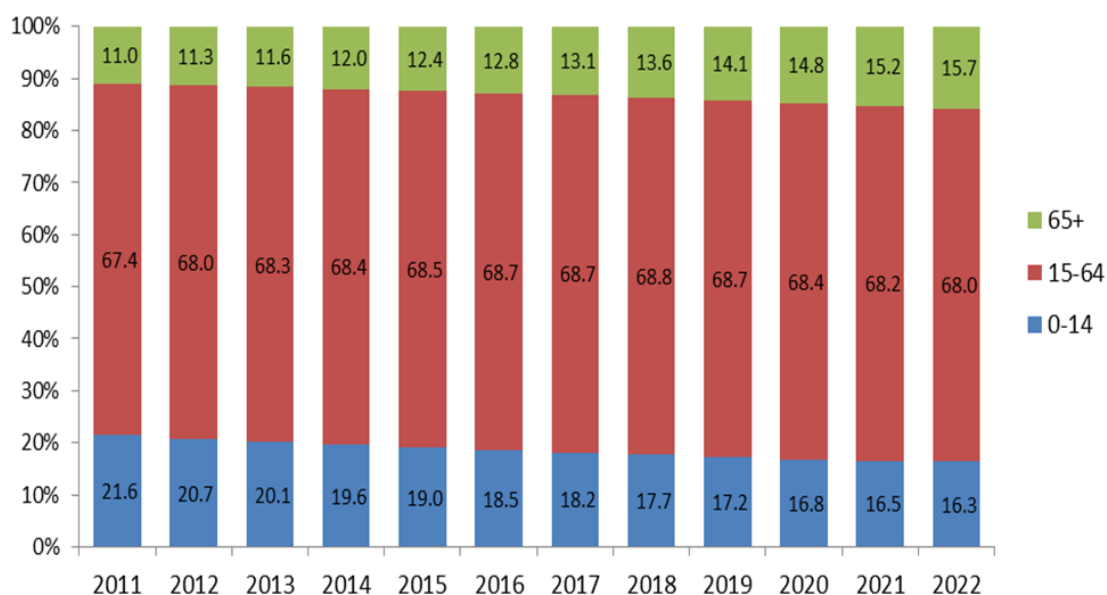
Cena (% majetku)	17,0	10,0
Výsledek (0 nebo 1)	1,0	0,0
Index síly insolvence (0-16)	14,0	14,0

Tabulka č.8. Porovnání indexu dle "Doing Business" pro Albánii a Česko. Vlastní zpracování dle Doingbusiness.org

Významné rozdíly vidíme v indexu zahájení podnikání, a ten rozdíl je značný u položek doby zahájeny a nákladů, v indexu získání elektřiny, kde náklady vyjádřené jako procento z příjmu na obyvatele jsou v Alb. 19,12krát větší než v ČR., v indexu ochrany menšinových investorů, v indexu obchodování přes hranice a v indexu řešení insolvence u všech dílčích položek.

## Sociální faktory

Sociální struktura obyvatelstva se výrazně měnila za posledních 30 let. Je to způsobeno především radikálními změnami ekonomického systému na začátku 90. let, kdy došlo od centralizovaného hospodářství k otevřené ekonomice. Tyto změny se projevily na snížení porodnosti, zvýšení migrace a zvýšení délka života. V roce 2022, počet obyvatel Albánského Statistického Úřadu je 2,79 milionu lidí, což je o 3,9 % míň než v roce 2011. (XZ)

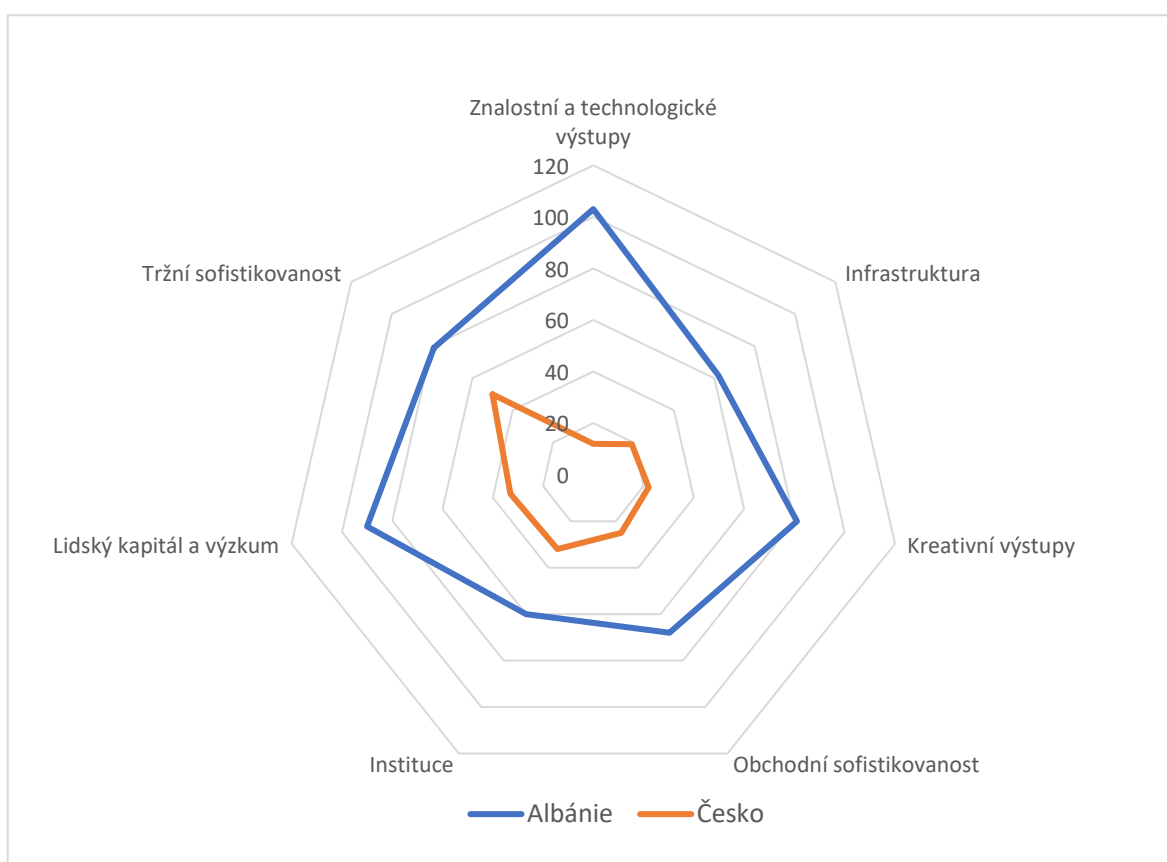


Obrázek č.35. Věková struktura obyvatelstva. Zdroj: Instat

Dle posledního censu v roce 2011, hlavní etnickou skupinu tvoří Albánci 82,6 %, Řekové 0,9 %, ostatní 1 % (včetně Arumunů, Romů, Makedonců, ČernoHORců a Egyptanů) a 15,5 % kterých nechtělo uvést svoji národnost. Jinak než v jiných balkánských zemích, neexistuje etnické napětí.

## Technologické faktory

Technologické odvětví patří k nejrychleji rostoucím odvětvím v hospodářství, kde Hardwarový sektor má podíl 55 %, telekomunikační sektor s 30 % a softwarový sektor s 15 % celkového ICT trhu. (CC) Jako měřítko k hodnocení technologických faktorů jsem zvolil Globální index inovací, který měří a hodnotí 132 států z hlediska jejich schopnosti inovovat. Globální index inovací se skládá ze šest dílčích faktorů, mezi kterými patří: instituce, lidský kapitál a výzkum, infrastruktura, tržní sofistikovanost, obchodní sofistikovanost, znalostní a technologické výstupy a na posledním místě kreativní výstupy. Z 39 hodnocených států v Evropě Albánie je na posledním místě a Česká republika na 16.. V grafu níže jsou ukázány rozdíly mezi faktory Globálního indexu inovace. (Globální index inovace)



Obrázek č. 36. Porovnání faktoru globálního indexu inovace. Vlastní zpracování dle údajů z Globálního indexu inovací.

## Legislativní faktory

Současný právní systém byl ustaven a vyvíjen během posledních 30. let dle modelu francouzského právního systému. Ústava má nejvyšší právní moc, po níž sledují mezinárodní ratifikované smlouvy a dále vnitrostátní zákony. Soudní moc je vykonávána prostřednictvím soudů první instance, odvolacích soudů, a nakonec nejvyššího soudu. (Hauser Global Law School Program, Researching the Albanian Legal System)

Mezi legislativními faktory pro albánský trh jsem zvolil ty, které ovlivňují podnikání cizích firem mezi nimi patří:

- Práva zákazníka
- Regulace importu a exportu
- Zaměstnanecká práva
- Ochrana duševního majetku
- Řešení sporu
- Zákoník práce
- Zákony proti diskriminaci
- Zákon o BOZP, atd.
- Zákon o správě železnic

### **Environmentální faktory**

Řešení environmentálních problémů zůstává jedna z priorit Albánské vlády, kde hlavními problémy se týkají snížení uhlíkové emise, ochrana lesů a vodních ploch, znečištění ovzduší, vody, hospodaření s odpady a jiné.

Vláda schválila v roce 2014 Strategii pro Udržitelný rozvoj a postupně upravuje legislativu a přijímá normy, které jsou používány v Evropské unii jako opatření k udržování čistějšího a udržitelnějšího prostředí. Environmentální body jsou část z opatření, která musí vláda plnit k přijetí do Evropské unie. Mezi nimi patří:

Tvorba strategií, akčních plánů a environmentálních strategií pro různé aspekty životního prostředí. Zapojení občanů do problematiky životního prostředí, zejména vytvářením ekologických nevládních a neziskových organizací.

Tvorba několika ekologických projektů podporovaných mezinárodními dárci a organizacemi.  
Atd. (Elona Pojani, Dorina Pojani, The environmental Challenges of Albania's EU integration)

## **13.2 Kulturní odlišnosti mezi Albánskou a Českou republikou**

Dle doporučení na webových stránkách portálu businessinfo.cz, který je tvořen díky spolupráci Ministerstva průmyslu a obchodu a agentury CzechTrade, jednání s albánskými partnery poněkud je odlišné od stylu jednání ve Střední Evropě a v zemích Severní Evropy. Lze ji porovnat ke stylu jiných jihoevropských národů, kde je možné se setkat s odlišnou pojetí času, pomalé plnění obchodních povinností a klade se větší důraz na osobní vztahy.

Jinak než v České republice, pracovní záležitosti mohou být řešeny i mimo pracoviště, tj. v kavárnách, a to i večer nebo o víkendech. Souvisí to s tím, že pro albánskou společnost, je těžké dělit práci od svého rodinného života. Nevhodnou stranou této skutečnosti je také temperamentnější jednání a nechání se vést emocemi.

Stejně jako pro jiné balkánské státy nebo pro rozvíjící se státy, platí důležitost si získat partnera po lidské stránce, vybudovat si vztah s protistranou a součástí hovorů mohou být i věci kolem rodinného a společenského života, však s citem pro soukromí a se zdržlivostí.



V albánské společnosti, platí hierarchická struktura a obchodní a obchodní vztahy jsou do značné míry založeny na doporučení od známých, a proto je doporučeno kontakt na zastupitelský úřad, který může se chovat jako zprostředkovatel pro navazování obchodních kontaktů.

Zajímavé je, že verbální komunikace pro vyjádření souhlasu a nesouhlasu je odlišná než komunikace v České republice. Souhlas je vyjádřen vrtěním hlavou ze strany na stranu a trochu pomalejší pohyb označí to, že druhý poslouchá pozorně. Mírné povytažení obočí, občas doprovázen mírným klepnutím jazyka se používá během rozhovoru k vyjádření nesouhlasu.

K lepšímu porovnání dvou kultur, teda české a albánské jsem používal Hofstedeho dimenze.

### **Vzdálenost moci**

Alb: Albánie patří mezi státy, které mají velmi vysokou míru vzdálenosti moci. To znamená, že společnost je silně hierarchická, kde každý má své místo a není potřeba si to nějak zdůvodnit. V organizacích je hierarchie vnímaná jako odraz inherentních nerovnosti a podřízení očekávají, že budou dělat to, co je jim řečeno. Centralizace je běžná.

Cz: Vzdálenost moci pro Českou republiku je lehce nad průměrem. Tzn., že společnost má lehkou hierarchickou strukturu a v organizacích se nejčastěji setkáme s centralizací.

### **Individualismus**

Alb: S velmi nízkou mírou individualismu 20, Albánská společnost je označována jako kolektivistickou společnost. V kolektivistických společnostech se očekává loajalita a úzké a dlouhodobé závazky ke členovi skupiny. Trestný čin vede k hanbě a ztrátě tváře a vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem jsou vnímány v morálním kontextu a jsou podporovány silné vztahy, kde každý bere zodpovědnost za ostatní členy skupiny.

CZK: Naproti Albánii, Česká republika je individualistická společnost, kde je očekáváno, že se členové starají sami o sebe a jen o své rodinu. Trestný čin způsobuje vinu a ztrátu sebeúcty. Vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je založen na smlouvě a na vzájemné výhodě a rozhodnutí o přijetí, povýšení nebo bonusy je čistě založen na zásluhách.

### **Maskulinita**

Alb: Albánská společnost v této dimenzi se řadí mezi těmi, co jsou silně maskulinní. Chování ve škole, rodinně a v práci je založeno na principech, že lidé se mají snažit být co nejlepší a vítěz bere vše. Úspěchy jsou základem pro rozhodování a přijetí rozhodnutí na pracovišti. Konflikty se řeší na individuální úrovni a cílem je vyhrát.

Cz: Česká republika má v této dimenzi skóre 57, což znamená, že je lehce maskulinní. Od manažerů se očekává asertivní přístup a rozhodnost, důraz je kladen na spravedlivost. Konflikty a soutěživost jsou řešeny bojem proti nim.

## **Vyhýbání se nejistotě**

Alb: Cz: V této dimenzi Česko a Albánie ukazují velmi podobnou skóre. Země udržují rigidní kódy chování a netolerují neortodoxní chování a myšlenky. V kulturách, kde je běžné vyhýbání se nejistotě existuje emocionální potřeba pravidel a bezpečnost je důležitý prvek v individuální motivaci. Rozhodnutí jsou vzata po pečlivé analýze všech dostupných informací.

## **Dlouhodobá orientace**

Alb: Cz: Též v této dimenzi, Česká republika a Albánie jsou označovány jako pragmatické. To znamená, že lidé věří, že pravda velmi závisí na situaci, kontextu a čase. Členové ukazují schopnost přizpůsobit se tradice podmínkám, silný sklon šetřit a investovat a vytrvalost při dosažení výsledků.

## **Požitkářství**

Alb: Cz: Obě společnosti ukazují nízkou skóre v dimenzi požitkářství, však skóre Albánie je přibližně v úrovni poloviny té české. Společnosti s nízkou mírou požitkářství mají sklony k pesimismu a cynismu. Členové takových společnosti mají dojem, že jejich jednání má být omezeno společenskými normami.

(Hofstede insights, Albánská a Česká republika)

## **13.3 Porterova analýza konkurenčních sil**

Vzhledem k tomu, že trh zažívá investice jen během posledních dvou let a dlouhodobě nevstoupily žádné společnosti, můžu trh považovat za modrý oceán, kde neexistuje konkurence. Z druhé strany, při hodnocení konkurenčních sil, musí se vzít v úvahu možné konkurenty vstupující na trh. Analýza nových konkurentů vychází z analýzy konkurentů, s kterými se společnost setkávala v podobných trzích na Balkánu.

**Zákazníci** – V současném monopolním stavu existuje pouze jeden zákazník a to je “Hekurudha Shqiptare sh.a.”. Tento zákazník je 100 % ve vlastnictví státu a proto všechny poptávky vyššího rozsahu musejí být ve formě veřejné zakázky. Veřejnou zakázku vyhrává firma, která nabízí nejnížší cenu za předem definovaných podmínek.

**Dodavatelé** – Vzhledem k tomu, že trh není rozvíjen, nejsou dodavatele železničních komponent se sídlem v Alb. Republice. V případě, že forma vstupu bude export, dodavatelé zůstávají stejní jako dodavatelé jiných projektů.

**Potenciální konkurenti** – Jako potenciální konkurenti bych považoval všechny železniční společnosti, které už mají přítomnost na jiných balkánských trzích. Jak bylo zmíněno během pohovoru,

někteří zákazníci dávají přednost nižší ceně před kvalitou. Některé z těchto společnosti jsou: Belkommunmash (běloruský výrobce trolejbusů a tramvají), turecké firmy, které mají dlouhodobé zkušenosti, Stadler Rail, atd.

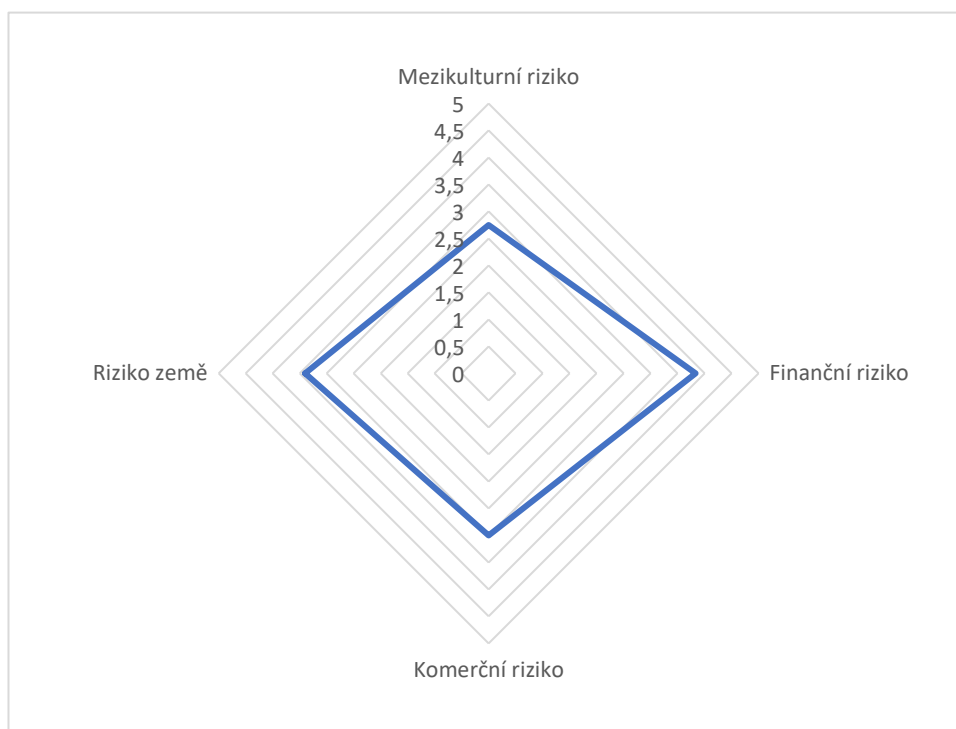
Substituty – Společnost Škoda Transportation a.s. je vlastníkem dceřiných společností, které vyrábějí substituty pro železniční průmysl. K těmto substitutům bych nepřičítal jen produkty jiné kategorie, ale též i produkty stejné kategorie na bázi jiných paliv.

## 14 Mapování rizik

Na základě vnějších analýz jsem mapoval rizika, která mohou neusnadnit vstup na trh. Dílčí rizika jsem hodnotil od 1 do 5, kde číslo 5 vyjadřuje největší pravděpodobnost a největší dopad na budoucnost firmy. Pak kategorie rizik jsem spočítal jako jejich průměr.

<b>Mezikulturní riziko</b>	<b>2,75</b>	<b>Komerční riziko</b>	<b>3,0</b>
Styly vyjednávání	3	Slabý partner	4
Jazyk a kultura	4	Operační problémy	4
Přístup k rozhodování	2	Konkurence	2
Etické praktiky	2	Špatné formulace a provedení strategie	2
		Platební morálka	3
<b>Finanční riziko</b>	<b>3,83</b>	<b>Riziko země</b>	<b>3,4</b>
Měnové riziko	4	Vládní intervence, protekcionismus a překážky obchodu a investic	2
Daňové riziko	3	Byrokracie a korupce	5
Inflační riziko	4	Nedostatek právních bezpečných základů pro práva duševního vlastnictví	4
Transakční riziko	3	Nepříznivá legislativa pro zahraniční firmy	2
Úrokové riziko	4	Sociální a politické nepokoje a nestabilita	4
Riziko dividend a návratnosti kapitálu	5		

Tabulka č.9. Přiřazení hodnot dílčím rizikům. Vlastní zpracování.



Obrázek č.37. Mapování rizik. Vlastní zpracování

## 15 SWOT analýza společnosti Škoda Transportation a.s.

### Silné stránky

- Větší míra dostupnosti a možnost zákaznického řešení na míru. Společnost Škoda Transportation a.s. umí navrhovat vozidla a přizpůsobit přáním zákazníka a různým požadavkům a specifikacím po celém světě. Taková míra dostupnosti je tvořena týmem špičkových inženýrů, kteří přistupují s ohledem na ergonomické normy a bezpečnostní předpisy.
- Dizajn. Stejně jako předchozí bod, společnost Škoda Transportation a.s. dbá na estetické straně svých výrobků. Tyto dva body pomáhají k udržování dlouhodobého dobrého jména firmy. Přístupy, které společnost využívá k dizajnu svých vozidel a které udržují prestiž jsou následující:
  - Úzká spolupráce konstruktérů a návrhářů. Jinak než velká část ostatních společností, tato firma organizuje je v jednom týmu, Development & Design
  - Nadčasovost produktů. Vzhledem k dlouhé době životnosti výrobků v oblasti železnic, např. tramvaje Tatra T3 fungují pravidelně dnes po celém světě i když jsou vyrobeny před několik dekad, společnost Škoda Transportation a.s. sleduje pravidelně dění na trhu a navrhuje své výrobky tak, aby byly přizpůsobivé i po několika desítek let.

- Využití vyspělé technologie k návrhu. Kromě návrhu v 3D software, návrháři používají také virtuální realitou a 3D tisk, který dává možnost si návrhy vyzkoušet a “osahat”.
- Vyspělost informačních systémů. Tato informace vychází na základě pohovoru se zaměstnancem Škoda Transportation a.s. Podnikové informační systémy usnadňují práci v různých stadiích projektů, od počáteční fáze návrhu až po archivaci a servis.
- Zaměření na menší projekty. Jinak než velké konkurenční firmy jako XXXX, YYYY, společnost Škoda Transportation a.s. je zaměřena na menší projekty, a to vychází i z historie firmy, když na začátku firma dělala projekty pro relativně malý trh jako Česká republika. Však v portfoliu firmy existuje široká škála řešení, které nabízí.
- Vhodnost produktů, technická analýza.
- Dobré jméno firmy. Ačkoliv společnost je registrována v Obchodním rejstříku v roce 1995, díky dobrému jména, které firma vybuodovala dlouhodobě, dnes společnost má prestižní postavení na domácím i zahraničním trhu.

### **Slabé stránky**

- Závislost na současných zákaznících a na lokalitách. Je to typické pro firmy, které podnikají ve velmi specializovaných odvětvích tzv. tržních nikách (ang. niche markets), aby byly závislé na malý počet zákazníků, s kterými se vybudují dlouholetá vztahy. Ekonomická a politická situace na lokalitách kde se nachází tito zákazníci výrazně ovlivňuje budoucnost firmy. (YY)Nejdůležitější zákazníci jsou např. Dopravní podnik hl. m. Prahy, a.s., České dráhy, a.s. anebo Železničná spoločnosť Slovensko a.s. (ŽSSK)
- Nemožnost optimalizace některých výrobních procesů. Tento bod je úzce spojen se zaměřením společnosti na menší projekty a na větší míru dostupnosti svých výrobků. Spousta vozidel je vyrobena na zakázku, tzn. že celkem je produkováno jen několik kusů, a proto neexistuje možnost si zlepšit procesy tak jako na sériovou výrobu.

Vnější analýza společnosti Škoda Transportation a.s.

### **Příležitosti**

- Růstový potenciál kvůli akvizicím.
- Pohybuje se v růstovém trhu. Dle statistik, železniční trh a celkově trh vozidel pro hromadnou dopravu je v stabilním růstu. K tomuto růstu přispělo i nařízení k snížení uhlíkové emisí. Od roku 2016 do roku 2018, celosvětový železniční trh si zažíval růst o 2,8 %.

Oblast	Hodnota růstu (mld. \$)	Růst vyjádřen jako %
Západní Evropa	11,2	4,3%
Afrika/Střední východ	8,1	5,0%
Severní Amerika	28,7	4,1%
Jižní/Střední Amerika	5,7	0,9%
Asie	56,1	1,4%
Austrálie/Tichý oceán	3,7	6,2%

Tabulka č. 10. Růst hodnoty železničního trhu dle regionů.

- Podpora ze strany státu a Evropské unie. Česká vláda aktivně podporuje české podniky prostřednictvím specializovaných bank a pojišťoven, které jsou popsány specifitěji v kapitole o financování internacionalizací, ale také pomocí dotací z Evropské unie na vývoj špičkové technologie.
- Růst zájmu o využití dopravních prostředků na bázi obnovitelných energetických zdrojů.

### **Hrozby**

- Nedostatek kvalifikované pracovní síly. Růst společnosti požaduje také kvalifikovanou pracovní sílu a to především technické zaměření, tj. mechanici, elektrotechnici a IT profesionálové.
- Závislost na politických změnách v trhu.
- Nízkonákladová konkurence. V mnoha potenciálních trzích v rozvojových zemích jako asijský, jihoamerický, africký, ale i blízké evropské státy v Balkánském regionu dávají přednost levným výrobkům před kvalitou. Příkladem této hrozby je vstup čínských firem do několika západních balkánských států v oblasti železnic a hromadné dopravy. Mezi těchto projektů patří dodávka dvoupatrových autobusů a elektrických vlaků v Severní Makedonii, vybudování vysokorychlostní tratě mezi Bělehradem a Budapešti, rekonstrukce tramvajové tratě v Bosně i Hercegovině, atd.
- Velká konsolidace a asociace v celém odvětví. Konsolidace a asociace v celém odvětví představuje jednu z nejvýznamnějších hrozeb pro společnost Škoda Transportation a.s. Cílem za tuto obchodní strategii je provozní efektivita obchodních jednotek, získání přístupu na nové

trhy a eliminace konkurence. Konsolidace může vést ke koncentraci podílu na trhu a většímu počtu zákazníků. (YY)

- Vývoj kurzu, inflace a úrokové míry. Vývoj kurzu vůči cizím měnám a především euru vystavuje společnost hrozbě a riziku zmíněno v kapitole XX. Další hrozbou je vývoj inflace a úrokové míry. Jejich významné změny mohou mít nepříznivý vliv na podnikatelské činnosti a finanční situaci společnosti.
- Bariéry vstupu a podnikání na zahraničních trzích. Tato hrozba platí obecně pro všechny mezinárodní podniky. V případě společnosti Škoda Transportation a.s., hlavní hrozbou pro vystavení bariér představuje Ruská federace. Sankce ze strany Evropské unie a Spojených států amerických, které byly uvaleny na Ruskou federaci po okupaci Ukrajiny zhoršily postavení ekonomických subjektů původem z těchto zemích. Tržby skupiny, pod kterou patří Škoda Transportation a.s. činily v roce 2020 hodnotu 46 722 000 Kč. Tyto bariéry mohou ovlivnit a zvýšit náklady jiných projektů. (Výroční zprava společnosti)

## Vytvoření SWOT matice

SWOT		Faktory	
		Pozitivní	Negativní
Vlivy	Interní	<p><b>Silné stránky (S)</b></p> <p>Diponibilita  Dizajn  Vyspělost informačních systémů  Možnost zákaznického řešení na míru  Vhodnost produktů, technická analýza  Dobré jméno firmy</p>	<p><b>Slabé stránky (W)</b></p> <p>Závislost na současných zákaznících a na lokalitách  Nemožnost optimalizovat některé výrobní procesy</p>
	Externí	<p><b>Příležitosti (O)</b></p> <p>Růstový potenciál kvůli akvizicím  Růst zájmu o použití železniční dopravy a jiných dopravních prostředků na bazi obnovitelných udrojů energií  Podpora ze strany státu a možnost čerpání zdrojů z fondů Evropské unie</p>	<p><b>Hrozby (T)</b></p> <p>Nedostatek pracovní síly  Nízkonákladová konkurence  Velká konsolidace a asociace v celém odvětví  Vývoj kurzu a inflace  Bariéry vstupu na zahraničních trzích</p>

Obrázek č.38. SWOT matice. Vlastní zpracování.

## 16 Hodnocení a volba strategie vstupu

Na základě vnitřních a vnějších analýz, kde výsledkem bylo mapování rizik a SWOT analýza jsem vystavoval matice příležitosti dle Kotlera a Kellera pro možnosti, které nabízí albánský trh pro společnost Škoda Transportation a.s.

Společnost Škoda Transportation a.s. jsem umístil v pozici třetího kvadrantu, tj. atraktivita albánského železničního trhu je nízká, však pravděpodobnost úspěchu je vysoká. Hodnotil jsem pravděpodobnost úspěchu jako vysokou na základě několik kritérií jako geografická vzdálenost, tradičně dobré jméno českých firem a především v železničním průmyslu, možnost podpory z české exportní banky a stejné normy jako v Evropské unii.

		Pravděpodobnost úspěchu	
		Vysoká	Nízká
Atraktivita	Vysoká		
	Nízká	Škoda Transportation a.s.	

Obrázek č.39. Hodnocení příležitosti. Vlastní úprava.

Atraktivita oboru jsem považoval za nízkou vzhledem k nerozvíjenému trhu a k velikosti trhu. Strategie vstupu, kterou bych vybral je *sporadický vývoz*. Tato forma je používána společností Škoda Transportation a.s. i vzhledem ke struktuře odvětví a k trhům, kde prodává své výrobky, a tržby z prodeje pohybují v nízkých hodnotách. Společnost může využívat služby z agentury CzechTrade nebo zastupitelského úřadu k informování o budoucích zajímavých nabídkách a k navazování kontaktu. Dalšími důvody, proč jsem zvolil tuto strategii jsou rizika, která jsou v tomto trhu a absence kvalifikované pracovní síly.

### Návrh implementace strategie

Na základě zvolené strategie jsem navrhoval možný vstup do Albánského trhu, který je znázorněn v WBS (work breakdown structure, čes. pracovní rozklad činností) diagramu níže. Zvolená strategie vstupu je sporadický vývoz a proto není potřeba si založit dceřinou společnost. Projekt jsem rozdělil do třech fází: předprojektovou, realizační a uzavírání projektu.



## **1. Předprojektová fáze**

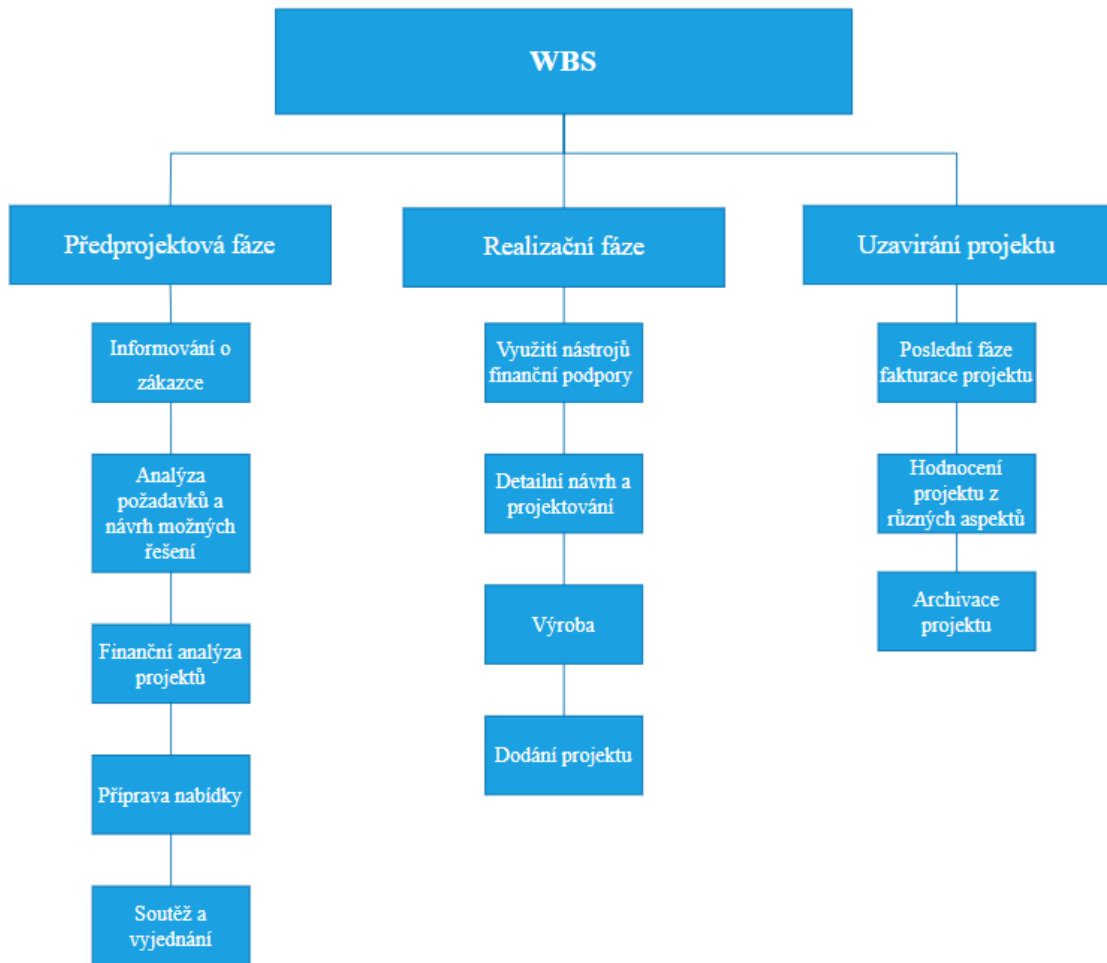
První složkou této fáze je informování o zakázce. Sice společnost nemá vlastní zastoupení, bude, bude využívat buď vlastní služby nebo služby Zastupitelského úřadu, agentury CzechTrade nebo jiných zdrojů. Bude následovat technická analýza požadavků a návrh možných technických řešení. Poté, co budou k dispozici několik řešení, bude vybrána nejvhodnější z nich a dle ní budou zpracovány finanční analýza a příprava nabídky. Důležitou část tohoto kroku je zohlednění i výrobních kapacit a přednost projektů na základě vnitřních pravidel firmy. Finanční analýza bere v úvahu rizika a dle exportních nabídek úvěru (nejen z České exportní banky) a nabídek pojištění EGAPu. Jestli projekt je vnímán jako ziskový, posledním krokem této fáze je příprava nabídky a soutěžení ve veřejné zakázce.

## **2. Realizační fáze**

V druhé fázi dojde jenom, pokud firma je vítězem zakázky. Využitím finančních nástrojů, společnost má možnost projekt realizovat a dodat ji za dohodnutých podmínek. Navrhování, výroba a dodání obsahují spoustu dílčích činností, které není potřeba zobrazit vzhledem k tématu závěrečné práce.

## **3. Uzavírání projektu**

V poslední fázi projektu, poté co je projekt dodán, bude probíhat poslední fáze fakturace za celý projekt. Na základě nákladů



Obrázek č.40. Pracovní rozklad činností při vstupu na zahraniční trh jako sporadický vývozce. Vlastní zpracování.

# Závěr

Cílem závěrečné práce byla analýza obchodních příležitostí albánského trhu pro české firmy a volba forem vstupu na tento trh. Volba strategie vstupu má vyjít jako výstup několika analýz, které jsou na tento trh aplikovány.

V první části diplomové práce byly propracovány důvody, které vedou firmy k internacionalizaci a rizika, s kterými mohou společnosti potkat rozdělené do čtyř kategorií. Dále byly uvedeny vedle některých rizik případy, kdy je možné se s těmito riziky potkat a jak bychom zmírnili jejich dopad. Bohatá část je věnována platebním metodám v mezinárodním obchodu a jejich porovnání z hlediska bezpečnosti ze strany vývozce a dovozce.

Další kapitola se zabývá strategiemi vstupu na zahraniční trhy a faktory, které ovlivňují volbu strategie vstupu. Formy vstupu na zahraniční trh jsou rozděleny do třech kategorií: mezinárodní obchodní metody, formy nenáročné na kapitálové investice a kapitálové vstupy. Jsou popsány jejich výhody a nevýhody obecně a pro jaké typy podniků jsou tyto formy vstupu vyhovující.

V šesté kapitole jsou popsány teoretické modely internacionalizace a jejich uplatnění: model mezinárodního cyklu životnosti výrobku, Uppsalská teorie internacionalizace s rozšířením na model popsány pány Daniels, Radebaugh a Sullivan a model OLI.

Dále je popsáno několik analýz, které jsou používány k analýze zahraničních trhů jako PESTLE analýza, Porterova analýza a CAGE analýza, která je specificky tvořena pro volbu strategie vstupu na zahraniční trh. Další zmíněnou analýzou je známá SWOT analýza. Poslední, ale ne méně důležitou kapitolou teoretické části je financování vstupu na zahraniční trhy a možnosti, které jsou nabízeny českým právníkům osobám.

Praktická část obsahuje uplatnění poznatků z teoretické části. První kapitolou je zvolena metodika práce, která je rozdělena do několika fází. První fáze obsahuje analýzu společnosti, její historii, přehled jejích výrobků a její struktury. V druhé části první fázi jsou probrány vnější analýzy jako PESTLE, Porterova analýza a analýza Hofstedeho dimenzí. Druhá fáze obsahuje výstupy z těchto analýz, na nichž bude postaveno SWOT matic. Ve třetí fázi je zvolena forma vstupu a udány důvody, proč tato forma je nejvhodnější. Poslední část je návrh strategie implementace.

Přínosem této práce je metodika postupu při výběru strategie vstupu na problematiku zahraniční trhy s ohledem na možnosti finanční podpory Českého státu na vývoz a internacionalizaci.

# Seznam použité literatury

[1] YIP, George S. Total global strategy: Managing for worldwide competitive advantage. 1. New Jersey: Prentice Hall, 1992. ISBN 9780131244887.

[2] HOLLENSSEN, Svend. Global Marketing. 7. Harlow (Velká Británie): Pearson education Limited, 2017. ISBN 978-1-292-10011-1.

[3] GRATH, Anders. The Handbook of International Trade and Finance: The complete guide for international sales, finance, shipping and administration. 4. Londýn: Kogan Page, 2016. ISBN 978 0 7494 7598 7.

[4] CAVUSGIL, Tamer, Hussain RAMMAL a Susan FREEMAN. International Business: The New Realities. 1. Sydney: Pearson Australia Group, 2011. ISBN 9781442533561.

[5] ONKVISIT, Sak a John J. SHAW. International Marketing: Analysis and strategy. 4. New York: Routledge, 2004. ISBN 0-203-93006-1

[6] DANIELS, John D., Lee H. RADEBAUGH a Daniel P. SULLIVAN. International Business: Environments & Operations. 16. Harlow: Pearson Education Limited, 2019. ISBN 1-292-21473-2.

[7] CAVUSGIL, Tamer, Gary KNIGHT a John R. RIESENBERGER. International Business: The New Realities. 2. New Jersey: Pearson Education, 2012. ISBN 978-0-13-609098-4.

[8] JOHNSON, Gerry, Richard WHITTINTON, Kevan SCHOLES, Duncan ANGWIN a Patrick REGNÉR. EXPLORING STRATEGY: TEXT AND CASES. 11. Harlow: Pearson Education Limited, 2017. ISBN 978-1-292-14517-4.

[9] KOTLER, Philip a Kevin KELLER. Marketing Management. 15. Harlow: Pearson Education Limited, 2017. ISBN 1-292-09262-9.

[10] MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK. Mezinárodní marketing. 1. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3006-1.

[11] MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě. 1. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2986-2.

[12] GILLESPIE, Kate a Scott K. SWAN. Global marketing. 5. New York a Londýn: Routledge, Taylor & Francis Group, 2022. ISBN 978-1-138-32606-4

[13] BAACK, Daniel W., Barbara CZARNECKA a Donald BAACK. International marketing. 2. Los Angeles; London; New Delhi; Singapore; Washington DC ; Melbourne: SAGE, 2019. ISBN 978-1-5063-8922-6.

[14] JOHANSSON, Johnny K. Global marketing: Foreign Entry, Local Marketing & Global Management. 5. New York: The McGraw-Hill Companies, 2009. ISBN 978-0-07-338101-5

[15] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza: 2. přepracované a rozšířené vydání*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

[16] SHERLOCK, Jim a Jonathan REUVID. The Handbook of International Trade: A Guide to the Principles and Practice of Export. 2. Philadelphia: GMB Publishing, 2016. ISBN 978-1-84673-034-4.

[17] DAVID, Fred R. Strategic Management: CONCEPTS AND CASES. 12. New Jersey: Prentice Hall, 2011. ISBN 978-0-13-612098-8.

## Internetové zdroje a články:

4. Jacobs, L.W., Wills, J.R., Coskun Samli, A. and Bullard, W.R. (1997), "Internationalization of domestic product life cycles: An exploration of causality", *International Marketing Review*, Vol. 14 No. 1, pp. 75-87. DOI:10.1108/02651339710159224
5. Dr.Sc. Nasir Selimi, Jusuf Zekiri, 2017, Internationalization of businesses and selection of entry modes in other markets, DOI:10.21113/iir.v7i1.302
6. SIST, Federica. Financial Needs of Internationalized Firms. *International Journal of Financial Research*. 2014, 5(4). ISSN 1923-4031. DOI:10.5430/ijfr.v5n4p171
7. 7 challenges that keep operations managers up at night, 2017. Dostupné z: <https://www.nintex.com/blog/7-challenges-that-keep-operations-managers-up-at-night/>
8. International Business, Cage analysis. Dostupné z: [https://saylordotorg.github.io/text\\_international-business/s12-04-cage-analysis.html](https://saylordotorg.github.io/text_international-business/s12-04-cage-analysis.html)
9. International Trade Administration. Platební metody. Dostupné z: <https://www.trade.gov/methods-payment>
10. Exportní strategie České republiky pro období 2012 až 2020
11. Programové prohlášení vlády, 07.01.2022, 15.04.2012
12. Albánie, souhrnná teritoriální informace, Business Info, 2022. Dostupné z:
13. <https://www.businessinfo.cz/navody/albanie-souhrnna-teritorialni-informace/2#0-uvod>
14. Statistické údaje na stránkách Albánského statistického úřadu. Dostupné z: <http://www.in-stat.gov.al/en/>

15. Statistické údaje na stránkách Českého statistického úřadu. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
16. Informace na stránkách společnosti Hekurudha Shqiptare – Albanian Railways. Dostupné z: <https://hsh.com.al/>
17. The world factbook. Dostupné z: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/>
18. The Global Economy. Index of Political Stability in Europe. Dostupné z: [https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb\\_political\\_stability/Europe/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_political_stability/Europe/)
19. The Global Economy, Index of Rule of Law in Europe. Dostupné z: [https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb\\_ruleoflaw/Europe/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_ruleoflaw/Europe/)
20. The Global Economy, Index of Political Rights in Europe. Dostupné z: [https://www.theglobaleconomy.com/rankings/political\\_rights/Europe/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/political_rights/Europe/)
21. The Global Economy, Index of Corruption Perception in Europe. Dostupné z: [https://www.theglobaleconomy.com/rankings/transparency\\_corruption/Europe/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/transparency_corruption/Europe/)
22. Globální index inovace: Dostupné z: [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/)

## Seznam obrázků

- Obrázek č.1. Internacionalizační důvody, p – proaktivní, r – reaktivní. Vlastní zpracování
- Obrázek č.2 Faktory, které ovlivňují výběr strategie vstupu na zahraniční trh. Vlastní zpracování dle Dr.Sc. Selimi a Dr.Sc. Zekiri, Internationalization of businesses and selection of entry modes in other markets
- Obrázek č. 3. Míra kontroly firem dle strategie vstupu (Vlastní úprava dle Cavusgila, Rammala a Freemana (2011, s. 368)
- Obrázek č.4. Rizika v mezinárodním podnikání (Vlastní úprava dle Cavusgil, Knight a Riesenberger, 2012, s. 11)
- Obrázek č. 5. Klasifikace vládních bariér. Vlastní zpracování dle Hollensena, 2017, s. 227
- Obrázek č. 6. Mezinárodní firma. Vlastní zpracování dle Cavusgil, Knight a Riesenberger, 2012, s. 310
- Obrázek č.7 . Přístupy k internacionalizaci firem. Vlastní zpracování dle Johansona, Machkové a Machka
- Obrázek č. 8. Mezinárodní životní cyklus (Vlastní úprava dle The intacone.com, International Trade Product Life Cycle)
- Obrázek č.9 . Uppsalský model internacionalizace. Vlastní úprava dle Hollensena, 2017, s. 86
- Obrázek č. 10. Stupeň internacionalizace. Vlastní úprava dle Danielse, Radebaugha a Sullivana.
- Obrázek č.11 .Model internacionalizace dle OLI. Vlastní úprava dle Ebrary.net, Dunning's OLI Paradigm
- Obrázek č.12. Formy vstupů na zahraniční trhy. Vlastní zpracování dle Machkové a Machka, 2021, s. 74 – 90)
- Obrázek č. 13 Hofstedeho typologie kultur. Vlastní zpracování dle <https://www.hofstede-insights.com/>
- Obrázek č. 14. Tows matice (Vlastní úprava dle Exploring strategy: text and cases. Str. 118)
- Obrázek č. 15. Matice příležitostí (Vlastní úprava dle Koltera a Kellera. Str. 72)
- Obrázek č. 16. Diagram platebních risk. Vlastní úprava dle: Americké správy mezinárodního obchodu
- Obrázek č. 17. Proces vystavění akreditivu. Vlastní úprava dle Grathu, 2016, s. 64.
- Obrázek č. 18 . Přehled základních vlastnosti, platebních metod. Vlastní úprava dle Cullena, Parboteeah, Str. 323)
- Obrázek č. 19. Přímý exportní odběratelský úvěr. Vlastní úprava dle nabídky úvěrů na stránkách České exportní banky.
- Obrázek č. 20. Nepřímý exportní odběratelský úvěr. Vlastní úprava dle nabídky úvěrů na stránkách České exportní banky.
- Obrázek č. 21. Pojistný produkty I. Vlastní úprava dle nabídek na oficiálních stránkách Exportní garanční a pojišťovací společnosti, a.s.
- Obrázek č. 22. Pojistný produkty If. Vlastní úprava dle nabídek na oficiálních stránkách Exportní garanční a pojišťovací společnosti, a.s.
- Obrázek č. 23. Přímý exportní dodavatelský úvěr. Vlastní úprava dle nabídky na oficiálních stránkách České exportní banky.
- Obrázek č. 24. Refinanční exportní dodavatelský úvěr. Vlastní úprava dle nabídky úvěrů na stránkách České exportní banky.

Obrázek č. 25. Zvolená metodika práce. Vlastní zpracování.

Obrázek č. 26. Logo společnosti. Zdroj: Oficiální stránky společnosti

Obrázek č. 27. Struktura Škoda Group. Zdroj: <https://www.skodagroup.com/cs/group>

Obrázek č. 28. Mapa hlavních a vedlejších tratí. Zdroj: Oficiální stránky albánských železnic.

Obrázek č. 29. Obchodní partneři z hlediska vývozu v roce 2019. Vlastní zpracování dle údajů z Business Info.

Obrázek č.30. Obchodní partneři z hlediska dovozu v roce 2019. Vlastní zpracování dle údajů z Business Info.

Obrázek č.31. Vývoj vzájemné obchodní výměny mezi roky 2017 a 2021. Vlastní zpracování dle údajů z Business Info.

Obrázek č.32. Struktura vývozu z ČR do Albánie v roce 2019. Vlastní zpracování dle údajů z Business Info.

Obrázek č.33. Struktura vývozu z Albánie do ČR v roce 2019. Vlastní zpracování dle údajů z Business Info.

Obrázek č.34 . Porovnání indexu podnikání. Vlastní zpracování dle DoingBusiness.org

Obrázek č.35. Věková struktura obyvatelstva. Zdroj: Instat

Obrázek č. 36 . Porovnání faktoru globálního indexu inovace. Vlastní zpracování dle údajů z Globálního indexů inovací.

Obrázek č.37. Mapování rizik. Vlastní zpracování

Obrázek č.38. SWOT matice. Vlastní zpracování

Obrázek č.39. Hodnocení příležitosti. Vlastní úprava.

Obrázek č.40. Pracovní rozklad činností při vstupu na zahraniční trh jako sporadický vývozce. Vlastní zpracování.



# Seznam tabulek

Tabulka č.1. Přístup k internacionalizaci firem dle jejich velikost (Vlastní úprava dle Global Marketing, Svend Hollensen, str. 12)

Tabulka č. 2 . CAGE analýza. Vlastní zpracování dle Johansona, Scholese, Angwina, Regnere a Whittintona, 2017, s. 291

Tabulka 3. Firmy zaměřené na obchodní činnost. Vlastní úprava dle Fredericy Sistové. Financial Needs of Internationalized Firms

Tabulka 4. Firmy zaměřené na přímé zahraniční investice. Vlastní úprava dle Fredericy Sistové. Financial Needs of Internationalized Firms

Tabulka č. 5. Klíčové makroekonomické ukazatele pro Českou republiku. Vlastní zpracování dle údajů Českého statistického úřadu

Tabulka č. 6. Klíčové makroekonomické ukazatele pro Albánskou republiku. Vlastní zpracování dle údajů Albánského statistického úřadu

Tabulka č.7. Vlastní zpracování dle údajů z Business Info.

Tabulka č.8. Porovnání indexu dle "Doing Business" pro Albánii a Česko. Vlastní zpracování dle Doingbusiness.org

Tabulka č.9. Přiřazení hodnot dílčím rizikům. Vlastní zpracování.

Tabulka č. 10. Růst hodnoty železničního trhu dle regionů.

## Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Hysen Abdihoxha

V Praze dne: 22. 08. 2022

Podpis:

<b>Jméno</b>	<b>Oddělení/Pracoviště</b>	<b>Datum</b>	<b>Podpis</b>

