



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

ZHODNOCENÍ RIZIK V MEZINÁRODNÍM OBCHODOVÁNÍ SPOLEČNOSTI PRVNÍ KOMPOZITNÍ S.R.O.

RISK EVALUATION OF INTERNATIONAL TRADING OF THE COMPANY FIRST COMPOSITE S.R.O.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Marek Šácha

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2016

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav soudního inženýrství
Student:	Bc. Marek Šácha
Studijní program:	Rizikové inženýrství
Studijní obor:	Řízení rizik firem a institucí
Vedoucí práce:	doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.
Akademický rok:	2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Zhodnocení rizik v mezinárodním obchodování společnosti První Kompozitní s.r.o.

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Cílem práce je řešit oblast rizik souvisejících s obchodováním vybrané společnosti na mezinárodních trzích.

Cíle diplomové práce:

Cílem diplomové práce je charakterizovat a analyzovat rizika, které mohou nastat při mezinárodním obchodování dané společnosti. Z výsledků analýz navrhnout opatření k jejich eliminaci.

Seznam literatury:

DVOŘÁK, J., J. KOLEŇÁK a V. VYBÍRAL. Úvod do teorie mezinárodního obchodu. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2004.

MACHKOVÁ, M., SANTO, A., ZAMYKALOVÁ, M. a kol.: Mezinárodní obchod a marketing, Grada Publishing, Praha 2002, ISBN 8024703645

SMEJKAL, V., RAIS, K.: Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, Grada, Praha, 2006, ISBN 80-247-1667-4

TICHÝ, M. Ovládání rizika. Analýza a management. 1. vyd. Praha: C. H.

Beck, 2006, 387 s. ISBN 80-7179-415-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně, dne

L. S.

doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.
ředitel

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá analýzou rizik, které mohou nastat při mezinárodním obchodování. Cílem této práce je na základě zjištěných analýz navrhnout vhodná opatření k eliminaci daných rizik. V teoretické části jsou popsány teoretické poznatky o mezinárodním obchodování a pojmy z oblasti řízení rizik. V praktické části dojde k představení podniku a oblasti podnikání. Dále zde najdeme zhodnocení současné situace firmy, obsahující rozbor vnějšího a vnitřního prostředí. Z výsledků bude vypracována analýza rizik metodou RIPRAN^{TN}. Poslední částí diplomové práce je návrh na opatření k eliminaci rizik.

Abstract

The Diploma thesis deals with the analysis of the risks that may arise in international trading. The aim of this work is on the basis of the identified analyses to design appropriate measures to eliminate the risk. In the theoretical part are described theoretical insights on international trading and concepts from the field of risk management. In the practical part comes to the performance of the enterprise and business areas. Furthermore, here we find assessment of the current situation of the company, containing an analysis of the external and internal environment. The results will be drawn up a risk analysis method RIPRAN^{TN}. The last part of the diploma thesis is a proposal for measures to eliminate risk.

Klíčová slova

Mezinárodní obchod, mezinárodní trhy, rizika, řízení rizik, eliminace rizik.

Keywords

International business, international trades, risks, risk management, risk elimination.

Bibliografická citace

ŠÁCHA, M. Zhodnocení rizik v mezinárodním obchodování společnosti První Kompozitní s. r. o. Brno: Vysoké učení technické v Brně. Ústav soudního inženýrství, 2016. 91 s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, PhD.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval/a samostatně a že jsem uvedl/a všechny použité informační zdroje.

V Brně dne

.....

podpis diplomanta

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za cenné připomínky a rady. Dále mé poděkování patří konzultantce Ing. Lucii Srncové, která mi předala své cenné rady a zkušenosti a v neposlední řadě také společnosti První Kompozitní s.r.o. za poskytnuté informace.

OBSAH

ÚVOD.....	12
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METODIKA.....	13
1.1 VYMEZENÍ PROBLÉMU	13
1.2 CÍLE PRÁCE	14
1.3 METODIKA.....	15
2 TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE.....	16
2.1 MEZINÁRODNÍ OBCHOD.....	16
2.1.1 <i>Vymezení pojmu mezinárodní obchod</i>	16
2.1.2 <i>Teorie mezinárodního obchodu</i>	16
2.1.3 <i>Význam zahraničního obchodu</i>	17
2.1.3.1 <i>Motivy pro mezinárodní podnikání</i>	18
2.2 PODNIK V MEZINÁRODNÍM OBCHODĚ.....	19
2.2.1 <i>Forma vstupu na zahraniční trh</i>	19
2.2.1.1 <i>Vývozní a dovozní metody</i>	20
2.2.1.2 <i>Formy nenáročné na kapitálové investice</i>	20
2.2.1.3 <i>Kapitálové vstupy na zahraniční trhy</i>	22
2.3 ANALÝZA PROSTŘEDÍ PODNIKU	22
2.3.1 <i>Makroprostředí podniku</i>	23
2.3.2 <i>Mikroprostředí podniku</i>	23
2.3.3 <i>Zahraniční prostředí podniku</i>	23
2.3.4 <i>PEST analýza</i>	23
2.3.5 <i>Porterova analýza konkurenčního prostředí</i>	25
2.3.6 <i>SWOT analýza</i>	27
2.4 RIZIKO	28

2.4.1	<i>Definice rizika</i>	28
2.4.2	<i>Klasifikace rizika</i>	30
2.4.3	<i>Analýza rizik</i>	31
2.4.3.1	Základní pojmy analýzy rizik	32
2.4.3.2	Metody analýzy rizik	33
2.4.4	<i>Řízení rizik</i>	34
2.4.5	<i>Metody snižování podnikatelského rizika</i>	34
2.4.5.1	Ofenzivní řízení firmy	34
2.4.5.2	Retence rizik	35
2.4.5.3	Redukce rizika.....	36
2.4.5.4	Přesun rizika.....	36
2.4.5.5	Pružnost firmy	37
2.4.5.6	Sdílení rizika	37
2.4.5.7	Pojištění	38
2.4.5.8	Vyhýbání se rizikům.....	39
2.4.5.9	Získání dodatečných informací	39
2.4.5.10	Vytváření rezerv	39
2.4.6	<i>Rizika v mezinárodním obchodování</i>	40
2.4.6.1	Tržní rizika.....	40
2.4.6.2	Komerční rizika.....	40
2.4.6.3	Přepravní rizika	41
2.4.6.4	Výrobní rizika	41
2.4.6.5	Kurzová rizika	41
3	PRAKTICKÁ ČÁST PRÁCE	43
3.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	43

3.1.1	<i>Historie společnosti</i>	43
3.1.2	<i>Organizační struktura společnosti</i>	44
3.1.3	<i>Výrobní program</i>	45
3.1.3.1	<i>Lepidla</i>	45
3.1.3.2	<i>Kompozitní profily</i>	45
3.1.3.3	<i>Epoxidové pryskyřice</i>	46
3.1.3.4	<i>Sendvičové panely</i>	46
3.1.4	<i>Zahraniční obchod – současný stav</i>	47
3.2	<i>ANALÝZA TRHU</i>	50
3.3	<i>ANALÝZA KONKURENCE</i>	52
3.3.1	<i>GDP KORAL s.r.o.</i>	52
3.3.2	<i>TRATEC-CS</i>	52
3.3.3	<i>Exel Composites</i>	53
3.3.4	<i>JPS Composite Materials</i>	54
3.3.5	<i>STRONGWELL</i>	54
3.4	<i>PEST ANALÝZA</i>	54
3.4.1	<i>Politické faktory</i>	54
3.4.2	<i>Ekonomické faktory</i>	55
3.4.3	<i>Sociální faktory</i>	59
3.4.4	<i>Technické faktory</i>	61
3.5	<i>PORTEROVA ANALÝZA</i>	63
3.5.1	<i>Riziko vstupu potencionálních konkurentů</i>	63
3.5.2	<i>Tlak ze strany substitutů</i>	63
3.5.3	<i>Vliv odběratelů</i>	64
3.5.4	<i>Vliv dodavatelů</i>	64

3.5.5	<i>Intenzita konkurence mezi stávajícími podniky</i>	65
3.6	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	65
3.6.1	<i>Finanční zdroje</i>	65
3.6.2	<i>Fyzické zdroje</i>	66
3.6.3	<i>Lidské zdroje</i>	66
3.6.4	<i>Nehmotné zdroje</i>	66
3.7	SWOT ANALÝZA.....	68
3.8	ANALÝZA RIZIK	69
3.8.1	<i>Identifikace hrozeb a scénářů</i>	70
3.8.2	<i>Kvantifikace rizik</i>	72
3.8.3	<i>Návrh opatření</i>	74
3.8.4	<i>Vyhodnocení</i>	78
4	NAVRŽENÁ OPATŘENÍ	80
	ZÁVĚR.....	83
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	85
	SEZNAM OBRÁZKŮ	90
	SEZNAM TABULEK.....	91

ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá zhodnocením rizik v mezinárodním obchodování. Pojem mezinárodní obchod je označován jako obchod za hranicemi státu. Díky aktuálním podmínkám, kdy dochází ke zrychlenému tempu ve vývoji nových technologií, levnější přepravě zboží či menším jazykovým bariérám, je podniky zahraniční obchod často vyhledáván.

Dnešní manažeři tuto problematiku velmi dobře znají. Mezinárodní obchod představuje pro všechny jeho účastníky mnohé nástrahy, bariéry nebo rizika. Riziko může mít negativní dopad na hodnoty firmy, tudíž je nutné provést jeho analýzu a navrhnout tak účinná opatření pro budoucí vývoj podniku. Hlavními tématy této diplomové práce bude mezinárodní obchod a jeho vztah k řízení rizik.

Analyzovanou společností je společnost První Kompozitní s.r.o., která se zabývá vývojem a výrobou materiálů a komponentů pro pokrokové a inovativní výrobky a aplikace. Každý rok podnik přichází na trh s minimálně dvěma novými výrobky či podstatnými inovacemi a většina jejich výrobků pochází z vlastního vývoje.

Hotové produkty se dodávají do Evropy, USA a Asie, proto byly pro účely analýzy zvoleny tyto tři kontinenty. Každý trh má své vlastní odlišnosti a specifika, která jsou identifikována v provedených analýzách.

V závěru této práce budou vytvořena návrhová opatření, jež by mohli při vhodné implementaci mít za následek pozitivní dopad na rizika, která hrozí ve vybraných trzích. Výstupem bude seřazení zvolených kontinentů dle náročnosti obchodování a potenciálu každého trhu. Při dodržení daných doporučení by se měla společnost lépe orientovat na daných trzích, data by měla sloužit jako pomocná ruka při rozhodování, kam směřovat budoucí kroky společnosti.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METODIKA

1.1 VYMEZENÍ PROBLÉMU

Obchod jako takový poskytuje celou řadu rizik a o obchodu se zahraničím to platí dvojnásob. Před uzavřením každého obchodu by měla společnost brát na vědomí rizikové faktory a popřemýšlet, jakým způsobem je lze eliminovat.

S podnikáním na zahraničních trzích jsou spojena rizika, plynoucí například z vývoje kurzů měn, z politické či ekonomické situace v různých teritoriích apod. V mezinárodním obchodě jsou zohledněna i další rizika jako např. riziko přepravní nebo komerční. To je spojeno s geografickou vzdáleností trhů, s rozdílně sociálně-ekonomickým klimatem, s odchylkou v obchodních zvyklostech a právních předpisech států, ale i s nižší informovaností o vývoji na zahraničních trzích ve srovnání s domácím trhem.

Každá oblast podnikání je sloučena s riziky, které mohou zapříčinit, že dosažený výsledek je odlišný od předpokládaného v důsledku náhodných vlivů. Některá rizika mají široké spektrum působnosti, například riziko změny tržní situace, jiná jsou určena pro dané odvětví nebo pro určité činnosti. Jako příklad může sloužit stavebnictví, které je ovlivňováno klimatickými vlivy. Podstupování některých rizik může mít vliv na výsledek pouze negativní (např. rizika přepravy zboží), jiná rizika mohou ovlivňovat oběma směry a přinášet tak i příznivější výsledek oproti předpokladu (např. riziko pohybu cen).

Znalost těchto rizik je důležitá neboť díky tomu lze úspěšně bojovat proti negativním událostem, přicházející konkurenci a také slouží k dosahování vyšších zisků.

1.2 CÍLE PRÁCE

Cílem diplomové práce je identifikace, analýza a zhodnocení rizik na vybraných mezinárodních trzích dané společnosti. Na základě analýz jsou navrženy konkrétní opatření pro eliminaci těchto rizik. Vybranými trhy jsou:

- Evropská unie,
- USA,
- Asie.

Dílčí cíle předložené práce spočívají v:

- Provedení analýzy trhu,
- Provedení analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti,
- Zhodnocení politické, ekonomické, sociální a technické situace,
- Provedení analýzy konkurence,
- Provedení vnitřního prostředí firmy,
- Analýza rizik, vyskytující se během obchodování na vybraných trzích,
- Zpracování výsledků analýz,
- Formulace a navržení nápravných opatření, které povedou ke zmírnění či odstranění identifikovaných rizik.

1.3 METODIKA

Práce se dělí na několik částí. První část se věnuje zpracování problematiky mezinárodního obchodování a teorii managementu rizik. Tato část seznamuje čtenáře s řešenou problematikou v teoretické rovině.

Praktická část práce je zaměřena na analýzu vnitřního a vnějšího prostředí firmy, její postavení na trhu a rozbor klíčových oblastí podnikání. Zdrojem potřebných informací byly konzultace s managementem a interní materiály poskytnuté firmou. Následně je v praktické části zhodnocena situace na jednotlivých zahraničních trzích a vypracována analýza rizik. Závěr diplomové práce se zabývá možnostmi eliminace vzniku rizika a snížením nepříznivých důsledků rizika.

Pro zpracování diplomové práce budou použity následující metody:

- Analýza – cílem analýzy je identifikovat podstatné vlastnosti elementárních částí celku, poznat jejich podstatu a zákonitosti,
- Indukce – vyvození určitého obecného závěru na základě poznatků o jednotlivých částech,
- Dedukce – způsob logického myšlení postupující od obecného pravidla k jednotlivému,
- Syntéza – proces, kdy se výsledky analýzy shromažďují v jeden komplexní celek,
- Systémový přístup – způsob řešení problému, kdy jsou veškeré jevy chápány komplexně. Tuto metodu využiji zejména při navrhování vlastních řešení.

2 TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE

Tato kapitola pojednává o obecných charakteristikách zkoumané problematiky. První část kapitoly se věnuje pojmu mezinárodní obchodování a druhá část se zabírá riziky.

2.1 MEZINÁRODNÍ OBCHOD

Mezinárodní obchod je velmi starou formou mezinárodní ekonomické spolupráce (30).

V našem pojetí je druhem mezinárodních ekonomických vztahů, vztahů mezi subjekty světové ekonomiky, které mají reálný charakter. Jedná se o obchod realizovaný v mezinárodním prostředí a spolu se zahraničními investicemi o jednu ze dvou klíčových forem mezinárodního podnikání (45).

2.1.1 Vymezení pojmu mezinárodní obchod

Definice mezinárodního obchodu od různých autorů je celá řada, avšak uvedl jsem pouze jeden nejvýstižnější z nich.

„Mezinárodní obchod lze definovat jako souhrn zahraničněobchodních aktivit dvou a více národních ekonomik, příp. států, shodují-li se jejich hranice s hranicemi ekonomik; je tedy součtem dvou a více zahraničních obchodů“ (45, s. 18).

2.1.2 Teorie mezinárodního obchodu

Teorie mezinárodního obchodu se snaží interpretovat, které komodity a proč by mezi sebou měly země obchodovat, a snaží se uvést výhodnost mezinárodního obchodu pro všechny zúčastněné (46).

Předmětem obchodu bývá většinou zboží, ale může se také jednat o práva či služby. Hlavní význam mezinárodního obchodování spočívá v obohacení obou stran. Mezinárodní obchod a obchod jako takový měl velký význam z hlediska historie, avšak jeho ekonomický, politický a společenský význam rostl teprve v posledních stoletích, a to zejména proto, že urychlil přepravu, globalizaci nadnárodní společnosti. V kontextu s mezinárodním obchodem je úzce spjat i pojem mezinárodní marketing. Jde o podnikatelskou filozofii zaměřenou na uspokojování požadavků zákazníků na

mezinárodním trhu. Cílem mezinárodní strategie je utvořit maximální hodnotu pro firemního společníka díky optimalizaci firemních zdrojů a vyhledání podnikatelských příležitostí (26).

2.1.3 Význam zahraničního obchodu

Při hodnocení zahraničního obchodu v ekonomice kterékoli země používáme několik hledisek:

- Efektivnost – snaha koncentrovat se v exportní politice na výrobky, kde může stát dosáhnout maximálních úspor společenské práce. Na tyto produkty se pak upíná výzkum, vývoj, propagační úsilí a další. I tak vyspělá země, jakou je nepochybně Japonsko se svou souhrnnou ekonomikou, již dávno v minulosti zaměřila své proexportní přednosti jen na několik oborů – elektroniku a optiku, výrobu dopravních prostředků (automobily, motocykly či lodě), robotizaci. Pokud je ekonomika menší a otevřenější, mělo by být soustředění sil na zvýšení a udržení schopnosti konkurence, to znamená i způsobilost vývozu vybraných výrobků,
- Proporcionalita – na světě je jen málo zemí, které mají dostatečně velký tuzemský trh a průmyslovou základnu schopnou soběstačného vývoje. Jedná se o země, jež mají komplexní surovinovou základnu a jsou způsobilé pokrýt požadavky vlastní domácí průmyslové výroby. Mezi tyto země patří zejména USA, Rusko, Čína, Indie a další,
- Demonstrativní efekt – vývozní program každého státu ukazuje určitou vizitku stavu a úrovně rozvoje ekonomiky daného státu. Naopak dovozní program znamená jistý prostředek řešení nejen problému proporcionality – je to získání užitečných hodnot, které z nejrůznějších příčin zemi scházejí, ale také zabezpečují zrychlení ekonomického rozvoje dovážející země. Jedná se o určitou demonstraci světového designového, technického, módního trendu, který ovlivňuje společenský a ekonomický pokrok. Současně je cílem i transfer světových trendů, kterými může být například propagování ekologických prvků, bezpečnost práce, nové

tendence v balení, náhrada energetických a používání netradičních zdrojů a podobně (44).

Význam zahraničního obchodu je možné pozorovat také ve zjištění, že čím větší je vzájemná hospodářská provázanost dvou či více zemí, tím jsou celkové vztahy těchto zemí stabilnější. Z tohoto důvodu je možné označit vnější ekonomické vztahy jako formu vztahů, která silně posiluje mírovou spolupráci a snižuje riziko konfliktu. Zahraniční obchod je také jednou z příčin růstu vzdělanosti. Občané zemí orientovaných na vývoz nutí k intenzivnímu studiu technických novinek, forem cizinecké spolupráce, jazyků i národních kulturních specifik (44).

2.1.3.1 Motivy pro mezinárodní podnikání

Pro podniky, jež vyrábí výrobky či poskytují služby je rozhodnutí o vstupu na zahraniční trh jedno z klíčových rozhodnutí. Při otevřenosti české ekonomiky, kde mohou firmy působit bez zřetelnějších omezení, čelí každý podnik konkurenci. Odběratelé srovnávají výrobky z hlediska designu, technické úrovně, kvality, komplexnosti služeb. Domácí výrobci tudíž musí prokázat svoji konkurenci schopnost při přiměřených nákladech, aby mohli nastavit prodejní cenu srovnatelnou s konkurencí (10).

Podniky vstupují na zahraniční trh z důvodu, že hledají nové odběratele, nové podnikatelské příležitosti, či jsou k tomu donuceni konkurencí na domácím trhu apod. Z jednotlivých zahraničních aktivit předpokládají případné přínosy, kterými jsou:

- Zvýšení obratu,
- Získání nových podnikatelských příležitostí,
- Rozšíření odbytových a nákupních trhů, které povedou k vyšší stabilitě v podnikatelské činnosti,
- Realizace komparativních výhod, které zvýší konkurenceschopnost firmy (10).

2.2 PODNIK V MEZINÁRODNÍM OBCHODĚ

Jednou ze strategií rozvíjejícího se podniku by mělo být rozšíření svoji působnosti do zahraničí. Možný způsob rozšíření působnosti je internacionalizace, kdy se jedná o přesun obchodních toků do ostatních zemí, čímž se rozšiřuje trh potenciaálních zákazníků společnosti.

Stopfordův model internacionalizace

Tento model vychází z toho, že na začátku internacionalizace je podnik v roli průzkumníka, který shromažďuje data o trhu a prošetřuje výhodnost trhu pro daný podnik. Jestliže se podnik projeví jako vhodný, následuje zahájení působnosti na novém trhu prostřednictvím tzv. nepřímého experta. V dalším kroku podnik rozšíří své kompetence zakoupením licence. Po čase může firma zaznamenat, že licenci ztrácí přímou kontrolu nad potenciaálně nadějným zahraničním trhem a přejde ke vzniku společného podniku (joint venture), který sníží expozici vůči lokálním rizikům a zároveň umožní částečnou kontrolu nad produkcí i přístupem k zákazníkům. Finálním krokem internacionalizace je zřizování plně vlastněných dceřiných společností v zahraničí (46).

Uppsala model internacionalizace

Uppsalův model má podobný pohled na internacionalitu firem jako Stopfordův, kde se z domácích podniků utváří postupně nadnárodní firmy. Model dochází rovněž k závěru, že firmy podporují rozvoj svých operací v zahraničí postupně na základě dvou dimenzí. Jedná se o dimenzi získávání znalostí trhu a dimenzi projevování úsilí o trh. V první fázi podnik získává a shromažďuje opatřené informace o trhu. Klíčovými jsou zejména informace o požadavcích trhu, které jsou nezbytné pro úspěšný vstup na zahraniční trh. Pokud má podnik zájem o působení na zkoumaném trhu, přechází do druhé fáze, kterou je vázání kapitálu. Čím více usiluje firma o daný zahraniční trh, tím spíše se bude snažit na něj proniknout způsobem, který váže kapitál (46).

2.2.1 Forma vstupu na zahraniční trh

Podle míry začlenění do mezinárodních operací, rozsahu zahraničních operací, místa působení a náročnosti na kapitálové investice rozlišujeme různé formy vstupu na zahraniční trhy. Můžeme je rozdělit do tří velkých skupin:

- Vývozní a dovozní operace,
- Formy nenáročné na kapitálové investice,
- Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy (30).

2.2.1.1 Vývozní a dovozní metody

Vývoz a dovoz zboží a služeb bývá prohlašován za nejjednodušší formu vstupu na zahraniční trh. Vývoz je častokrát chápán jako jistá forma vstupu na zahraniční trh, která nepotřebuje žádné investice. Chce-li podnik uspět na zahraničním trhu, musí vynaložit značné zdroje do mezinárodního marketingu, dotovat výzkum zahraničního trhu a uzpůsobit svou marketingovou strategii podmínkám zahraničního trhu (30).

Dle potřeb zahraničních trhů je třeba přizpůsobit výrobkovou politiku, zbudovat distribuční cesty, obstarat nezbytné doprovodné služby a financovat náklady s nimi spojené, zajistit vhodnou cenovou strategii a v neposlední řadě také vynaložit značné prostředky do komunikační politiky. Firmy při vývozu používají různé obchodní metody, jejichž volba spočívá na řadě faktorů, především na obchodněpolitických podmínkách, charakteru služeb a výrobků, volbě obchodního partnera a také na efektivnosti realizace zahraničněobchodních operací (30).

Obchodní metody jsou uskutečňovány na základě smluvních vztahů s obchodními partnery: obchodními zástupci, výhradními prodejci, prostředníky, mandatáři, komisionáři a dalšími subjekty. Důležitá je volba prostředníka obzvláště pro menší podniky a nově příchozí podniky na trh, poněvadž tato forma snižuje rizika mezinárodního obchodu a vychází ze znalostí trhu a kontaktů prostředníka, ale současně má nedostatek přímých kontaktů se zákazníky. Nevýhodou je malá šance získávání marketingových informací o trhu (30).

2.2.1.2 Formy nenáročné na kapitálové investice

Tyto formy používají podniky, které nejsou ochotny investovat v zahraničí, avšak přesto chtějí své služby či výrobky prosadit na mezinárodním trhu. Mohou tak udělat formou poskytnutí licencí, franchisingu či sepsáním smlouvy o řízení. Rozhodnou-li se tak učinit formou spolupráce v oblasti výroby, mohou vybírat z forem zušlechťovacích operací a mezinárodních výrobních kooperací (28).

Licence – neboli licenční smlouva je souhlas o užití nehmotného statku (know-how). Jde o ujednání, kterým poskytovatel opravňuje nabyvatele v dohodnutém rozsahu k použití práv z průmyslového vlastnictví na sjednaném území a nabyvatel se zavazuje k poskytnutí odměny za určité období. Výhody této formy vstupu jsou zpozorovány v rychlosti vstupu na zahraniční trh a v absenci potřeby investičních prostředků. Mezi nevýhody patří menší možnost kontroly nabyvatele licence konkurence nebo riziko ztráty dobré pověsti (46).

Franchising – neboli franchisingová licence je smluvní ujednání, kde poskytovatel umožňuje nabyvateli využívat organizační značku a propůjčuje mu právo na používání předmětu podnikání organizace. Nabyvatel zaplatí smluvně stanovenou odměnu poskytovateli, čímž obdrží know-how včetně systému řízení a zabezpečování služeb. Podstatou je odevzdání uceleného konceptu podnikání (business-modelu). Mezi výhody patří malá potřeba kapitálu, rychlý vstup na zahraniční trh, nízké riziko investice, vyšší pružnost a příjem jako procento ze zisků. Nevýhodami jsou omezená kontrola managementu a možnost ohrožení jakosti poskytovaných výrobků a služeb (46).

Smlouvy o řízení – jedná se o smluvní ujednání, jehož objektem je poskytnutí manažerských služeb zvolených odborníků. Jde o přenos know-how a zavádění nových řídicích koncepcí či řešení krizových situací do států s rozvíjející se ekonomikou či nižší manažerskou kulturou (30).

Zušlechťovací operace – jsou označovány jako práce ve mzdě. Jde o zpracování nebo přepracování materiálů, polotovarů, surovin do vyššího stupně rozpracovanosti či jejich dokončení. Klíčovou výhodou jsou nižší mzdové náklady v zahraničí (27).

Mezinárodní výrobní kooperace – je založena na rozdělení výrobního programu mezi výrobce z různých států, bez patřičného kapitálového propojení, či dokonce sloučení. Hotový výrobek je sestaven jedním nebo oběma výrobci. Spolupráce probíhá v různých formách, kromě výrobní kooperace, která je zaměřena i do oblastí výzkumu a vývoje, do oblastí odbytu a může se vyskytovat i ve službách. Smlouva o mezinárodní výrobní kooperaci má podobu tzv. nepojmenované smlouvy, kdy obsah a forma záleží na utajení mezi partnery. Smluvní partneři využívají při mezinárodní

výrobní kooperaci rozdílnosti nákladů jednotlivých komponentů nebo hotových výrobků, zdrojů financování, přístupu výrobních zdrojů, v disponibilitě výzkumně-vývojových kapacit, a tudíž mohou vytvářet produkty na světovém trhu za konkurenceschopné ceny. Podstatným momentem je i zvýšení jakosti a užité hodnoty hotového výrobku (30).

2.2.1.3 Kapitálové vstupy na zahraniční trhy

Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy jsou vrcholným stupněm internacionalizace firemních aktivit a jsou typické zejména pro velké firmy. Častokrát mají formu přímých či portfoliových investic. Přímá zahraniční investice je určena na založení, získání nebo rozšíření ustavičných ekonomických vztahů mezi investorem jednoho státu a podnikem jiného státu. Přímé zahraniční investice mají podobu vnitropodnikových půjček či reinvestovaného zisku anebo kapitálových vkladů (hmotných a nehmotných investic). Portfoliové investice se vyznačují formou akcií nebo jiných cenných papírů (30).

Zahraníční investice mají značný vliv na rozvoj světové ekonomiky. Zahraníční investoři vnášejí do země nutný kapitál pro možnou restrukturalizaci a modernizaci podniků, manažerské a technické know-how, progresivní technologii, vytváření nových pracovních pozic atd. Většina zemí proto otevírá pomyslné dveře investorům, protože uvítají nové zahraniční investice a nabízejí tak zahraničním investorům různé výhody v podobě investičních pobídek. Jde především o daňové a celní úlevy, finanční podpory formou grantů či dotací a zprostředkování výhodného prodeje či bezplatného poskytnutí pozemků a zajištění infrastruktury (30).

2.3 ANALÝZA PROSTŘEDÍ PODNIKU

Analýza prostředí podniku se orientuje na faktory ovlivňující okolí podniku, které působí a v budoucnosti pravděpodobně budou působit na jeho strategickou pozici. Analýza se koncentruje na vlivy trendů individuálních složek makrookolí a mikrookolí a jejich vzájemné vazby a souvislosti (37).

2.3.1 Makroprostředí podniku

Makroprostředí nazývané taktéž obecným okolím podniku je složeno z několika skupin faktorů, které působí na firmu zvenčí, čímž přímo i nepřímo ovlivňuje její aktivity. Firma se snaží na faktory co nejvýhodněji reagovat, poněvadž jsou tyto faktory prakticky nekontrolovatelné. Analýzou těchto faktorů se zabývá PESTE analýza, která bude popsána v podkapitole níže (6).

2.3.2 Mikroprostředí podniku

Mikroprostředí neboli oborové prostředí podniku se skládá z několika skupin faktorů, kterými jsou zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, veřejnost a konkurence. Firma je již schopna tyto faktory v rámci mezí ovlivňovat, je na nich do patřičné míry závislá a může je sama obměňovat. Analýzou tohoto prostředí se zabývá Porterova analýza konkurenčního prostředí, jež je popsána níže (6).

2.3.3 Zahraniční prostředí podniku

Zahraniční prostředí znázorňuje kombinaci dvou předchozích okolí. Toto prostředí, které je více heterogenní a komplexnější, se zásadním způsobem liší od prostředí tuzemského. Jsou zde zahrnuty nejen výše zmíněné faktory, ale i faktory jako jsou například kulturní odlišnost, jazyková vybavenost či politická situace (6).

2.3.4 PEST analýza

Základní analýzou makroekonomického okolí je tzv. PEST analýza, tj. analýza politického a právního prostředí, analýza ekonomického prostředí, analýza sociálního a kulturního prostředí a analýzy technologického prostředí země či regionu, které jsou objektem zájmu podniku (27).

Politické a právní prostředí

Politické a právní prostředí představuje pro podnik podstatné příležitosti, ale současně i ohrožení. Politická omezení se týkají každého podniku skrze daňové zákony, protimonopolních zákonů, cenové politiky, regulace importu a exportu, ochrany životního prostředí a mnoha ostatních činností zaměřených na ochranu lidí, ochrany domácích podnikatelských subjektů nebo ochrany životního prostředí (37).

Tato analýza zpravidla zkoumá následující faktory:

- Politický systém,
- Politická stabilita,
- Vztah k zahraničním firmám,
- Právní úprava podnikání zahraničních subjektů (27).

Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí rozebírá hlavní makroekonomické ukazatele a jejich vývoj. Zpravidla jde o vývoj HDP na obyvatele, tempa růstu HDP, spotřebu domácností, míru nezaměstnanosti, míru inflace, reálné směnné relace, rozvoj investic atd. Analýze je podstoupeno i zajištění centrální banky a hospodářská politika vlády. Dále do této analýzy spadají základní demografické údaje, jako jsou například počet obyvatel, profesní a vzdělanostní struktura, průměrná délka života či natalita a její vývoj. Provedené analýzy politického a ekonomického prostředí jsou zpravidla snadno dostupné. Dělají je veřejné (obchodní oddělení velvyslanectví, agentury na podporu přísunu zahraničních investic, agentury na podporu exportu) a soukromé instituce (např. specializované ratingové agentury či pojišťovny a banky). Podle těchto analýz jsou státy řazeny podle stupně rizika do odlišných skupin. Riziko je častokrát klasifikováno z krátkodobého, střednědobého a dlouhodobého hlediska (27).

Sociální a kulturní prostředí

Sociální a kulturní prostředí jsou důležitými faktory, které diferencují tuzemský a mezinárodní marketing. Zmiňované faktory častokrát rozhodují o kladném či záporném marketingové strategii. Průzkumu sociálně-kulturních odlišností se věnuje celá řada studií. Pro požadavky mezinárodního marketingu jsou důležité obzvláště studie životního stylu (27).

Technologické prostředí

K tomu aby, se podnik vyvaroval zaostalosti a dokazoval aktivní inovační činnost, musí být informován o technologických a technických změnách, které v okolí probíhají. Změny v tomto okruhu mohou neočekávaně a velmi dramaticky ovlivnit okolí, v němž se podnik pohybuje. Předvídatost vývoje směru technického rozvoje se

může stát podstatným činitelem úspěšnosti podniku. Klíč k úspěšnému předvídaní v tomto okolí je založen na přesném předpovídání budoucích schopností a pravděpodobných vlivů. Komplexní analýza vlivů technologických a technických změn zobrazuje studie očekávaných vlivů nových technologií na stav okolí a konkurenční pozice. Jako příklad je uvedena povinnost podniků investovat do technologií chránících životní prostředí (37).

2.3.5 Porterova analýza konkurenčního prostředí

Pro analýzu mikroprostředí se používá Porterův model pěti sil. Ten identifikuje síly, které mají na firmu vliv a představují možné příležitosti či hrozby (19).

Tento model předpokládá, že na podnik působící na určitém trhu či odvětví, má zásadní vliv pět základních faktorů. Jedná se o:

- Vyjednávací sílu zákazníků,
- Vyjednávací sílu dodavatelů,
- Hrozba vstupu konkurentů,
- Hrozba substitutů,
- Rivalita firem působících na daném trhu (20).

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci soutěží s odvětvím tak, že se snaží tlačit ceny dolů, usilují o dosažení vyšší jakosti či lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě. Výrobci se snaží získat patřičnou zakázku a chovají se vůči sobě tvrdě. Vliv každé skupiny zákazníků odvětví záleží na celé řadě charakteristických rysů dané tržní situace a na důležitosti jejich nákupů v odvětví ve srovnání s jeho celkovým prodejem (33).

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé jsou nevyhnutelným prvkem v logistickém kanálu podniku. Analýza dodavatelů obdobně jako u zákazníků zkoumá jejich schopnost a sílu ovlivnit cenu dodávaného výrobku, eventuálně snížit jeho kvalitu. Síla dodavatelů vymezuje počet dodavatelů v odvětví, dostupnost substitutů, význam odvětví pro dodavatele, význam dodávaného produktu pro zákazníka atd. (34).

Hrozba vstupu konkurentů

Konkurenci tvoří podniky ze stejného odvětví, usilující o stejnou skupinu zákazníků a prodávající výrobky uspokojující stejné potřeby. Jako příklad je uveden neustálý konkurenční boj mezi čerpacími stanicemi Benzina, Shell, OMW či EuroOil. Při analýze konkurentů se rozebírá historie, konkurenční záměry a schopnosti a nynější stav portfolia podnikatelských aktivit. Při tvorbě vlastní strategie je důležité poznat strategii konkurenta. Optimální je zvolení strategie, která umožní fungovat podniku a konkurenci bez vzájemného znevýhodňování. Ve většině případů však podniky fungují na principu kompromisu jejich záměrů, aby byli schopné dosáhnout stanovených cílů (34).

Hrozba substitutů

Stane-li se substitut díky svému výkonu, ceně či obojímu lákavější, pak budou určití kupující v pokušení odvrátit svou oblibu od původního produktu. Podniky v oborech, ve kterých jsou bezesporu substituty ohroženy, budou věnovat této hrozbě zvýšenou pozornost. Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních produktů je determinována těmito faktory:

- Relativní výše cen – existence cenově konkurenčních substitutů limituje ceny, které mohou firmy v odvětví vytyčit, aniž by stimulovaly zákazníky k přechodu k substitutům,
- Diferenciace substitutů – existence substitutů umožňuje kupujícím srovnávat jakost, výkon i cenu,
- Náklady na změnu – jedná se o velikost nákladů kupujících na přechod k substitutům. Snadnost, s jakou může zákazník k substitutům přejít, je důležitým faktorem. Mezi typické náklady přechodu patří technická pomoc a seřízení strojů, školení zaměstnanců, pořízení dodatečného zařízení pro zpracování substitutů (například úpravy vozidel na propanbutan namísto tradičního benzínu), čas a náklady na ověření kvality a spolehlivosti substitutů, psychické náklady spojené s ukončením spolupráce s dosavadním dodavatelem a navázáním nových vztahů (37).

Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitutů je tím významnější, čím nižší je jejich cena, čím vyšší je jejich jakost a čím nižší jsou náklady na přechod zákazníků. Odhadnout sílu substitutů lze především monitorováním růstu jejich prodeje a porovnáním s růstem prodeje vlastních produktů odvětví (37).

Rivalita firem působících na daném trhu

Nejsilnější z konkurenčních sil zpravidla vyplývá z konkurenčního boje mezi podniky uvnitř konkurenčního prostředí. Intenzita této konkurenční síly je odrazem energie, kterou soupeřící podniky vkládají do snahy o zajištění lepší pozice, používaných prostředků a konkurenční strategie. Konkurenční strategie je strategie koncentrovaná na dosažení tržního úspěchu. Tato strategie také zahrnuje ofenzivní akce podniku směřující k získání lepší tržní pozice a výhody nad konkurenty a současně defenzivní tahy podniku, které směřují k obraně současné pozice. Úspěch konkurenční strategie podniku závisí do určité míry na konkurenčních strategiích rivalů a na zdrojích, jež jsou rivalové schopni a zároveň ochotni investovat do podpory svých strategií. Kdykoliv jeden z rivalů uskuteční určitý strategický tah, lze očekávat, že ostatní odpoví pomocí defenzivních a ofenzivních protitahů. Z konkurenčních trhů se tak stává ekonomické bojiště. Používané konkurenční nástroje zahrnují cenu, služby, jakost, reklamní kampaně, záruky a garance, akce na podporu prodeje a nové produkty (37).

2.3.6 SWOT analýza

SWOT analýzu je možné sestavit na základě provedení vnitřní a vnější analýzy podniku. Tento základ je nutný pro tvorbu diagnóz silných a slabých stránek podniku, a odvození příležitostí a hrozeb. Silné stránky by měly reprezentovat přednosti společnosti, které vyplývají z jejich schopností, zdrojů a kapacit. Naopak slabé stránky představují kritická místa, problémy a omezení podniku. Tyto nedostatky by měl podnik rozpoznat co možná nejdříve a snažit se je eliminovat. Příležitosti poukazují na oblast, ve které může podnik nabýt jisté konkurenční výhody. Hrozby, neboli taktéž rizika vyplývající z nepříznivého vývoje či negativních událostí, které se ve společnosti mohou vyskytnout. V rámci SWOT analýzy je tedy úkolem společnosti identifikovat

všechny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby a na jejich základě zvolit takovou strategii, která bude nadále podporovat silné stránky a příležitosti a naopak eliminovat slabé stránky a hrozby (29).

Správně zkonstruovaná SWOT analýza udává čtyři východiska pro tvorbu strategie:

- SO strategie (maxi-maxi) – snaží se použít co nejvíce silných stránek pro dosažení maxima příležitostí,
- WO strategie (mini-maxi) – cílem je zaměřit se na přemožení slabých stránek tak, aby firma mohla využít naskytnuté příležitosti,
- ST strategie (maxi-mini) – firma má velké předpoklady k odstranění hrozeb, je přitom potřeba zaměřit se na silné stránky,
- WT strategie (mini-mini) – pozice, kdy je třeba uvážit další kroky a setrvání firmy na trhu. Trh je plný hrozeb a firma nemá dostatek příležitostí pro jejich přemožení (6).

2.4 RIZIKO

Cílem této podkapitoly je nastínit problematiku spjatou s riziky.

2.4.1 Definice rizika

Riziko je historické slovo, pocházející ze 17. Století, kdy se objevil v kontextu s lodní plavbou. Výraz „*risico*“ pochází z italštiny a označuje úskalí, kterému se museli plavci vyhnout. Následně je tím také vyjadřováno „*vystavení nepříznivým okolnostem*“. Ve starších encyklopediích nalezneme pod tímto pojmem vysvětlení, že se jedná o nebezpečí či odvahu, případně že riskovat znamená odvážit se něčeho. Teprve později se odhaluje i význam ve smyslu možné ztráty. Dle dnešních výkladů se rizikem obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, ztráty či zničení, poškození, případně nezdaru při podnikání (38).

Neexistuje jedna obecně respektovaná definice, pojem riziko je definován různě:

- Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru,
- Variabilita možných výsledků či nejistota jejich dosažení,

- Odchýlení očekávaných a skutečných výsledků,
- Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného,
- Situace, kdy kvantitativní rozsah určitého jevu vystavenému jistému rozdělení pravděpodobnosti,
- Nebezpečí negativní odchylky od cíle,
- Nebezpečí chybného rozhodnutí,
- Možnost vzniku zisku nebo ztráty,
- Neurčitost spojená vývojem hodnoty aktiva,
- Střední hodnota ztrátové funkce,
- Možnost, že specifická hrozba použije specifickou zranitelnost systému,
- Kombinace pravděpodobnosti události a jejího následku (39).

V ekonomii je pojem „riziko“ používán v souvislosti s nejednoznačností průběhu specifických skutečných ekonomických procesů a nejednoznačností jejich výsledků; obecně lze konstatovat, že se nemusí jednat jen o riziko ekonomické. Existují i jiné druhy rizik jako jsou například:

- Teritoriální a politická,
- Ekonomická – mikroekonomická a makroekonomická, tržní, inflační, kurzovní, úvěrová, obchodní apod.,
- Bezpečnostní,
- Právní a spojená s odpovědností za škodu,
- Předvídatelná a nepředvídatelná,
- Specifická – pojišťovací, manažerská, odbytová nebo rizika inovací (38).

S rizikem jsou tedy těsně spjaty dva pojmy:

- Pojem **neurčitého výsledku**, o němž se implicitně spekuluje ve všech definicích rizika: **výsledek musí být nejistý**. Hovoří-li se o riziku, musí

existovat aspoň dvě varianty řešení. Víme-li s jistotou, že dojde ke ztrátě, nelze hovořit o riziku. Investice do základních prostředků například obvykle zařazují znalost toho, že prostředky jsou vystaveny fyzickému znehodnocování a že jejich hodnota bude zákonitě klesat. Výsledek je zde jistý a riziko neexistuje,

- **Aspoň jeden z možných výsledků je nežádoucí.** Jedná se o ztrátu, kdy je část majetku jednotlivce ztracena; může jít o výnos, který je nižší než možný výnos. Například investor, jenž nevyužije příležitosti, „ztrácí“ zisk, kterého mohlo být dosaženo. O investorovi rozhodujícím se mezi dvěma akciami lze říci, že „tratil“, pokud dal přednost akcii, jejíž hodnota se zvýšila méně než hodnota akcie druhé (39).

2.4.2 Klasifikace rizika

Jedním z problémů dneška je skutečnost, že nelze utřídit rizika v nějakém univerzálním systému do kategorií či tříd. Dokázat to lze jen v užších okruzích, například v rámci jedné organizace nebo jednoho oboru činnosti (48).

Finanční a nefinanční riziko

Finanční riziko zahrnuje vztah mezi subjektem (jednotlivcem nebo organizací) a očekávaným příjmem, který může být ztracen či zhoršen. Finanční rizika jsou zpravidla ovlivněna třemi faktory. Prvním faktorem je **subjekt**, který je vystaven možnosti ztráty, díky přítomnosti nežádoucích událostí. Druhým faktorem ovlivňujícím toto riziko jsou **aktiva či příjmy**, jejichž snížení hodnoty, zničení nebo změna vlastnictví jsou důvodem finanční ztráty. Třetím faktorem je **hrozba**, která může zavinit ztrátu. Druhá a třetí příčina finančního rizika je vztažena k hodnotným předmětům a k nebezpečím, které může způsobit jejich ztrátu. Jedinec, který nevlastní nic hodnotného, není vystaven finančnímu riziku (38).

Statické a dynamické riziko

Dynamická rizika mají původ ve změnách v okolí firmy a ve firmě samé, vycházejí ze dvou množin faktorů. Mezi první množinu faktorů patří **faktory vnějšího prostředí**, kam řadíme zejména politiku, průmysl, konkurenci, ekonomiku a spotřebitele. Z úrovně firmy nelze změny v daných faktorech obvykle ovládat či

významně řídit. Faktory vnějšího prostředí mohou být důvodem finančních ztrát firmy. Statická rizika zahrnují ztráty, jejichž příčiny se nalézají mimo změny v ekonomice. Statické ztráty zahrnují zničení majetku, změnu jeho vlastnictví důsledkem **nepoctivého jednání** nebo selhání **lidského faktoru** (39).

Čistá a spekulativní rizika

Jedno z nejužitečnějších rozdělení rizik je dělení na rizika čistá a spekulativní. Spekulativní riziko popisuje stav, kdy existuje možnost ztráty nebo zisku. Obsahem může být pozitivní a negativní stránka. Pozitivní stránka se pojí s nadějí na úspěch a možnosti dosažení požadovaného zisku. Negativní stránka je existence vzniku ztráty, což znamená nedosažení plánovaných hospodářských výsledků. Čisté riziko v sobě zahrnuje situace, které znamenají pouze možnost ztráty nebo ztráty žádné (38).

2.4.3 Analýza rizik

Analýza rizik je zpravidla chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, čili stanovení rizik a jejich závažnosti. Navazující činností je řízení rizik neboli management rizik (39).

Řízení rizik zahrnuje tyto tři kroky:

- Hodnocení rizik,
- Analýza rizik,
- Řízení rizik (9).

Analýza rizik zpravidla zahrnuje:

- Identifikaci aktiv – vymezení posuzovaného subjektu a popis aktiv, jenž vlastní,
- Stanovení hodnoty aktiv – stanovení hodnoty aktiv a jejich význam pro subjekt, ohodnocení dopadu jejich ztráty, změny nebo poškození na existenci či chování subjektu,

- Identifikaci hrozeb a slabin – určení druhů akcí a událostí, které mohou negativně působit na hodnotu aktiv, určení slabých míst subjektu, které mohou umožnit působení hrozeb,
- Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti – určení pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti subjektu vůči dané hrozbě (38).

Kvalitní řešení jakéhokoliv problému v jakékoliv oblasti je postaveno na kvalitní analýze rizik, která je primárním vstupem pro řízení rizik (39).

2.4.3.1 Základní pojmy analýzy rizik

Aktivum

Aktivem je všechno, co má pro subjekt nějakou hodnotu, která může být snížena působením hrozby. Aktiva se dělí na hmotná (například nemovitosti, peníze, cenné papíry apod.) a na nehmotná (například informace, kvalita personálu, morálka pracovníků, předměty průmyslového a autorského práva, pověst firmy apod.). Aktivem však může být i sám subjekt, neboť hrozba může mít vliv na celou jeho existenci (38).

Hrozba

Hrozba je síla, aktivita nebo osoba, událost, která má nežádoucí vliv na aktiva nebo může napáchat škody. Hrozby mohou být lidského nebo přírodního původu a mohou být úmyslné či náhodné. Jako příklad je uveden požár, krádež zařízení, přírodní katastrofa, chyba obsluhy, ale i kontrola finančního úřadu nebo růst kurzu české koruny vzhledem k evropské měně a podobně (39).

Zranitelnost

Zranitelnost je nedostatek, slabina nebo stav zkoumaného aktiva, který může hrozba použít pro prosazení svého nežádoucího vlivu. Tato veličina je vlastností aktiva a sděluje, jak citlivé je aktivum na působení hrozby. Zranitelnost vzniká tam, kde dochází k interakci mezi aktivem a hrozbou. Hlavní charakteristikou zranitelnosti je její úroveň. Úroveň zranitelnosti aktiva se hodnotí dle následujících faktorů:

- Citlivost – náchylnost aktiva být poškozeno danou hrozbou,
- Kritičnost – důležitost aktiva pro zkoumaný subjekt (38).

Protiopatření

Protiopatření je proces, postup, technický prostředek, procedura nebo cokoliv, co bylo speciálně navrženo pro zmírnění vlivu hrozby, snížení zranitelnosti nebo dopadu hrozby. Protiopatření se navrhuje s cílem předcházet vzniku škody nebo s cílem ulehčit překlenutí následků vzniklé škody. Protiopatření je charakterizováno náklady a efektivitou. Efektivita vyjadřuje, nakolik protiopatření zmenší účinek hrozby. Využívá se při zvládání rizik jako jeden ze základních parametrů při hodnocení vhodnosti použití daného protiopatření (39).

2.4.3.2 Metody analýzy rizik

Způsob vyjádření veličin, s nimiž se v analýze pracuje, lze využít jako primární hledisko pro rozdělení těchto metod. Existují dva základní přístupy k řešení. Jde o kvantitativní a kvalitativní metody vyjádření veličin analýzy rizik. V analýze rizik je využíván buď jeden z těchto přístupů, nebo jejich kombinace (40).

Kvalitativní metody

Kvalitativní metody jsou založeny na popisu závažnosti případného dopadu a na pravděpodobnosti, že daná událost nastane. Tato metoda se vyznačuje tím, že rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu (např. obodována <1 až 10>, nebo určena pravděpodobností <0;1>, nebo slovně <malé, střední, velké>). Kvalitativní metody jsou rychlejší a jednodušší, ale více subjektivní. Z pravidla přinášejí problémy v oblasti zvládání rizik, při posuzování přijatelnosti finančních nákladů potřebných k eliminaci hrozby, která může být kvalitativní metodou charakterizována jako „velká až kritická“. Tím, že chybí jednoznačné finanční vyjádření, se znesnadňuje kontrola efektivnosti nákladů (38).

Kvantitativní metody

Kvantitativní metody jsou založeny na matematickém výpočtu rizika z frekvence přítomnosti hrozby a jejího dopadu. Číselné ocenění se využívá v případě pravděpodobnosti vzniku události a při ocenění dopadu dané události. Vyjadřují dopad většinou ve finančních termínech například „tisíce Kč“. Nejčastěji je riziko vyjádřeno formou roční předpokládané ztráty, vyjádřené finanční částkou. Tyto metody jsou více exaktní než metody kvalitativní, jejich provedení požaduje více času a úsilí, poskytují

však finanční vyjádření rizik, které je pro jejich zvládnání vhodnější. Jistou nevýhodou kvantitativních metod je jejich náročnost na provedení a zpracování výsledků (39).

Kombinované metody

Kombinované metody jsou založeny z číselných údajů. Cíl je ovšem díky kvalitativnímu hodnocení ve větším přiblížení se realitě na rozdíl od metody kvantitativní (38).

2.4.4 Řízení rizik

Řízení rizik je proces, kdy se subjekt řízení snaží zabránit působení existujících i budoucích faktorů a navrhuje řešení pomáhající eliminovat účinek nežádoucích vlivů. Součástí procesu řízení rizik je rozhodovací proces, odvozený z analýzy rizik. Po zvážení dalších faktorů, především ekonomických, sociálních, politických, ale i technických, management pro řízení rizik vyvíjí, analyzuje a porovnává možná preventivní opatření. Následně z nich vybere ta, která existující riziko minimalizují. Část řízení rizika je chápáno jako šíření informací o riziku a vnímání rizika. Kritickou fází procesu řízení rizik je volba optimálního řešení. Finálním výsledkem řízení rizika je rozhodnutí (39).

2.4.5 Metody snižování podnikatelského rizika

Podnik musí v podnikání počítat s existencí rizik. Některá rizika se dají přesunout, jiná zadržet. V jistých situacích je vhodné riziko redukovat či se mu úplně vyhnout. Kdy je vhodný transfer (přesun) či retence (zadržení) rizika, kdy musí firma zvolit vyhnout se rizikům či jejich redukcí, ve kterých situacích je nejvhodnější se pojistit proti riziku? Vhodnost uvedených nástrojů řízení rizik v určité situaci určují charakteristiky samotného rizika. Každý z těchto nástrojů by měl být použit v situacích, kdy je nejvýhodnějším a zároveň nejméně nákladným způsobem dosažení cíle v podobě snížení či úplné eliminaci rizika (41).

2.4.5.1 Ofenzivní řízení firmy

Podnikatelské riziko může zásadním způsobem ovlivnit management firmy. Manažeři musí rozeznat možná rizika, která stojí před společností, musí znát, kterými cestami a metodami lze při uskutečnění podnikatelského záměru riziko snížit (38).

Ofenzivní řízení lze charakterizovat:

- Lidmi, kteří jsou nejdůležitějším aktivem firmy – tlak na jejich kvalifikaci, na jejich vzdělání, neformální komunikace se zaměstnanci firmy,
- Odbornou čistotu – nepouštět se bez plánování do neznámých oblastí, vést se heslem „ševče, drž se svého kopyta“,
- Jednoduchou organizační strukturou – orientace na profesní místa s nezávislou tvořivou aktivitou, málo početná administrativa,
- Marketingovou orientací řízení – zákazník je na prvním, druhém, třetím místě, mít blízko k zákazníkovi,
- Akceschopností firmy – sjednotit zaměstnance s vnitřní aktivitou, kteří jsou svolní nasadit vlastní síly v zájmu firmy (39).

2.4.5.2 Retence rizik

Retence rizik je patrně nejběžnější metodou řešení rizik. Tato metoda spočívá v tom, že podnikatel vzdoruje téměř neomezenému počtu rizik. Retence rizik může být vědomá nebo nevědomá. K vědomé retenci rizika dochází tehdy, je-li riziko rozpoznáno a nedojde k prosazení nějakého nástroje proti riziku (například formou jeho redukce či transferu). Pokud není riziko rozeznáno, je nevědomě zadrženo. V tomto případě podnikatel zadržuje dopad možné ztráty, aniž by si to uvědomoval. Retence rizika může být rovněž dobrovolná či nedobrovolná. Dobrovolná retence rizika je charakterizována rozeznáním existence rizika a tichým souhlasem s převzetím v něm zahrnuté ztráty. Rozhodnutí o dobrovolné retenci je přijato proto, že neexistují žádné atraktivnější obměny. Nedobrovolná retence rizik existuje tehdy, jsou-li rizika nevědomě zadržena a také tehdy, když riziko nemůže být přeneseno či redukováno nebo se mu nelze vyhnout. Retence rizik je legitimní metoda řešení; ve většině případů se jedná o metodu nejlepší. Každá společnost se rozhoduje, která rizika mají být zadržena, která redukována a kterým je lepší se úplně vyhnout. Kriterialem při tomto rozhodování je zpravidla velikost (finančních) rezerv společnosti či schopnost společnosti nést ztrátu (38).

2.4.5.3 Redukce rizika

Snížování rizika lze dělit do dvou skupin, podle toho, zda se před vlastní podnikatelskou aktivitou koncentrujeme na redukci rizika nebo až na dopady této konkrétní aktivity (38).

Metody odstraňující příčiny vzniku rizika

Do této skupiny patří metody, jejichž cílem je preventivně působit tak, aby byl vyloučen (či alespoň redukován) výskyt rizikových situací. Patří sem zejména přesun rizika, dále například vertikální integraci (tj. rozšíření zhotovovacího programu o předcházející či navazující zhotovovací stupně) a další metody (39).

Metody snižující nepříznivé důsledky rizika

Do této skupiny patří metody, orientované na redukci (snížení) nepříznivých důsledků výskytu nepříznivých situací, kterým se nelze v podnikání vyhnout (38).

Relativně samostatnou skupinou metod jsou metody operační analýzy, které umožňují redukovat podnikatelské riziko na únosnou míru a které zároveň spadají do obou uvažovaných skupin. Mezi hlavní přednosti těchto metod patří jednoznačné a logické vyjádření ekonomických vztahů v určitém prostředí. Jejich rozvoj je úzce spjat s rozvojem výpočetní techniky, a z tohoto důvodu se prakticky používají od druhé světové války při řešení složitých rozhodovacích problémů (38).

2.4.5.4 Přesun rizika

Přesun rizika patří mezi metody charakteristické svým defenzivním přístupem k riziku. Mezi nejčastější způsoby přesunu rizika patří:

- Uzavírání dlouhodobých kupních smluv na dodávky surovin a komponent za předem ustanovené pevné ceny,
- Uzavírání kupních smluv, zajišťujících odběrateli dodávku výrobních komponent určité kvality v předem určený čas,
- Uzavírání kupních smluv, podmiňujících odběr minimálního množství výrobků,

- Uzavírání komisionářských smluv, zajišťujících prodej produktů v cizí obchodní síti,
- Termínové obchody,
- Leasing,
- Přesun problému technické inovace výroby na spolupracující společnost,
- Odkup pohledávek – forfaiting, faktoring,
- Akreditiv, inkaso, bankovní záruka,
- Franšíza – výhodná nejenom pro velkou firmu, jelikož snižuje náklady, ale i pro malou firmu, která vychází z know-how velké firmy (zadavatele franšízy), používá její prodejní systém, značku a marketingové zkušenosti (39).

Společným rysem uvedených metod je „diktát“ (respektování, vnucení) podmínek přesunu rizika ze strany ekonomicky silnějšího obchodního partnera (38).

2.4.5.5 Pružnost firmy

Pružnost firmy umožňuje eliminovat dopad přítomných rizik v průběhu výroby či poskytování služeb. Tato metoda je charakteristická zejména pro úspěšné malé a střední firmy. Prvky pružnosti firmy lze objevit v samotné organizační struktuře firmy, v systému jejího řízení (mj. v pružnosti rozhodování manažerů společnosti, v záměnnosti odběratelů a dodavatelů, v systému projektování, ve snižování fixních nákladů, v užití výpočetní techniky pro přípravu náhradních variant výroby), v produkci podnikatelských strategií firmy a v reakci na ně. Pružnost firmy lze ohodnotit dobou, během níž je firma způsobilá reagovat na změny trhu (39).

2.4.5.6 Sdílení rizika

Riziko se dělí mezi několik účastníků podnikatelské činnosti. Stupeň formy spolupráce obchodních partnerů může být různý, od utvoření volného sdružení několika málo firem přes nejrůznější strategické spojení v oblasti výroby, výzkumu, prodeje či při společné účasti firem ve veřejných soutěžích až po utvoření společného podniku se zahraničními či domácími partnery. Často se také můžeme setkat s vytvořením

bankovního konsorcia pro dlouhodobé investiční úvěry. Důvodem společného seskupení jsou zpravidla vysoké náklady na realizaci podnikatelského záměru, spojené s nutností zajistit si co největší segment trhu, dostat se na nové trhy a současná hrozba vysoké ztráty v případě nezdaru (38).

Mezi výhody vytvoření společného subjektu patří především skutečnost, že:

- Existuje větší šance pro opatření úvěru od bankovních institucí,
- Lze užít předností jednotlivých účastníků (například marketingové zkušenosti, obchodní síť dílčích účastníků atd.),
- Podíl kteréhokoli účastníka je volen tak, aby potenciální neúspěch neohrozil jeho finanční stabilitu (39).

Snížení podnikatelského rizika je doprovázeno snížením případného zisku firmy, který se rozděluje podle kapitálové účasti ve společném podniku. Vytvoření společného podniku může přinést znovu dodatečná rizika, která jsou vyvolána například odlišným přístupem k řešení určitých problémů, odlišnou firemní kulturou, odlišným stylem vedení jednotlivých partnerů, problémy v komunikaci atd. Tato rizika mohou mít za následek i odchod jednoho z partnerů ze společně utvořeného podniku (38).

2.4.5.7 Pojištění

Pojištění patří mezi historicky nejstarší formy přenosu rizika. Princip pojištění je z hlediska teorie rizik je výměna velkého ztráty (škody) za jistotu malé ztráty (pojistného). Negativní důsledky rizika jsou přenesena na pojišťovnu, která pokrývá škody zcela nebo částečně. Zatímco v oblasti pojištění fyzických osob dnes převládá pojištění proti ztrátám na životě, zdraví, výděлку a důchodu, v obchodní sféře převládá majtkové pojištění. Subjekt, který je pojištěn, platí pojišťovně sjednané poplatky (pojistné), přičemž koupě pojišťovací služby spočívá v rozprostření rizika pojistné události na velký počet pojištěných subjektů (39).

Pojištění je alternativou k utváření vlastních rezerv pro budoucí negativní události a má své výhody i nevýhody:

- Výhodou je snížení objemu vázaného kapitálu, který je možné výhodněji investovat,

- Mírnou nevýhodou je nutná úhrada pojištění (ovšem tento výdaj lze eliminovat výnosem),
- Nevýhodou je snaha pojišťoven o určení pojistných podmínek tak, aby v případě skutečně vysokých dopadů bylo možné výši pojistného plnění omezit, či ji zcela vyloučit (38).

2.4.5.8 Vyhýbání se rizikům

Vyhýbání se rizikům je další z metod řešení rizik. Tato metoda je však spíše negativní než pozitivní. Obvykle se jedná o přístup, který je pro řešení mnoha rizik zcela nevyhovující. Pokud by byla tato metoda používána extenzivně, bylo by podnikání ochuzeno o řadu příležitostí k výtěžku a nebylo by způsobilé dosáhnout svých cílů. S podnikatelskými činnostmi je vždy spjato riziko, proto není vhodné tento přístup obecně doporučit. Použití metody vyhnutí se riziku je vhodné, jedná-li se o nepropracovaný podnikatelský záměr, kde je riziko neúspěchu neúměrně velké. Dlouhodobé vyhýbání se rizikům není přístup, který zabezpečí společnosti růst (39).

2.4.5.9 Získání dodatečných informací

Jde o jednu z nejdůležitějších metod snižování rizika v obchodním kontaktu firem. Situace, kdy o svém obchodním partnerovi či o jednajícím protistraně nic nevíme, je relativně typická. Rozdílné vybavení účastníků vyjednávání informacemi je jeden z důvodů selhání na trhu či neúspěchu při jednání. Nedostatek informací při podnikání vede k nepříznivému výběru a k morálnímu hazardu (38).

2.4.5.10 Vytváření rezerv

Rezervy jsou aktiva, určená pro užití za mimořádných okolností. Jedná se o jednu ze základních metod snížení rizika v podnikání. Firmy si tvoří především materiálové a finanční rezervy. Materiálové rezervy umožňují eliminovat zejména výkyvy dodávek vstupních komponent a surovin. Finanční rezervy umožňují překlenout fázi okamžitého nedostatku hotových finančních prostředků. Dále existují i účetní rezervy, které jsou předepsány legislativou a jsou stanoveny k financování nákladů v budoucnosti (39).

Při stanovení výše potřebných rezerv je patřičné užít auditorské metody, stanovit pravděpodobnou výši nákladů nezbytných na krytí ztrát a zvolit takový způsob rezerv, který představuje ideální řešení (38).

2.4.6 Rizika v mezinárodním obchodování

Rizika v podnikání vedou zpravidla k tomu, že dosažený výsledek se liší od očekávaného a především díky různým vlivům. Tyto rizika zpravidla nemusí působit vždy negativně, ale i pozitivně, kdy přináší podniku lepší výsledek než předpokládaný. Aktuálně se pořád rozvíjí vztah k rizikům a to prostřednictvím řízení rizik, jehož podstatou je aktivní přístup a uskutečnění procesů vzhledem k rizikům (5).

Hlavními riziky jsou:

- Rizika tržní,
- Rizika komerční,
- Rizika přepravní,
- Rizika výrobní,
- Rizika kurzová.

2.4.6.1 Tržní rizika

Tyto rizika nese každý podnikatelský subjekt. Vytvářejí se při změně tržní situace, díky čemuž firma nedosáhne předpokládaného výsledku a zaznamená ztrátu. Stejně tak může dojít k případu, kdy podnik dosáhne pozitivního vlivu. Změna tržních výhrad bývá způsobena změnou nabídky a poptávky po produktu či službě, změnou celkové konjunkturální situace v určité krajině, změnou pozice rozhodujících dodavatelů a odběratelů či změnou ve výšce nákladů (11).

2.4.6.2 Komerční rizika

Komerční rizika jsou:

- Rizika obchodního partnera,
- Rizika platební,
- Teritoriální a politická rizika,

- Rizika obchodní, jež jsou spojena s prodejem a dodáním zboží,
- Rizika spojená s výrobou zboží, balením a označováním, především pak pro jeho vývoz,
- Rizika spojená s odpovědností za výrobek,
- Specifická rizika, která nejsou předvídatelná, ale lze se proti nim alespoň částečně chránit,
- Rizika vyplývající z chyb a nedostatků při sjednávání kupních smluv (17).

2.4.6.3 Přepravní rizika

Přepravní rizika jsou taková rizika, která doprovází zahraniční obchod s hmotným zbožím. Při přepravě může dojít k poškození či ztrátě zboží a za škodu je odpovědný ten, kdo v dané chvíli toto riziko nesl. Zde hovoříme především o prodávajícím nebo kupujícím. Toto riziko nicméně může nést i dopravce s tím, že přebírá odpovědnost za zboží během transportu. Přechod rizika poškození či ztráty zboží bývá zpravidla sjednáno ve smlouvě stanovením určité dodací podmínky (11).

2.4.6.4 Výrobní rizika

Výrobu jako takovou doprovází celá řada problémů a tím i samotná rizika. Jedná se o problémy jak tarifního, tak netarifního charakteru. Výrobní rizika mohou být spojena s těmito netarifními překážkami, jako jsou předpisy bezpečnostního charakteru, předpisy na ochranu životního prostředí nebo rizika plynoucí z použití místních pracovních sil při výstavbě doručeného vybavení apod. Za tarifní bariéru je považováno například clo, které využívá většina krajín při obchodování (17).

2.4.6.5 Kurzová rizika

Kurzovní rizika plynou z proměnlivého vývoje kurzů jednotlivých měn. Lze je charakterizovat tak, že účastník zahraničních vztahů musí vynaložit vyšší náklady vůči původnímu očekávání nebo dosáhne nižších výnosů. Dále může v důsledku kurzových změn dojít ke snížení devizových aktiv nebo zvýšení devizových pasiv. Současně

mohou mít tyto změny opačný charakter a působit na dosažené výsledky pozitivně. Tato rizika se pojí s obdobím mezi uzavřením smlouvy a jejím peněžním splněním (11).

3 PRAKTICKÁ ČÁST PRÁCE

V první části této kapitoly je podrobně představena společnost, její výrobní program a rozbor vnějšího a vnitřního prostředí. Ve druhé části je provedena analýza rizik a navržena opatření k jejich eliminaci.

3.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Název:	První Kompozitní s.r.o.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	výroba a obchodní činnost
Základní kapitál:	200 000 Kč

3.1.1 Historie společnosti

Společnost První Kompozitní s.r.o. byla založena v roce 1992 jako zcela soukromá a ryze česká společnost, podnikající v oboru sendvičů a kompozitů, což jsou materiály pro pokrokové a inovativní výrobky či aplikace v leteckém nebo dopravním průmyslu. Zabývá se výrobou a vývojem těchto materiálů i konečných výrobků, kdy se orientuje zejména na speciální a náročné aplikace (51).

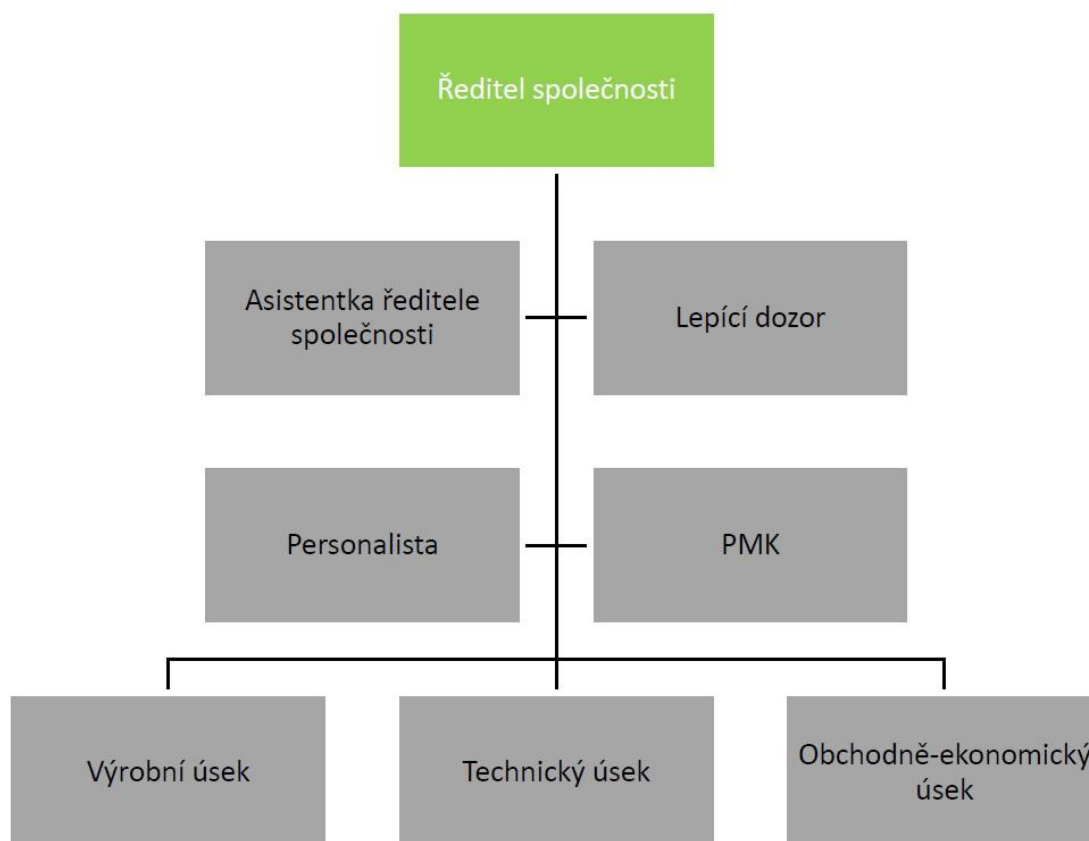
Výroba probíhala zpočátku v pronajatých prostorech a na pronajatém výrobním zařízení, kde pracovalo 5 společníků a 2 zaměstnanci. Od roku 1999 společnost pořád roste, a to jak výkonnostně, tak i v počtu zaměstnanců. Neustálý růst poptávky po výrobcích vede k rozšiřování výroby, výstavbě dalších výrobních a skladovacích hal i nákupu dalších obráběcích strojů. Každý rok přichází společnost na trh minimálně se dvěma novými výrobky nebo podstatnými inovacemi. Většina těchto výrobků pochází z vlastního vývoje, eventuálně vychází ze spolupráce s výzkumnými univerzitami či ústavy. Perspektivní produkty pořád rozvíjí, naopak neperspektivní a neefektivní výrobu potlačuje nebo ruší úplně. V oblasti kompozitních materiálů patří k úplné špičce v oboru a nejdůležitější evropské výrobce, což prokazuje i několik lokálních a nadnárodních ocenění z let 2008-2010 (51).

Společnost v roce 2007 zavedla systém řízení kvality podle normy ISO 9001, kdy je platnost certifikátu každoročně restaurována. Prochází také zákaznickými audity a vlastní certifikáty zejména ISO 14001, IRIS, IHSAS nebo PART 21.

Od skromných začátků společnost postupně rostla až do nynější podoby, kdy má 200 zaměstnanců, vlastní vývoj a laboratoř, 5000 m² výrobní plochy a nově postavené výrobní haly (51).

3.1.2 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti je představena nejvyšším výkonným orgánem, kterým je vedení. Vedení společnosti tvoří ředitel společnosti, kterému jsou podřazeny tři oblasti – výrobní, technický a obchodně-ekonomický úsek. Tyto oblasti se člení dále na jednotlivé oddělení společnosti (15).



3.1.3 Výrobní program

Společnost se zabývá prodejem materiálů a komponentů pro pokrokové a inovativní výrobky, jak již bylo zmiňováno výše. Výrobky se rozdělují do několika kategorií dle využití (35).

3.1.3.1 Lepidla

Obor průmyslových lepidel je velmi široký a z tohoto důvodu je společnost orientována na pevnostní epoxidová lepidla. Vlastnosti těchto lepidel v mnoha případech přesahují vlastnosti lepených materiálů (35).

Konstrukční a epoxidová lepidla

Společnost používá lepidla vlastních značek a to především při lepení kovových dílů a konstrukcí, kde jsou požadovány vysoké nároky na tepelnou odolnost, dlouhodobou stabilitu a pevnost spoje. Tato lepidla využívá hlavně letecký a automobilový průmysl. Vyrábí se ve formě tekutých a fóliových lepidel. Tekutá lepidla jsou dvousložková, za pokojové teploty dobře vytvrditelná lepidla. Fóliová lepidla jsou ve formě tmavě šedé pružné fólie, která má ochranu z jedné strany polyetylenovou fólií a z druhé strany silikonovým papírem (35).

Do epoxidových lepidel řadíme ucelenou řadu lepidel vhodných pro lepení mnoha materiálů, které se liší především různým časem zpracovatelnosti, teplotní odolností, dobou vytvrzování či pevností ve smyku. Lepí se jimi dřevo, kovy, sklolaminát a také plasty (35).

Společnost zároveň distribuuje dvě značky lepidel vyrábějících se v zahraničí, které nachází využití zejména v nábytkářském průmyslu. U těchto značek lze nalézt i lepidla na vodní bázi. Další druh lepidel se uplatňuje v průmyslové výrobě i údržbě a akrylátová, kyanoakrylátová, metylmetakrylátová, anaerobní lepidla, silikony, MS – polymery a epoxidové pryskyřice (35).

3.1.3.2 Kompozitní profily

Kompozitní neboli laminátové profily jsou sklolaminátové (uhlíkové) trubky nebo tyče. Výroba probíhá metodou pultruzního tažení z pryskyřice a výztuže. Při výrobě se obvykle využívá polyesterová pryskyřice jako matrice, pro speciální aplikace

se využívají také pryskyřice epoxidové, fenolické, vinylesterové a nově také polyuretan. Dále se používají skleněná nebo uhlíková vlákna jako výztuž. Dle požadovaných výsledných vlastností profilu se používají přímá vlákna (rovingy), různé typy tkanin či rohoží nebo jejich vzájemná kombinace. Uplatnění těchto profilů najdeme hlavně v leteckém a stavebním průmyslu jako konstrukční prvky, v automobilovém průmyslu pak kryt klimatizace a nosič zavazadel v autobusech, kryty vlaků či tramvají nebo i jako sportovní potřeby jako stanové výztuže, hokejové hole a šipy do luků (35).

3.1.3.3 Epoxidové pryskyřice

Výrobní sortiment tvrdidel a pryskyřic zahrnuje fóliové a tekuté systémy s různými vlastnostmi.

Řada obsahuje více druhů lepidel a to zejména:

- Fóliové epoxidové pryskyřice – na tkaninu se nanáší suché a poté za tepla a vakua dojde k jejímu zkapalnění, impregnaci a vytvrzení,
- Tekuté epoxidové pryskyřice – z tohoto sortimentu lze zvolit optimální kombinaci pro danou aplikaci v letecké výrobě, laminaci nebo ve vypěňujících epoxidových systémech (35).

3.1.3.4 Sendvičové panely

Sendvičové panely se produkují s voštinovým jádrem v podobě plochých či tvarovaných dílů, s širokou škálou hran, povrchů, vnitřních výztuh, insertů, včetně složitých zákaznických konstrukcí. Sendvičová struktura panelů se vyznačuje zejména jedinečnými mechanickými vlastnostmi při zachování značně nízké váhy panelu. Nejčastěji používaný materiál je ocel, hliník nebo kompozitní materiály (pěny nebo laminát) (35).

Ve výrobní řadě sendvičových panelů najdeme tyto základní druhy:

- Hliníkové panely – jsou ustanoveny především jako konstrukční prvky pro nejnáročnější aplikace v letectví, jako součást karosérií kolejových vozidel aj.,

- Kompozitové panely – zhotoveny z laminátu, kdy jádro je tvořeno hliníkovou voštinou. Následně tato skladba zaručuje extra lehkou konstrukci prosazující se zejména v letectví, dopravě a lodním průmyslu,
- Kompozitové sendvičové desky – výrazně snižují váhu při zachování mimořádných mechanických vlastností, primárně určeny na stropy, stěny a podlahy v dopravních prostředcích (35).

3.1.4 Zahraniční obchod – současný stav

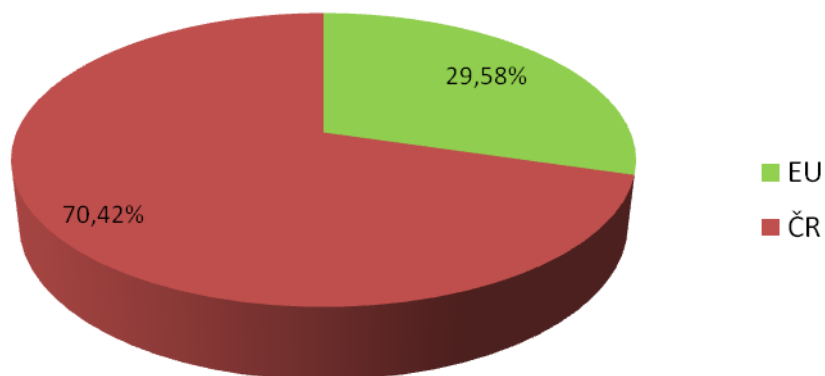
Společnost v současné době uzavírá nejvíce kontraktů v České republice a v rámci celé Evropy. Mezi nejvýznamnější zahraniční trhy patří především trhy v Rakousku, Německu a Francii. Tyto tři trhy tvoří dohromady téměř 80 % exportu (42).

Tabulka č. 1: Nejvýznamnější zahraniční státy exportu a jejich podíl na celkovém exportu (42)

Státy	Podíl na celkovém exportu (%)
Rakousko	22
Německo	38
Francie	19

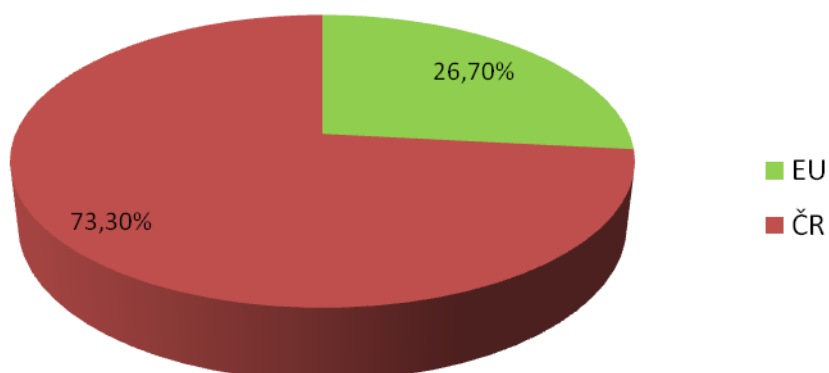
V následujících dvou obrázcích je zobrazen podíl objemu obchodů provedených na území České republiky a mimo ni (Evropy). Je z nich patrné, že drtivá většina všech prodejů se uskutečňuje na území České republiky.

2014



**Obrázek č. 2: Podíl objemu obchodů společnosti První Kompozitní s.r.o. za rok 2014
(Vlastní zpracování)**

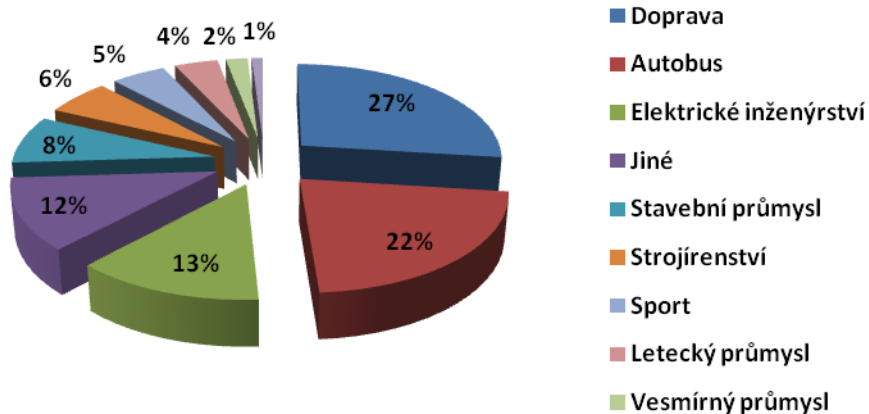
2015



**Obrázek č. 3: Podíl objemu obchodů společnosti První Kompozitní s.r.o. za rok 2015
(Vlastní zpracování)**

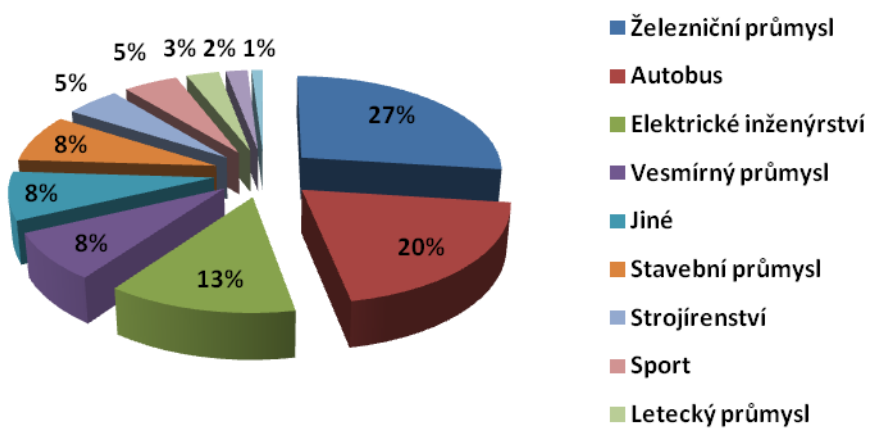
Společnost dosáhla v roce 2014 obrát 271,6 milionů Kč a v roce 2015 297,5 milionů Kč. Je zjevné, že obrát má vzestupný postup. To je zaručeno neustálým zlepšováním a zefektivňováním výroby společnosti. Jednotlivý procentuální podíl tržeb dle odvětví je znázorněn níže na dílčích obrázcích a to za rok 2014 a 2015 (42).

2014



Obrázek č. 4: Podíl tržeb dle odvětví společnosti První Kompozitní s.r.o. za rok 2015
(Vlastní zpracování)

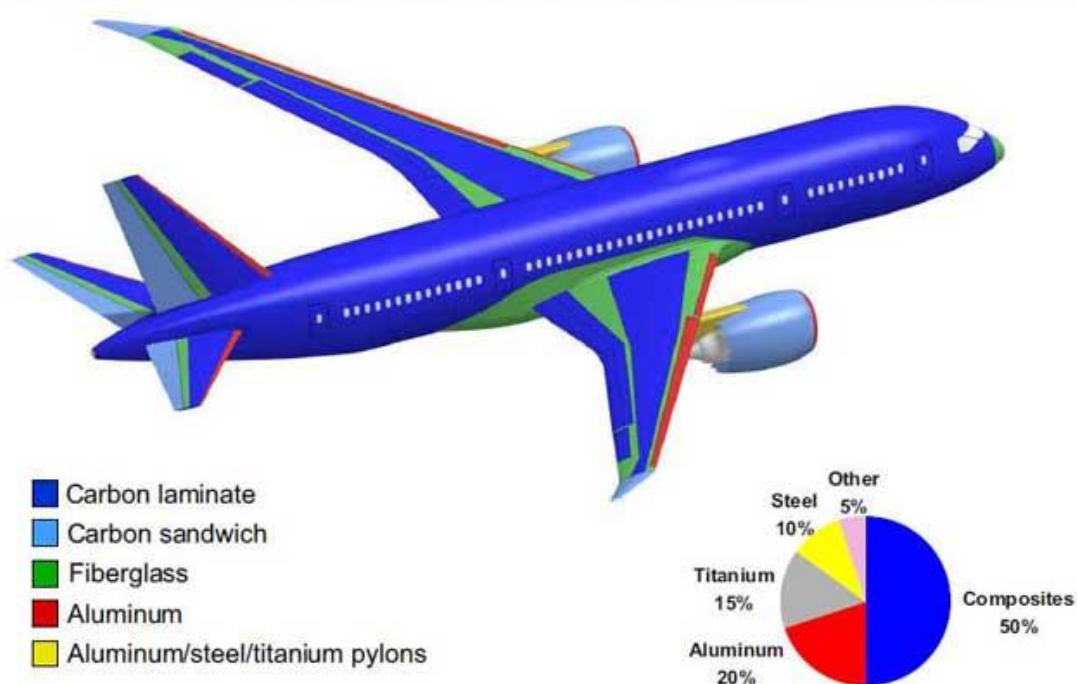
2015



Obrázek č. 5: Podíl tržeb dle odvětví společnosti První Kompozitní s.r.o. za rok 2015
(Vlastní zpracování)

3.2 ANALÝZA TRHU

Letectví, kosmonautika a vojenství určují bezpochyby vývoj trhu s kompozitními materiály. Předpoklad odborníků z německo-rakousko-švýcarského oborového svazu Carbon Composites je, že v příštích letech se bude růst tohoto odvětví pohybovat mezi 8-13%. V roce 2022 by měly tržby z prodeje osobních letadel s podílem uhlíkových kompozitů dosahovat okolo 6 miliard USD. Ve vojenském průmyslu, který dle odhadů vzroste o 6-12%, by se tržby za techniku s kompozity měly pohybovat kolem 1,4 miliardy USD. Uvedená průmyslová odvětví aktuálně spotřebují ročně 13 900 tun kompozitů s uhlíkovými vlákny a jsou tak jejich největšími odběrateli. V celosvětové spotřebě, která činí 46 500 tun, se podílejí zhruba 30%, na obratu až 50%. Experti se shodují, že trh s kompozitními materiály je dlouhodobě stabilní a má značný růstový potenciál do budoucna (47).



Obrázek č. 6: Kompozitní materiály použité u přepravního letounu Boeing 787 (4)

Na veletrhu Composites Europe, který se konal v září 2015 ve Stuttgartu, byl zaznamenán rekordní počet jak na straně vystavovatelů, tak na straně návštěvníků. Dorazilo na 470 společností z 29 zemí a jejich expozice si přišlo prohlédnout na 10 000 návštěvníků. Mezi vystavujícími byly zejména firmy z automobilového, leteckého a sportovního průmyslu, ze stavebnictví, strojírenství a také z oblasti větrné energetiky.

Veletrh Composites Europe dokázal během uplynulých 10 let vybudovat síť firem, ze kterých v současné době profituje celý průmysl. Nejvyšší tempo růstu letos zaznamenal průmysl kompozitních materiálů v Německu, kde se nachází největší evropský trh s vlákny vyztuženými plasty. Skleněnými vlákny vyztužené plasty setrvávají mezi kompozity nejžádanější skupinou materiálů – podíl činí přes 95%. Jejich výroba v dosavadním průběhu letošního roku vzrostla o 2,5% a přesáhla tak 1 milion tun. Poměrně dobře si také vedou trhy střední a východní Evropy, kde byl zaznamenán nárůst o 4%. Trhy Velké Británie a Irsko zaznamenaly o procento méně, tedy 3% (47).

Hlavními zákazníky nadále zůstávají firmy z oblasti dopravy, stavebnictví, elektronického, sportovního a volnočasového průmyslu. Velmi dobré ekonomické vyhlídky potvrdili i návštěvníci zmiňovaného veletrhu, kdy 72% respondentů očekává v příštích třech až čtyřech letech ve svých oborech konjunkturu a pouze 18% se obává stagnace. Průzkum mezi návštěvníky dále ukázal, že uživatelé kompozitních materiálů vkládají do lehkých kompozitů velká očekávání. Zhruba polovina jich upřednostnila potenciál těchto materiálů při vývoji nových produktů před redukcí materiálových nákladů, zkrácením výrobních procesů a automatizací (47).

Americký trh kompozitních materiálů vzrostl v roce 2014 o 6,3% a dosáhl tržeb v hodnotě 8,2 miliard USD. Doprava, stavebnictví, výroba potrubí a nádrží patří mezi top segmenty na trhu. Tyto segmenty tvoří 69% z celkového objemu produkce. Poptávka po kompozitních materiálech neustále roste a odborníci očekávají, že tržby do roku 2020 dosáhnou hranice 12 miliard dolarů. Tento předpoklad je uveden z důvodů oživení trhu s větrnou energií a pokračujícího růstu automobilového, leteckého průmyslu a stavebnictví (8).

Dle odborného zahraničního článku „Market Trends: Worldwide Composites Markets Growing“ Čína odhaduje výrazný růst na trhu s kompozity. V roce 2018 se na území Číny odhadují tržby za prodej s těmito materiály v hodnotě 11,5 miliard USD. Je to díky významným dlouhodobým příležitostem vyskytujícím se na území tohoto státu. Tyto příležitosti jsou evidovány jako nové trendy v oboru kompozitních materiálů (neustálé zlepšování vlastností výrobků) a z toho plynoucí růst budoucí poptávky. Hlavními tržními segmenty jsou opět stavebnictví, doprava a elektronický průmysl (3).

3.3 ANALÝZA KONKURENCE

Společnost První Kompozitní s.r.o. je úspěšná na trhu především díky svým dobrým vztahům s dodavateli a odběrateli. Usiluje se co nejvíce přiblížit jejich požadavkům a pravidelně přicházet na trh s novými či inovovanými výrobky. Největší důraz je kladen na kvalitu výrobků a zaměstnanců, čímž je myšlena dobře odvedená práce. Aktuálně se na trhu kompozitních materiálů pohybuje velké množství firem, co se týče globálního měřítka, avšak nelze určit přímého konkurenta. Je to z důvodu lišících se výrobních programů daných firem, kdy si konkurují pouze v určitých částech svých výrob. Popisem vybraných hlavních konkurentů se zabírají následující podkapitoly.

3.3.1 GDP KORAL s.r.o.

Je společným podnikem francouzské společnosti GDP SA, která se zabírá výrobou tažených kompozitních profilů a nosných konstrukcí a české společnosti KORAL s.r.o., dodavatele kompletního sortimentu materiálů a potřeb pro laminování. Vznik společnosti se datuje k roku 2005. Cílem společného podniku je využití silných stránek obou zakladatelů a díky sdílení marketingového a výrobního know-how prozkoumat potenciál tržních segmentů, hledat příležitosti a poskytovat kompletní řešení potřeb zákazníků s použitím kompozitních materiálů. Společnost je součástí tzv. skupiny GDP Group, která navrhuje, vyrábí a dodává řešení na bázi kompozitních materiálů prostřednictvím svých výrobních závodů v České republice, ve Španělsku a Francii. Tato skupina disponuje 20 výrobními linkami a na 5000 m² výrobních ploch (14).

3.3.2 TRATEC-CS

Česká společnost TRATEC-CS vznikla v roce 1991 a specializuje se na interiéry kolejových vozidel, obslužné plošiny obráběcích strojů a krytování obráběcích strojů. Dále nabízí služby v oblastech strojírenské výroby a truhlářské výroby (především hudební komponenty). Vzhledem k vyšší odbornosti svých zaměstnanců je firma schopna v uvedených odvětvích nabídnout mnohé souhrnné služby dle přání zákazníka. Působení společnosti je zaměřeno na kompletní dodávky od projektu, přes konstrukci, výrobní dokumentaci, výrobu, montáž, uvedení do provozu až

po zaškolení samotné obsluhy. TRATEC-CS dodává své výrobky do zahraničí, jako je například Švýcarsko, Itálie, Německo, USA, Indonésie a Čína (49).

3.3.3 Exel Composites

Exel Composites je přední technologická společnost, která navrhuje a vyrábí kompozitní profily, kompozitní trubky a vlákny vyztužené lamináty pro náročné průmyslové aplikace. Vznik se uvádí v roce 1970. Firma disponuje vynikajícími zkušenostmi v oboru prostřednictvím neustálých inovací, prvotřídními operacemi a také navázaným dlouhodobým partnerstvím. Podnik Exel Composites má 2 hlavní výrobní závody ve Finsku. Dceřiná společnost Exel GmbH má výrobní závod ve Voerde v Německu. Kompozitní výrobky jsou vyráběny také v Oudenaarde v Belgii, v Kapfenbergu v Rakousku jako Exel Composites GmbH, v Melbourne v Austrálii jako Exel Composites Australia, ve městě Runcorn ve Spojeném království jako Exel Composites UK a v Nanjingu v Číně jako Exel Composites China. Nesmírná výhoda této společnosti tedy spočívá v širokém pokrytí trhu, díky rozmístění svých výrobních závodů do několika zahraničních destinací a dlouholetému působení (12).



Obrázek č. 7: Výrobní závody společnosti Exel Composites (13)

3.3.4 JPS Composite Materials

JPS Composite Materials je americká společnost vyrábějící kompozitní výztuže a balistickou ochranu tkanin. Sídlo má v Jižní Karolíně v USA. Jedná se o předního výrobce vysoce pevnostních laminátů a speciálních tkanin. Materiály jsou používány ve značné míře jako tepelná a zvuková izolace, bezpečnostní a balistická ochrana a u filtračních aplikací. Uplatnění nacházejí zejména ve spotřební a průmyslové elektronice a také v elektrárnách. Dále jsou používány v leteckých interiérech, exteriéru staveb, surfařském průmyslu a ve formě kompozitů pro sportovní zboží. Jistou výhodou podnik vidí ve snadno přizpůsobitelných materiálech a neomezenému použití (18).

3.3.5 STRONGWELL

Historie společnosti STRONGWELL sahá až do roku 1924. V tomto roce byl zaznamenán vznik závodu se sídlem v Bristolu ve Virginii, kde je dodnes jeho hlavní centrála. Je to největší výrobní závod této společnosti, který disponuje více jak 45 pultruzními stroji. Nachází se zde především laboratoře o celkové výměře 10 000 čtverečních stop s nespočtem možných testování. Kromě pultruzních výrobních operací se zde vyrábí lisované mřížky a různé laminátové systémy a struktury. Další závod je umístěn v Chatfieldu v Minesotě. Zde se specializují na vysoce objemové díly, pultruze o malém průměru a na vlastní strukturální zhotovení laminátové konstrukce. Výsledkem jsou zhotovené produkty ve formě laminátových mříží o vysoké pevnosti, laminátové mříže zesílené sklem nebo uhlíkovými vlákny, trubky i tyče a vybavení pro stavby s kompozitními komponenty (43).

3.4 PEST ANALÝZA

Tato analýza je sestavena dle jednotlivých faktorů, kdy dochází k hodnocení makrookolí podniku při současném a předpokládaném vývoji.

3.4.1 Politické faktory

Společnost První Kompozitní s.r.o., stejně jako všechny ostatní společnosti podnikající na území České republiky, podléhá zákonům, právním normám a vyhláškám dané země, které je povinna respektovat. Politická situace v České

republike se jeví jako relativně proměnlivá. Jelikož se podnik orientuje na zahraniční obchod, nemá tento fakt příliš velký vliv na chod podniku.

Mezi nejdůležitější zákony patří:

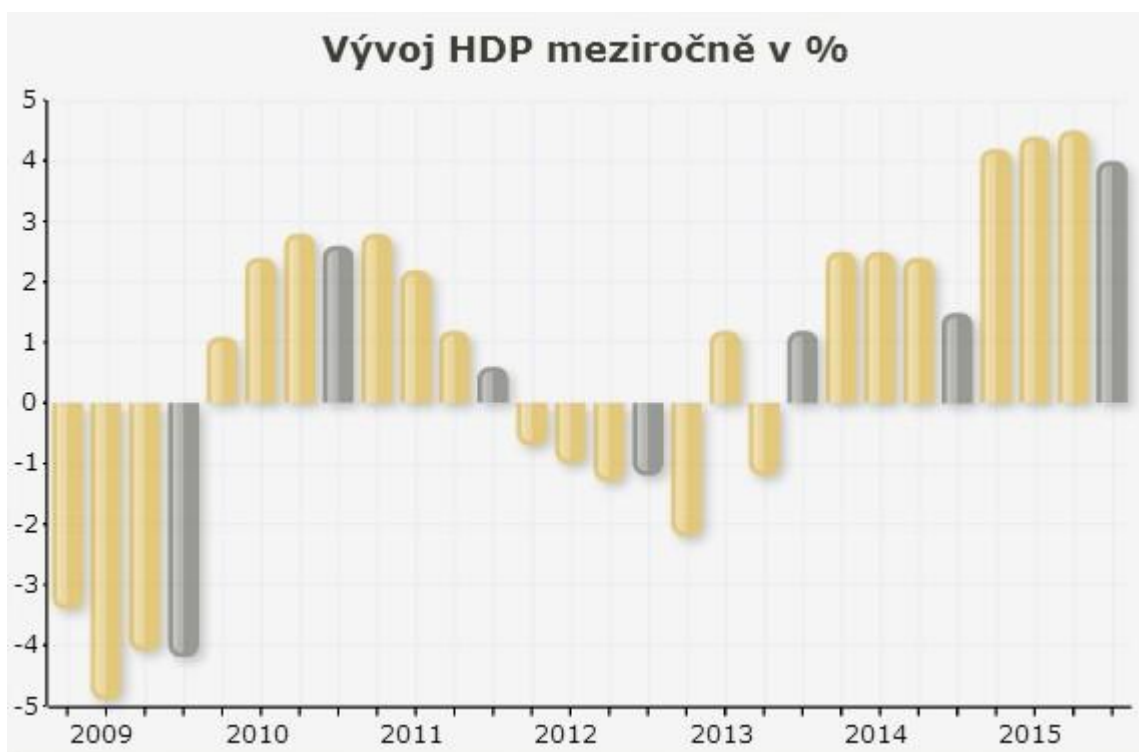
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- Zákon č. 445/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech,
- Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

Růst mezinárodního obchodu – Dne 15. 6. 2015 byla Evropským statistickým úřadem Eurostat vydána zpráva o růstu týkajícího se mezinárodního obchodu se zbožím. Bilance mezinárodního obchodu se zbožím mezi Evropou a ostatními zeměmi docílila přebytku 24,9 miliard EUR. Při meziročním srovnání tak došlo v Evropě k růstu exportu, jelikož v dubnu 2014 činil export 159,6 miliard EUR, kdežto v dubnu 2015 173,6 miliard EUR (7).

3.4.2 Ekonomické faktory

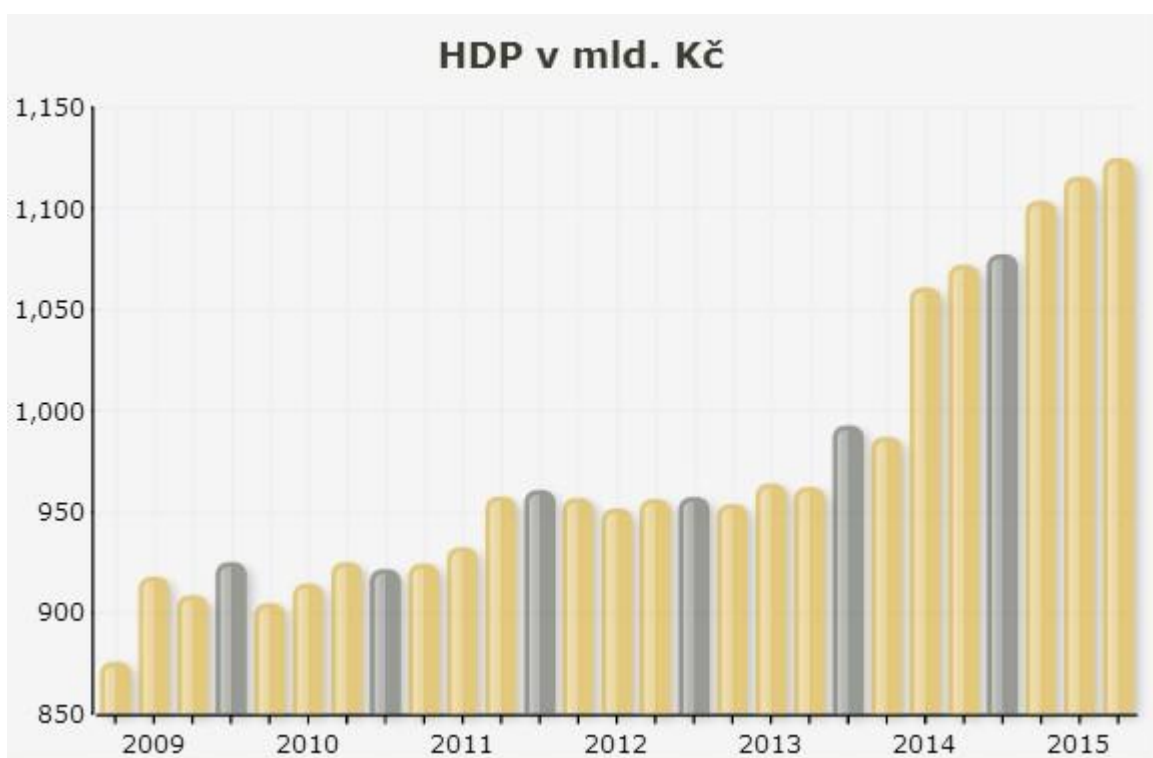
Hrubý domácí produkt

Ekonomika státu se určuje různými faktory. Pro stanovení výkonnosti ekonomiky se používá ukazatel Hrubého domácího produktu neboli HDP. Tento faktor má vliv na každý podnik, poněvadž naznačuje, jakým směrem se bude ekonomika státu vyvíjet. To se pak odráží i na samotném podniku. Za poslední kvartál roku 2015 HDP dosáhlo kladných hodnot, kdy vzrostl o 4,0% (25).



Obrázek č. 8: Vývoj HDP meziročně v % (25)

Vývoj HDP (v mld. Kč) v čase je zobrazen v následujícím obrázku.



Obrázek č. 9: Vývoj HDP v mld. Kč (21)

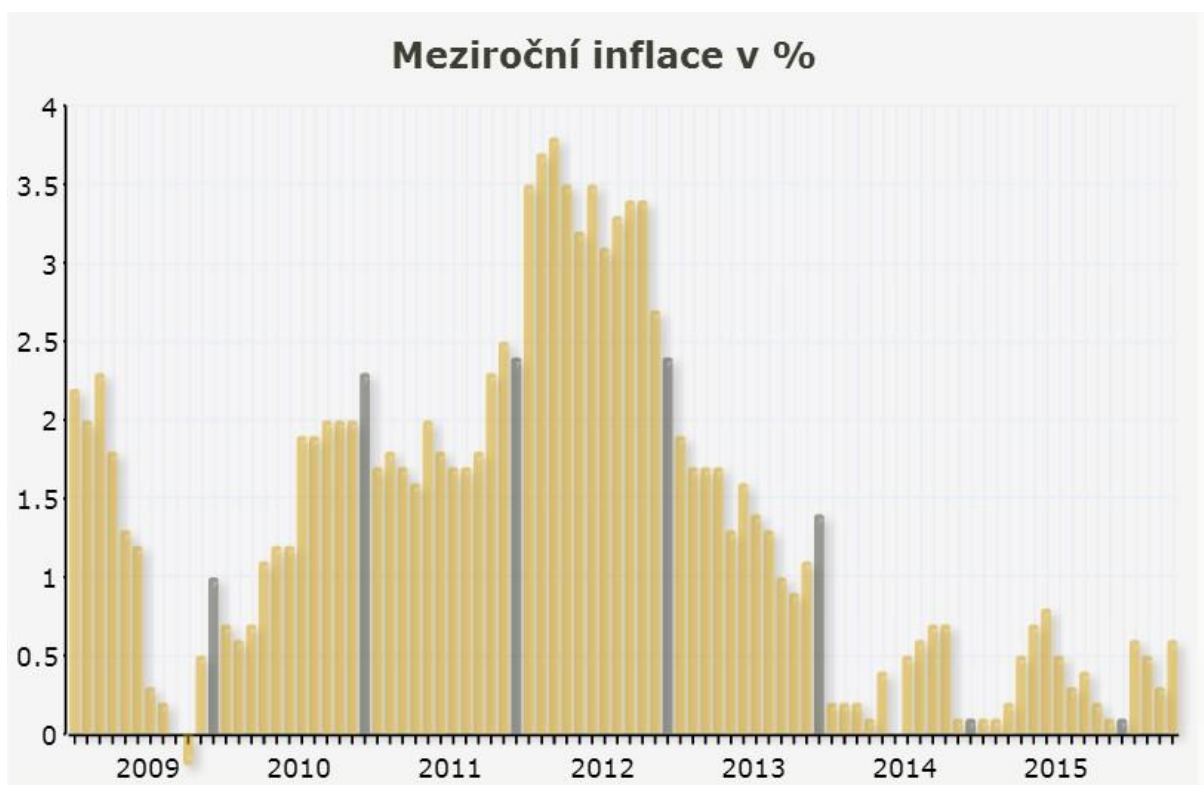
Inflace

Průměrná meziroční inflace v roce 2015 byla vyčíslena na hodnotu 0,3%. O rok předtím byla inflace na hodnotě 0,4% a v roce 2013 na úrovni 1,4%. Nejvyšší nárůst byl zaregistrován v roce 2008, kdy se průměrná meziroční míra inflace vyšplhala až na hodnotu 6,3% (16).

Tabulka č. 2: Průměrná inflace ČR v letech 2005-2015 (16)

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Inflace (%)	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3

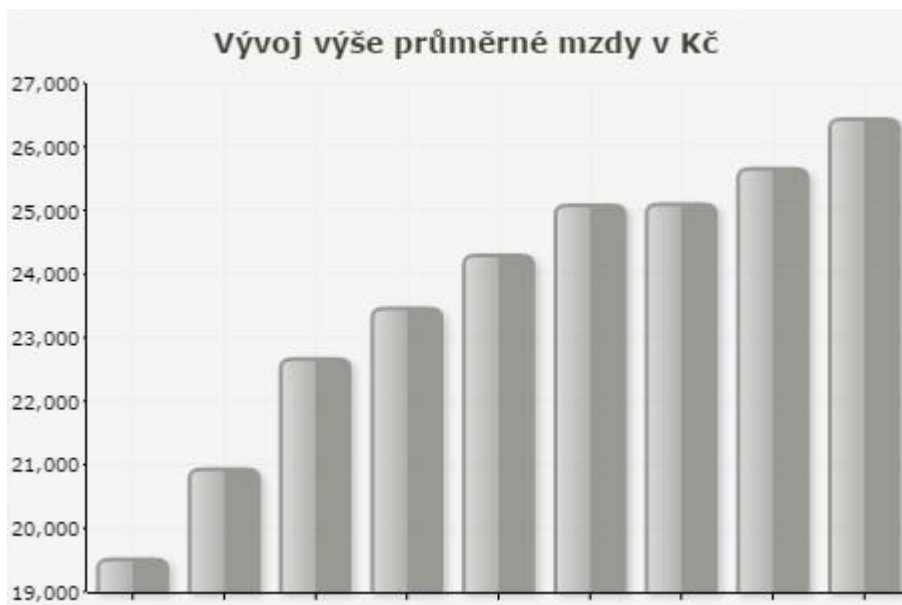
Meziroční míra inflace v % je uvedena v obrázku níže.



Obrázek č. 10: Meziroční míra inflace v % (22)

Mzdy

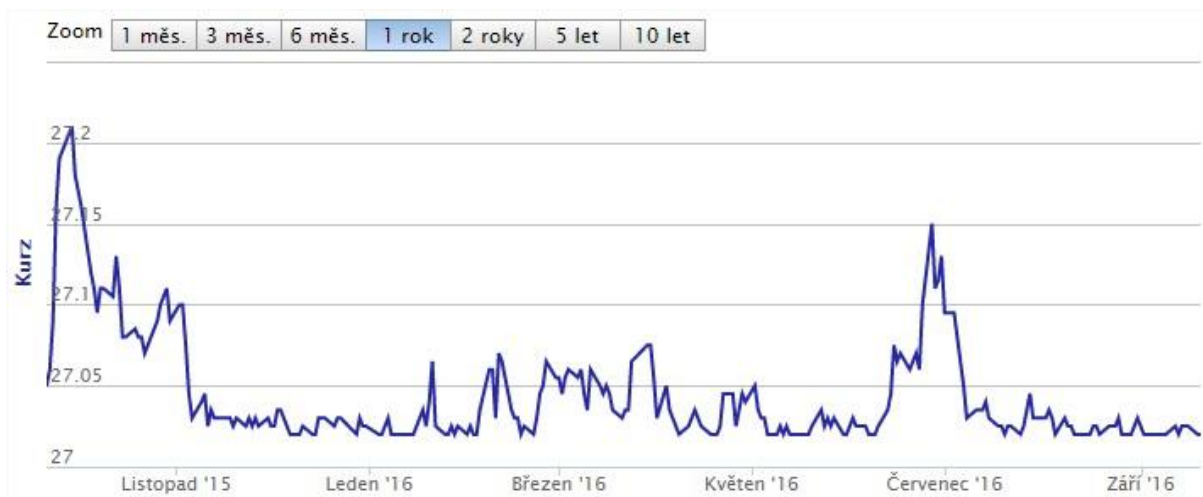
Průměrná mzda v České republice každoročně roste, v současnosti dosahuje výše 26 480 Kč (23).



Obrázek č. 11: Vývoj výše průměrné mzdy v ČR (23)

Kurz

Kurzové riziko vyjadřuje fakt, kdy může dojít ke kolísání kurzu, což vede ke změnám očekávaných výsledků uzavřených obchodů. Je tudíž nutné sledovat prognózu kurzu, abychom předešli nepříjemnostem při plánování obchodů. V roce 2016 dochází ke stagnaci kurzu na hodnotu 27 CZK/UEUR, výjimku tvořil pouze měsíc červenec, kdy byla zaznamenána hodnota 27,15 CZK/EUR. Dolar kolísal více a aktuálně se pohybuje v intervalu 23,5-25,5 CZK/USD. Za předpokladu, že česká koruna vůči ostatním měnám klesá, dochází k podpoře lepších pozic českých vývozců ze zahraničí, a to vede ke zvýšení se poptávky po produktech.



Obrázek č. 12: Vývoj měnového kurzu EUR/CZK (50)



Obrázek č. 13: Vývoj měnového kurzu USD/CZK (50)

3.4.3 Sociální faktory

Společnost První Kompozitní s.r.o. ovlivňuje především faktor vzdělanosti obyvatelstva v daném kraji, a to z důvodu hledání nových kvalifikovaných pracovníků. Jelikož je společnost odborně zaměřena, vybírá si zejména osoby s vysokoškolským titulem dosaženým v patřičných oborech. Zaplňovány jsou pozice ve výrobním, technickém a obchodně-ekonomickém úseku. Tito potenciální uchazeči jsou nabíráni z celé řady vysokých škol na území celé České republiky. Nejvýznamnější vysokou školou ve Zlínském kraji je Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

Počet obyvatel

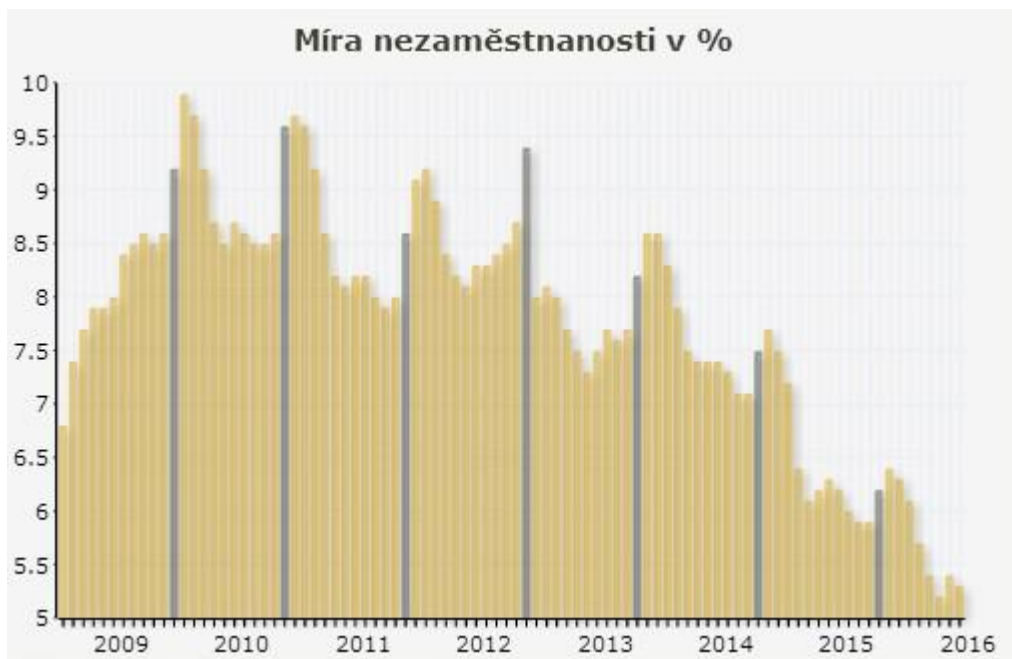
Počet obyvatel ve Zlínském kraji se v tomto roce snížil o 536 osob, jak bude patrné z obrázku níže, a to na hodnotu 584 140. Je to zapříčiněno zápornou bilancí přirozené měny (257 osob) a migrace (279). K úbytku počtu osob došlo ve všech okresech kraje, kdy se snížení pohybovalo od 45 osob (okres Zlín) až po 223 osob (okres Uherské Hradiště) (32).

	Stav k 1. lednu 2016			Střední stav			Stav k 30. červnu 2016		
	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy
Zlínský kraj	584 676	286 156	298 520	584 290	286 006	298 284	584 140	286 009	298 131
v tom okresy:									
Kroměříž	106 294	51 868	54 426	106 213	51 840	54 373	106 170	51 838	54 332
Uherské Hradiště	142 830	70 001	72 829	142 690	69 962	72 728	142 607	69 931	72 676
Vsetín	143 722	70 647	73 075	143 613	70 585	73 028	143 578	70 593	72 985
Zlín	191 830	93 640	98 190	191 774	93 619	98 155	191 785	93 647	98 138

Obrázek č. 14: Počet obyvatel ve Zlínském kraji a jeho okresech v 1. a 2. čtvrtletí 2016 (32)

Nezaměstnanost

Podíl nezaměstnaných osob na území České Republiky v srpnu poklesl na 5,3%, z červencových 5,4%. Celkově bylo v měsíci srpen na úřadu práce zaregistrováno 388 500 uchazečů. Taktéž v tomto měsíci vzrostl počet volných pracovních míst na 139 300. Více míst úřad práce nabízel naposledy v září 2008 (33). Na níže uvedeném obrázku je vidět téměř neustále klesající tendence míry nezaměstnanosti v České Republice.



Obrázek č. 15: Vývoj míry nezaměstnanosti v % v ČR (24)

K 30. 6. 2016 je evidována obecná míra nezaměstnanosti ve věkové skupině 15-64 let ve Zlínském kraji na hodnotu 4,7% (34). Pro firmu je tento stav méně příznivý oproti minulému období, a to z důvodu menšího počtu žadatelů o práci.

3.4.4 Technické faktory

Analyzovaná společnost je významným hráčem v oboru sendvičů a kompozitů na globálním trhu, tudíž je nezbytné monitorovat vývoj změn v oblasti technologií na tomto trhu. Firma si potrpí na dodání co možná nejkvalitnějších produktů svým zákazníkům, je tedy nutné sledovat kroky konkurence a snažit se své výrobky posunout o krok napřed. Cílem je, aby byla zákazník vyhledávána a konkurencí respektována. Tyto skutečnosti má na starosti technický úsek. Své znalosti a pokroky nabývají především návštěvami veletrhů, technických konferencí, výzkumem a aplikací nejnovějších metod či dokonce studiem odborných článků.

Technické zázemí umožňuje dosáhnout kvalitních služeb, proto převážná většina produktů společnosti První Kompozitní s.r.o. pochází z vlastního vývoje. Vývojové oddělení společnosti zahrnuje 9 výzkumných pracovníků a do vývoje společnost investuje zhruba kolem 8% ze svého ročního obrátu (2).

Vývojové oddělení se podílí především na vývoji nových druhů epoxidových lepidel, pultruzních kompozitových profilů, laminačních systémů a sendvičových lepených konstrukcí (panelů). Firma je také držitelem patentu na způsob výroby vrstevnatých laminátových sendvičů, který byl nazván LF Technology (2).

Ve snaze udržet se na špici technologických inovací společnost spolupracuje s testovacími laboratořemi a univerzitami typu:

- Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně – Technologická fakulta,
- VUT Brno – Letecký ústav Fakulty strojního inženýrství,
- VUT Brno – Chemická fakulta,
- Ústav makromolekulární chemie Akademie věd,
- Ústav struktury a mechaniky hornin Akademie věd,
- Technická univerzita v Košicích – Betonářská fakulta (2).

Laboratoř firmy zahrnuje celkem 5 místností vybavených nezbytnými přístroji. Kvůli neustále se zvyšujícím nárokům na přesnost a kvalitu spadají investice do vybavení laboratoře mezi její přednosti. V současné době je v laboratoři:

- DSC – Diferenční skenovací kalorimetrie,
- FTIR – Infračervený spektrometr,
- Ultrazvuková lázeň,
- Viskozimetry,
- Dielektrická analýza,
- Vakuové sušárny,
- Hydraulický lis,
- Pultruzní linka a další (1).

Mezi další technické faktory ovlivňující společnost je např. vývoj vysokorychlostního internetu, kdy internet je v současné době velmi důležitý pro podnikání. Firma je skrze něj prezentována potenciálním zákazníkům, probíhá zde přeposílání potřebných dat a komunikace zaměstnanců pomocí pracovních mailů, dále

sledování vývoje na trhu novodobých výrobků a v neposlední řadě ukázka výrobků a služeb na webových stránkách. Veškeré přihlášky ke konferencím či projektům jsou doručovány a potvrzovány skrze internet.

Společnost nemá vytvořen informační systém na míru, používá standardně dostupný systém, kde dále probíhají uživatelské korekce. Hlavním informačním systémem je systém IS Byznys od společnosti J.K.R. s.r.o., který si sami vyvinuli a poskytují služby s ním spojené (42).

3.5 PORTEROVA ANALÝZA

Tato analýza se zabývá popisem situace na trhu dle Porterova modelu pěti sil. Jsou zde rozebráni jednotliví činitelé, jež mohou mít do jisté míry vliv na působení konkurence.

3.5.1 Riziko vstupu potencionálních konkurentů

Riziko vstupu nových konkurentů je velmi nízké a to z důvodu vysoké kapitálové a jakostní náročnosti. Firma, jež by se rozhodla vstoupit na tento trh, musí disponovat dostatečným kapitálem pro založení společnosti, finančními prostředky pro zajištění výrobních prostorů, kanceláří a laboratoří, kvalifikovaných pracovníky a odběratelů a v neposlední řadě také potřebná povolení daná legislativou. Aby nově vstupující firma dosáhla prosperity, musela by nabídnout nižší cenu než konkurence a zároveň zachovat nastavenou kvalitu, což je aktuálně téměř nereálné.

3.5.2 Tlak ze strany substitutů

Riziko ze strany substitutů je opět velmi nízké, z důvodu vyspělosti tohoto produktu. V současnosti se nenachází náhrada za tyto novodobé produkty (kompozitní profily a sendviče). Je to zapříčiněno vysokou kvalitou těchto materiálů, kde se dbá na vysokou pevnost a velmi nízkou váhu. Proto se jim nevyrovnají výrobky z různých litin, železa, dřeva či titanu. Teoretickým substitutem by mohl být výrobek s patřičnou inovací či úplně nový, který by disponoval zvýšenou pevností, či sníženou váhou oproti stávajícímu výrobku. To je ovšem aktuálně nereálné, je to spíše otázkou budoucnosti, a proto není ani tato hrozba významná.

3.5.3 Vliv odběratelů

Portfolio odběratelů analyzované firmy je velmi široké. Zákazníci společnosti jsou výrobci letadel (dopravních, cvičných, ultralightů), výrobci kolejových vozidel a jejich příslušenství, výrobci silničních vozidel (osobní i nákladní automobily, autobusy), výrobci leteckých modelů, výrobci elektrotechnických zařízení a komponentů, výrobci sportovních potřeb (hokejky, plachty, stěžně, surfová prkna), výrobci textilních a tiskařských strojů, stavitelé trolejových vedení a také stavební firmy (zpevňování konstrukcí). Velká část produkce putuje přímo zahraničním zákazníkům, a to především do Švýcarska, Německa, Itálie, Slovinska či na Slovensko. Z tohoto velkého počtu vyplývá, že síla odběratelů je značně vysoká. Mezi hlavní odběratele patří zejména velké společnosti jako například České dráhy a.s. či Aircraft Industries a.s., kde jsou dodávány komponenty do vlakových souprav a letadel. Dalším významným odběratelem jsou větší krajská města, kde je zapotřebí autobusové a tramvajové dopravy. Zde je nutné pro získání zakázek, aby dotyčná města sehnala dotace na výstavbu jejich vozového parku, což nebývá vždy bezproblémové. Ve vztazích s odběrateli platí přímá úměra a to, čím větší zákazník, tím větší je jeho vyjednávací síla. Na druhou stranu jsou obraty uskutečněné s nadnárodními společnostmi daleko vyšší než např. s kamenou prodejnou se sportovním vybavením.

3.5.4 Vliv dodavatelů

Společnost První Kompozitní s.r.o. je plně závislá na dodávkách materiálů od svých dodavatelů. Převážná většina dodávek pochází od Evropských dodavatelů a výrobců těchto materiálů. Firma postupem času přišla na to, že i relativně malá odchylka v kvalitě může vyvolat přerušení výrobního procesu, což je samozřejmě pro společnost nežádoucí. Chyba byla objevena u jednoho z hlavních dodavatelů, který daný materiál dováží od 3 různých výrobců a dále jej zpracovává. Pokud je materiál získán od 2 výrobců, je dosažena požadovaná kvalita produktů a vše je v pořádku, ovšem jeli dodán od 3. výrobce, dochází k zastavení výroby ve firmě První Kompozitní s.r.o. v důsledku nekvalitního opracovaného materiálu. Nyní se pracuje na zlepšení kontroly a komunikace s tímto dodavatelem, aby se předešlo tomuto jevu. Naskytuje se zde otázka typu: Nemůže společnost dovážet chtěný materiál z Číny? Odpověď bohužel zní NE, a to z důvodu objednání obrovského množství materiálů, které by společnost

neměla kde uskladnit, jelikož nedisponuje tak velkými skladovacími prostory. Dále by jej nestíhala včas spotřebovat a především by nebyla dosažena jejich požadovaná kvalita. Proto se drží především Evropských dodavatelů kvůli jejich stálosti, jak již bylo zmíněno výše. Síla dodavatelů je tedy poměrně na vysoké úrovni, kdy mezi dodavateli může existovat velká rivalita. Do budoucna by si ráda společnost dovážené materiály vyráběla sama a tím získala úplnou nezávislost spojenou s dodavatelskými službami.

3.5.5 Intenzita konkurence mezi stávajícími podniky

Trh s výrobním sortimentem společnosti První Kompozitní s.r.o. se považuje za poměrně nový a v budoucnosti se dá předpokládat výraznější poptávka po těchto produktech. Podniky působící na tomto trhu se snaží svoji pozici udržet či zlepšit, a to jak cenovou, tak i necenovou konkurenční výhodou. Mezi společnostmi První Kompozitní s.r.o. a ostatními konkurenčními podniky probíhá docela intenzivní boj o získání nových zakázek. Aktuálně dochází ke snižování počtu státních zakázek, což má za následek tlak na cenu. Firmy se mezi sebou předhánají v prezentaci lepších nabídek. Zmiňovaná společnost vyčnívá před konkurencí především díky svým neustálým inovacím, kvalitě hotových produktů, propracovanému marketingovému plánu a v neposlední řadě se také snaží být stále o krok napřed v podobě lépe zpracovaných zakázek.

3.6 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Tato analýza se zabývá interním prostředím společnosti a jsou zde rozebrány finanční, fyzické, lidské a nehmotné zdroje.

3.6.1 Finanční zdroje

Celkové aktiva společnosti První Kompozitní s.r.o. k 31. 12. 2015 byly 258 201 tis. Kč brutto a 205 341 tis. Kč netto. Stálá aktiva společnosti představují 41,79% netto, oběžná aktiva 57,87% netto a zbylou část tvoří ostatní aktiva firmy. Dlouhodobý nehmotný majetek byl ve výši 586 tis. Kč netto a je tvořen položkami Software a Ocenitelná práva.

Podnik má dlouhodobý hmotný majetek, který se vyšplhal až na částku 85 244 tis. Kč netto a je tvořen především pozemky ve výši 186 tis. Kč netto, stavbami ve výši

53 588 tis. Kč netto a samostatnými hmotnými movitými věci a soubory hmotných movitých věci v hodnotě 29 713 tis. Kč netto. Nedokončený dlouhodobý majetek činil 1 535 tis. Kč netto a poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek byl 222 tis. Kč netto.

Dále krátkodobé pohledávky v hodnotě netto byly ve výši 67 566 tis. Kč, kde pohledávky z obchodních vztahů činili 51 881 tis. Kč. Finanční majetek společnosti byl 11 457 tis. Kč netto, kde 337 tis. Kč tvořili peníze v hotovosti a 11 120 tis. Kč účty v bankách.

Společnost měla na konci roku 2015 hospodářský výsledek za běžnou činnost v hodnotě 23 018 tis. Kč, kdy došlo oproti minulému období k jistému snížení. V roce 2014 se podařilo dosáhnout částky 28 319 tis. Kč. Vlastní kapitál činil 115 633 tis. Kč a odpovídá tak 56% veškerých aktiv společnosti. Bankovní úvěry byly čerpány ve výši 28 429 tis. Kč a nákladové úroky odpovídaly v uvedeném roce 579 tis. Kč.

3.6.2 Fyzické zdroje

Mezi tyto zdroje patří budovy a pozemky, kde společnost provádí svou činnost. Dále sem spadají výrobní stroje a laboratoř, na kterých společnost vytváří a vyvíjí své produkty. V neposlední řadě nesmíme opomenout také kancelářské vybavení. Dlouhodobý hmotný majetek činil k datu 25. 4. 2016 celkem 85,24 mil. Kč.

3.6.3 Lidské zdroje

Zdroje tohoto typu, do nichž patří počet zaměstnanců, organizační struktura společnosti, spolupráce s VŠ, vývojovými a výzkumnými institucemi, je uvedeno v kapitole 3.

3.6.4 Nehmotné zdroje

Strategie podniku směřuje k vyššímu stupni zpracování a kompletaci výrobků, což přináší vyšší přidanou hodnotu i vyšší míru zisku.

Vize společnosti je být jedním z významných hráčů na globálním trhu v oblasti kompozitů a sendvičů, být vyhledáván zákazníky, být respektován konkurencí.

Posláním firmy je prostřednictvím nových technologií nabízet velmi kvalitní výrobky z kompozitů a posouvat tak tyto materiály neustále dopředu.

Cílem podniku je neustále přicházet s novými produkty a inovacemi, pronikat na nové trhy, neustále prosazovat svoji značku a udržet si tak vydobytou silnou pozici mezi konkurenty.

Výzkum a vývoj

Převážná většina výrobků společnosti První Kompozitní s.r.o. pochází z vlastního vývoje. Vývojové oddělení společnosti čítá 14 vývojových pracovníků, kdy do vývoje podnik každoročně investuje více než 5% ročního obrátu. Úkoly většího rozsahu a významu jsou řešeny projektově, většinu z nich vedou a administrují 4 projektoví manažeři. Výsledky výzkumu a vývoje jsou nejcennější částí know-how firmy a její konkurenční výhodou. Z tohoto důvodu si je společnost chrání, je držitelem 2 patentů, 2 ochranných známek a 6 užitných vzorů.

Mezinárodní obchod

Výrobky společnosti První Kompozitní s.r.o. lze najít téměř po celém světě, do některých zemí je exportuje společnost přímo (Německo, Nizozemí, Itálie, Slovensko, Francie), do některých zemí pomocí jiných firem. Polotovary společnosti používají některé české firmy ke kompletaci zakázek v zahraničí (Nizozemí, Itálie, Maďarsko, Polsko, Francie). Určití zákazníci zpracovávají subdodávku do podoby finálního výrobku, který pak vyvážejí na zahraniční trhy. Tímto způsobem se dostávají výrobky společnosti První Kompozitní s.r.o. do celé Evropy, USA, Indie, Číny, Japonska a Koreje.

3.7 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza vychází ze dvou předešlých analýz. Jsou zde vyobrazeny silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby.

Tabulka č. 3: SWOT Analýza (Zdroj: Vlastní zpracování, 2016)

Silné stránky	Slabé stránky
Historie společnosti	Vyšší zadluženost
Vlastní laboratoře, výzkum a vývoj	Náklady na výzkum a vývoj
Know how	Nižší produktivita práce
Certifikace	Široká struktura společnosti, 5 majitelů
Široké tržní pokrytí	
V ČR pouze 2 přímí konkurenti	
Příležitosti	Hrozby
Zahraniční možnosti	Zahraniční konkurence
Využití dotačních projektů	Druhotná platební neschopnost
Spolupráce s univerzitami	Tlak na snížení ceny
	Dodávky pro firmy, jež dodávají do veřejného sektoru (změna zákonů)

3.8 ANALÝZA RIZIK

Tato část je zaměřena na identifikaci rizik, jež mohou nastat při obchodování na mezinárodních trzích. K analýze rizik byla zvolena metoda RIPRAN^{TN}. Celý proces analýzy rizik podle této metody se skládá z následujících fází:

- Příprava analýzy rizik,
- Identifikace rizik,
- Kvantifikace rizik,
- Odezva na rizika,
- Celkové zhodnocení rizika.

Metoda RIPRAN^{TN} (RIsk PRoject ANalysis) představuje empirickou metodu, využívající zkušeností pro analýzu rizik projektů. Autorem této metody je B. Lacko. Analýza je vnímána jako proces, kde jsou vstupy do procesu – výstupy z procesu – činnosti přeměňující vstupy na výstup s určitým cílem (36).

V následující analýze jsou nejprve identifikovány hrozby a jejich pravděpodobné scénáře. Dalším krokem je analýza rizik ke všem výše zmíněným zahraničním trhům. Pravděpodobnost selhání je hodnoceno číslem RPN (Risk Priority Number), neboli číslem rizikové priority. K tomuto číslu se dostaneme násobením pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho dopadu. Cílem této analýzy by měla být pomoc společnosti lépe reagovat na možná rizika a také implementovat vhodná opatření k jejich eliminaci. Zároveň vede k lepšímu rozhodování, na které trhy směřovat více svoji pozornost a kde je vhodné navázat novou spoluprací.

3.8.1 Identifikace hrozeb a scénářů

Nejdříve jsou identifikovány hrozby a následně k nim pak patříčné scénáře, které jsou vyobrazeny v níže uvedených tabulkách. Identifikace je provedena pro každý trh zvlášť.

Tabulka č. 4: Identifikace hrozeb a scénářů – Evropská unie (Zdroj: Vlastní zpracování, 2016)

Pořadové č.	Hrozba	Scénář
1	Kurzové riziko	Nižší zisky vzhledem k negativnímu vývoji Eura
2	Nesplnění závazku vyplývajícího ze smlouvy	Smluvní sankce
3	Nekvalitní výrobek	Stagnace výroby společnosti
4	Pozdní dodání	Smluvní sankce
5	Obtížná dostupnost informací o podnicích	Nezjištění bonity podniku, vymáhání po uzavření kontraktu
6	Platební neschopnost kupujícího	Ztráta zisku, Ztráta obchodního partnera
7	Jiná právní úprava podnikání než v ČR	Nesrovnalosti ve smlouvách

Tabulka č. 5: Identifikace hrozeb a scénářů – USA (Zdroj: Vlastní zpracování, 2016)

Pořadové č.	Hrozba	Scénář
1	Vysoké náklady na přepravu	Zvýšení ceny výrobku, nespokojenost
2	Silná vyjednávací pozice odběratele	Diktování podmínek
3	Dodání po smluveném termínu	Smluvní sankce, nespokojenost
4	Nedodržení platebního termínu	Náročné vymáhání, opožděný zisk

5	Uzavření smlouvy s novým odběratelem	Platební neschopnost odběratele
6	Nedostatečné zabalení výrobku	Poškození výrobku
7	Ztráta výrobku během dopravy	Nespokojenost, zvýšení nákladů, dlouhá doba dodání
8	Chybné označení výrobku	Ztráta zisku, vrácení zboží
9	Politická nestabilita v krajině	Nezaplacení výrobku

Tabulka č. 6: Identifikace hrozeb a scénářů – Asie (Zdroj: Vlastní zpracování, 2016)

Pořadové č.	Hrozba	Scénář
1	Vysoké náklady na přepravu	Vyšší cena výrobku
2	Jazykové bariéry	Komplikace při jednání, obtížná komunikace
3	Opožděné dodání	Nespokojenost zákazníka, smluvní sankce
4	Poškození výrobku při přepravě	Vrácení výrobku, nespokojenost zákazníka, zpětná přeprava na náklady firmy
5	Vrácení výrobku při nedodržení stanovené kvality	Ztráta zisku
6	Nedodržení platebního termínu	Zisk se zpožděním, náročné vymáhání
7	Ztráta výrobku při přepravě	Zvýšení nákladů, dlouhé dodání, nespokojenost zákazníka
8	Síla státních orgánů a vysoká míra korupce	Administrativní náročnost, zdlouhavé vyjednávání
9	Platební neschopnost kupujícího	Ztráta obchodního partnera, ztráta zisku
10	Nenalezení distributora	Neproniknutí na nový trh

3.8.2 Kvantifikace rizik

V následujícím kroku analýzy rizik je stanovena stupnice hodnocení pravděpodobnosti výskytu a míry dopadu rizika. Hlavním cílem je ohodnocení pravděpodobnosti scénářů a vyhodnocení míry rizika. Stupnice je zvolena v rozmezí 1-5, přičemž 1 znamená nejmenší míru pravděpodobnosti výskytu a míru dopadu a 5 naopak největší míru pravděpodobnosti výskytu a dopadu.

Tabulka č. 7: Škála hodnocení rizika (Zdroj: Vlastní zpracování, 2016)

Hodnota	Pravděpodobnost výskytu	Dopad
1	Velmi nízká	Zanedbatelný
2	Nízká	Zaznamenanatelný
3	Střední	Citelný
4	Vysoká	Velký
5	Velmi vysoká	Zničující

Po stanovení stupnice hodnocení rizik jsou jednotlivá rizika určena hodnotou z hlediska pravděpodobnosti výskytu a míry dopadu. Koeficienty pravděpodobnosti výskytu a dopadu jsou vynásobeny a je zjištěna hodnota RPN. Čím je dané číslo vyšší, tím je závažnost rizika vyšší. Jako hraniční hodnota RPN je zvolena hodnota 10. Rizika převyšující tuto hranici jsou označena v jednotlivých tabulkách žlutou barvou.

Tabulka č. 8: Kvantifikace rizik – Evropská unie (Zdroj: Vlastní zpracování, 2016)

Pořadové č.	Hrozba	Pravděpodobnost výskytu	Dopad	RPN
1	Kurzové riziko	4	3	12
2	Nesplnění závazku vyplývajícího ze smlouvy	2	3	6
3	Nekvalitní výrobek	2	4	8
4	Pozdní dodání	2	3	6
5	Obtížná dostupnost informací o podnicích	4	3	12
6	Platební neschopnost kupujícího	3	4	12
7	Jiná právní úprava podnikání než v ČR	3	3	9

Tabulka č. 9: Kvantifikace rizik – USA (Zdroj: Vlastní zpracování, 2016)

Pořadové č.	Hrozba	Pravděpodobnost výskytu	Dopad	RPN
1	Vysoké náklady na přepravu	4	3	12
2	Silná vyjednávací pozice odběratele	4	3	12
3	Dodání po smluveném termínu	2	3	6
4	Nedodržení platebního termínu	3	4	12
5	Uzavření smlouvy s novým odběratelem	3	4	12
6	Nedostatečné zabalení výrobku	2	3	6
7	Ztráta výrobku během dopravy	2	4	8
8	Chybné označení výrobku	1	3	3

9	Politická nestabilita v krajině	2	3	6
---	---------------------------------	---	---	---

Tabulka č. 10: Kvantifikace rizik – Asie (Zdroj: Vlastní zpracování, 2016)

Pořadové č.	Hrozba	Pravděpodobnost výskytu	Dopad	RPN
1	Vysoké náklady na přepravu	4	3	12
2	Jazykové bariéry	5	3	15
3	Opožděné dodání	2	4	8
4	Poškození výrobku při přepravě	2	3	6
5	Vrácení výrobku při nedodržení stanovené kvality	2	4	8
6	Nedodržení platebního termínu	4	4	16
7	Ztráta výrobku při přepravě	2	4	8
8	Síla státních orgánů a vysoká míra korupce	4	3	12
9	Platební neschopnost kupujícího	3	4	12
10	Nenalezení distributora	2	2	4

3.8.3 Návrh opatření

V následujícím kroku analýzy rizik jsou navržena opatření, která by měla vést k eliminaci výše identifikovaných rizik. Dle těchto opatření jsou upraveny pravděpodobnost výskytu a míra dopadu jednotlivých rizik. Po této úpravě vznikne nová hodnota RPN.

Tabulka č. 11: Možnosti snížení rizik – Evropská unie (Zdroj: Vlastní zpracování, 2016)

Pořadové č.	Hrozba	Návrh opatření	Pravděpodobnost výskytu	Dopad	RPN
1	Kurzové riziko	Doložka kupní smlouvy	3	3	9
2	Nesplnění závazku vyplývajícího ze smlouvy	Smluvní ošetření	1	3	3
3	Nekvalitní výrobek	Precizní kontrola výrobku	1	3	3
4	Pozdní dodání	Propracovaný informační systém pro sledování plnění dodávek	1	2	2
5	Obtížná dostupnost informací o podnicích	Navázání kontaktu s odběrateli/dodavateli daných podniků	3	3	9
6	Platební neschopnost kupujícího	Ošetření dokumentárním akreditivem	2	4	8
7	Jiná právní úprava podnikání než v ČR	Upravení právních důsledků ve smlouvě	2	3	6

Tabulka č. 12: Možnosti snížení rizik – USA (Zdroj: Vlastní zpracování, 2016)

Pořadové č.	Hrozba	Návrh opatření	Pravděpodobnost výskytu	Dopad	RPN
1	Vysoké náklady na přepravu	Využití nízkonákladových dopravců	3	3	9
2	Silná vyjednávací pozice odběratele	Zapojení třetí strany, oslabení pozice smluvním ošetřením	3	3	9
3	Dodání po smluveném termínu	Propracovaný informační systém pro sledování plnění dodávek	1	2	2
4	Nedodržení platebního termínu	Ošetření dokumentárním akreditivem	2	3	6
5	Uzavření smlouvy s novým odběratelem	Důkladná analýza účetních výkazů, historie platební schopnosti	2	4	8
6	Nedostatečné zabalení	Sofistikovaný způsob balení	1	3	3
7	Ztráta výrobku během dopravy	Pojištění přepravy	1	2	2
8	Chybné označení výrobku	Znalost legislativy	1	2	2
9	Politická nestabilita v krajině	Důsledná analýza v krajině, sledování odborných zpráv	1	3	3

		zahraničních organizací			
--	--	-------------------------	--	--	--

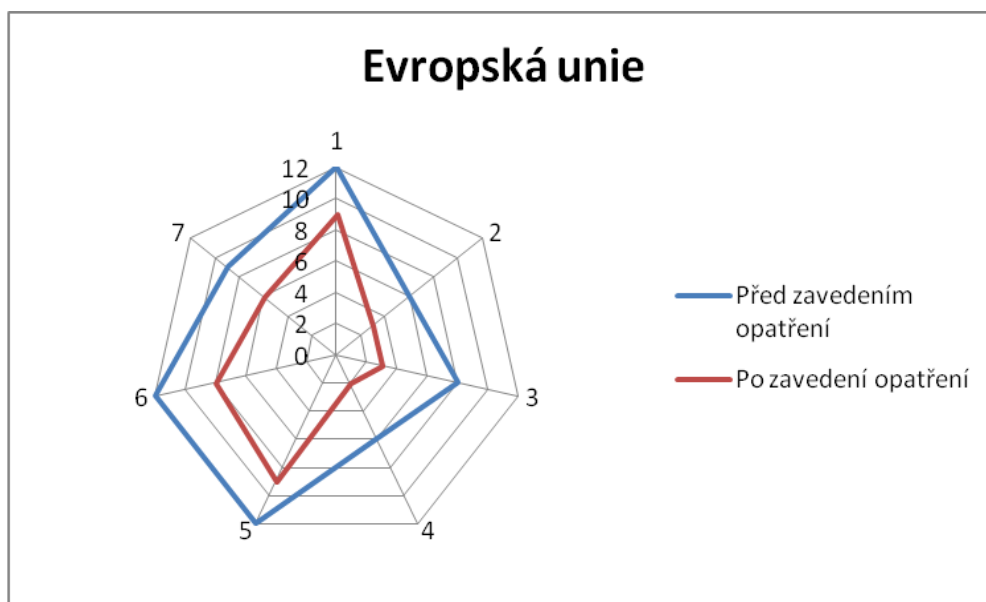
Tabulka č. 13: Možnosti snížení rizik – Asie (Zdroj: Vlastní zpracování, 2016)

Pořadové č.	Hrozba	Návrh opatření	Pravděpodobnost výskytu	Dopad	RPN
1	Vysoké náklady na přepravu	Využití nízkonákladových dopravců	3	3	9
2	Jazykové bariéry	Využití překladatele	2	3	6
3	Opožděné dodání	Propracovaný informační systém pro sledování plnění dodávek	1	2	2
4	Poškození výrobku při přepravě	Pojištění přepravy	1	2	2
5	Vrácení výrobku při nedodržení stanovené kvality	Důkladná kontrola výrobku	1	2	2
6	Nedodržení platebního termínu	Ošetření dokumentárním akreditivem	3	3	9
7	Ztráta výrobku při přepravě	Pojištění přepravy	1	2	2
8	Síla státních orgánů a vysoká míra	Znalost právního prostředí	3	3	9

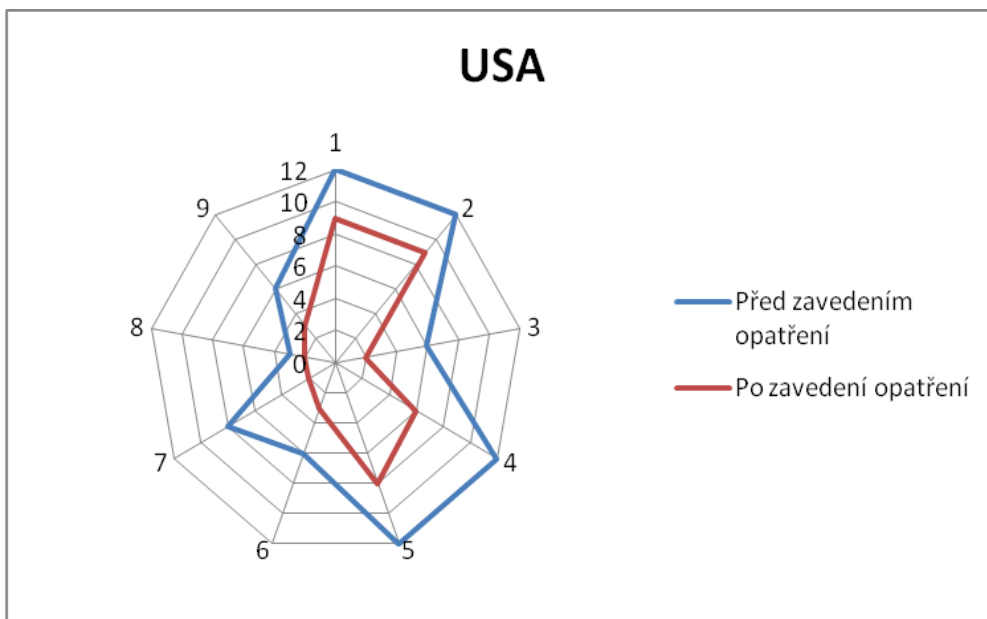
	korupce				
9	Platební neschopnost kupujícího	Ošetření dokumentárním akreditivem	2	3	6
10	Nenalezení distributora	Přehodnocení požadavků na distributora, možný vstup na trh samostatně	1	1	2

3.8.4 Vyhodnocení

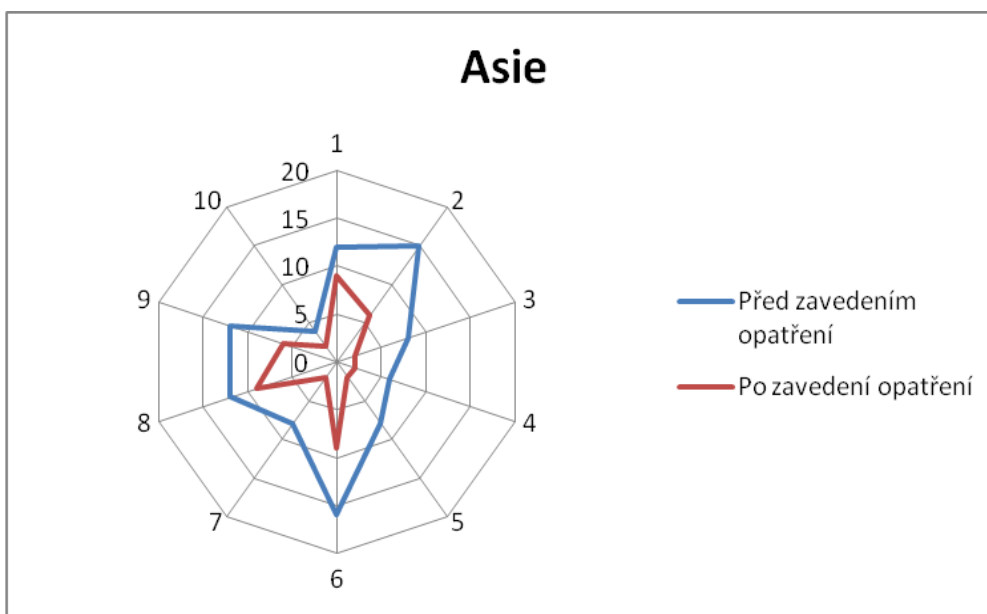
Poslední částí analýzy rizik je celkové zhodnocení rizika. Zhodnocení dopadu rizik zobrazují následující pavučinové grafy. Z grafů lze vyčíst, jak se eliminovali jednotlivé rizika po zavedení příslušných opatření. Grafy znázorňují rozdíl před (modrá hranice grafu) a po (červené hranice grafu) zavedení krizových opatření.



Obrázek č. 16: Pavučinový graf – Evropská unie (Vlastní zpracování)



Obrázek č. 17: Pavučinový graf – USA (Vlastní zpracování)



Obrázek č. 18: Pavučinový graf – Asie (Vlastní zpracování)

4 NAVRŽENÁ OPATŘENÍ

Na základě zpracovaných analýz byla navržena opatření k eliminaci rizik, které jsou konkrétněji popsány v této kapitole. Cílem každého podnikatelského subjektu by mělo být striktní dodržování uvedených opatření, za účelem částečného omezení či úplné eliminace hrozících rizik. V závěru této části jsou trhy seřazeny dle náročnosti obchodování. Výsledné hodnoty mohou posloužit analyzované společnosti jako podklady k navázání nových zahraničních vztahů či prohloubení stávajících vztahů.

Kurzové riziko

Kurzové riziko lze snižovat určitými úpravami v kupních smlouvách. Jednou z možností je prosazení kurzové doložky do kupní smlouvy, kde se stanoví způsob ustanovení ceny v závislosti na vývoji kurzu Eura. Další možností je tzv. „zafixování“ kurzu k určitému datu. Zde se podnik vyhne pohyblivosti kurzu po celou dobu fixace, což má za následek eliminaci rizika plynoucího z nepříznivého vývoje kurzu. Avšak na druhou stranu může nastat situace, kdy dojde k příznivému vývoji kurzu a firma se tak připraví o výnosy. V neposlední řadě může společnost po dohodě uzavřít kupní smlouvu v české měně, kdy se následně přesune riziko na odběratele. Ovšem tohoto aspektu si je většina odběratelů vědoma a proto je tato možnost značně omezená.

Obtížná dostupnost informací o podnicích

Tímto rizikem je myšlena nelehká dostupnost informací o zcela nově příchozích odběratelích, kde je důležité zkoumat jejich schopnosti splácet své závazky či zda se nenachází v insolvenční. Tato nedostupnost je způsobena faktem, kdy spousta zahraničních evropských zemí nedisponuje internetovými portály s informacemi o svých národních společnostech. V České republice existuje internetový portál justice.cz, kde se dají přehledně dohledat informace o podnicích v podobě výročních zpráv, rozvah i výkazů zisků a ztrát. Společnost První Kompozitní s.r.o. v nedávné době zaznamenala toto riziko, kdy jedna nejmenovaná francouzská společnost vystupovala jako seriózní kupující. Avšak později se ukázalo, že tato firma není schopna splácet své závazky vůči dodavatelům a nachází se v insolvenční. Zde zaznamenal podnik První Kompozitní s.r.o. jistou ztrátu. Snížení uvedeného rizika dosáhneme navázáním komunikace s dodavateli i odběrateli a zajistí se tak přísun požadovaných informací.

Platební neschopnost kupujícího

Riziko tohoto typu lze ošetřit dokumentárním akreditivem. Dokumentární akreditiv je platební instrument, který eliminuje riziko nezaplacení a používá se zejména při obchodování s hospodářsky méně vyspělými státy. Jistá nevýhoda tohoto akreditivu spočívá v účtování poplatků banky za jeho vydání. Další možností, jak se zabezpečit vůči platební neschopnosti, je pojištění. Tyto služby poskytují úvěrové pojišťovny.

Vysoké náklady na přepravu

Riziko vysokých nákladů na přepravu se týká zejména trhů na území USA a Asie. Je to dáno jejich vzdálenou geografickou polohou. Snižovat jej lze pomocí využití nízkonákladových dopravců a to jak pozemních, tak lodních i leteckých.

Jazykové bariéry

S jazykovými bariérami se setkáváme především na Asijském kontinentu. Toto riziko lze odstranit využitím služeb překladatele. Firma apeluje na odborné a ověřené překlady do angličtiny za účelem obchodních kontraktů. U exotických jazyků používaných v Asii je náročné vyhledat vhodného překladatele, který má znalost zahraničního obchodu například v čínštině. Tento způsob přináší náklady navíc. Z tohoto důvodu se podnik snaží zprostředkovávat většinu jednání v anglickém jazyce.

Na závěr návrhové části jsou seřazeny jednotlivé trhy podle náročnosti obchodování. Uspořádání je následující:

1. Evropská unie
2. USA
3. Asie

V Evropské unii lze nejjednodušší uskutečňovat obchodování. Plyne to z jednotného fungování evropského vnitřního trhu. Dochází zde k obdobným obchodním, kulturním i historickým zvykům. Společnosti se při obchodování v rámci EU potýkají poměrně s malými riziky a řadu z nich je možné poměrně snadno odstranit.

Na druhém místě skončily Spojené státy americké. Obchodování na tomto kontinentě má svá specifická úskalí, a to především v podobě rozdílných politických a legislativních úprav předpisů. Tím je myšleno balení a samotná bezpečnost.

Nejrizikovější trhy jsou v Asii. Zároveň se ale jedná o velmi atraktivní možnost kam expandovat. Tento výsledek má za následek komplikovaná komunikace a vysoká míra korupce.

ZÁVĚR

V závěru diplomové práce jsou zhodnoceny poznatky, ke kterým jsem přišel v průběhu jejího zpracování. Pro společnost, která se snaží proniknout na nové zahraniční trhy, čeká velké množství rizik a příležitostí. Oproti tuzemskému obchodování se to zahraniční velmi liší, a to především v podobě vyšších nároků na samotný produkt i na finanční a obchodní kapacity společnosti. V průběhu zpracování diplomové práce jsem byl v neustálém kontaktu s managementem analyzovaného podniku.

Cíle stanovené v úvodní části práce, spočívající v analýze vnějšího a vnitřního prostředí, byly splněny. Jedním z cílů bylo identifikovat konkurenci a zkušenosti firmy v rámci mezinárodního obchodování na vybraných trzích. Teoretická část práce byla zpracována z odborných knižních publikací a zdrojů dostupných na internetu. Zde byla popsána problematika mezinárodního obchodování a managementu řízení rizik.

Postupnými kroky byly teoreticky i prakticky rozebrány metody analýz pro vybraný podnik. Dále byla vypracována analýza trhu, na kterém podnik obchoduje (EU, USA, Asie) a analýza konkurence. Následně byla vytvořena PEST analýza a Porterova analýza konkurenčního prostředí, jež vyústila k vypracování SWOT analýzy. Došlo zde i k vytvoření analýzy vnitřního prostředí společnosti. Provedené analýzy vedly k odhalení možného úspěchu či neúspěchu.

Závěrečná část patřila analýze veškerých rizik a navržených opatření, jež mají pro společnost důležitý význam. Výstupy uvedené v této části práce by měly společnosti pomoci ve formě doporučení při uskutečňování obchodních styků na vybraných mezinárodních trzích. Důležitá doporučení byla podrobně popsána v návrhové části. Nakonec byly jednotlivé trhy seřazeny dle náročnosti obchodování. Výsledky lze shrnout takto:

- Nejméně rizikové obchodování je v Evropské unii díky jednotě evropského vnitřního trhu,
- Relativně snadné obchodování i na území USA, avšak nutno brát v potaz jisté odlišnosti legislativní povahy,

- Nejrizikovější obchodování na Asijském kontinentu, jedná se však o trhy nejvíce atraktivní.

Doufám, že tato práce poskytne společnosti První Kompozitní s.r.o. pomoc při výběru, na které trhy směřovat svoji pozornost a tím povede k vytouženému navyšování zisku.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- 1) 5M. Vybavení laboratoře. *5M.cz* [online]. ©2012 [cit. 2016-10-08]. Dostupné z: <http://www.5m.cz/cz/vybaveni-laboratore/>
- 2) 5M. Vývojové oddělení. *5M.cz* [online]. ©2012 [cit. 2016-10-08]. Dostupné z: <http://www.5m.cz/cz/vyvojove-oddeleni/>
- 3) ASI. Market Trends: Worldwide Composites Markets Growing. *Adhesivesmag.com*[online]. ©2016 [cit. 2016-21-09]. Dostupné z: <http://www.adhesivesmag.com/articles/92432-market-trends-worldwide-composites-markets-growing>
- 4) AVIATION. Are composite materials, which are being widely used in newer aircrafts, better at handling bird strikes? *Avitation.com* [online]. ©2015 [cit. 2016-16-09]. Dostupné z: <http://aviation.stackexchange.com/questions/22148/are-composite-materials-which-are-being-widely-used-in-newer-aircrafts-better>
- 5) BENEŠ, V. a kol. *Zahraniční obchod*. Praha: Grada Publishing, 2004. 328 s. ISBN 80-247-0558-3.
- 6) BERANOVÁ, Petra. *Přínosy a rizika zapojení podniku do mezinárodního obchodu*. Brno, 2012. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní.
- 7) CEBRE. J, *Statistika – mezinárodní obchod se zbožím meziročně vzrostl*. [online]. ©2002-2016 [cit. 2016-05-08]. Dostupné z: <http://www.cebrecz.cz/archiv-zprav/zprava-7576/>.
- 8) COMPOSITES MANUFACTURING. What Will Drive Composites Growth in 2015?. *Compositesmanufacturingmagazine.com* [online]. ©2015 [cit. 2016-20-09]. Dostupné z: <http://compositesmanufacturingmagazine.com/2015/01/what-will-drive-composites-growth-in-2015/>
- 9) CROWTHER, David a Shahla SEIFI. *Corporate Governance and International Business*. BookBoon, 2011. ISBN 978-87-7681-737-4.

- 10) ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A., TAUŠER, J. a kol. *Finanční strategie v mezinárodním podnikání*, Nakladatelství: ASPI, 2007, 317 s. ISBN 97880-7357-3.
- 11) DVOŘÁK, J., KOLEŇÁK, J. a VYBÍRAL, V. *Úvod do teorie mezinárodního obchodu*. Brno: VUT v Brně, Fakulta Podnikatelská, 2004.
- 12) EXELCOMPOSITES. ABOUT EXEL COMPOSITES. *Exelcomposites.com* [online]. ©2009 [cit. 2016-18-09]. Dostupné z: <http://www.exelcomposites.com/en-us/english/aboutexel.aspx>
- 13) EXELCOMPOSITES. PRODUCTION PLANTS. *Exelcomposites.com* [online]. ©2009 [cit. 2016-18-09]. Dostupné z: <http://www.exelcomposites.com/en-us/english/aboutexel/productionplants.aspx>
- 14) GDP KORAL COMPOSITES. Historie. *GDPKORAL.cz* [online]. ©2006-2009 [cit. 2016-17-09]. Dostupné z: <http://www.gdpkoral.cz/historie/p155>
- 15) CHVALINKOVÁ, Markéta. *OS-020-02 Pracovní řád*. 2. Vydání. 1. 6. 2013.
- 16) Inflace. *Český statistický úřad* [online]. ©2016 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace.
- 17) JANATKA, F., BÖHM, A. a HÁNDL, J. a kolektiv. *Komerční rizika v zahraničním obchodu a ochrana proti nim*. Praha: ASPI, 2001. ISBN 80-86395-14-6.
- 18) JPS COMPOSITE MATERIALS. ABOUT US. *Jpsglass.net* [online]. ©2015 [cit. 2016-19-09]. Dostupné z: <http://jpsglass.net/about/>
- 19) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení*. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- 20) KOVÁŘ, František. *Strategický management*. 1. Vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.
- 21) KURZYCZ. HDP 2016, vývoj hdp v ČR, *Kurzy.cz* [online]. ©2000-2016 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/A=1>.

- 22) KURZYCZ. Inlace – 2016, míra inflace a její vývoj v ČR. Kurzy.cz [online]. ©2000-2016 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inlace/>.
- 23) KURZYCZ. Mzdy – vývoj mezd, průměrné mzdy 2016. Kurzy.cz [online]. ©2000-2016 [cit. 2016-09-04]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>.
- 24) KURZYCZ. Nezaměstnanost – Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2016. Kurzy.cz [online]. ©2000-2016 [cit. 2016-09-15]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- 25) KURZYCZ. Vývoj HDP meziročně v %, Kurzy.cz [online]. ©2000-2016 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>.
- 26) MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*, 2. rozšířené vydání, Praha: Grada, 2006. 280 s. ISBN 80-247-1678-X.
- 27) MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní obchod a marketing: [praktická výkladová encyklopedie]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 266 s. ISBN 80-247-0364-5.
- 28) MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: Grada, 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-3237-4.
- 29) MATÚŠ, J., ČABYOVÁ, L., ĎURKOVÁ, K. *Marketing – základy a nástroje*. Trnava: Fakulta masmediální komunikace UCM v Trnave, 2008, 237 s. ISBN 978-80-8105-074-9.
- 30) MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
- 31) Nejnovější údaje: Zlínský kraj. *Český statistický úřad* [online]. ©2014 [cit. 2016-09-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/1-xz>
- 32) Obyvatelstvo v 1. pololetí 2016. *Český statistický úřad* [online]. ©2016 [cit. 2016-09-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/obyvatelstvo-v-1-pololeti-2016>
- 33) PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

- 34) PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- 35) PROCHÁZKA, Ivo. *Smart technologies in the world of companies*. 12. 6. 2013.
- 36) RIPRAN. Metoda pro analýzu projektových rizik. *Ripran.cz* [online]. ©2000-2016 [cit. 2016-12-08]. Dostupné z: <http://ripran.cz/>
- 37) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. Přepřac. A dopl. Vyd. Praha: C.H.Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- 38) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- 39) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013. 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- 40) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. 296 s. ISBN 80-247-1667-4.
- 41) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2003. 272 s. ISBN 80-247-0198-7.
- 42) SRNCOVÁ, Lucie. *Interview*. 13. 4. 2016.
- 43) STRONGWELL. LOCATIONS. *Strongwell.com* [online]. ©2016 [cit. 2016-19-09]. Dostupné z: <http://www.strongwell.com/about/locations/>
- 44) SVATOŠ, Miroslav. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. 1. Vyd. Praha: Grada. 2009. 367 s. ISBN 978-80-247-2708-0.
- 45) ŠTĚRBOVÁ, Ludmila. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2013, 364 s. ISBN 978-80-247-4694-4.
- 46) ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2009, 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9.

- 47) TECHNICKÝ PORTÁL. Možnosti využití kompozitních materiálů se rychle rozrůstají. *Technickýportál.cz* [online]. ©2016 [cit. 2016-15-09]. Dostupné z: http://www.technickytydenik.cz/rubriky/archiv-technik/moznosti-vyuziti-kompozitnich-materialu-se-rychle-rozrustaji_33712.html
- 48) TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika. Analýza a management*. 1. Vydání Praha: C.H.Beck, 2006, 396 s. ISBN 80-7179-415-5.
- 49) TRATEC. O nás. *Tratec.cz* [online]. ©2016 [cit. 2016-17-09]. Dostupné z: <http://www.tratec.cz/onas/>
- 50) Vybrané devizové kurzy - grafy. *Česká národní banka* [online]. ©2003-2016 [cit. 2016-10-04]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/grafy_form.jsp
- 51) ZELINKA, Antonín. *Výroční zpráva za rok 2014*. 10. 6. 2015.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Organizační struktura společnosti	44
Obrázek č. 2: Podíl objemu obchodů společnosti První Kompozitní s.r.o. za rok 2014	48
Obrázek č. 3: Podíl objemu obchodů společnosti První Kompozitní s.r.o. za rok 2015	48
Obrázek č. 4: Podíl tržeb dle odvětví společnosti První Kompozitní s.r.o. za rok 2015	49
Obrázek č. 5: Podíl tržeb dle odvětví společnosti První Kompozitní s.r.o. za rok 2015	49
Obrázek č. 6: Kompozitní materiály použité u přepravního letounu Boeing 787	50
Obrázek č. 7: Výrobní závody společnosti Exel Composites	53
Obrázek č. 8: Vývoj HDP meziročně v %	56
Obrázek č. 9: Vývoj HDP v mld. Kč	56
Obrázek č. 10: Meziroční míra inflace v %	57
Obrázek č. 11: Vývoj výše průměrné mzdy v ČR	58
Obrázek č. 12: Vývoj měnového kurzu EUR/CZK	59
Obrázek č. 13: Vývoj měnového kurzu USD/CZK	59
Obrázek č. 14: Počet obyvatel ve Zlínském kraji a jeho okresech v 1. a 2. čtvrtletí 2016	60
Obrázek č. 15: Vývoj míry nezaměstnanosti v % v ČR	61
Obrázek č. 16: Pavučinový graf – Evropská unie	78
Obrázek č. 17: Pavučinový graf – USA	79
Obrázek č. 18: Pavučinový graf – Asie	79

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Nejvýznamnější zahraniční státy exportu a jejich podíl na celkovém exportu.....	47
Tabulka č. 2: Průměrná inflace ČR v letech 2005-2015	57
Tabulka č. 3: SWOT Analýza	68
Tabulka č. 4: Identifikace hrozeb a scénářů – Evropská unie	70
Tabulka č. 5: Identifikace hrozeb a scénářů – USA.....	70
Tabulka č. 6: Identifikace hrozeb a scénářů – Asie	71
Tabulka č. 7: Škála hodnocení rizika	72
Tabulka č. 8: Kvantifikace rizik – Evropská unie.....	73
Tabulka č. 9: Kvantifikace rizik – USA	73
Tabulka č. 10: Kvantifikace rizik – Asie	74
Tabulka č. 11: Možnosti snížení rizik – Evropská unie	75
Tabulka č. 12: Možnosti snížení rizik – USA.....	76
Tabulka č. 13: Možnosti snížení rizik – Asie	77