



Vědecký časopis Vysoké školy Karla Engliše

Periodica Academica

2/2007

Nakladatelství
Quentin Company

Opera Collegii Karel Engliš

VYBRANÉ ASPEKTY INTEGRACE DODAVATELSKÉHO ŘETĚZCE A JEJICH DŮSLEDKY NA VÝKONNOST PODNIKU

Vladimír Bartošek

1 ÚVOD

Vzrůstající význam a důležitost integrace dodavatelů, podniků a zákazníků zmiňuje mnoho autorů, kteří obdobně jako Gimenez a Ventura [1] upozorňují, že integrace se stává důležitým zdrojem konkurenceschopnosti podnikatelských subjektů.

Ve snaze o dosahování zlepšení, či v nezbytném úsilí o to, aby dané podnikatelské subjekty zůstávaly i nadále konkurenceschopnými, Ragatz, et al. [2] (cit. [3]) upozorňují, že efektivní integrace dodavatelů do hodnotového a dodavatelského řetězce se stává klíčovým faktorem úspěchu podniku, přičemž podobný názor publikovali Zailani a Rajagopal [3] či Porter [4] a další.

Pod tíhou rapidního vývoje informačních a komunikačních technologií je zřejmé, že problémem integrace se v současnosti zabývá řada autorů i vědeckých prací, avšak způsob a cíle dosahování synergií prostřednictvím integrací v oblasti síťového podnikání, dodavatelských řetězců a sítí zůstává otázkou, kterou nelze nikterak triviálně zodpovědět.

Cílem následujícího článku je po úvodní definici a klasifikaci integrace dodavatelských řetězců, představit nejvýznamnější přístupy a pohledy na integraci a jejich vlivy na výkonnost organizace. Je nutné předestřít, že výkonnost nebude prezentována pouze pohledem ryze finančních parametrů, avšak pluralitou názorů pohledů jednotlivých autorů, věnujících se provozní výkonnosti organizací v síťovém prostředí s akcentací logistiky a logistického controllingu.

2 ZÁKLADNÍ PŘÍSTUPY K DEFINICI A ROZDĚLENÍ INTEGRACE

Integrace je obecně charakterizována výsledkem společných činností realizovaných jednotlivými organizačními jednotkami či obchodními partnery. Integraci lze charakterizovat jako kvalitu společně dosahovaných výsledků organizací nebo jejich funkcí, získávaných úpravou požadavků jednotlivých subjektů. [5]

Z pohledu organizace, je možné integraci rozdělit na interní a externí. K interní integraci logistických činností dochází uvnitř podniku pomocí nástrojů týmové práce; společného řešení operativních problémů atd., zatímco externí integrace logistických činností je realizována podél celého dodavatelského řetězce – např. poskytování informací o úrovni skladových zásob; společné řízení cílů; plánování aj.[1]

Gimenez a Ventura [1] kromě rozdělení integrace zjistili vzájemnou závislost mezi interní a externí integrací: interní integrace ovlivňuje externí spolupráci a obráceně. Autory byl dokázán pozitivní dopad interní integrace na externí integraci, čímž dochází ke koordinaci interních funkcí podniku mezi různými subjekty. Naopak externí integrace má pozitivní dopad na interní integraci, neboť jestliže firma chce spolupracovat s dalšími subjekty dodavatelského řetězce, pak potřebuje zlepšit interní integraci. V pohledu průmyslových organizací na obchodní vztahy ve výrobně – logistickém spojení bylo dokázáno, že interní integrace silněji ovlivňuje externí integraci, než-li v případě logisticko – marketingového rozhraní interní integrace. Autoři tento fakt chápou a vysvětlují jako důsledek skutečnosti, kdy integrace na rozhraní výroby a logistiky přináší okamžité přínosy při zlepšování externí integrace, než-li v opačném případě. Souhrnně výzkumem byla prokázána pozitivně korelovaná existence vztahu mezi úrovní interní integrace na logisticko – výrobním rozhraní a úrovní interní integrace v logisticko – marketingového spojení.

THE SELECTED ASPECTS OF SUPPLY CHAIN INTEGRATION AND THEIRS IMPLICATIONS ON ENTERPRISE PERFORMANCE

Vladimír Bartošek

Brno University of Technology, Faculty of Business and Management – Department of Management, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno, Czech Republic, bartosek@fbm.vutbr.cz

Abstract

According to different resources is Supply Chain Integration one of the most important characteristics of enterprise, which are supported by rapid Information and Communication Technology development. Present network based entrepreneurship environment requires more accurate and faster integration. The main goal of following article is to define basic methodology approach How to understand and classify integration. Besides the article deals with question, which integration exists and which parameters influence business performance.

Key words: integration, supply chain, performance,

JEL Classification: L 21, M 11

PROBLEMATIKA OHODNOCOVANIA AKCIÍ PRE POTREBY „SQUEEZE OUT“

Anna Harumová, Marián Miškanin

1 ÚVOD

Jedným z hlavných cieľov účastníkov kapitálových trhov je maximalizácia výnosov plynúcich z investovaného kapitálu, preto akcionári očakávajú za svoje investované prostriedky adekvátne výnosy. Rovnaké očakávania akcionárov budú aj pri „squeeze-out“, ktorý sa častokrát označuje aj ako „právo výkupu“, vytesnenie minoritných akcionárov“ a pod. Schválením novely zákona o bankách Slovenská republika implementovala do svojho právneho poriadku Smernicu Európskeho parlamentu a Rady Európskej únie 2004/25/ES z 21. apríla 2004 o ponukách na prevzatie. Zákonom č. 644/2006 Z.z. sa zaviedol okrem iného aj inštitút „squeeze-out“ alebo nútený výkup minoritných akcionárov.

2 PONUKA NA PREVZATIE

Ponuka na prevzatie predstavuje verejný návrh na odkúpenie (resp. výmenu) akcií cieľovej spoločnosti, od akcionárov tejto spoločnosti. Návrh podáva po nadobudnutí kontrolného podielu v cieľovej spoločnosti alebo má za cieľ nadobudnutie kontrolného podielu (podiel najmenej 33 % na hlasovacích právach spojených s akciami jednej cieľovej spoločnosti) v cieľovej spoločnosti. Ponuku na prevzatie podľa tohto zákona možno uskutočniť len na regulovanom trhu.

Konkurenčná ponuka na prevzatie je ponuka na prevzatie, ktorú v lehote platnosti inej ponuky na prevzatie, vo vzťahu k akciám tej istej cieľovej spoločnosti, uskutoční iný navrhovateľ.

Povinnú ponuku na prevzatie má povinnosť uskutočniť fyzická osoba alebo právnická osoba, ktorá sama alebo spolu s osobami konajúcimi s ňou v zhode dosiahne alebo prekročí kontrolný podiel v cieľovej spoločnosti. Táto osoba je povinná uskutočniť ponuku na prevzatie všetkých akcií cieľovej spoločnosti, ak zákon nestanovuje inak. Protiplnenie pri povinnej ponuke na prevzatie môže byť vo forme:

- peňažného protiplnenia,
- vo forme cenných papierov alebo,
- kombinácia týchto dvoch foriem.

Toto protiplnenie musí byť primerané hodnote akcií cieľovej spoločnosti a primeranosť protiplnenia sa musí doložiť znaleckým posudkom. Za primerané sa považuje protiplnenie:

- ktoré nie je nižšie ako najvyššie protiplnenie,
- zároveň nie je nižšie ako protiplnenie stanovené znaleckým posudkom,
- zároveň nemôže byť nižšie ako hodnota čistého obchodného imania vrátane hodnoty nehmotného majetku podniku pripadajúceho na jednu akciu podľa poslednej účtovnej závierky overenej audítorom pred vznikom povinnosti vyhlásiť povinnú ponuku na prevzatie.
- v prípade kótovaných akcií primerané protiplnenie súčasne nemôže byť nižšie ako priemerný kurz týchto akcií dosiahnutý na burze cenných papierov za posledných 12 mesiacov pred vznikom povinnosti vyhlásiť povinnú ponuku na prevzatie.

Účelom právnej úpravy povinnej ponuky na prevzatie je predovšetkým ochrana (minoritných) akcionárov v prípade, že na základe zmeny rozloženia účasti na spoločnosti dôjde k zníženiu ich vplyvu na riadenie spoločnosti a zároveň k vzniku rizika smerovania spoločnosti pri jej ovládnutí novou osobou. Uvedené skutočnosti môžu mať významný vplyv na hodnotu akcií

EVALUATION OF SHARES FOR THE PURPOSE OF SQUEEZE OUT

Anna Harumova, Marian Miškanin

Bratislava University, Faculty of Economy and Business, e-mail: harumova@uninova.sk,
marianmiskanin@yahoo.com

Abstract

General value of company shares, set by appraiser – legal person in appraisal report elaborated for evaluate amount of consideration (compulsory offer for take over, offer for take over realize carry out voluntary and competitive offer for take over) if is needed expert ruling like general value of company shares at all. The most suitable methods for evaluating of general value of company at all are property or enterprise methods. Suitable choice one of these two methods is quite difficult and appraisal has to give reason for the same as variables used in enterprise method. Squeeze out is the expulsion of a small group of shareholders from a joint stock company by means of cash compensation. In this process we should take into consideration a probability of legal disputes and for these cases should be used appraisal proofs for client expenses, whose is doing the expulsion of shareholders.

Key words: share, enterprise value, minority shareholders, majority shareholders, expert, evaluation methods, peremptory buy-out

JEL Classification: D 46, G 18, G 34

ŘÍZENÍ A MĚŘENÍ VÝKONNOSTI LOGISTICKÝCH PROCESŮ

Marie Jurová

1 ÚVODEM

Jak si můžeme povšimnout současných trendů v naší průmyslové praxi, mnoho podniků se už začalo orientovat na to, aby se staly více zaměřeny na kvalitu a zákazníka. Většina podniků se chce dnes ztotožnit s touto orientací a tyto firmy vesměs chtějí být nejlepšími ve svých oblastech a konkurovat a podnikat celosvětově. Chápou, že je životně důležité vybavit své zaměstnance všech úrovní nezbytnými pravomocemi.

Tato orientace má za následek i fakt, že ekonomické hodnoty a cíle přestávají mít samostatnou platnost. V situaci, kdy mnoho podniků zavádí orientaci na kvalitu a zákazníka, bude rozhodujícím faktorem úspěchu nebo neúspěchu schopnost podniku skutečně uvádět v život procesy, které přinášejí kvalitu a hodnoty pro zákazníka. Logistické procesy jsou k tomu klíčem. Podniky vytvářejí hodnoty pro zákazníky dvěma způsoby:

- tím, že plní požadavky zákazníků;
- tím, že překonávají jejich očekávání (často poskytováním vyšší hodnoty než je obvyklé za stanovenou cenu).

Tvorba nejvyšších hodnot pro zákazníky však sama o sobě není dostačující. Podniky musí vytvářet hodnoty pro své vlastníky, aby investice vlastníků vykazovaly návratnost a zisk. Jinými slovy, musí být produktivní při poskytování takové kvality, jakou zákazníci vyžadují. Přesto je vytváření hodnot pro zákazníky klíčem k vytváření hodnot pro vlastníky. Zákazníci jsou hlavním aktivem podniku a vytvářejí trvalý proud příjmů a zdroje nových oblastí podnikání svými připomínkami a komentáři. Nespokojení zákazníci stojí podnik vysokou cenu. Přinejmenším náklady na hrazení ztracených příjmů od nespokojených zákazníků (to znamená nalezení nových zákazníků) jsou velmi vysoké a často pohltí zisky za první rok podnikání v nové oblasti. Ještě větší následky má fakt, že nespokojení zákazníci své zklamání vyjadřují nahlas, což ještě více ztěžuje získání nových zákazníků. Pokud podnik uspokojuje zákazníky dlouhodobě, může rozšířit svůj podíl na trhu, zvýšit zisky, zlepšit efektivitu a konečně zvýšit svou hodnotu pro vlastníky.

Vytváření hodnot není nová koncepce. Pokud kvalita vytváří hodnoty pro zákazníky, její nedostatek, hodnoty pro zákazníky snižuje. Philip Crosby ve své knize *Kvalita bez pláče* identifikuje čtyři základní názory o kvalitě:

- kvalita znamená splnění požadavků, nikoliv jen fakt, že podnik produkuje zboží dobré kvality,
- podniky dosahují kvality prevencí, nikoliv následným posouzením,
- výkonnostní standard pro kvalitu je nulový počet závad, nikoliv nějaká přijatelná úroveň kvality,
- kvalita se měří cenou, jež se platí za nesplnění požadavků zákazníků, nikoliv nějakými ukazateli.

Podniky čeká v tomto desetiletí zásadní výzva. Musí se naučit, jak vytvářet hodnoty pro zákazníky v situaci, kdy náklady na kvalitu reprezentují 25 % hodnoty obratu. Zlepšení kvality služeb může představovat větší problém než je zvyšování kvality produktu, především proto, že se kvality služeb a produktu liší ve třech klíčových oblastech:

- definování kvality služeb je mnohem subjektivnější a méně přesný úkol než definování kvality produktu. Kvalita služeb, podobně jako krása, spočívá v pohledu toho, kdo se dívá (zákazníka) a tak v ní může být stejně veliký díl individuálního vnímání jako předmětné skutečnosti,

MANAGEMENT AND PERFORMANCE MEASUREMENT OF LOGISTICS PROCESSES

Marie Jurová

Karel Englis College, Sujanova nam. 356/1, 602 00 Brno, jurova@vske.cz

Abstract

Increasing productivity is always concerned with the achievement of concrete goal, no matter if we are talking about improving quality within logistics process or in any other process. As a result, it helps us in judging whether a company is successful or not, as well if it is capable of retaining its competitive advantage by offering the high quality products to its customers.

The success of the company will depend on how well the company is going to handle key issues, such as customer oriented approach, and (selling then a product and/or service, which has a high value for the customers). If the company manages to do so, then we can say it is handling its economic activities properly. Logistics belongs to such economic activities.

This paper deals with adding value through perfect logistics, which is considered as a key economic process.

Keywords: perfect logistics, increasing productivity, customer services, creating value for customers

JEL Classification: O 21, O 33, P 11

MEZIPODNIKOVÁ SPOLUPRÁCE – BUDOUCÍ PROSPERITA PRO MALÉ PODNIKY V ČR

Jiří Koleňák

1 ÚVOD

Problematika mezipodnikové spolupráce je v současné odborné literatuře ve světě velice často skloňována. A přestože je řada problémů v této oblasti ve vyspělých ekonomikách vyřešena, nebo přinejmenším řešena, jejich opětovné zkoumání v našich podmínkách se zdá být nutností.

Existuje celá řada odlišností mezi podnikatelských prostředím v České republice a ostatních ekonomicky vyspělých zemích jako je Německo, Francie, Velká Británie, USA či Japonsko. Ekonomiky zmíněných zemí nebyly nikdy vystaveny podmínkám podobným našim. A není proto možné jednoduše aplikovat postupy popsané teorií a aplikované v zahraniční praxi na podniky v ČR.

Podmínky v ČR vyžadují mnohé modifikace a případně hledání zcela nových postupů a definic. Ty ovšem mohou být zpětně aplikovatelné v globálním prostředí. Neboť české podniky sice začínaly v odlišném prostředí, avšak směřují k témuž cíli jako jejich zahraniční konkurenti. To je nutí hledat netradiční a nové přístupy, které mohou výrazně obohatit celosvětovou teorii či praxi managementu a podnikání.

Spolupráce je reakcí podniků na současné tržní prostředí, které je nutí neustále pracovat na posilování vlastní konkurenceschopnosti. Toho je dosahováno vyhledáváním, vytvářením a především implementací jedinečných konkurenčních výhod do systému podnikání.

Významné postavení strategických aliancí mezi generátory konkurenčních výhod dokládá celá řada studií autorů z mnoha zemí světa např.:

- Knowledge Acquisition and Learning in Dutch and Belgian SMEs.
- Formation of Strategic Alliances in High Technology Industries: Comparative Study of the Resource Based Theory and the Transaction Cost Theory.

- Strategic Alliances: a Model for Establishing Long-term Commitment to Inter-organizational Relations in Construction.

2 VÝHODY VSTUPU PODNIKU DO MEZIPODNIKOVÉ ALIANCE

Spolupráci mezi podniky lze rozdělit do tří základních skupin. Do první skupiny lze řadit takovou spolupráci, kdy jsou tvořeny nové hodnoty a obecně jsou přínosy pozitivní. Tuto formu spolupráce označme za pozitivní kooperaci. Ve druhé skupině bude kooperace negativní, která je chápána jako konkurence. Tu by se každý podnik měl snažit redukovat. A třetí skupinu tvoří kooperace neutrální.

1.1 Výhody pozitivní kooperace

- Přidaná hodnota vznikající doplněním znalostí či technologických možností.
- Nákladová i organizační efektivita - firmy zaměří zdroje na své základní činnosti vytvářející zisk a ostatní aktivity řeší například outsourcingem.
- Harmonizace cílů, redukce duplicitních činností, posílení vlivu.
- Technologická partnerství
 - sdílení zdrojů při výrobě (lidé, technologie,
 - suroviny, rizika a pod.);
 - spolupráce při výzkumu a vývoji;

COOPERATION BETWEEN COMPANIES – FUTURE PROSPERITY FOR SME'S IN THE CZECH REPUBLIC

Jiri Kolenak

Karel Englis College, Sujanova nam. 356/1, 602 00, Brno, kolenak@gnt.cz

Abstract

This paper is focused in field of intercompany cooperatin between SME's. Topic is actual because of high level of competition in globalised markets. Efective and coordinated cooperation should be powerfull tool for reaching and maintaining of unique competitive advantages. This advantages can help to companies to survive in varying conditions. Case study is also the part of the paper. It practically shows idea of collaboration between SME's in retail market leading to reduce of competitive advantages of hypermarket chains.

Key words: SME, cooperation, strategic management

JEL Classification: L 25, R 12

STRUKTURA A STABILITA VIRTUÁLNÍCH ORGANIZACÍ

Ivo Kuřitka, Pavel Fotijev

1 ÚVOD

Geografická distribuce dodavatelů po celém světě vede k nutnosti integrovat činnosti uvnitř i mimo firmy. SCM – supply chain management vyžaduje integrovaný informační systém pro sdílení informací o různých činnostech podél řetězce přidané hodnoty (*Value Chain*). Toto vede ke vzniku Virtuálního podniku / Virtuální organizace (*Virtual enterprise / Virtual organisation*), neboť komunikující, samoregulující, adaptující se a učící se systém, může a

musí být uvnitř svého prostředí považován za entitu; je to systém, který přesahuje kvalitativně prosté jednotlivé součásti dodavatelského řetězce a je vymezen vůči svému okolí. Tento typ organizace nacházíme ve výrobní sféře a většinou je součástí finálního výrobce. Není nutné aby tato organizace náležela k jediné firmě, obvykle je distribuovaný. Na druhé straně spektra virtuálního organizování mohou být virtuální společnosti zakládány a organizovány shora – záměrně již jako pouze jedna virtuální firma, využívající v maximální míře outsourcingu a své specifické znalosti organizování na základě IT. Takové společnosti se uplatňují zejména v e-komerci, B2C, IT samotných, zábavním průmyslu, médiích a komunikacích. Často vznikají za účelem realizace jediného projektu a struktura jimi ovládané virtuální organizace bývá centralizovaná, tedy virtuální společnost je ústřední (focal, ohnisková) a realizuje svůj projekt v určité bázi dodavatelských firem. B2B systémy leží mezi oběma zmíněnými typy, blíže však mají k typu prvnímu. Za zvláštní typ by zcela jistě bylo možné považovat burzu jako svého druhu virtuální podnik.

Všechny virtuální organizace, které se i jen částečně zabývají fyzickými toky musí implementovat logistickou koncepci do své organizační struktury. Původ prvního typu virtuální společnosti jasně ukazuje klíčové postavení řízení toků surovin, materiálu, výrobků, zboží, informací a financí ve virtuálním organizování. Realita globální ekonomiky vyžaduje rychlou dostupnost všech toků rozhraními mezi jednotlivými prvky dodavatelského řetězce a tedy navzájem kompatibilní metody logistického řízení. S narůstající velikostí a především komplexitou světových ekonomických sítí, je nutné řízení logistických procesů decentralizovat s ohledem na omezenou možnost absolutní regulace všech procesů i s ohledem na decentralizovanou povahu značné části sítí.

2 VIRTUÁLNÍ ORGANIZACE

Podniky jsou v současném tržním prostředí nuceny provádět transakce, které přesahují tradiční omezení jejich fyzického umístění. Virtuální organizace (VO) může být dočasné, nebo trvalé uskupení geograficky rozptýlených osob, skupin, organizačních jednotek, podniků, které nemusí nutně náležet k jedné určité firmě nebo organizaci, anebo celá organizace, která závisí na elektronickém propojení při uskutečňování své produkce [1]. Skloubení doplňujících se schopností mezi dodavateli a subdodavateli je příznačné pro virtuální organizování. Propojením klíčových schopností získá VO možnost uspět na trhu se správným produktem v pravý čas. I když mají virtuální společnosti z obecného hlediska velmi omezené zdroje samy o sobě, mohou dosáhnout podstatných výkonů využíváním přístupných zdrojů původně nezávislých partnerů, kteří se však vzájemně spojují při dosahování cílů

STRUCTURE AND STABILITY OF VIRTUAL ORGANIZATIONS

Ivo Kuritka, Pavel Fotijev

Brno University of Technology, Faculty of Business and Management, Kolejní 2906/4, 638 00 Brno, ivo@kuritka.net

Abstract

The article discusses considerations on stability of virtual organizations in respect to their virtual structure. It is emphasized that the tendency of virtual enterprise to instability might be ascribed to their so desired flexibility. Critical points are defined for various organizational types as well as general requirements for improving of stability in respected branch of national economics.

Key words: virtual organization, supply chain management, stability, structure, graph

JEL Classification: A 01, M 11

KVALITA ŘÍZENÍ VZDĚLÁVACÍCH PROCESŮ A JEJÍ VLIV NA EFEKTIVNOST VZDĚLÁVÁNÍ

Jan Lojda

1 ÚVOD

Motto: „Efektivnost při řešení problémů je kritériem, aby vědění (znalost) přežilo jako takové.“

Současný svět je charakterizován chaotickým přístupem k většině lidských činností, vzdělávání nevyjímaje. Modlou doby jsou obraty typu flexibilita, inovativnost, kreativita, nové přístupy, pro-aktivita (nebo aktivita již nestačí), motivace atd. Tento diverzifikovaný přístup k procesům, které v rámci dosahování stanovených cílů uplatňujeme, vede ve svém důsledku k poněkud naivnímu hledání nějakého ideálu. Tím ideálem se zdá být řízená změna a individuální přístupy. Záměrně používám slova ideál, protože se nejedná o cíl. Pokud bychom pracovali s cílem jako takovým, bylo by zapotřebí jej daleko lépe definovat, kvantifikovat a také zajistit, aby jeho dosažení bylo měřitelné, Nic takového se při směřování do budoucnosti ovšem neděje. Nic takového se neděje ani v rámci vzdělávacích institucí. Nedokážeme pracovat s business procesem jako vodítkem pro stanovování cílů a orientaci v konkrétním čase, místě a podmínkách. Namísto toho pracujeme s podcíli a jsme vláčení omezujícími podmínkami, které si někdy sami nastavujeme. Cílem tohoto krátkého příspěvku je vnést světlo (a nikoliv zmatek) do problematiky provázanosti managementu jako vědní disciplíny a vzdělávacích procesů. Již samo oddělování managementu od řízení vzdělávacích procesů (nebo chcete-li vyučování a učení, i když toto vydělení je trestuhodné okleštění problematiky) není dobrým signálem a přitom se jen ve velmi málo případech setkáme s takovou mírou sebereflexe, aby se některý z akademických funkcionářů zabýval tím, zda má nebo nemá pro řízení vysoké školy dostatečné manažerské dovednosti nebo kompetence. Pokusy CSVŠ Praha připravit za peníze EU vzdělávací program pro řídicí pracovníky ve vysokém školství narazil na fenomén, který lze nazvat vzdělávání nevzdělatelných. Přehlížení potřeby znalosti měkkých dovedností je u akademických pracovníků dostatečně známo nejen na školách technického směru. Plánování, organizování a řízení vzdělávacích procesů navíc postrádá vnímání komplexity světa, schopnost pohybu v řádech (míře zevšeobecnění a úrovně řešených problémů) a nerespektuje individualitu vzdělávaného subjektu. Za naivní lze označit představy, že nabídka studijních variant a individuální studijní cesty je již oním respektováním individuality. Tento typ představ sice může navodit diskuzi, ale z praktického hlediska se jedná opět o podcíle a nepochopení významu individuálního vnímání světa.

2 PRINCIPY VEDOUCÍ KE VYŠŠÍ KVALITĚ ŘÍZENÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Zamysleme se nad rozdílnými možnostmi řízení vzdělávacích procesů u institucí, které se vzděláváním zabývají, jak svou hlavní činností. Pro omezení šíře problematiky pracujeme pouze se vzděláváním graduovaným (na vysokých školách) ve všech jeho mutacích (prezenční, distanční, kombinovaná, E-learning, blended teaching atd.). Postupně se tedy zabývejme na manažerské úrovni tvorbou vzdělávacího programu (oboru), pak obsahu předmětů a nakonec vlastním řízením vzdělávacího procesu.

2.1. Strategie tvorby studijní nabídky

Vzdělávání jako celek má stejně jako ostatní lidské činnosti dvě stránky. Jednou je strana nabídky vzdělávání a druhou poptávka po něm. Kritickým místem obou poloh je schopnost stanovení vzdělávacího cíle. Na straně nabídky je třeba si položit otázku proč právě moje

QUALITY MANAGEMENT IN EDUCATION

Jan Lojda

Karel Englis College, Sujanovo nam. 1, CZ-624 00 Brno, Czech republic, e-mail: lojda@vske.cz

Abstract

The contribution deals with the underestimated problem of the impact of managerial skills and competences of educational providers on the effectiveness of educational processes. The focus is done on the different approaches to the planning, organizing and managing activities in education management. Author offers the mirror (feedback) to understand better the sense and impact of different approaches and attitudes. The core of the contribution is in discussion on the teaching supported by IT tools (E-learning). Clear definition of the student and teacher roles allows to the author to work with the complexity of world and to develop principles pro quality management of the educational processes.

Key words: complexity, uniformity, effectiveness of education, validation of education, me learning, mental model, digital natives, digital immigrants, management approaches

JEL Classification: I 21, M 53

FINANČNÉ NÁSTROJE AKO PROSTRIEDOK TRANSFERU FINANČNÝCH RIZÍK PODNIKU

Peter Markovič

1 PODSTATA KREDITNÉHO DERIVÁTU

V podnikateľskom prostredí sa pohybujú inštitúcie, ktoré svojou aktivitou zabezpečujú bezporuchový presun kapitálu z miest generovania do miesto použitia. Ide o finančné inštitúcie, kde dominantné postavenie zaslужujú štátne, komunálne a komerčné banky. Keďže základným finančným cieľom ich podnikania je maximalizácia trhovej hodnoty podniku sústreďujú sa na generovanie kladného výsledku, teda zisku, ktorý však môžu dosahovať len pri určitej miere rizika. Spravovanie finančných prostriedkov a ich investovanie na finančnom trhu nemusí zákonite prinášať dostatočné výnosy na krytie nákladov, preto musia vykonávať aj ďalšiu úverovú činnosť, t. j. požičiavať finančné prostriedky na báze komerčných úverov, príp. operácií s dlhovými cennými papiermi. Poskytovanie úverov spôsobuje vznik *kreditného (úverového) rizika* a núti banky hľadať spôsoby jeho riadenia, napr. v zmysle Bazilej II. Základným nástrojom banky pri riadení kreditného rizika pritom nemôže byť len pasívna tvorba rezerv, vyžadovanie zábezpek, regulácia rizikových prirážok k prime rate, príp. poisťovanie vybraných typov úverov. Banka musí aktívne využívať produkty finančného trhu, ktoré jej umožňujú presúvať kreditné riziko na iné subjekty, za čo samozrejme musí platiť určité poplatky.

Do obdobnej situácie sa môže dostať aj bežný výrobný alebo obchodný podnik, ktorý uskutočňuje finančné operácie, nesúce kreditné riziko. V 90-tych rokoch minulého storočia zaznamenávame v segmente derivátového trhu pohyb, ktorý vedie k vzniku špeciálnej skupiny derivátov, tzv. kreditných (úverových) derivátov. Podstata týchto derivátov je založená na úplatnom obchodovaní s kreditným rizikom, pričom kreditné riziko preberá na seba subjekt, ktorý ho dokáže ďalej efektívne riadiť od subjektu, ktorý sa obáva prípadných potenciálnych strát spôsobených platobnými problémami dlžníka.

1.2 Kvantifikácia a ocenenie kreditného rizika

Obchodovanie s kreditným rizikom predpokladá, že subjekty majú istú predstavu o výške straty, ktorá môže nastať v prípade rizikovej udalosti, vedie predpokladať pravdepodobnosť nastanie tejto situácie a počítajú s časovým horizontom jeho pôsobenia. Zjednodušene povedané, dokážu kvantifikovať kreditné riziko. Pravdepodobne sa nedopustíme žiadneho omylu, pokiaľ bude tvrdiť, že kreditné riziko vzniká všade tam, kde sa majú alebo budú presúvať peňažné prostriedky, samotné kreditné riziko môžu mať v takomto prípade niekoľko podôb.

Stanovenie výšky kreditného rizika, ktoré vzniká v konkrétnej situácii závisí od pravdepodobnosti výpadku, výšky úverovej angažovanosti a výšky možnej náhrady. *Pravdepodobnosť výpadku* sa odvodzuje z ratingového hodnotenia dlžníka a dotýka sa jeho zlyhania pri splácaní úrokov, splácaní istiny a omeškania pri oboch platbách. Interné modely bánk dokážu vyhodnotiť riziko dlžníka na základe

- jeho finančných ukazovateľov,
- výsledkov, ktoré plánuje dosahovať pri realizácii úverovaného objektu,
- platobnej disciplíny, teda splácania úverov z minulosti alebo
- pravdepodobnosti zmeny ratingového hodnotenia v porovnaní so súčasným stavom.

FINANCIAL INSTRUMENTS OF RISK TRANSFER

Peter Markovic

Karel Englis College, Sujanova nam. 1, CZ-602 00 Brno, pmarkovic@post.sk

Abstract

The growing complexity of current entrepreneur environment causes that entrepreneurs are forced to seek new means and methods eliminating at least partially some negative aspects of financial risk. The development of new financial instruments opens some space for the application of hedging strategies based on risk transfer. Financial derivatives as specific financial instruments are interesting for these countries, where the economic transformation of entrepreneurial environment is marked by the higher level of uncertainty. This paper deals with the presentation of one financial instrument – credit derivative and its choice according to credit risk consequences.

Key words: financial derivatives, swap, financial risk, credit risk, risk transfer

JEL Classification: G 13, G 32

TRŽNÍ HODNOTA PŘI MEZIPODNIKOVÉ SPOLUPRÁCI FIREM – DEFINICE A MOŽNÉ PŘÍSTUPY K OCENĚNÍ

Lucie Mašterová

1 ÚVOD

Dnešní trh lze popsat jako globalizovaný a cenově transparentní, díky informačním technologiím není pro zákazníka problém zjistit cenu totožného produktu kdekoliv ve světě, a díky pokročilé logistice jsou smazány i rozdíly v geografické vzdálenosti. Technologie jsou využívány podobným způsobem po celém světě a díky výše uvedeným skutečnostem mluvíme o tzv. hyperkonkurenčním tržním prostředí. Navíc dochází v řadě oborů podnikání k tzv. překrývání trhů a propojování oborů, jejichž důsledkem je přechod konkurence z jiných oborů. Tlak konkurence působí přímo proti úspěchu podniků a ty tak musejí reagovat

hledáním nových konkurenčních výhod. Neboť podnik, který ztrácí konkurenceschopnost, nemůže v žádném případě navyšovat svoji tržní hodnotu.

Různé formy spolupráce představují pro podniky strategickou variantu, jejímž prostřednictvím lze takových konkurenčních výhod dosahovat. Intenzita vazbového propojení mezi podniky pak bude představovat významný omezující činitel. Náhodná spolupráce nedokáže zajistit trvalost a nákladovou efektivnost navázaného vztahu a těsné formy, jako jsou meržingy a akvizice, ztrácí organizační i právní pružnost, která je nesmírně důležitá pro získávání nových konkurenčních výhod.

Jako velmi perspektivní forma spolupráce se jeví mezipodnikové aliance, často označované za **aliance strategické**. Ty představují formu spolupráce dostatečně těsnou, aby dokázaly zajistit dlouhodobé trvání výhod vyplývajících z kooperace i jejich nákladovou efektivnost, na druhou stranu dostatečně volnou, aby se dokázaly pružně přizpůsobovat novým podmínkám tržního prostředí. Tato forma představuje například výzvu k zapojování subjektů bezprostředně se nepodílejících na vytváření produktů, ale přidávajících hodnotu i jinými způsoby, jako jsou například doprovodné služby nebo snižování nákladů či inovace vyšších řádů v podnikatelských procesech.

Zvyšování konkurenceschopnosti, postavení podniku na trhu, zvyšování počtu zákazníků a tím i pravděpodobný růst tržeb, jako důsledky mezipodnikové spolupráce, by měly vést k základnímu podnikovému cíli. Růst tržní hodnoty podniku je současnou teorií považován za základní kritérium hodnocení výkonnosti podniku. Z toho důvodu plyne potřeba určování a řízení tržní hodnoty podniku. Každá prosperující společnost by měla znát svou tržní cenu, nejenom pro možnost prodeje či splnutí s jiným podnikem, ale také proto, aby mohla ovlivňovat svoji činnost a hospodaření tak, aby její tržní hodnota rostla. [4] [8]

2 TVORBA PRIMÁRNÍ TRŽNÍ HODNOTY PODNIKU A MOŽNOSTI JEJÍHO OCENĚNÍ

Každý podnik by měl svojí činností vytvářet určitou tržní hodnotu, kterou můžeme označit jako **základní** (tedy **primární**). Můžeme ji definovat jako: „*odhadnutou částku, za kterou by*

MARKET VALUE OF THE COMPANIES IN CASE OF INTERFIRM COOPERATION – DEFINITION AND POSSIBLE WAYS OF EVALUATION

Lucie Masterova

Karel Englis College, Sujanova nam. 356/1, 602 00, Brno, masterova@fbm.vutbr.cz

Abstract

The market value maximization is the company's main aim according to theory developed in 1980's. Under this objective the company sets a lot of sub objectives which help to achieve the maximal market value. It company also seeks and derives benefits from tools which helps to button up the sub objectives at the same time. There is needed to look for new, specific and unique competitive advantages to make the company value constantly rising. The cooperation between companies could be important generator of competitive advantages. The main aim of this article is to draw out the creation of primary and secondary market value (in the article called market value of synergic effect) at companies' cooperation either through strategic alliance form or franchising form.

Key words: market value of the company, strategic alliance, franchising, cooperation, specific kind of assets, free cash flow

JEL Classification: D 23, L 14

KOMPARACE LIKVIDITY PRIMÁRNÍHO A SEKUNDÁRNÍHO TRHU PRAŽSKÉ A VARŠAVSKÉ BURZY CENNÝCH PAPÍRŮ

Romana Nývltová

1 RELEVANTNOST DISKUSE O BURZE CENNÝCH PAPÍRŮ PRAHA

Fungující kapitálový trh umožňující podnikům získávat zdroje financování je nezbytným předpokladem prosperity a dynamiky hospodářského rozvoje každé země. Narozdíl od bankovního sektoru je totiž kapitálový trh schopen profinancovat zajímavé a tedy i potencionálně velmi výnosné projekty s vyšším stupněm rizika. Tato vlastnost kapitálového trhu nabývá na ještě větší významnosti v souvislosti s dalším zpřísnováním regulatorních pravidel přímého půjčování prostřednictvím bankovního sektoru (Basel II).

Finanční sektor v České republice je stejně jako ve většině vyspělých zemí Evropy silně závislý na bankách. Podíl bank na aktivech bankovního sektoru dosahoval v roce 2006 více než 73 %, což je mírně nad průměrem zemí eurozóny. I přes srovnatelnou roli bankovního sektoru při financování podniků však český kapitálový trh za srovnávanými zeměmi zaostává. Toto tvrzení lze doložit statistickými charakteristikami jediného burzovního trhu v České republice. Z hlediska počtu kotovaných emisí akcií a dluhopisů a objemu obchodování s nimi lze Burzu cenných papírů Praha (BCPP) označit ve srovnání s novými trhy Evropské unie za jednu z nejméně vyspělých. Základním problémem je přitom nedostatečný objem primárních akciových emisí (IPO), bez nichž se nemůže zvýšit likvidita sekundárního trhu. Zatímco na varšavské burze bylo jenom za rok 2006 uskutečněno 38 IPO, na BCPP byly za celou její moderní historii uskutečněny pouhé 4 primární akciové emise. Je přitom prokazatelné, že z hlediska technického a legislativního je pražská burza připravena a příčiny nerealizování emisí tak spočívají zejména v rovině psychologických bariér. Předkládaný příspěvek se zabývá analýzou Burzy cenných papírů Praha a Varšava s cílem zjistit, proč tyto dva stejně „mladé“ trhy vykazují na úrovni akciového trhu naprosto rozdílnou likviditu. Příspěvek byl zpracován v rámci projektu IGA ŠA VŠ č. FŘ/07-01 „Specifika a postupy Value Based Managementu v podnicích automobilového průmyslu“.

S ohledem na skutečnost, že v současném liberalizovaném a ekonomicky i informačně propojeném prostředí mohou české podniky ke svému financování využít v podstatě jakýkoliv velký vyspělý kapitálový trh v Evropské unii, je třeba před uvedenou diskusí o Burze cenných papírů Praha obhájit její relevanci. Ve výroční zprávě BCPP za rok 1999 byla této malé regionální burze prognózována budoucnost spočívající ve společné standardizaci s dalšími čtyřmi středoevropskými burzami (Bratislava, Budapešť, Lublaň a Varšava) a vytvoření aliance s kapitálovým trhem EU. V roce 2007 pražská burza uveřejnila studii, ve které je diskutována významnost BCPP jako burzy připravující regionální trh pro investování do místních společností a vytvářející podmínky pro jejich možné členství na velkých mezinárodních burzách. Kromě toho, že podniky kotované na BCPP odvádějí v průměru vyšší daň z příjmů právnických osob (neboť vykazují vyšší snahu o vykazování pozitivních výsledků hospodaření) je rovněž zřejmé, že existence BCPP přinesla nová pracovní místa obsazená vysoce kvalifikovanými lidmi s nadprůměrnými měsíčními příjmy a tedy i vyššími odvody daně z příjmů fyzických osob. Nejvýznamnější prokázaný přínos však spočívá v tvrzení, že zdvojnásobení objemu obchodování na BCPP by teoreticky mohlo vést až k půlprocentnímu zvýšení dynamiky růstu HDP České republiky.

COMPARISON OF WARSAW AND PRAGUE PRIMARY AND SECONDARY STOCK MARKET LIQUIDITY

Romana Nývltová

Skoda Auto College, V. Klementa 869, 293 60 Mladá Boleslav, romana.nyvltova@skoda-auto.cz

Abstract

Functioning capital market where companies raise sources of their financing plays a key role for economic dynamics of each country. The Prague Stock Exchange (PSE) can be designated as one of the less developed markets in European Union from the point of view of share and bond issues listed and volume of trading with them. The basic problem lies in insufficient amount of initial public offerings (IPO), which is an obstacle of higher secondary market liquidity. Only 4 IPOs were successfully finished on the Prague Stock Exchange in its whole modern history, whilst on the Warsaw Stock Exchange (WSE) 38 IPOs had been undergone in one single year 2006. This article deals with the reasons of different liquidity of PSE and WSE primary stock market. This discussion seems to be relevant since it has been demonstrated, that doubling of trading on PSE could lead to half percent increase in dynamics of Czech GDP growth.

Key words: initial public offering, listing, stock exchange

JEL Classification: G 10, O 16

PLATBY NA INTERNETU A 3D-SECURE

Gabriela Oškrdalová

1 ÚVOD

E-commerce dnes nejen ve světě, ale i v České republice představuje perspektivní distribuční kanál. Podle provedených průzkumů již alespoň jeden nákup na internetu realizovalo 16 % obyvatel České republiky starších 15 let. Počet zákazníků internetových obchodů přitom rok od roku roste. V roce 2006 uvádělo zkušenost s on-line nakupováním 12 % lidí, o rok později již zmiňovaných 16 % (tzn. nárůst o 33,3 %). [6]

Jedním z předpokladů dalšího rozvoje on-line nákupů je zajištění bezpečnosti prováděných transakcí, především zajištění bezpečnosti elektronických on-line plateb.

Ty dnes patří k oblíbeným metodám úhrady zboží a/nebo služeb při nakupování na internetu. Zákazník internetového obchodu se může rozhodnout buď pro platbu prostřednictvím platební karty nebo pomocí tzv. platebního procesu (např. PayPal). Kouzlo obou způsobů elektronických on-line plateb spočívá v jednoduchosti realizace platby a v tom, že se kupující okamžitě po pokusu o provedení platby dozví, zda platba proběhla úspěšně či nikoliv.

Elektronické on-line platby se těší čím dál větší oblibě i v České republice. V následujícím textu se zaměříme na provádění plateb na internetu prostřednictvím platebních karet, a to v systému 3D-Secure.

2 PLATEBNÍ KARTY A INTERNET

Placení platebními kartami na internetu patří v současné době k moderním a při dodržení určitých pravidel i k bezpečným způsobům placení. V zahraničí tyto typy plateb dominují především v B2C segmentech trhu. V České republice jejich význam sice stále stoupá, ale převážná část on-line nákupů je bohužel stále placena na dobírku, hotově či převodem peněz z účtu na účet.

Prostřednictvím platebních karet je u nás realizována jen malá část plateb. Důvodů je přitom několik. Zmínit lze např. psychologické zábrany některých zákazníků

internetových obchodů, kteří považují placení prostřednictvím platebních karet na internetu za příliš nebezpečné, a nízkou úroveň bezpečnosti plateb realizovaných na internetu platebními kartami u některých internetových obchodů. Dá se však předpokládat, že po odstranění předsudků zákazníků a po zajištění bezpečnosti prováděných plateb dosáhne i u nás během následujících let placení na internetu prostřednictvím platebních karet významu srovnatelného s vyspělými zeměmi světa. Vysoké úrovně bezpečnosti prováděných plateb lze dosáhnout používáním systému 3D-Secure.

3 3D-SECURE

3D-Secure je moderní aplikace kartových asociací VISA a MasterCard, která umožňuje provádění bezpečných plateb platební kartou na internetu. Podstatou této aplikace je bezpečná autentizační technologie používající šifrování Secure Sockets Layer (SSL) pro předávání informací a dotazování u účastníků s cílem provést autentizaci držitele platební karty během on-line nákupu a ochránit informace o platební kartě během jejich přenosu prostřednictvím internetu. Používání 3D-Secure řešení dnes nabízejí svým klientům – internetovým obchodníkům všechny velké české banky. A je možné říci, že také všechny velké a seriózní internetové obchody již dnes tento protokol používají. Jak tedy probíhají platby v tomto systému? A jaké jsou jeho výhody?

PAYMENTS ON THE INTERNET AND 3D-SECURE

Gabriela Oskrdalova

Karel Englis College, Sujanova nam. 356/1, 602 00 Brno, oskrdalova@seznam.cz

Abstract

The subject of this paper "Payments on the internet and 3D-Secure" is an analysis of on-line payments by credit cards. The paper deals with 3D-Secure system, its principles, and advantages for on-line customers and e-shops, security of this system for on-line payments by credit cards.

Key words: e-commerce, internet, on-line payment, security, 3D-Secure, credit card

JEL Classification: G 32, L 86

PRÁVO JAKO PEDAGOGICKÁ DISCIPLÍNA – NOVÉ VÝUKOVÉ TRENDY NA FAKULTÁCH NEPRÁVNICKÝCH

Miroslav Píndeš

1 ÚVOD

V současném rychle se měnícím světě se také daleko rychleji než v minulosti mění požadavky kladené na pracovníky nejrůznějších profesí. V České republice se stále nedostává právně vzdělaných kvalifikovaných pracovníků s nižším stupněm vysokoškolského vzdělání. Výchova k vedení lidí a týmů, výchova k růstu a formování vlastní osobnosti je podceňována a důsledkem tohoto stavu je ne zcela optimální obraz českých manažerských dovedností a kompetencí. Porovnání firem řízených zahraničními majiteli a firem řízených výlučně českým managementem jednoznačně poukazuje na nedostatky v osobnostní, morální a především odborné vyspělosti. Toto konstatování je o to závažnější, v souvislosti s procesem vstupu České republiky do struktur Evropské unie a vyžaduje posílení ekonomicko-manažerské sféry, jejímž úspěšným předpokladem je nejen znalost ekonomické problematiky, ale stejně

tak příslušných právních disciplín, důležitých pro kvalitní činnost podnikatele, mimo jiné i v rámci čtyř základních svobod EU.

S tím úzce souvisí potřeba posílení právního vědomí všech kategorií osob, které se na tomto procesu účastní, zejména pak v oblasti malého a středního podnikání. Zkušenosti z předchozího období, ale i současnosti ukazují, že neznalost právního prostředí je odrazem nízkého dodržování právních norem, jehož následkem je např. nejrůznější obcházení právních předpisů a s ním spojené značné komplikace např. při vymáhání nároků, které vznikají v souvislosti s výše uvedenou řídicí a podnikatelskou činností. Je tedy nezbytné, kromě podpory metod moderního managementu, marketingu, moderních technologií i značné posílení právního vědomí všech, kteří se podílejí na těchto podnikatelských aktivitách.

Potřeby institucí, organizací a firem jak soukromého, tak veřejného sektoru vyžadují absolventy jak teoreticky vzdělané, tak i s adekvátními praktickými znalostmi. Edukační proces proto musí vycházet z potřeby nabídnout univerzálního absolventa nového typu, který bude schopen pohybu v sociálním prostředí a bude schopen aktivně ovlivňovat sociální systémy ve svém okolí na základě hodnotové a filozofické orientace současného světa. Tento proces by měl být atraktivní a aktuální z hlediska současných a budoucích potřeb trhu práce. Teoretické a praktické zvládnutí problematiky jednotlivých předmětů musí absolventům umožnit hlouběji proniknout do sféry právního řízení institucí. Další prohlubování znalostí, především v právní, ale i ekonomické a řídicí, organizační, jazykové, filozofické oblasti, je nezbytné k tomu, aby absolventi byli schopni vykonávat samostatné řídicí funkce.

2 PRÁVO JAKO NÁSTROJ REGULACE VZTAHŮ VE SPOLEČNOSTI

Právo je jedním z důležitějších normativních regulativů. Jedná se o složitý systém norem, který v zásadě ovlivňuje veškerý společenský život. Vedle práva existují další společenské normativní řády, které specifickým způsobem přispívají k řízení společenského života: obyčeje, zvyklosti, společenská morálka, náboženské normy a také další partikulární normy (např. stavovské kodexy). Vedle společenských normativních systémů existují osobní morální postoje jednotlivců. Všechny tyto normy se mohou navzájem lišit a to tím, že se na jedné straně mohou překrývat, nebo mohou být ve vzájemném rozporu. Vzhledem k těmto skutečnostem je právo zapotřebí vnímat jako společenský jev, jako významnou oblast veškerého společenského života. [5]

LAW AS A PEDAGOGICAL DISCIPLINE – NEW TEACHING TRENDS AT NON JURISTIC COLLEGES

Miroslav Pindes

Karel Englis College, Sujanova nam. 356/1, 602 00, Brno, e-mail: miroslav.pindes@vske.cz

Abstract

This paper deals with the importance and possibility of law disciplines instruction at non juristic colleges. It takes the law disciplines as the pedagogical ones and outlines particular areas of law education in context with other social subjects. Herewith it offers a motive how to empower the general culture of graduates by the interconnection of educational subjects.

Key words: law, manager, education, workmanship

JEL Classification: I 21, K 10

COMPETITIVE CHALLENGES OF INTERNATIONALIZATION OF THE CZECH SMES - OPPORTUNITIES AND THREATS

Robert Zich

1 INTRODUCTION

Internationalization has ceased to be an unknown word already long time ago. On the other hand, many companies still see the internationalization as the notion without any content. Especially with respect to factual use of opportunities, offered by the internationalization. Phobia from problems and risks related to the development of internationalization activities are surely more than justified. It is really not possible to expect that it would be an easy way. Essential starting point for delimitation of internationalization is the approach defined by P.W. Beamish. However in the context of majority of SMEs it is important to respect above all following characteristics of internationalization activities:

- internationalization of company and their activities is a process
- within the framework of the internationalization process it is possible to talk not only about transfer - sale and purchasing of products, but also about transfer of knowledge, people, methods, manufacturing etc.. In relation to this transfer is important direction, i.e. "domestic market - foreign market" or "foreign market - domestic market"
- from the point of company behavior, we can talk about active and passive internationalization. Active can be understood in such a way that company itself tries to establish oneself in foreign markets, and with it corresponds changes in its competitive strategy and management. On the contrary, passive internationalization can be understood as changes shown in the company by acceptance of new methods and progresses responding to generally higher level of internationalization of markets without own effort to establish oneself outside the scope of domestic market.

From the point of recognition of internationalization process of companies are important specific forms, which the company selects. Forms most frequently used by Czech SMEs are:

- Import of final products
- Import of raw materials, semi products etc.
- Export through independent sales representatives
- Export through own sales representatives
- Export through own subsidiaries
- Unexpected request from foreign partner
- Franchising
- Particular contract (not-repeated)
- Joint Venture with foreign partner
- License holder (Buying foreign license)
- Licenser (sale of license to foreign companies)
- Establishing new subsidiaries on foreign market
- Involving to international strategic alliances

Dynamic development of competitive environment, with which the internationalization is connected, demands really a lot. Indeed, it is essential to understand in how different competitive environment the company would work. Difference is not in the fact that completely new factors would come into existence; the difference is rather in the fact that some of them can be demonstrated in rather diverse way. Yet the popular statement that there is not other way in any way as also domestic markets are too heavily internationalized, can be

COMPETITIVE CHALLENGES OF INTERNATIONALIZATION OF THE CZECH SMES - OPPORTUNITIES AND THREATS

Robert Zich

Brno University of Technology, Faculty of Business and Management, Kolejní 2906/4, 638 00 Brno, Czech Republic, zich@fbm.vutbr.cz

Abstract

Internationalization has ceased to be an unknown word long-ago. On the other hand, many companies and institutions still keep it as rather notion without any content. The text presents certain results of the research interested in the internationalization of SMEs in the Czech Republic. The text characterizes the perception of the changes of competitive environment and opportunities and threats related to internationalization from the point of the companies. Moreover, it identifies interesting differences between companies developing their internationalization activities and those which have not set-up to this way yet.

Key words: internationalization, competitive environment, SMEs

JEL Classification:

F 23, O 19, R 11