

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta ekonomicko-správní**

**Možnosti expanze malých a středních podniků na zahraniční trhy**  
**Martin Novák**

**Bakalářská práce**  
**2010**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin NOVÁK**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**  
Název tématu: **Možnosti expanze malých a středních podniků na zahraniční trhy**  
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

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

- 1) Stanovení cíle práce a metod práce
- 2) Provedení rozboru literatury zaměřené na vymezení problematiky expanze podniku na zahraniční trhy
- 3) Charakteristika firmy - analýza vnějšího a vnitřního prostředí
- 4) Analýza možností uplatnění firmy na zahraničním trhu a plnění obchodních a legislativních podmínek v zahraničním obchodě
- 5) Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení ke zlepšení
- 6) Formulace závěrů

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2010

Martin Novák

#### Poděkování:

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce, Ing. Michaele Stříteské, Ph.D, za její odbornou pomoc, čas věnovaný konzultacím, a za cenné rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování této práce.

## **ANOTACE**

Tato bakalářská práce se zabývá možnostmi expanze českých podnikatelských subjektů na zahraniční trhy. Teoretická část je zaměřena na definici pojmů, souvisejících se sektorem malého a středního podnikání a problematikou zahraničního obchodu, včetně souvisejících legislativních podmínek. V praktické části je pak provedena analýza možnosti uplatnění tuzemské firmy v Bangladéši, s uvedením praktických příkladů.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Malé a střední podniky (MSP), strategie řízení MSP, formy mezinárodního podnikání, cla a celní řízení, Bangladéš

## **TITLE**

Expansion possibilities for small and medium-sized enterprises to foreign markets

## **ANNOTATION**

This bachelour work deals with expansion possibilities for small and medium-sized enterprises to foreign markets. Theoretical part is focused on fundamental terms, connected with area of small and medium-sized enterprises and international business, including related legislative conditions. Practical part consists of analysis of expansion possibilities for Czech enterprise in Bangladesh, describing realized business cases in the past.

## **KEYWORDS**

SME, management policy of SME, forms of international business, customs and customs operation, Bangladesh

# OBSAH

1 ÚVOD .....	8
2 ZÁKLADNÍ POJMY .....	10
2.1 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY .....	10
2.1.1 Definice MSP .....	10
2.1.2 Specifika MSP .....	11
2.1.3 Strategie řízení MSP .....	13
2.1.4 Postavení MSP v ekonomice ČR .....	15
2.2 PODNIKÁNÍ NA ZAHRANIČNÍCH TRZÍCH.....	20
2.2.1 Východiska pro mezinárodní obchodní operace.....	20
2.2.2 Formy mezinárodního podnikání.....	21
2.4 CLA A CELNÍ ŘÍZENÍ V MEZINÁRODNÍM OBCHODĚ.....	25
2.4.1 Funkce a význam cla.....	25
2.4.2 Celní řízení.....	25
2.4.3 Celní hodnota .....	26
2.4.4 Celní režimy.....	27
2.4.5 Zahraniční obchod s vojenským materiálem .....	27
2.4.6 Mezinárodní kontrolní režimy .....	28
3 CHARAKTERISTIKA FIRMY .....	29
3.1 PODNIKOVÉ ZDROJE .....	30
3.2 ANALÝZA MAKROOKOLÍ.....	31
3.2.1 PEST analýza.....	31
3.3 ANALÝZA MIKROOKOLÍ.....	32
3.3.1 Analýza odvětví .....	32
3.3.2 Analýza konkurenčního prostředí .....	32
3.4 KLÍČOVÉ HROZBY A PŘÍLEŽITOSTI .....	33
3.4.1 Hrozby.....	33

3.4.2 Příležitosti .....	33
3.5 STRATEGICKÁ POZICE PODNIKU .....	34
3.6 SWOT ANALÝZA .....	34
3.6.1 Eliminace slabých stránek.....	35
3.6.2 Eliminace hrozeb .....	36
4 ANALÝZA MOŽNOSTÍ UPLATNĚNÍ FIRMY V BANGLADÉŠI, PLNĚNÍ OBCHODNÍCH A LEGISLATIVNÍCH PODMÍNEK.....	37
4.1 EKONOMICKÉ UKAZATELE BANGLADÉŠE .....	37
4.2 MOŽNOSTI VSTUPU NA BANGLADÉŠSKÝ TRH .....	38
4.2.1 Základní podmínky pro uplatnění českého zboží a služeb na trhu .....	38
4.2.2 Problémy a rizika místního trhu.....	39
4.3 OBCHODNÍ A LEGISLATIVNÍ PODMÍNKY .....	39
4.3.1 Podmínky vstupu zahraničního kapitálu a investic.....	39
4.3.2 Dovozní podmínky a ochrana domácího trhu .....	40
4.3.3 Zóny volného obchodu .....	40
4.4 REALIZOVANÉ ZAKÁZKY V TERITORIU V LETECH 2004 – 2009.....	41
4.4.1 Letištní přehledový a přistávací radar GCA – Dhaka Airport .....	42
4.4.2 Letištní přehledový a přistávací radar GCA – Chittagong Airport.....	42
4.4.3 Letištní přehledový a přistávací radar GCA – Jessore Airport .....	43
4.5 LEGISLATIVNÍ PODMÍNKY VÝVOZU.....	43
5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	45
6 ZÁVĚR .....	47
7 POUŽITÁ LITERATURA .....	48
8 PŘÍLOHY .....	50

# 1 ÚVOD

Mezinárodní obchod je oblastí, v níž působí stále větší počet subjektů, přičemž jejich složení je velmi různorodé. Jsou mezi nimi takové subjekty, pro něž je vývoz nebo dovoz příležitostnou záležitostí, firmy, pro které jsou zahraniční operace běžnou součástí dalších podnikatelských aktivit, nebo organizace specializované pouze na zahraničně obchodní činnosti. V tomto kontextu tvoří malé a střední podniky (MSP) významnou součást tuzemské ekonomiky z hlediska vývozu - za rok 2008 se MSP podílely 46% na celkovém objemu exportu České republiky. Z tohoto hlediska je téma expanze MSP na zahraniční trhy velmi aktuální.

Sektor malého a středního podnikání zaujímá v ekonomice velmi významné místo, je hnací silou podnikatelské sféry, růstu, inovací i konkurenceschopnosti. V celosvětově proměnlivém hospodářském prostředí, které se vyznačuje neustálými strukturálními změnami a rostoucími konkurenčními tlaky, význam úlohy malých a středních podniků stále roste. Sektor MSP hraje rozhodující roli při tvorbě pracovních příležitostí a obecně je faktorem sociální stability a hospodářského rozvoje. V České republice se malé a střední podniky podílejí 61,52 % na zaměstnanosti a 54,57 % na účetní přidané hodnotě.

MSP výrazně přispívají ke stabilizaci politické situaci v zemi, neboť se snaží vyvarovat jakékoliv výrazné změny a nestability, která může ohrozit jejich podnikání. Zároveň jsou často spjaty s konkrétním regionem, takže reprezentují místní kapitál a efekty z podnikání zůstávají v daném regionu.

**Cílem práce je provedení analýzy možnosti uplatnění malého a středního podniku v podmínkách Bangladéšského trhu.** Dílčími cíli práce jsou definice pojmů, související s malým a středním podnikáním, rozbor obchodně-závazkových vztahů v mezinárodním obchodě, strategická analýza vybraného podniku, rozbor obchodních příležitosti v Bangladéši s konkrétními příklady a následné návrhy a doporučení na zlepšení.

První část práce vymezuje pojem Malý a střední podnik (MSP), jeho specifika, výhody a nevýhody, strategii řízení tohoto typu podniku a souhrnné ukazatele současného postavení MSP v rámci ekonomiky České republiky. Dále jsou zde popsány typy mezinárodních obchodních operací a jako významným prvkem, zasahujícím do procesu zahraničního obchodu, je definován pojem cla a celního řízení.



Strategická analýza konkrétního podniku, obsahující analýzu mikroprostředí, makroprostředí, hrozeb a příležitostí, podnikových zdrojů a SWOT analýzy, včetně možností eliminace hrozeb a slabých stránek podniku, je pak předmětem druhé části práce.

Poslední část práce je zaměřena na obchodní a legislativní podmínky při vstupu a působení na bangladéšském trhu, analýza konkrétních realizovaných obchodních případů v teritoriu a rozbor legislativních podmínek a omezení při vývozu zboží vojenského charakteru a zboží dvojího užití.

Jako zdroj informací pro tuto práci byl použit jednak rozbor odborné literatury, zabývající se tímto tématem, dále pak analýza všech dostupných interních dokumentů, souvisejících s podnikáním firmy v Bangladéši, a provedení komparace realizovaných zakázek v teritoriu.

## 2 ZÁKLADNÍ POJMY

V této kapitole jsou definovány základní pojmy, které souvisí s obsahem práce, a které jsou nezbytné pro vymezení problematiky malého a středního podnikání a zahraničního obchodu.

### 2.1 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY

Malé a střední podniky se staly v Evropské unii základním a konstantním segmentem národního hospodářství, a jsou chápány a podporovány jako pružná složka přebírající tíhu zaměstnanosti a určující zároveň její vyhraněný charakter. V celém světě lze pozorovat, jak MSP reagují na vzrůstající konkurenci. Sdružují se do různých podnikatelských korporací a aliancí, do sítí a řetězců stejnorodých podnikatelských záměrů, živností a výroben.

#### 2.1.1 Definice MSP

Definice pojmu malý a střední podnik není jednoznačná, Havlíček<sup>1</sup> vymezuje pojem MSP dle legislativních hledisek EU, s dalším rozdělením dle počtu zaměstnanců, obratu a výše aktiv:

Základními kritérii vymezení malých a středních podniků jsou podle EU tato hlediska:

- Počet zaměstnanců:
  - Drobný podnik (mikrofirma) – do 10 zaměstnanců
  - Malý podnik – do 50 zaměstnanců
  - Střední podnik – do 250 zaměstnanců;
- Obrat (nebo výkon): MSP je charakterizován obratem 0-50 mil. EUR;
- Aktiva: MSP by neměl mít větší aktiva než 43. mil. EUR

Pro účely této bakalářské práce budeme používat formulace pojmu MSP dle Černoškové<sup>2</sup>, která sumarizuje základní kritéria, dle kterých spadá daná organizace do výše zmiňované kategorie.

Do kategorie malé a střední podniky jsou zařazovány podnikatelské subjekty při splnění následujících kritérií:

- Počet zaměstnanců – méně než 250
- Výše aktiv v rozvaze (pokud nepřesahují 43 mil. EUR) nebo obrat za poslední uzavřené účetní období do 50 mil. EUR

---

<sup>1</sup> HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8.

<sup>2</sup> ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, L., TAUŠER, J. a kol. *Finanční strategie v mezinárodním podnikání*. Praha : ASPI, 2007. 320 s. ISBN 978-80-7357-321-8

- Samostatnost podnikatele – žádný jiný podnikatel nebo společně podnikatelé spojení mezi sebou nevlastní alespoň 25% podíl na jeho základním kapitálu ani na jeho hlasovacích právech

### 2.1.2 Specifika MSP

Malé a střední podniky hrají ve světové i evropské ekonomice stále výraznější roli. Jak uvádí Havlíček<sup>3</sup>, jejich význam ještě vzroste v menších zemích, kde vesměs tvoří více než 50% HDP. Česká republika patří mezi země, kde si segment malých a středních podniků vytvořil rozhodující podíl na trhu. Jeho podíl na celkovém počtu podniků dosahuje 99%, z hlediska tvorby HDP na začátku nového milénia přesáhl jeho podíl 40%.

Státy Evropské unie přijímají politická a ekonomická rozhodnutí a strategie, jimiž posilují národohospodářský vliv malého a středního podnikání:

- motivují obyvatelstvo k podnikání (snadnou registrací, daňovými výhodami a přímými podporami);
- usnadňují vznik a záběh nových podniků (s pomocí tzv. inkubátorů, nájemných podnikatelských objektů s nízkým nájemným – průmyslových zón, bezplatnou nebo levnou pomocí při průzkumu trhu, přípravě personálu, vedení účetnictví apod.);
- trvale zvýhodňují malé a střední podnikání finančními úlevami, dostupným úvěrem, krytím rizik a levným podnikatelským poradenstvím.

### Přínosy MSP

Malé a střední podniky<sup>4</sup> hrají nezastupitelnou úlohu v ekonomice díky svému většinovému podílu v rámci všech podniků. MSP výrazně přispívají ke stabilizaci politické situaci v zemi, neboť se snaží vyvarovat jakékoliv výrazné změny a nestability, která může ohrozit jejich podnikání. Zároveň jsou často spjaty s konkrétním regionem (místo bydliště podnikatele), takže reprezentují místní kapitál a efekty z podnikání zůstávají v daném regionu. V neposlední řadě představují pro fyzické osoby určitou svobodu – volbu zvolit si své uplatnění a realizovat myšlenky a touhy. Drobní podnikatelé také často dotvářejí města a vesnice, které ožívují. Malé a střední podniky jsou důležitou součástí každé ekonomiky, protože tvoří drtivou většinu ve

<sup>3</sup> HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8.

<sup>4</sup> *Podnikatel.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-03-25]. Malé a střední podniky (MSP). Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/rozjezd/zacinajici-podnikatel/male-a-stredni-podniky-msp/>>.

strukturu všech podniků. Stabilizují společnost, neboť každá výrazná politická nejistota nebo radikální názory přinášejí spoustu rizik. A malý podnikatel je mnohem zranitelnější než velká společnost, zvláště se zahraniční účastí.

### **Výhody a nevýhody MSP**

Mezi **výhody** MSP patří především:

- jednoduchá organizační struktura – přináší nižší náklady na řízení firmy a nižší míru byrokracie,
- flexibilita – malé a střední podniky mohou rychleji a citlivěji reagovat na změny než velké korporace – s tím souvisí i větší pružnost a schopnost improvizace,
- menší náročnost na energii a suroviny – např. administrativní zátěž u malých podniků je menší než u velkých,
- snáze hledají drobné mezery na trzích a lépe se uplatňují na lokálních trzích, neboť mohou individuálně řešit potřeby zákazníků,
- finanční náročnost na 1 pracovní místo je nižší než ve velké společnosti,
- jsou nositeli velkého počtu inovací, i když nižšího řádu,
- osobní a přímý kontakt majitele firmy s ostatními zaměstnanci a možnost udržování osobního kontaktu se zákazníky,
- založení firmy nebývá kapitálové náročné.

Naopak mezi **nevýhody** malých a středních podniků patří:

- horší přístup k cizímu kapitálu než mají velké společnosti,
- nemohou se zúčastnit podnikání, kde jsou zapotřebí velké investice,
- často mají slabší pozici ve veřejných soutěžích o státní zakázky,
- nemohou si dovolit zaměstnávat špičkové odborníky a vědce,
- často je ohrožují velké společnosti,
- časté legislativní změny kladou velké nároky na podnikatele,
- snadněji se mohou dostat do platební neschopnosti, když odběratelé včas neplatí,
- nízký tržní podíl,
- nižší stupeň technologického rozvoje,
- nižší dostupnost informací a poradenských služeb.

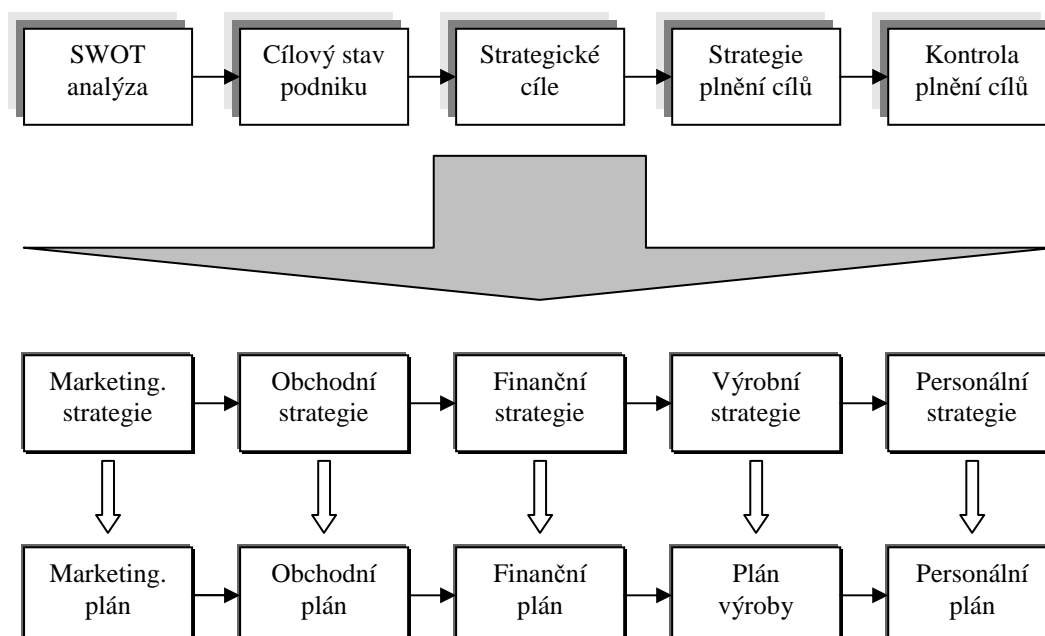
### 2.1.3 Strategie řízení MSP

#### Strategické řízení

Společnosti, které jsou řízeny pomocí jasně stanovených cílů, od jejichž splňování se očekávají konkrétní přínosy, disponují konkurenční výhodou, ať už se pohybují na jakémkoli trhu nebo oboru. Strategické řízení umožňuje eliminovat rizika, posiluje vědomí společné věci a tím nejen pomáhá k dosahování optimálního výkonu, ale také posiluje a tvoří firemní kulturu. Při procesu expanze podniku na zahraniční trh patří správná strategie řízení podniku ke klíčovým faktorům úspěchu.

Dle Havlíčka<sup>5</sup> jsou strategické cíle MSP nadřazeny všem aktivitám a vnitřním útvarům společnosti. Jsou východiskem pro plány a koncepce jednotlivých podnikových oddělení. Cíle finančního, obchodního, marketingového, personálního a výrobního oddělení podniku musí při stanovování vlastních dílčích plánů a cílů vycházet z globální strategie podniku a krátkodobé cíle těchto oddělení se musí přizpůsobovat celkovým strategickým cílům podniku, což je základní předpoklad jejich naplnění.

**Obrázek č. 1: Postup koncepce strategického řízení podniku**

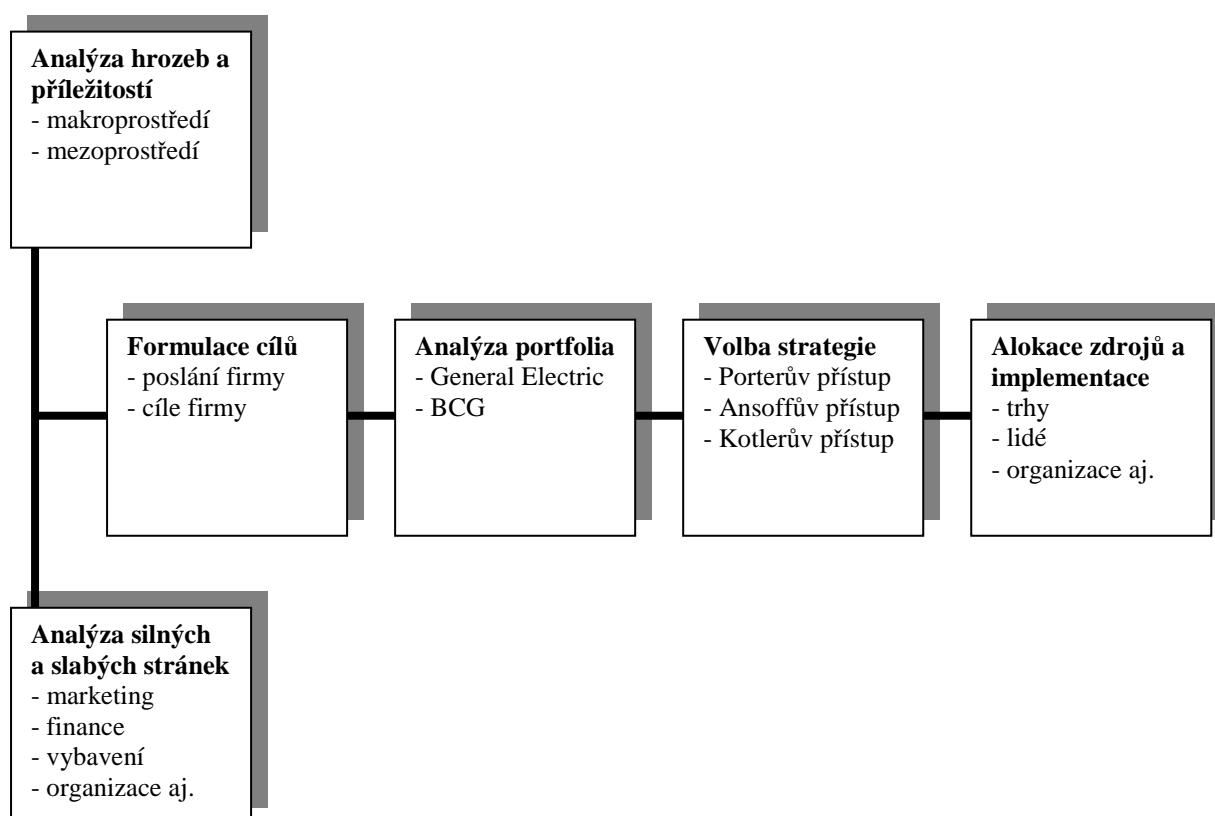


<sup>5</sup> HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8.

## Strategické plánování

Strategické plánování je pro řadu firem stále novým pojmem. Proces strategického plánování lze definovat jako systematickou analýzu firmy a jejího prostředí a formulování strategických cílů, které umožní naplnit firmě vizi v kontextu jejich hodnot a vnitřního potenciálu.<sup>6</sup> Jedná se o proces, při kterém firma usiluje o soulad dlouhodobě stanovených cílů s jejími omezenými možnostmi, s přihlédnutím ke stále se měnícímu prostředí.

Obrázek č. 2: Proces strategického plánování firmy



Plánovací činnosti musí vždy směřovat k určitým jasným cílům. Ačkoliv mohou být cíle v průběhu období na základě vnitřních či vnějších vlivů měněny, je třeba hned na začátku zvolit jasné cíle. Plánování není možné bez stanovení trhu, na který se zaměříme, určení výrobku či služby, kterou budeme poskytovat, určení odvětví, ve kterém budeme působit a s jakou konkurencí se při realizaci našeho plánu setkáme. Určení strategie zahrnuje kroky, respektive postupy, zejména v oblasti marketingového mixu, které podnikneme, abychom dosáhli stanovených cílů.

<sup>6</sup> SVĚTLÍK, J. *Marketing : cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005. 340 s. ISBN 8086898482.

## 2.1.4 Postavení MSP v ekonomice ČR

Do kategorie MSP spadá drtivá většina podnikatelských subjektů v České republice. Rychlý růst malých a středních firem na počátku devadesátých let byl průvodním jevem transformace ekonomiky. Od konce devadesátých let už je vysoký podíl MSP na celkovém počtu ekonomických subjektů a na počtu zaměstnaných do značné míry stabilní. Na celkovém počtu firem v odvětvích nefinančních podniků a domácností se pohybuje kolem 99 procent s rozdíly podle odvětví.<sup>7</sup>

**Tabulka č. 1: Počet ekonomicky aktivních malých a středních podniků**

2008	Počet aktivních subjektů			
	právnícké os. 0-249 zaměstnanců	fyzické osoby 0-249 zaměstnanců	celkem MSP	podíl počtu MSP na celkovém počtu podniků v ČR (v %)
průmysl	30 072	124 917	154 989	99,37
stavebnictví	24 448	128 331	152 779	99,95
obchod	50 578	161 970	212 548	99,92
pohostinství	6 919	44 845	51 764	99,94
doprava	7 156	39 502	46 658	99,76
peněžnictví	1 014	18 447	19 461	99,83
služby	76 419	275 213	351 632	99,92
zemědělství	4 438	41 252	45 690	99,93
<b>Celkem</b>	<b>201 044</b>	<b>834 477</b>	<b>1 035 521</b>	<b>99,83</b>

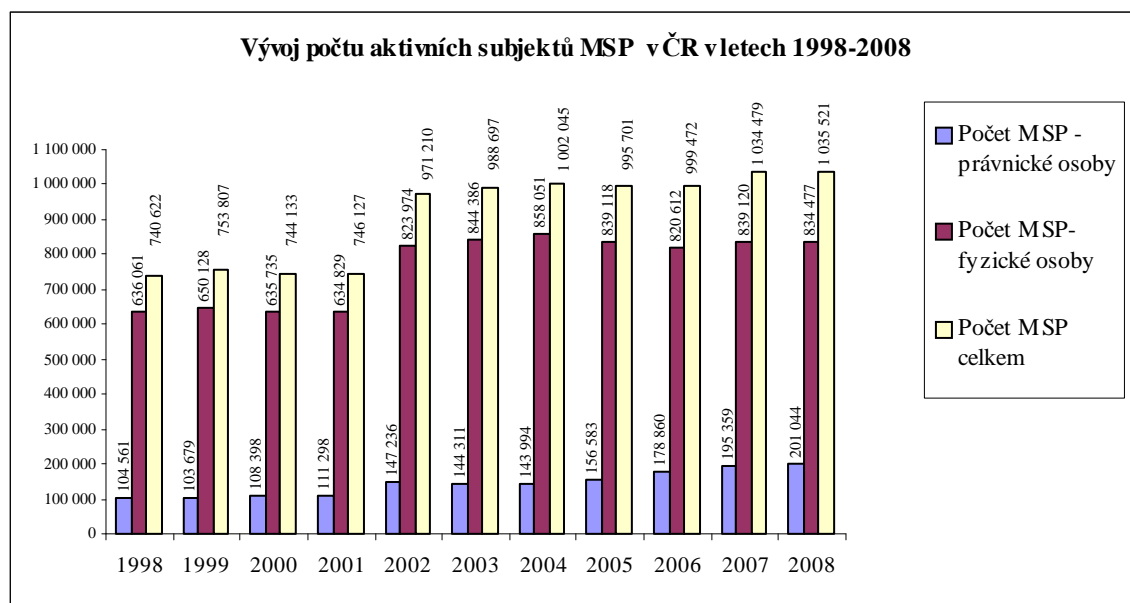
Zdroj: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 21.6.2009 [cit. 2010-03-08]. Statistika malých a středních podniků. Dostupné z WWW: <<http://download.mpo.cz/get/38872/43274/519255/priloha002.doc>>.

Sektor malého a středního podnikání (MSP) je hnací silou podnikatelské sféry, růstu, inovací i konkurenceschopnosti. Hraje rozhodující roli při tvorbě pracovních příležitostí. V České republice se malé a střední podniky podílejí 61,52 % na zaměstnanosti a 35,17 % na tvorbě HDP a mají značný podíl na celkovém počtu podnikatelských subjektů v České republice. Od počátku tržní ekonomiky v ČR obecně dochází k nárůstu počtu malých a středních podniků. Malé a střední podniky zaměstnávají více lidí a dochází i k nárůstu jejich tržeb. K tomuto rostoucímu trendu ekonomické aktivity přispívá řada faktorů. Velké firmy jsou vlivem rostoucí

<sup>7</sup> *Hospodářská komora České republiky* [online]. 2009 [cit. 2010-04-08]. Úloha malých a středních podniků v evropské ekonomice. Dostupné z WWW: <[http://www.komora.cz/hk-cr/hlavni-zpravy/art\\_25094/uloha-malych-a-strednich-podniku-v-evropske-ekonomice.aspx](http://www.komora.cz/hk-cr/hlavni-zpravy/art_25094/uloha-malych-a-strednich-podniku-v-evropske-ekonomice.aspx)>.

globální konkurence nuceny provádět racionalizaci a restrukturalizaci svých činností. Proto začínají snižovat náklady prostřednictvím propouštění pracovníků, outsourcovat některé aktivity a objednávat služby od dalších dodavatelů, kterými jsou právě velmi často menší, flexibilnější podniky.

**Graf č. 1: Vývoj počtu MSP**



Zdroj: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 21.6.2009 [cit. 2010-03-09]. Vývoj MSP v roce 2008. Dostupné z WWW: <<http://download.mpo.cz/get/38872/43274/519252/priloha005.doc>>.

Podle údajů ČSÚ vykazovalo podnikatelskou činnost k 31. 12. 2008 v ČR celkem 1 037 255 právnických a fyzických osob, z toho bylo 1 035 521 MSP. Oproti roku 2007 je to nárůst o 1 042 MSP subjektů, tj. 0,1 %. K největšímu nárůstu celkového počtu MSP došlo oproti roku 2007 ve službách a v průmyslu. V roce 2008 dosahoval podíl zaměstnanců v MSP v průměru 61,52% na celkovém počtu zaměstnanců v ČR. Z toho je patrné, že je tento sektor velmi výrazným zdrojem pracovních příležitostí a tvoří jeden z pilířů zaměstnanosti.

Nejvíce zaměstnanců pak pracuje v tradičních oborech MSP, tj. stavebnictví, zemědělství, obchod a služby. Nejmenší podíl zaměstnanců je pak v oblasti peněžnictví, což je dáno velikostí a obratem velkých finančních institucí, které jsou klíčovým zaměstnavatelem v tomto oboru, a které ze svého statusu do kategorie MSP nespádají.



**Tabulka č. 2: Počet zaměstnanců v malých a středních podnicích**

2008	Počet zaměstnanců (tis.)			
	právnícké os. 0-249 zaměstnanců	fyzické osoby 0-249 zaměstnanců	celkem MSP	podíl zaměstnanců v MSP na celkovém počtu v ČR (v %)
průmysl	597	68	665	49,63
stavebnictví	184	40	224	82,66
obchod	328	80	408	75,00
pohostinství	61	41	102	86,44
doprava	89	29	118	40,55
peněžnictví	14	1	15	21,13
služby	339	71	410	70,69
zemědělství	100	19	119	88,15
<b>Celkem</b>	<b>1 712</b>	<b>349</b>	<b>2 061</b>	<b>61,52</b>

Zdroj: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 21.6.2009 [cit. 2010-03-08]. Statistika malých a středních podniků. Dostupné z WWW: <<http://download.mpo.cz/get/38872/43274/519255/priloha002.doc>>.

Celkový počet zaměstnanců MSP se v roce 2008 zvýšil oproti roku 2007 o 28 tis. (o 1,38 %) na celkových 2 061 tis. zaměstnanců. K absolutnímu poklesu počtu zaměstnanců došlo v roce 2008 v zemědělství. K absolutnímu nárůstu zaměstnanosti došlo zejména v obchodu a službách. Podíl zaměstnanců MSP na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR v roce 2008 klesl oproti roku 2007 pouze o 0,1 procentního bodu.

**Tabulka č. 3: Výkony malých a středních podniků**

2008	Výkony (mil. Kč)			
	právnícké os. 0-249 zaměstnanců	fyzické osoby 0-249 zaměstnanců	celkem MSP	podíl výkonů v MSP na celku v ČR (v %)
průmysl	1 370 950	141 469	1 512 419	35,80
stavebnictví	427 424	134 987	562 411	71,21
obchod	469 994	95 632	565 626	78,94
pohostinství	49 412	44 614	94 026	85,79
doprava	239 308	72 032	311 340	49,81
peněžnictví	60 851	9 124	69 975	28,39
služby	629 592	144 024	773 616	81,63
zemědělství	117 697	27 770	145 467	85,72
<b>Celkem</b>	<b>3 365 228</b>	<b>669 652</b>	<b>4 034 880</b>	<b>51,53</b>

Zdroj: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 21.6.2009 [cit. 2010-03-08]. Statistika malých a středních podniků. Dostupné z WWW: <<http://download.mpo.cz/get/38872/43274/519255/priloha002.doc>>.

V roce 2008 vytvořily MSP výkony ve výši 4 034 880 mil. Kč, což je oproti roku 2007 zvýšení o 83 005 mil. Kč, tj. o 2,1 %. Meziroční nárůst v roce 2008 vykazují výkony hlavně v obchodu, dále také ve stavebnictví a službách. Podíl MSP na celkových výkonech podnikatelské sféry v roce 2008 dosáhl 51,53 %, což je oproti roku 2007 pokles o 0,37 procentního bodu. Pokud porovnáme výkony na 1 zaměstnance v MSP, došlo v roce 2008 oproti roku 2007 ke zvýšení o 0,71 %. Účetní přidaná hodnota je opět nejvyšší v již zmiňovaných klíčových odvětvích, v zemědělství pak dosahuje dokonce více než 85% podílu na celku v ČR.

**Tabulka č. 4: Účetní přidaná hodnota vytvořená v malých a středních podnicích**

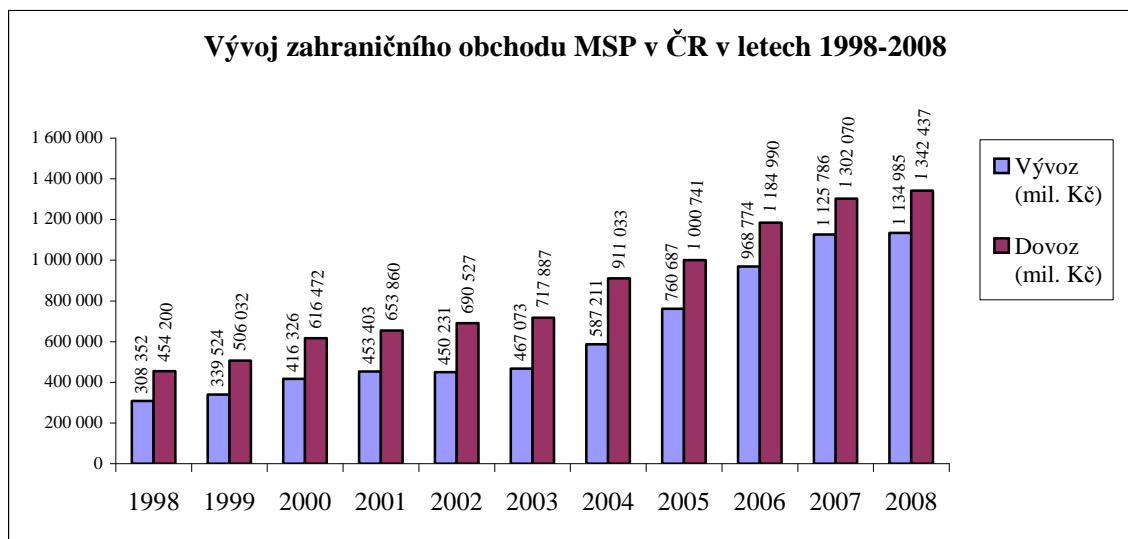
2008	Účetní přidaná hodnota (mil. Kč)			
	právnícké os. 0-249 zaměstnanců	fyzické osoby 0-249 zaměstnanců	celkem MSP	podíl úč. př. hodnoty v MSP na celku v ČR (v %)
průmysl	338 952	59 294	398 246	39,52
stavebnictví	84 692	51 870	136 562	79,25
obchod	220 353	57 593	277 946	78,50
pohostinství	15 265	15 036	30 301	82,67
doprava	48 146	21 822	69 968	33,96
peněžnictví	30 444	6 245	36 689	22,50
služby	229 891	83 344	313 235	78,10
zemědělství	31 900	8 353	40 253	85,53
<b>Celkem</b>	<b>999 643</b>	<b>303 557</b>	<b>1 303 200</b>	<b>54,57</b>

Zdroj: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 21.6.2009 [cit. 2010-03-08]. Statistika malých a středních podniků. Dostupné z WWW: <<http://download.mpo.cz/get/38872/43274/519255/priloha002.doc>>.

V roce 2008 vytvořily MSP celkem 1 303 200 mil. Kč účetní přidané hodnoty, oproti roku 2007 došlo ke zvýšení o 24 477 mil. Kč, tj. o 1,91 %. K meziročnímu zvýšení přidané hodnoty došlo především v obchodu, stavebnictví a peněžnictví. Největší pokles byl zaznamenán v dopravě. Podíl přidané hodnoty MSP na celku ČR vzrostl na 54,57 % (tj. nárůst o 0,56 procentního bodu oproti roku 2007). Pokud porovnáme účetní přidanou hodnotu na 1 zaměstnance v MSP, došlo v roce 2008 oproti roku 2007 ke zvýšení o 0,53 %.

Bilance zahraničního obchodu MSP vykazuje dlouholetý trvalý růst, přičemž objemově převažuje dovoz nad vývozem, který dosahuje více než 50% veškerého dovozu do České republiky.

**Graf č. 2: Vývoj zahraničního obchodu MSP**



Zdroj: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 21.6.2009 [cit. 2010-03-09]. Vývoj MSP v roce 2008. Dostupné z WWW: <<http://download.mpo.cz/get/38872/43274/519252/priloha005.doc>>.

V absolutní hodnotě dosahuje vývoz MSP od roku 1998 nepřetržitý nárůst. V roce 2008 došlo k meziročnímu zvýšení vývozu MSP o 9 199 mil. Kč, t.j. o 0,82 %. Podíl vývozu MSP na celkovém vývozu v roce 2008 vykazuje 46,04 %, oproti roku 2007 vzrostl o 0,63 procentního bodu. Podíl MSP na celkovém dovozu v roce 2008 vykazuje 56,01 % a oproti roku 2007 vzrostl o 1,56 procentního bodu. Vyšší podíl MSP v dovozu souvisí se zaměřením obchodních organizací tohoto sektoru zajišťujících dovozy i pro velké podniky

## 2.2 PODNIKÁNÍ NA ZAHRANIČNÍCH TRZÍCH

### 2.2.1 Východiska pro mezinárodní obchodní operace

Machková<sup>8</sup> objasňuje příčiny a průběh vstupu podnikatelského subjektu na zahraniční trh. Uvádí, že motivace, které vedou podniky k obchodování s partnery na zahraničních trzích, mohou být velmi různorodé. Často se pro tento postup rozhodují v situacích, kdy nemohou zcela naplnit svou podnikatelskou strategii na trhu domácím. Na relativně malých národních trzích, ke kterým bezesporu Česká republika patří, bývá orientace na zahraniční trhy nezbytná nejen pro podniky velké, ale i pro značnou část malých a středních podniků. Zahraniční obchod může poskytovat podnikům širší prodejní i nákupní možnosti i nové podnikatelské příležitosti. Navíc angažovanost podniků ve vývozu i dovozu snižuje jejich závislost na domácím trhu a vede většinou k větší stabilitě firmy.

Míra orientace podniků na zahraniční trhy závisí na řadě faktorů. Jedním z nich je úroveň dosavadních zkušeností firmy z práce na zahraničních trzích. Podnikatelské subjekty většinou procházejí určitými stadii internacionalizace. Některé podniky se ve svých aktivitách orientují převážně na domácí trh, vyvázejí pouze nepřímo jako dodavatelé tuzemských exportérů, nakupují dovážené zboží především v tuzemsku a jejich přímá účast v zahraničněobchodních aktivitách bývá pouze náhodná. Postupně získávají zkušenosti, začínají se aktivně orientovat na dovoz a vývoz, upevňují své obchodní kontakty se zahraničními firmami a činí zaměření na zahraniční obchod součástí své podnikatelské strategie. Této nové strategii potom většinou přizpůsobují i svůj systém řízení.

Jak uvádí Havlíček<sup>9</sup>, Česká republika je součástí významného globalizovaného trhu, a to Evropské unie, a české malé a střední podniky musí tuto skutečnost vnímat se všemi dopady. Na jedné straně sílí konkurence, náročnější a rozsáhlejší prostředí, na straně druhé šance otevírat a dobývat nová teritoria, rozšiřovat výrobní řady, získávat nové obchodní partnery. To vše vyžaduje marketingové dovednosti, zvyšují se požadavky na marketingové výzkumy, marketingové plány se odlišují v závislosti na zvolených teritoriích. Mění se ale i filozofie podnikání. Tak jako se dříve podniky dívaly na mapu České republiky a snažily se získat

---

<sup>8</sup> MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A. *Mezinárodní obchodní operace*. 4., aktual. vyd., Praha: Grada Publishing, 2007. 240s. ISBN 978-80-247-1590-2

<sup>9</sup> HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8.

zákazníky na severu, jihu, západě a východě Čech, taky by nyní měly umět nahlížet na mapu Evropy. V hyperkonkurenčním evropském prostředí se ovšem pojem získávání zákazníků mění ve strategii dobývání. Tlak na marketingové a obchodní útvary sílí a pouze správné pochopení marketingového řízení dává šanci podnikům v náročném globalizovaném prostředí uspět.

### 2.2.2 Formy mezinárodního podnikání

Rozhodnutí o tom, jakým způsobem vstoupí podnik na zahraniční trhy, je klíčovým rozhodnutím mezinárodního marketingu. Podnik si může zvolit řadu forem vstupu na zahraniční trhy. Konečný výběr strategie ovlivňuje celá řada faktorů: rizikovost podnikání na cílovém zahraničním trhu, celková konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí, potenciál cílového trhu a další. Realizace zahraničního obchodu skýtá mnoho forem, jak ukazuje následující výčet.<sup>10</sup>

Zahraniční obchod – export / import

- zahraniční obchod nepřímý
- formou subdodávek pro vývozce
- prostřednictvím obchodních firem v tuzemsku
- zahraniční obchod přímý
- distribuční síť vytvářená nezávislými firmami typu obchodní zástupce, prostředník, komisionář
- distribuční síť vytvářená vlastními organizačními jednotkami v zahraničí zřizovanými jako pobočka nebo jako samostatný podnik

Výroba / služby v zahraničí zajišťované smluvně některou z těchto forem:

- zušlechťovací styk
- poskytování nehmotných statků formou licenčních ujednání
- franchising
- vytváření strategických aliancí se zahraničními firmami formou:
- dohod o výrobní kooperaci
- dohod o poskytování vzájemných služeb

---

<sup>10</sup> ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, L., TAUŠER, J. a kol. *Finanční strategie v mezinárodním podnikání*. Praha : ASPI, 2007. 320 s. ISBN 978-80-7357-321-8

- dohod o kooperaci ve výzkumu
- uzavíráním smluv o řízení

Přímé kapitálové investice v zahraničí (equity investments) uskutečňované jako:

- nově zakládané podniky (green field investments)
- akvizice a fúze (mergers and acquisitions)
- společné podniky (joint ventures)
- Smíšené typy, které předpokládají jak vývoz hmotného zboží, tak i vývoz služeb
- například obchod investičními celky

### **Nepřímá účast malých a středních podniků v mezinárodním podnikání**

Nepřímý dovoz

- uskutečňuje jej většina MSP
- není zde přímý kontakt na dodavatele v zahraničí, zdroje jsou opatřovány na domácím trhu prostřednictvím aktivit domácích importérů, velkoobchodu a eventuelně dalšími distribučními cestami

Nepřímý vývoz

- většina MSP jej uskutečňuje prostřednictvím obchodních (tradingových) společností orientovaných na zahraniční trhy

Subdodavatelé velkých firem

- uplatnění v některých výrobních oblastech, zejména strojírenství nebo elektrotechnika
- subkontraktace předpokládá relativně stabilní mezifiremní vztahy, často i vzájemné sdílení znalostí, koordinované firemní plánování apod.
- subdodavatel získává efekt ze specializace a množství vyráběné produkce při předem zajištěném odbytu
- rizikem pro MSP je závislost na dané síti a možnost výměny za jiného výrobce

### **Přímá účast malých a středních podniků v mezinárodním podnikání**

Orientace zejména v oblasti služeb, např. cestovní kanceláře

Machková<sup>11</sup> se ve své definici zaměřuje na smluvní rámec zahraničního obchodu a člení mezinárodní obchodní operace do tří základních skupin, jimiž jsou vývoz a dovoz zboží a služeb (obchodní operace), formy nenáročné na kapitálové investice (licence, franchising) a kapitálově náročné formy vstupu na mezinárodní trhy (přímé zahraniční investice). Podrobnější členění je pak následující:

### **Vývoz a dovoz zboží a služeb**

#### Prostřednické vztahy

- prostředník je subjekt, který obchoduje vlastním jménem, na vlastní účet a riziko

#### Smlouvy o výhradním prodeji

- dodavatel se v tomto případě zavazuje, že nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než odběrateli

#### Obchodní zastoupení

- podstatou zastupitelské činnosti je vyvíjení aktivit, které vedou k uzavírání různých typů smluv. Realizace probíhá:
  - smlouvou o zprostředkování,
  - smlouvou o obchodním zastoupení
  - výhradním obchodním zastoupením

#### Mandátní smlouva

- mandatář se zavazuje, že pro mandanta na jeho účet zařídí za úplaty určitou obchodní záležitost

#### Komisionářská smlouva

- komisionář se zavazuje, že zeřídí vlastním jménem pro komitenta na jeho účet určitou obchodní záležitost

#### Piggybacking

- spolupráce více firem ze stejného oboru podnikání v oblasti vývozu, při které obvykle velká známá firma dává za úplaty menším firmám k dispozici své zahraniční distribuční cesty

#### Exportní aliance – sdružení vývozců

- seskupení nejméně tří a nejvýše pětadvaceti malých a středních podniků, jejichž výrobní program se vzájemně doplňuje a které mají uzavřenou dohodu o spolupráci

---

<sup>11</sup> MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A. *Mezinárodní obchodní operace*. 4., aktual. vyd., Praha: Grada Publishing, 2007. 240s. ISBN 978-80-247-1590-2

## Přímý vývoz

- čisté přímé exporthy se obvykle používají při vývozu průmyslových výrobků, výrobních zařízení a investičních celků

## **Formy přítomnosti podniku na zahraničních trzích nenáročné na kapitálové investice**

### Licence

- termín licence označuje povolení, svolení k činnosti, která není jinak dovolena
- v oblasti práv k nehmotným statkům se využívá pro vyjádření svolení k užití nehmotného statku jinou osobou
- účastníky právního vztahu vzniklého z udělení licence označujeme jako poskytovatele – majitele výlučného práva – a nabyvatele

### Franchising

- smluvní vztah mezi partnery, ve kterém franšizér poskytuje svou značku a právo užívat předmět podnikání své společnosti, tj. poskytuje know-how včetně systému řízení a zabezpečování služeb a nabyvatel franšizy se zavazuje zaplnit smluvně stanovenou odměnu a dodržovat obchodní politiku poskytovatele

### Smlouva o řízení

- poskytnutí řídicích znalostí a špičkových manažerů, obvykle na dobu určitou, na smluvním základě

### Zušlechťovací operace

- zpracování nebo přepracování surovin, materiálů či polotovarů do vyššího stupně finality, eventuelně do konečné podoby hotového výrobku
- operace je zpravidla posuzována jako smlouva o dílo

### Mezinárodní výrobní kooperace

- rozdělení výrobního programu mezi výrobce z různých zemí

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

- využití zejména pro velké, finančně silné firmy, které realizují globální strategii mezinárodního rozvoje a investují v zemích nabízejících výhodné podmínky pro podnikání
- snaha většiny zemí o příliv přímých zahraničních investic, zejména do zpracovatelského průmyslu a do některých odvětví služeb



## 2.4 CLA A CELNÍ ŘÍZENÍ V MEZINÁRODNÍM OBCHODĚ

Celní problematika je významným prvkem, vstupujícím do procesu realizace zahraničního obchodu, a to zejména při obchodních kontaktech mimo Evropskou unii. Clo je odbornou i laickou veřejností vnímáno jako vcelku jednoduchý a srozumitelný nástroj obchodní politiky, který při své aplikaci umožňuje mimo jiné i poměrně snadnou kontrolu. Obecně lze clo definovat jako poplatek při přechodu zboží přes celní hranice jednotlivých států.<sup>12</sup>

### 2.4.1 Funkce a význam cla

Clo je jedním z nejstarších finančních nástrojů, který měl, a v současnosti i má, především fiskální význam. S rozvojem mezinárodního obchodu začalo plnit clo i některé další funkce, ke kterým patří především funkce ochranná, kdy s vyměřením a inkasem dovozního cla dochází k navýšení ceny dováženého výrobku a tím vzniká cenové znevýhodnění oproti domácí produkci. Dále pak clo slouží rovněž jako nástroj regulace teritoriální a komoditní struktury dovozu, aplikací rozdílných celních sazeb na jednotlivé komodity nebo vůči jednotlivým státům a tím působit na teritoriální a zbožovou strukturu zahraničního obchodu.

### 2.4.2 Celní řízení

Celní řízení slouží k rozhodnutí o propuštění zboží do určeného celního režimu a uplatnit příslušná obchodněpolitická a fiskální opatření. Zahajuje se na základě celního prohlášení deklaranta přijatého celním úřadem. Osoba podávající celní prohlášení může být pouze fyzická či právnická osoba s bydlištěm či sídlem v Evropské unii. Deklarant může podat celní prohlášení vlastním jménem a ve vlastní prospěch, nebo si může pro účely celního řízení stanovit vlastního zástupce. Většina MSP využívá pro tyto služby externí deklaranty, kteří se dané problematice každodenně věnují a je tak zajištěna implementace všech novelizací patřičných legislativních požadavků na celní prohlášení. Toto prohlášení se podává buď v písemné formě, nebo v současnosti stále rozšířenější formě elektronické. V zemích Evropské unie se toto prohlášení nazývá Jednotný správní doklad (JSD).

Pro hodnověrné doložení údajů uvedených v JSD bývají celním úřadem vyžadovány i doprovodné dokumenty, ke kterým patří především obchodní faktura a balící list, a dále pak

---

<sup>12</sup> MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A. *Mezinárodní obchodní operace*. 4., aktual. vyd., Praha: Grada Publishing, 2007. 240s. ISBN 978-80-247-1590-2

dokumenty související s původem a povahou zboží, jako například certifikát o původu zboží, vývozní či dovozní licence, doklad o tom, zda zboží spadá do kategorie tzv. dvojího užití, apod. Samotné celní řízení je proces, při kterém je porovnávána totožnost údajů na předložených dokumentech se skutečným stavem zboží. Kontrola může spočívat pouze v ověření správnosti předložených dokladů, může však být přistoupeno i k namátkové či úplné fyzické kontrole zboží. Hloubková kontrola však není zákonem striktně vyžadována.

Pro účely vymezení cla se používá výhradně integrovaného unitárního celního sazebníku TARIC (Tarif intégré communautaire). Tento sazebník je základním nástrojem praktické realizace Celního kodexu, který se vyhláší nepravdělně formou Nařízení Rady (EHS) v souladu s aktuálními zájmy a potřebami Evropské unie. Jedná se o systém, ve kterém jsou komodity členěny do určitých tříd a ty pak označeny římskými číslicemi. V jednotlivých třídách je pak zboží členěno do čtyřmístným kódem označených kapitol a podkapitol a šestimístných skupin. Přidělení číselného kódu se provádí v souladu s Nařízením Rady (EHS) č. 2658/87, přijatým na základě Mezinárodní úmluvy o harmonizovaném systému popisu a číselného označování zboží. Dle zařazení zboží v rámci sazebníku je posléze určena výše cla a to buď pomocí valorické metody (ad valorem), která vychází z procentně stanovené sazby aplikované na celní hodnotu zboží nebo pomocí specifických sazeb, jejichž vyčíslení vychází z pevně stanovených peněžních částek za fyzickou jednotku dovezeného zboží.

### **2.4.3 Celní hodnota**

Jako základ pro výpočet cla a daňových poplatků je stanovena celní hodnota zboží. Tato hodnota se v naprosté většině případů shoduje s tzv. převodní hodnotou, která je uvedena na faktuře. Její použití je poměrně jednoduché, průhledné, a tedy i rychlé. V případě však, že dojde k podezření z podfakturace, a tím i k pokusu o krácení daně a cla, může celní deklarant vyžadovat další důkazy o správnosti uvedených hodnot zboží. Nejsou-li tyto důkazy dostatečně průkazné, může orgán celní správy určit celní hodnotu zboží dle některé ze substitučních metod, ke kterým patří:

- metoda zboží stejného,
- metoda zboží podobného,
- metoda odvozovací,
- metoda vypočtené hodnoty,
- metoda poslední naděje.

#### **2.4.4 Celní režimy**

Po ukončení celního řízení je zboží propuštěno do navrženého celního režimu. Nejčastějším celním režimem v unii je jednak „volný oběh“, do kterého je zboží vpuštěno při dovozních operacích a dále režim „vývoz“, do kterého spadá zboží určené pro export. Další režimy stanovují méně časté operace v mezinárodním obchodě a vyznačují se především dočasným pobytem zboží v teritoriu. Jsou jimi:

- tranzit,
- uskladňování v celním skladu,
- aktivní zušlechťovací styk,
- přepracování pod celním dohledem,
- dočasné použití,
- aktivní zušlechťovací styk.

#### **2.4.5 Zahraniční obchod s vojenským materiálem**

Zahraniční obchod s vojenským materiálem patří v České republice do gesce Ministerstva průmyslu a obchodu. Oddělení vojenského materiálu vede správní řízení související s oblastí zahraničního obchodu s vojenským materiálem, tedy správní řízení při vstupu do podnikání, povolování realizace obchodních případů a sankce za porušení zákona. V souladu s legislativou a s cílem zajistit co nejefektivnější výkon kontroly zahraničního obchodu s vojenským materiálem MPO úzce spolupracuje a koordinuje svou činnost se všemi dotčenými složkami státní správy (tj. Ministerstvem zahraničních věcí, Ministerstvem vnitra, Ministerstvem obrany a zpravodajskými službami).

Kontrola zahraničního obchodu s vojenským materiálem je v České republice dvoustupňová:

1. podnikatelský subjekt je oprávněn nabízet své výrobky a služby, vstupovat v jednání se zahraničními partnery atd. teprve poté, co obdrží příslušné povolení k obchodu s vojenským materiálem,
2. pro realizaci konkrétních obchodních případů je dále nutné požádat o licenci.

Žádosti o povolení a o udělení licence vyřizuje Licenční správa Ministerstva průmyslu a obchodu.

#### **2.4.6 Mezinárodní kontrolní režimy**

Mezi druhy zboží dvojího užití patří velmi široký okruh zboží a technologií, jako jsou např: chemické nebo biologické výrobky, jaderné technologie, optické a laserové technologie, materiály používané v letecké elektrotechnice nebo některé druhy softwaru. Ačkoli toto zboží a tyto technologie jsou vyráběny za účelem civilního použití, mohou být, vzhledem ke svému charakteru a vlastnostem, zneužity zejména k výrobě zbraní hromadného ničení a jejich nosičů pro případné vojenské účely.

Účelem kontroly vývozu zboží a technologií dvojího užití je zajistit, aby se toto zboží a tyto technologie nedostaly do států, které by je mohly využít v programech šíření zbraní hromadného ničení, nebo organizacím, které by je mohly použít pro teroristické nebo vojenské účely. Tato kontrola obecně nezakazuje ani neomezuje legální vývoz kontrolovaného zboží, avšak jednotlivé dodávky nejsou povolovány, pokud existuje riziko jejich zneužití. Napomáhá tak předcházet možnému poškození zahraničněpolitických, bezpečnostních či obchodních zájmů státu, stejně jako poškození obchodních zájmů podnikatele, a to i neúmyslným zapojením se do nežádoucích aktivit.

### **3 CHARAKTERISTIKA FIRMY**

**Akciová společnost T-CZ**, zapsána v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 8891, DIČ CZ25269879, výrobní závod: Dělnická 475, P. O. Box 32, 530 03, Pardubice

Společnost T – CZ, a.s. se zabývá výrobou a poskytováním služeb v oblasti elektroniky, a to civilního i vojenského charakteru. Orientuje se jak na tuzemský, tak i zahraniční trh. Oborově navazuje na v minulosti úspěšnou státní firmu TESLA Pardubice. Dnes společnost zaměřuje své aktivity a rozvíjí svoji činnost především v oborech radiokomunikační a radiolokační techniky. V uvedených oblastech nabízí T - CZ svým zákazníkům komplexní služby na vysoké profesionální úrovni. Zajišťuje vývoj nových zařízení včetně provedení náročných prototypových a typových zkoušek. Provádí výrobu funkčních vzorů, prototypů a opakovanou výrobu kusového a malosériového charakteru. Zajišťuje dodávky včetně montáží, instalací a uvádění zařízení do provozu. Rovněž zabezpečuje pro své zákazníky projekční a poradenskou činnost, školení obsluh zařízení a záruční i pozáruční servis.

Současná strategie firmy se zaměřuje především na rozšíření svých aktivit na již zavedených trzích v oblasti Jihovýchodní Asie, jmenovitě v Bangladéši a Jižní Koreji. Do každé z těchto zemí bylo v posledních letech dodáno několik kusů letištních radarů pro civilní i vojenské účely a zájmem společnosti je na již zavedeném trhu nadále expandovat, účastnit se dalších výběrových řízení na základě vyhlášených tendrů a zajistit pro každý rok kontrakt na dodávku minimálně 2ks radarů do každé ze jmenovaných destinací. Současně se klade důraz na marketingovou činnost v oblasti radiolokace pro získání nových trhů, a to zejména za podpory získaných referencí za již realizované projekty.

#### **Předmět podnikání dle obchodního rejstříku:**

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- zprostředkování obchodní činnosti
- výroba, prodej, servis a opravy v oboru radiolokační, radionavigační a detekční techniky nemající charakter živností uvedených v příloze zákona č. 455/1991 Sb.
- provádění zahraničního obchodu s vojenským materiálem v rozsahu povolení vydaného podle zákona č. 38/94 Sb.

- výzkum, vývoj, výroba, prodej, servis a opravy v oboru spojové techniky systémů nemající charakter živností uvedených v přílohách zákona č. 455/1991 Sb.
- montáž, údržba a servis telekomunikačních zařízení
- výroba elektornických zařízení
- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů
- projektování elektrických zařízení
- činnost technických poradců v oblasti havarijního, krizového a protikatastrofického plánování a analýzy rizik
- testování, měření a analýzy
- nákup a prodej, půjčování, vývoj, výroba, opravy, úpravy, uschovávání, skladování, přeprava, znehodnocování a ničení bezpečnostního materiálu

100% akcionářem je společnost PAMCO INT., a.s., se sídlem Na Strži 241, 140 00, Praha 4.

Společnost je certifikována dle ISO 9001, Sdružením pro certifikaci systémů jakosti CQS, které je členem mezinárodní certifikační sítě IQNet.

### **3.1 PODNIKOVÉ ZDROJE**

#### **Hmotné zdroje**

Pro své výrobní a vývojové aktivity společnost využívá vlastní prostory s patřičným technickým a technologickým zázemím, standardním pro činnost v oborech radiokomunikační a radiolokační techniky. Společnost využívá vlastní typovou zkušebnu. Prostory jsou soustředěny do jediného areálu společnosti na adrese výrobního podniku Dělnická 475, 530 03, Pardubice.

#### **Finanční zdroje**

- Základní kapitál – 19 100 000,- Kč – splaceno 100%
- Zisk z předchozích období
- Krátkodobé a dlouhodobé úvěry od bankovních institucí
- Krátkodobé úvěry od mateřské společnosti PAMCO INT., a.s.

## **Lidské zdroje**

Firma současné době zaměstnává cca 130 zaměstnanců, včetně vývojových pracovníků technického úseku podniku.

## **Nehmotné zdroje**

Mezi nehmotné zdroje podniku patří především know-how zkušených vývojových pracovníků a dále pak výsledky výzkumu ve formě software pro aplikaci zobrazovacích a záznamových systémů v rámci radiolokačního systému s polovodičovým vysílačem.

## **3.2 ANALÝZA MAKROOKOLÍ**

### **3.2.1 PEST analýza**

#### **Politické a legislativní vlivy**

Pro svůj klíčový předmět podnikání, kterým je výroba, prodej, servis a opravy v oboru radiolokační, radionavigační a detekční techniky nemající charakter živností uvedených v příloze zákona č. 455/1991 Sb., je nezbytné „Povolení k provádění obchodu s vojenským materiálem“, vydané Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR. Tímto povolením získává firma oprávnění k vývozu radiolokační techniky do zemí, které jsou ve zmiňovaném povolení uvedeny. Povolení samo o sobě ovšem neumožňuje provádět exportní aktivity, pro každý obchodní případ je zde navíc nutnost žádat o separátní licenci a to ve formě žádosti na MPO.

#### **Ekonomické vlivy**

Klíčovými zákazníky společnosti jsou především letectva států oblasti Jihovýchodní Asie, spadající pod ministerstva obrany. Jejich rozpočet je tedy zcela v rukou vládních výdajů na jednotlivý finanční rok. Vzhledem k faktu, že armády v těchto zemích mají povětšinou velkou důležitost, nejsou jejich rozpočty téměř ovlivněny současnou ekonomickou krizí. Z tohoto hlediska jsou pak pro další udržení a rozvoj obchodních aktivit v regionu důležitější především technické a technologické aspekty dodávaných a nabízených radiolokačních systémů, než finanční bonita zákazníků.

#### **Sociální a kulturní vlivy**

Obchod s asijskými státy se obecně řídí specifickými pravidly dle konkrétního teritoria, obecně ovšem platí, že je zde nutnost mnohem vyšší míry trpělivosti a asertivity, než při obchodech

v rámci EU. Dále je kladen důraz na přátelské vazby – tj. nejdřív přátelství, potom obchod. Zcela nezbytné je respektovat náboženské zvyklosti, především pak v muslimsky orientovaných státech.

### **Technické a technologické vlivy**

Rozvoj radiolokační a radiosondážní techniky se v posledních letech zcela přeorientoval na vývoj a implementaci polovodičových vysílačů, které zajišťují mnohem vyšší dosah a spolehlivost, než donedávna používané radarové vysílače na bázi magnetronů. Proto v roce 2006 začala firma T-CZ rovněž s vývojem vlastního polovodičového vysílače a od roku 2009, kdy byl vývoj dokončen, vybavuje své systémy tímto moderním detekčním prvkem.

## **3.3 ANALÝZA MIKROOKOLÍ**

### **3.3.1 Analýza odvětví**

#### **Struktura a atraktivita odvětví**

S nárstem a rozmachem letecké dopravy vzniká i nutnost na stále kvalitnější a spolehlivější navigační systémy, zajišťující plynulost a bezpečnost leteckého provozu, ať již v civilním nebo vojenském sektoru.

#### **Hybné změnotvorné síly**

Jako hybnou a změnotvornou sílu v odvětví lze jednoznačně definovat postupný přechod na polovodičovou technologii vysílačů a uzpůsobování HW a SW konfigurace systému dle specifických požadavků zákazníka. Nepružnost či zaostalost v této oblasti vede ke stagnaci či úplné absenci obchodních příležitostí

#### **Klíčové faktory úspěchu**

Schopnost vyhovět specifickým požadavkům zákazníka, cenová přizpůsobivost a doplňkové služby - především garantovaný záruční i pozáruční servis a možnosti softwarových úprav dle měnících se požadavků zákazníka jsou klíčovými faktory úspěchu v odvětví.

### **3.3.2 Analýza konkurenčního prostředí**

Obor radiolokace je poměrně specifickým, konkurence v oblasti aktivní radiolokace je situována zejména v oblasti EU, USA a dále pak Ruska, kde je ovšem radarové odvětví



směřováno především k údržbě a modernizaci radarových systému vyráběných a instalovaných ještě v éře SSSR a díky tomu nepředstavují vážnější konkurenční riziko. Zvýšená pozornost je ovšem věnována Číně – ta se stejně jako v dalších průmyslových odvětvích začíná prosazovat svými méně kvalitními, zato však levnějšími produkty a to zejména v oblasti, kde má své výsostné zájmy i T-CZ. V tomto ohledu je tedy třeba ještě více zaměřit své marketingové aktivity v teritoriu a využívat pro referenci již realizované zakázky.

### **3.4 KLÍČOVÉ HROZBY A PŘÍLEŽITOSTI**

#### **3.4.1 Hrozby**

V současnosti lze definovat tyto zásadní hrozby:

- Kurzové riziko – průměrná perioda od uzavření kontraktu k samotné předávce radiolokátoru činí 12 až 15 měsíců, přičemž cenová kalkulace musí počítat se současnou nestabilitou měnového kurzu, především pak USD, ve kterém je realizováno více než 90% všech obchodů. K eliminaci těchto hrozeb je nutno používat zajišťovací aktivity, především pak měnové finanční deriváty.
- Konkurence z Číny – na zájmový trh pronikají výrobci méně kvalitních systémů z Číny, kteří nemohou konkurovat kvalitou, ovšem cenou ano. V tomto smyslu je nutno prohlubovat marketingové aktivity a stálý kontakt se zákazníkem tak, aby bylo možno i nadále zůstat dominantním dodvatelem v zájmovém teritoriu.
- Politická nestabilita – zájmový region Jihovýchodní Asie se v minulosti potýkal se značnou mírou politické nestability, který byl překážkou pro realizaci zahraničního obchodu s těmito státy. V současnosti je situace poměrně stabilní, nicméně vyžaduje stálé sledování pro predikci možných rizik.

#### **3.4.2 Příležitosti**

S vývojem polovodičového vysílače vyvstala příležitost pro expanzi na další trhy, k čemuž je nutná soustavná marketingová činnost, jmenovitě účast na významných veletrzích a oslovování vojenských i civilních institucí prostřednictvím agentů v jednotlivých zemích

### 3.5 STRATEGICKÁ POZICE PODNIKU

Firmě se daří dodržovat dlouhodobý strategický plán, vymezený 100% vlastníkem, společností PAMCO INT., a.s. a vrchním managementem dceřinné společností T-CZ, tj. zejména vyvinout a implementovat do nabízených systémů polovodičový vysílač, udržet si pozici na již zavedených trzích a rozvíjet marketingové aktivity pro expanzi na trhy další.

### 3.6 SWOT ANALÝZA

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>- významná prestiž a know-how díky dlouholeté tradici výroby radiolokátorů</li> <li>- konkurenční výhoda v zájmových teritoriích díky již realizovaným zakázkám a s tím související znalosti specifického prostředí</li> <li>- poskytování souvisejících služeb, např. záruční i pozáruční servis a modernizace stávajících radarových systémů</li> <li>- vybudovaná síť obchodních agentů v zájmových teritoriích</li> <li>- zázemí silné a ekonomicky stabilní mateřské společnosti</li> <li>- vlastnictví certifikátu ISO 9001</li> <li>- vlastnictví povolení pro provádění zahraničního obchodu s vojenským materiálem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zastaralost některých výrobních a vývojových zařízení</li> <li>- část klíčových radiolokačních specialistů firmy je již v důchodovém věku – nutnost „vychovávat“ nástupce</li> <li>- nedostatečné využití internetu při marketingové a akviziční činnosti</li> <li>- specializace na poměrně úzký výrobní profil a na jedno teritorium, tj. Jihovýchodní Asii</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>- možnosti synergické spolupráce s dalšími subjekty z oboru letectví při hledání nových obchodních příležitostí prostřednictvím nabídky kompletní letecké obslužnosti v teritoriu</li> <li>- spolupráce s vládními agenturami na podporu obchodu při expanzi na nové trhy</li> <li>- spolupráce s technickými univerzitami při vývoji nových radiolokačních systémů a subsystémů</li> <li>- využití podrobného znalosti prostředí k rozvoji dalších aktivit v zájmovém teritoriu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kurzové riziko</li> <li>- riziko dodavatelů levných systémů z Číny</li> <li>- stále se zvyšující se požadavky na kvalitu a jakost dodávaných zařízení dle standartizovaných systémů jakosti</li> <li>- tlak ostatních konkurenčních společností</li> <li>- politická nestabilita v zájmovém regionu</li> </ul>

Pozn: Analýza byla vytvořena v koordinaci s vedoucími finančního, ekonomického, obchodního, marketingového, personálního a výrobního úseku a s generálním ředitelem akciové společnosti T-CZ.

### 3.6.1 Eliminace slabých stránek

Vývoj v oblasti radiolokace se dynamicky vyvíjí, stejně jako vývoj ve všech oblastech elektroniky. Společnost donedávna těžila ještě z výrobních prostředků, technologie, zkušeností a know-how státního podniku TESLA, ze které se rekrutovala společnost T-CZ jako jedna z následnických organizací. Management společnosti pochopil, že v rámci udržení konkurenceschopnosti v odvětví je nutná investice do obnovy a modernizace technologického vybavení, včetně vybudování odpovídajícího zázemí pro výzkum a vývoj. Tento proces je vzhledem k finanční náročnosti dlouhodobější, ovšem je považován za jeden z hlavních strategických cílů a jako takový je podrobně implementován v taktickém i operativním plánu a důsledně kontrolován.

Ruku v ruce s modernizací radarových systémů jde i poptávka po patřičně kvalifikovaných specialistech, kterých však v tomto oboru, na rozdíl např. od všeobecného IT zaměření, není mnoho. Personální politika firmy se musí dlouhodobě zaměřovat na vyhledávání schopných specialistů se zájmem o odvětví radiolokace, kteří by byli jednak schopni implementovat své schopnosti a znalosti do oblasti výzkumu a vývoje, a jednak aby byli vychováni a zaškoleni již odcházející generací inženýrů, jejichž často až 40 letá praxe v oboru představuje pro zaškolení nastupující generace neocenitelný význam.

Další slabou stránku podniku lze vidět v nedostatečném využití internetu v marketingu a to zejména v oblasti vyhledávání obchodních příležitostí. Doposud se většina zakázek získávala prostřednictvím avíza o vyhlášenem tendru od lokálního agenta v teritoriu a kladl se malý důraz na aktivní vyhledávání možných příležitostí na veřejných portálech vládních i nevládních institucí z celého světa. Vzhledem k sílící konkurenci je nutno diferencovat svou marketingovou činnost jednak na aktivním zapojení obchodních zástupců v daných teritoriích, stejnou měrou se však aktivně podílet i na samostatném vyhledávání zakázek s využitím internetu či jiných cest.

T-CZ má v současnosti své obchodní aktivity v oboru radiolokace děleny především do oblasti Bangladéše a Jižní Koreje, kde má své stálé obchodní zástupce, díky jejichž schopnosti se podařilo realizovat již několik velkých zakázek. I tyto trhy však mají své úskalí a v žádném případě nelze spoléhat na trvalost současného příhodného stavu. Jak bylo zmíněno již v minulém odstavci, je nutno se aktivně zapojit do vyhledávání obchodních příležitostí po

celém světě a vyhledávat možné obchodní zástupce, například formou konzultace s obchodními radami v rámci velvyslanectví ČR ve světě.

### **3.6.2 Eliminace hrozeb**

Hrozby lze rozdělit do dvou kategorií, a to na hrozby, které ovlivnit a eliminovat nelze a na ty, kde můžeme svou činností riziko hrozeb snížit. Mezi prvně jmenovanou skupinu patří především riziko politické nestability v zájmovém regionu, což je faktor, který je často v rozvojových zemích nepředvídatelný a se kterým se musí při vstupu na místní trh počítat. V těchto případech lze pouze doporučit sběr všech dostupných informací a na základě nich předvídat možná rizika.

Dalším faktorem, který skýtá hrozbu, je logicky konkurence v odvětví. Pravidelné sledování konkurence, její strategie a její působení, je nedílnou a důležitou marketingovou činností firmy. Činnost konkurence je třeba soustavně monitorovat a analyzovat a to např. pomocí Porterova modelu pěti sil. Na základě této analýzy je pak nutné uzpůsobovat i vlastní firemní strategii tak, aby byla zajištěna konkurenceschopnost.

Zřejmě klíčovou hrozbou je v současnosti pro exportně zaměřené podniky nestabilita měnového kurzu eura i amerického dolaru. Jak je uvedeno dále ve srovnání obchodních případů, realizovaných v Bangladéši v období 2004 až 2009, výkyvy kurzu mohou ve výsledku značně negativně ovlivnit celkovou bilanci obchodního případu. Před podpisem každé nové smlouvy je nutné, na základě negativních zkušeností, zajistit se proti kurzovému riziku vhodným finančním derivátem.

## 4 ANALÝZA MOŽNOSTÍ UPLATNĚNÍ FIRMY V BANGLADÉŠI, PLNĚNÍ OBCHODNÍCH A LEGISLATIVNÍCH PODMÍNEK

### 4.1 EKONOMICKÉ UKAZATELE BANGLADÉŠE

Bangladéšská ekonomika v posledním období vykázala lepší výsledky, nežli se očekávalo, navzdory značným problémům v politické oblasti, rychlému zvýšení cen ropy a důležitých dovážených surovin, tvrdé zahraniční cenové konkurenci u vyvážených výrobků (důsledek zrušení kvót na dovozy textilního zboží do vyspělých zemí) a snižující se zahraniční pomoci. Politikou cíleně volených úvěrů do odvětví do nejvíce ohrožených odvětví t.j. zemědělství, malým a středním podnikům a podporou exportních odvětví, se vládě podařilo zajistit pokračující hospodářský růst a makroekonomickou stabilitu. Růst HDP v roce 2007 dosáhl 6,5 %, což je jeden z nejvyšších nárůstů v posledních třech dekadách. Podílel se na něm především růst průmyslu, hlavně velké a střední podniky a sektor a služeb. HDP na hlavu dosáhl USD 482.

**Tabulka č. 5: Základní makroekonomické ukazatele v letech 2003 až 2008**

	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08
HDP (v běžných cenách v mld. BDT)	3 344	3 684	4 163	4 674	5 419
HDP (v mld. USD)	56,7	60,9	62	67,7	79,2
Meziroční růst HDP (%)	5,5	5,38	6,71	6,51	14,7
HDP na obyvatele (v současných cenách v USD)	421	445	453	482	470
Míra inflace (%)	6,0	6,49	7,17	9,6	9,94
Bilance běžného účtu (v mil. USD)	176	- 518	572	952	1117
Vývoj kurzu BDT/USD	58,94	61,39	68,93	69,04	68,52
Úrokové sazby komerčních bank	11,0	9,0-12,0	9,8 – 12,8	9,62	9,31

Zdroj: *Businessinfo.cz* [online]. 1.10.2008 [cit. 2010-03-16]. Bangladéš: Ekonomická charakteristika země.

Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/banglades-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1001413/>>

Velká část ekonomiky Bangladéše je stále ve vlastnictví státu. V zemi je celkem 44 státních podniků v sedmi hospodářských odvětvích (průmysl, energetika, doprava, obchod, zemědělství, stavebnictví, služby). Jejich podíl na tvorbě HDP je stále podstatný. Vláda musela proto i zde provést reformy, které omezují ztráty. Součástí těchto reforem jsou i plány na další privatizaci státních podniků, snižování nadměrné zaměstnanosti, kontrolu zbytečných výdajů, program odměňování (ale i trestů) v závislosti na výsledcích a racionalizace v závislosti na skutečných nákladech.

## 4.2 MOŽNOSTI VSTUPU NA BANGLADÉŠSKÝ TRH

### 4.2.1 Základní podmínky pro uplatnění českého zboží a služeb na trhu

V centru pozornosti českých firem by měla být trvalá poptávka bangladéšské strany po dovozu zejména textilních strojů a jejich dílů, zařízení pro energetický, chemický, těžební a vojenský sektor. Prosazují se také dodávky spotřebního zboží a různých komodit. Jedná se spíše o nárazové akce dle momentálního nedostatku na místním trhu. Bangladéš také pravidelně dováží sušené mléko, jde obvykle o výběrová řízení pro civilní sektor nebo armádu.

Pomoc v orientaci na trhu je možno hledat u Bangladéšské federace obchodních komor a na Honorárním konzulátu ČR v Dháce. Lze rovněž kontaktovat Dhaka Chamber of Commerce and Industry ([www.dhakachamber.org](http://www.dhakachamber.org)), která může být nápomocná při analýze obchodních příležitostí. Při propagaci výrobků je možno využívat internetu, i když jeho rozšíření ještě není dokonalé. Bangladéšští partneři ocení tištěné materiály, které musí být v angličtině.

**Tabulka č. 6: Bilance vzájemné obchodní výměny - obchodní obrat v tis. USD**

Období	2004	2005	2006	2007	2008
Vývoz z ČR	15 171	14 555	20 229	21 608	27 919
Dovoz do ČR	26 660	34 620	57 795	78 931	97 216
Bilance	- 11 489	-20 065	-37 566	- 57 323	-69 296

Zdroj: *Businessinfo.cz* [online]. 1.10.2008 [cit. 2010-03-16]. Bangladéš: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/banglades-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr/7/1001413/>>

Pokračuje trend prohlubování záporné obchodní bilance. Vývoz se sice mírně zvýšil, nicméně dovoz rostl podstatně rychleji a z vyššího základu. Rozborem hlavních položek českého zahraničního obchodu dojdeme k závěru, že v podstatě kopíruje potřeby rozvoje bangladéšského průmyslu (vývoz textilních strojů a spřádacích strojů) a nakupuje nejdůležitější výstupy bangladéšského průmyslu – textilní výrobky.

#### **4.2.2 Problémy a rizika místního trhu**

Problémy mohou vyplývat především ze špatně dohodnutých platebních podmínek (doporučuje se dohodnout platbu neodvolatelným, potvrzeným akreditivem) a zvláště u neznámých firem. Při navazování nových obchodních kontaktů je nutno pečlivě zvažovat pozvání k jednáním do České republiky. Je třeba zvážit, zda je skutečně nutné, aby na osobní inspekci nově nakupovaného výrobku přicestovalo do ČR několik bangladéšských „ředitelů“. Český partner si musí ohodnotit důležitost kontraktu a nutnost takové návštěvy. Každopádně se osvědčuje vyžádat si od bangladéšského partnera reference na jeho předchozí obchodní činnost.

Hlavním rizikem je politická a bezpečnostní situace v Bangladéši. Je nutno počítat se zaměstnáváním místního konzultanta, který pomůže překonat byrokratické překážky. Některé zahraniční firmy v poslední době ukončily svou činnost v zemi a stěžovaly si na obtížnou vymahatelnost kontraktů, byrokracii, korupci a nepružný soudní systém. Případné investice je doporučeno realizovat ve zvláštních exportních zónách.

### **4.3 OBCHODNÍ A LEGISLATIVNÍ PODMÍNKY**

#### **4.3.1 Podmínky vstupu zahraničního kapitálu a investic**

Pravidla jsou značně liberální, povolení vlády pro vstup zahraničního kapitálu není nutné v naprosté většině průmyslových odvětví, s výjimkou tzv. vyhrazených sektorů, tj. výroba zbraní, střeliva a obranných zařízení, výroba energie v atomových elektrárnách, tisk cenin a ražba mincí. Vláda poskytuje investorům pobídky a podrobné informace je možno získat na stránkách Board of Investment, [www.boi.gov.bd](http://www.boi.gov.bd). Na těchto webových stránkách je uveřejněn také dobře zpracovaný „Průvodce pro investora“.

Vláda poskytuje různé pobídky především pro investice do energetiky a infrastruktury. Skutečností zůstává, že hodnota FDI na hlavu je nejnižší v jižní Asii. Hlavními investory

v teritoriu jsou Velká Británie, Čína a Jižní Korea. Největší objem investic směřoval do textilního průmyslu, služeb, zpracování zemědělských plodin a chemického průmyslu.

#### **4.3.2 Dovošní podmínky a ochrana domácího trhu**

Vláda Bangladéše provádí politiku tržně orientované ekonomiky od poloviny sedmdesátých let. Podporuje dovozy určené k rozvoji klíčových odvětví průmyslu. Kontrola dovozu se projevuje v rozdílné úrovni výše cel a v uplatňování dodatečného cla u některých výrobců. Na druhé straně osvobozuje od DPH výrobky a služby, na jejichž rozvoji má zájem.

Podmínky pro dovoz zboží jsou poměrně liberální a hlavně sledují cíl urychlit modernizaci země. Navíc Bangladéš má jen malou výrobní základnu a většinu výrobků musí dovážet. Dovošní politika sleduje zjednodušení celních tarifů, potlačení dovozů luxusního zboží zavedením zvláštní vyšší sazby, zjednodušení dovozů moderních technologií a umožnění výhodných dovozů pro exportně orientovaná odvětví průmyslu a dovozů kvalitního vybavení pro zdravotnická zařízení.

Celní sazby byly zjednodušeny. Z původních 15 skupin se snížily na 3 skupiny v rozmezí od 6 do 25 %. Sazby na některé dovozy byly zcela zrušeny. Dovošní prodejní daň a spotřební daň byly nahrazeny DPH. Celkově možno konstatovat, že bangladéšská ekonomika patří mezi poměrně otevřené ekonomiky, trh je relativně dobře zásoben (ve velkých městech) také zbožím z dovozu.

#### **4.3.3 Zóny volného obchodu**

První zóna (nazývaná EPZ - Export Processing Zones) byla otevřena u přístavu Chittagong v r. 1980 a převažují zde textilní firmy. Další byla založena u hlavního města Dhaka (1993) a je specializována na moderní technologie. Další pět EPZ jsou ve městech Mongla, Comilla, Ishwardi, Uttara a Adamzee. Ve všech EPZ bylo celkem 242 firem, z toho 20 % ve výrobě konfekce a 10 % v další textilní výrobě. Do této doby přilákalo těchto 7 zón investice ve výši 979 mil. USD a zaměstnávají 178 tis. pracovníků. V roce 2006 se odsud vyvezlo zboží v hodnotě 1830 mil USD, tj. 18 % celkových vývozu Bangladéše. Společnosti, které působí v těchto zónách, většinou mají daňové úlevy (ve finančním roce 2005/06 byla zrušena DPH na zde vyrobené výrobky), snazší a spolehlivější přístup k potřebným zdrojům energií a v neposlední řadě mohou využívat mnohem jednodušší úřední postupy a další výhody. Největším zahraničním investorem je Jižní Korea



#### **4.4 REALIZOVANÉ ZAKÁZKY V TERITORIU V LETECH 2004 – 2009**

Prostřednictvím 100% akcionáře, společností PAMCO INT., navázala firma T-CZ v roce 2002 kontakt s tradingovou společností Zamimen, se sídlem v Dháce, s níž byla podepsána dohoda o obchodním zastoupení. Společnost Zamimen byla založena skupinou bývalých vysokých důstojníků Bangladesh Air Force (BAF), kteří se ukázali jako velmi vhodným prostředníkem, díky své prestiži, znalostí prostředí a v neposlední řadě i množství osobních kontaktů na vysoké činitele BAF, kteří rozhodují o přidělování zakázek v rámci vojenského letectví. Zde je nutno upozornit na to, že Bangladéš patří k rozvojovým zemím a pravidla udělování zakázek se dosti liší od zvyklostí v Evropské unii. Stále zde přetrvává systém „známostí“ a propojení zájmových skupin, čímž je dána i skutečnost, že bez kvalitního místního zástupce je získat zakázku od jakékoliv státní instituce v Bangladéši prakticky nemožné, i když nabízející vykazuje nejlepší technické parametry i cenovou hladinu v rámci předané nabídky. Během let 2004 až 2009 došlo k podepsání a realizaci kontraktu na 3 radarové systémy GCA, které obsahují jednak přehledový a jednak přistávací radiolokátor. V konečné fázi tak bylo do Bangladéše vyvezeno celkem 6ks letištních radarů.

Každý systém byl realizován za poněkud odlišných podmínek, nicméně klíčovým prvkem pro úspěšnost a neúspěšnost každé dodávky se ukázal vývoj devizového kurzu v období od podepsání kontraktu a termínem dílčích plateb v rámci postupující realizace jednotlivých obchodních případů. Ve všech případech byly stanoveny platební podmínky formou dokumentárního akreditivu (L/C) a to v následujícím plnění:

- 50% hodnoty L/C po odeslání zboží
- 40% hodnoty L/C po instalaci a předání zákazníkovi
- 10% hodnoty L/C po 12 měsíční záruční lhůtě

Nutno podotknout, že zakázky byly ve výsledku ziskové, ovšem alarmující je skutečnost, že zisk byl neúměrně snížen díky pasivitě vrchního managementu společnosti a podcenění významu správné predikce vývoje kurzu dolaru a opomenutí využití zajišťovacích prostředků proti tomuto riziku, jakými jsou například finanční deriváty. Vývoj devizového kurzu dolaru ve sledovaném období, a s tím souvisejícím hospodářským výsledkem jednotlivých projektů, je uveden v následujících přehledech.

#### 4.4.1 Letištní přehledový a přistávací radar GCA – Dhaka Airport

Kontrakt v celkové hodnotě \$2 765 910 byl uzavřen dne 21.5.2003, aktuální kurz dolaru činil 26,92Kč.

**Tabulka č. 5: Bilance kurzových zisků a ztrát v rámci dodávky radaru GCA Dháka**

<i>Platba</i>	<i>Datum</i>	<i>Kurz USD</i>	<i>Inkaso v USD</i>	<i>Předpokládané inkaso v CZK</i>	<i>Skutečné inkaso v CZK</i>	<i>Zisk/ Ztráta</i>
50% L/C	8.5.2004	25,48	\$1 382 955	37 229 149 Kč	35 237 693 Kč	-1 991 455 Kč
40% L/C	22.11.2004	23,85	\$1 106 364	29 783 319 Kč	26 386 781 Kč	-3 396 537 Kč
10% L/C	23.11.2005	24,83	\$276 591	7 445 830 Kč	6 867 755 Kč	-578 075 Kč
<b>Celkem</b>			<b>\$2 765 910</b>	<b>74 458 297 Kč</b>	<b>68 492 229 Kč</b>	<b>-5 966 068 Kč</b>

Již při první dodávce radaru do teritoria se ukázalo, jak významnou roli hraje při takovémto finančním objemu vývoj kurzu. Celkový zisk byl díky apreciaci koruny ve sledovaném období téměř 6 mil. korun.

#### 4.4.2 Letištní přehledový a přistávací radar GCA – Chittagong Airport

Kontrakt v celkové hodnotě \$3 148 000 byl uzavřen dne 27.6.2007, aktuální kurz dolaru činil 21,31Kč.

**Tabulka č. 6: Bilance kurzových zisků a ztrát v rámci dodávky radaru GCA Chittagong**

<i>Platba</i>	<i>Datum</i>	<i>Kurz USD</i>	<i>Inkaso v USD</i>	<i>Předpokládané inkaso v CZK</i>	<i>Skutečné inkaso v CZK</i>	<i>Zisk/ Ztráta</i>
50% L/C	16.8.2008	16,62	\$1 574 000	33 541 940 Kč	26 159 880 Kč	-7 382 060 Kč
40% L/C	28.11.2008	19,8	\$1 259 200	26 833 552 Kč	24 932 160 Kč	-1 901 392 Kč
10% L/C	30.11.2009	17,39	\$314 800	6 708 388 Kč	5 474 372 Kč	-1 234 016 Kč
<b>Celkem</b>			<b>\$3 148 000</b>	<b>67 083 880 Kč</b>	<b>56 566 412 Kč</b>	<b>-10 517 468 Kč</b>

Bohužel je nutno konstatovat, že vrcholový management společnosti se z této zkušenosti nepoučil, a ani pro svůj další projekt v Chittagongu nepoužil žádný prostředek pro zajištění kurzových rizik a i zisk z následného projektu byl významně snížen o kurzovou ztrátu v důsledku rostoucí depreciace dolaru vůči české koruně.

#### 4.4.3 Letištní přehledový a přistávací radar GCA – Jessoro Airport

Kontrakt v celkové hodnotě \$3 615 430 byl uzavřen dne 28.6.2008, aktuální kurz dolaru činil 15,24Kč.

**Tabulka č. 6: Bilance kurzových zisků a ztrát v rámci dodávky radaru GCA Jessoro**

<i>Platba</i>	<i>Datum</i>	<i>Kurz USD</i>	<i>Inkaso v USD</i>	<i>Předpokládané inkaso v CZK</i>	<i>Skutečné inkaso v CZK</i>	<i>Zisk/ Ztráta</i>
50% L/C	28.8.2009	17,7	\$1 807 715	27 549 577 Kč	31 992 940 Kč	4 443 363 Kč
40% L/C	8.12.2009	17,43	\$1 446 172	22 039 661 Kč	25 206 778 Kč	3 167 117 Kč
10% L/C			\$361 543	5 509 915 Kč		
<b>Celkem</b>			<b>\$3 615 430</b>	<b>55 099 153 Kč</b>	<b>57 199 718 Kč</b>	<b>7 610 480 Kč</b>

*Pozn.: Stav k 31.3.2010*

V případě doposud poslední realizované zakázky se management společnosti rozhodl pro fixaci kurzu ke dni podepsání smlouvy, tj. ve výši 15,24 Kč / 1 USD. Je zřejmé, že vývoj kurzu byl opět chybně predikován a díky tomu lze považovat dosavadní uvedený zisk z plnění kontraktu paradoxně za ztrátu.

#### 4.5 LEGISLATIVNÍ PODMÍNKY VÝVOZU

Vývoz a dovoz radiolokační a radionavigační techniky je v ČR kontrolován Licenční správou Ministerstva průmyslu a obchodu. Tento orgán, na základě předložených dokumentů, určí, zda obchodované zboží spadá do kategorie vojenského materiálu, do kategorie zboží dvojího užití anebo zda zboží nespadá do ani jedné ze zmiňovaných kategorií.

V prvním případě, tedy pokud je zboží ryze vojenského charakteru, musí dovozce/vývozce požádat o licenci, která se uděluje/zamítá na základě žádosti podnikatelského subjektu o tento dokument.

Druhá kategorie, tj. zboží a technologie dvojího použití, představují širokou škálu produktů v průmyslové, jaderné, chemické a biologické oblasti. Ačkoli jsou vyráběny a předurčeny pro civilní použití, mohou být vzhledem k svému charakteru a vlastnostem zneužity zejména k výrobě zbraní hromadného ničení a jejich nosičů případně pro vojenské účely.

Třetí kategorií je potom zboží, u kterého není požadavek na licenci ani na vývozní povolení pro zboží dvojího užití.

Ačkoliv do posledně jmenované skupiny patří i radiolokátory, dodávané společností T-CZ, setkává se firma při vývozních operacích s častými problémy během celního řízení, kdy příslušný celní úřad opakovaně žádá o potvrzení, že vyvážené zboží nespadá do žádné kontrolované kategorie, ačkoliv tato skutečnost byla řádně doložena již několikrát, a to v přechozích případech totožného vývozu. Tato skutečnost často komplikuje a významně zdržuje celý vývoz, často v řádech týdnů. Bohužel, celní úřad má na takovouto kontrolu legislativní nárok. Celý postup zbytečně komplikuje export, ačkoliv právě vývoz zboží a služeb je bezpochyby žádoucí a jinak podporovanou činností každého státu.

## 5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Z provedené SWOT analýzy společnosti T-CZ, která byla vytvořena v koordinaci s vedoucími finančního, ekonomického, obchodního, marketingového, personálního a výrobního úseku a s generálním ředitelem akciové společnosti T-CZ, vyplývá několik problematických skutečností, jejichž řešení je nutné začlenit do celkové strategie podniku.

Vývoj v oblasti radiolokace se dynamicky vyvíjí, stejně jako vývoj ve všech oblastech elektroniky. Management společnosti pochopil, že v rámci udržení konkurenceschopnosti v odvětví je nutná investice do obnovy a modernizace technologického vybavení, včetně vybudování odpovídajícího zázemí pro výzkum a vývoj. Tento proces je vzhledem k finanční náročnosti dlouhodobější, ovšem je považován za jeden z hlavních strategických cílů a jako takový musí být podrobně implementován v taktickém i operativním plánu a důsledně kontrolován.

Ruku v ruce s modernizací radarových systémů jde i poptávka po patřičně kvalifikovaných specialistech z oboru. Současné jádro vývojových a výzkumných pracovníků tvoří z větší části specialisté v již důchodovém věku, rekrutovaných z bývalého koncernu Tesla Pardubice. Personální politika firmy se musí dlouhodobě zaměřovat na vyhledávání mladých schopných specialistů se zájmem o odvětví radiolokace, kteří by byli vychováni a zaškoleni již odcházející generací inženýrů, jejichž často až 40 letá praxe v oboru představuje pro zaškolení nastupující generace neocenitelný význam.

Další slabou stránku podniku lze vidět v nedostatečném využití internetu v marketingu, a to zejména v oblasti vyhledávání obchodních příležitostí. Doposud se většina zakázek získávala prostřednictvím avíza o vyhlášené tendru od lokálního agenta v teritoriu a kladl se malý důraz na aktivní vyhledávání možných příležitostí na veřejných portálech vládních i nevládních institucí z celého světa.

T-CZ má v současnosti své obchodní aktivity v oboru radiolokace děleny především do oblastí Bangladéše a Jižní Koreje, kde má své stálé obchodní zástupce, díky jejichž schopnosti se podařilo realizovat již několik velkých zakázek. I tyto trhy však mají své úskalí a v žádném případě nelze spoléhat na trvalost současného příhodného stavu. Je nutno se aktivně zapojit do

vyhledávání obchodních příležitostí po celém světě a vyhledávat možné obchodní zástupce, například formou konzultace s obchodními radami v rámci velvyslanectví ČR ve světě.

Jako hrozby působící na podnik se na základě analýzy objevují takové, které ovlivnit a eliminovat nelze a naopak takové, kde můžeme svou činností riziko hrozeb snížit. Mezi prvně jmenovanou skupinu patří především riziko politické nestability v zájmovém regionu, což je faktor, který je často v rozvojových zemích nepředvídatelný a se kterým se musí při vstupu na místní trh počítat. V těchto případech lze pouze doporučit sběr všech dostupných informací a na základě nich předvídat možná rizika.

Dalším faktorem, který skýtá hrozbu, je logicky konkurence v odvětví. Pravidelné sledování konkurence, její strategie a její působení, je nedílnou a důležitou marketingovou činností firmy. Činnost konkurence je třeba soustavně monitorovat a analyzovat a to např. pomocí Porterova modelu pěti sil. Na základě této analýzy je pak nutné uzpůsobovat i vlastní firemní strategii tak, aby byla zajištěna konkurenceschopnost. Vzhledem k sílící konkurenci je nutno diferencovat svou marketingovou činnost jednak na aktivním zapojení obchodních zástupců v daných teritoriích, stejnou měrou se však aktivně podílet i na samostatném vyhledávání zakázek s využitím internetu či jiných cest.

Zřejmě klíčovou hrozbou je v současnosti pro exportně zaměřené podniky nestabilita měnového kurzu eura i amerického dolaru. Výkyvy kurzu mohou ve výsledku značně negativně ovlivnit celkovou bilanci obchodního případu. Před podpisem každé nové smlouvy je nutné zajistit se proti kurzovému riziku vhodným finančním derivátem.

V případě realizovaných dodávek radarů do Bangladéše vrcholový management chybně predikoval vývoj kurzu dolaru a v rámci prvních dvou zakázek se nezajistil proti kurzovému riziku vhodným finančním derivátem. V případě poslední zakázky se sice management společnosti rozhodl použít devizový swap jako zajišťující element, ovšem tento byl sjednán v době, kdy byl kurs dolaru téměř na své nejspodnější hranici v daném období a později začala koruna vůči dolaru oslabovat. Výsledný efekt byl tedy opět ztráta. Lze tedy konstatovat, že v současné době, kdy je vývoj na devizovém trhu značně nestabilní a kolísavý, je správné zajištění kurzového rizika klíčovým faktorem úspěchu při realizaci náročnějších investičních zakázek, kde je plnění realizováno po částech, během delšího časového období.

## 6 ZÁVĚR

Hlavním cílem práce bylo definovat pojem Malý a střední podnik, koncepci jeho řízení, jeho postavení v ekonomice ČR a možnosti uplatnění tohoto typu právního subjektu v rámci exportu, konkrétně v destinaci Bangladéš, včetně komparace jednotlivých obchodních případů.

Na teoretickou část, obsahující definici souvisejících pojmů, navázala strategická analýza společnosti T-CZ, zabývající se výzkumem, vývojem, prodejem, instalací a servisem radiolokační techniky a v závěrečné, praktické části práce, byly analyzovány konkrétní realizované obchodní zakázky zmiňované společností v Bangladéši, spolu se souvisejícími legislativními podmínkami pro vývoz radiolokační techniky.

Jako zdroj informací pro vymezení pojmu MSP a jeho postavení v ekonomice ČR byly použity jednak odborné publikace, zabývající se tímto tématem, a dále pak statistické údaje Ministerstva průmyslu a obchodu. Po rozboru těchto informací lze říci, že sektor malého a středního podnikání hraje v ekonomice stále významnější roli, o čemž svědčí stále zvyšující se počet těchto podniků, přičemž v ČR činí tento podíl 99,83% všech podnikatelských subjektů. Dále je nutno zdůraznit, že MSP hrají majoritní roli v zaměstnanosti ČR, neboť v MSP pracuje 61,53% všech zaměstnanců.

V další část práce byla na základě dostupných interních dokumentů sestavena strategická analýza společnosti T-CZ, řadící se mezi MSP, z jejíž výsledků vyplynula především nutnost modernizace a obnovy technologických zdrojů, vyhledávání odborníků v oboru radiolokace v rámci personální strategie podniku a navýšení marketingové činnosti za účelem rozvoje dalších obchodních aktivit.

Poslední část práce se zabývá komparací realizovaných obchodních zakázek v Bangladéši. Výsledkem je zjištění, že management společnosti podcenil kurzového riziko v rámci těchto velkých investičních zakázek, jejichž plnění a fakturace jsou prováděny v delším časovém období a po částech, formou dokumentárního akreditivu.

Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že cíl práce byl splněn.

## 7 POUŽITÁ LITERATURA

### Publikace

1. ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, L., TAUŠER, J. a kol. *Finanční strategie v mezinárodním podnikání*. Praha : ASPI, 2007. 320 s. ISBN 978-80-7357-321-8
2. HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8.
3. KOTLER, P. *Marketing od A do Z : osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
4. MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A. *Mezinárodní obchodní operace*. 4., aktual. vyd., Praha: Grada Publishing, 2007. 240s. ISBN 978-80-247-1590-2
5. MAREK, K., ŽVÁČKOVÁ, L. *Obchodní podmínky, obchodní zvyklosti a vykládací pravidla*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2008. 296 s. ISBN 978-80-7357-333-1.
6. PLÍVA, S. *Obchodní závazkové vztahy*. Praha: ASPI, 2006. 330 s. ISBN 80-7357-202-8.
7. SVĚTLÍK, J. *Marketing : cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005. 340 s. ISBN 8086898482.
8. ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. 168 s. ISBN 80-247-0012-3.

### Internetové zdroje

1. *Businessinfo.cz* [online]. 1.10.2008 [cit. 2010-03-16]. Bangladěš: Ekonomická charakteristika země. Dostupné z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/banglades-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1001413/>
2. *Celnisprava.cz* [online]. 2009 [cit. 2010-04-06]. Mezinárodní kontrolní režimy. Dostupné z WWW: <http://www.celnisprava.cz/cz/dalsi-kompetence/ochrana-spolecnosti-a-zivotniho-prostredi/Stranky/mezinarodni-kontrolni-rezimy.aspx>.
3. *Central Intelligence Agency* [online]. 4.3.2010 [cit. 2010-03-14]. The World Factbook. Dostupné z WWW: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/bg.html>.
4. *Export.cz* [online]. 2007 [cit. 2010-03-15]. Teritoriální informace. Dostupné z WWW: [http://www.export.cz/exportcz/Teritori%C3%A1ln%C3%ADinformaceDB/tabid/90/Default.aspx?id\\_zeme=44](http://www.export.cz/exportcz/Teritori%C3%A1ln%C3%ADinformaceDB/tabid/90/Default.aspx?id_zeme=44)



5. *Hospodářská komora České republiky* [online]. 2009 [cit. 2010-04-08]. Úloha malých a středních podniků v evropské ekonomice. Dostupné z WWW: <[http://www.komora.cz/hk-cr/hlavni-zpravy/art\\_25094/uloha-malych-a-strednich-podniku-v-evropske-ekonomice.aspx](http://www.komora.cz/hk-cr/hlavni-zpravy/art_25094/uloha-malych-a-strednich-podniku-v-evropske-ekonomice.aspx)>.
6. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 21.6.2009 [cit. 2010-03-08]. Statistika malých a středních podniků. Dostupné z WWW: <<http://download.mpo.cz/get/38872/43274/519255/priloha002.doc>>.
7. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 21.6.2009 [cit. 2010-03-09]. Vývoj MSP v roce 2008. Dostupné z WWW: <<http://download.mpo.cz/get/38872/43274/519252/priloha005.doc>>.
8. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 17.2.2009 [cit. 2010-04-06]. Základní informace oddělení vojenského materiálu. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument55858.html>>.
9. *Ministerstvo zahraničních věcí* [online]. 12.3.2010 [cit. 2010-03-14]. Encyklopedie států. Dostupné z WWW: <[http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie\\_statu/asie/banglades/](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/asie/banglades/)>.
10. *Podnikatel.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-03-25]. Malé a střední podniky (MSP). Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/rozjezd/zacinajici-podnikatel/male-a-stredni-podniky-msp/>>.

## 8 PŘÍLOHY

### Příloha č. 1: Bangladěš – zeměpisné a demografické údaje



Zdroj: Central Intelligence Agency [online]. 4.3.2010 [cit. 2010-03-14]. The World Factbook. Dostupné z WWW: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/bg.html>>.

<b>Oficiální název státu:</b>	Bangladéšská lidová republika
<b>Rozloha:</b>	147.570 km <sup>2</sup>
<b>Počet obyvatel:</b>	144 700 000 (údaje z roku 2006)
<b>Hustota obydlení:</b>	1000 obyv. / km <sup>2</sup>
<b>Národnostní složení:</b>	Bengálci 97,7 %, Bihárci 1,3%
<b>Náboženské složení:</b>	Islám 88%, Hinduismus 11%, Ostatní 1%
<b>Úřední jazyk:</b>	Bengálština (Bengali)