ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Analýza exportních příležitostí vybrané firmy

Analysis of export opportunities in the particular company

Bc. Eva Krocová

Plzeň 2017

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: **2016/2017**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Eva KROCOVÁ**
Osobní číslo:	**K14N0075P**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Podniková ekonomika a management**
Název tématu:	**Analýza exportních příležitostí vybrané firmy**
Zadávající katedra:	**Katedra marketingu, obchodu a služeb**

Zásady pro vypracování:

1. Formulujte stručný teoretický úvod do řešené problematiky.
2. Charakterizujte vybranou firmu a zhodnoťte její exportní aktivity.
3. Vhodným způsobem analyzujte obchodní aktivity společnosti pro rozšíření exportních trhů.
4. Na základě zjištěných informací navrhněte možné exportní příležitosti, včetně konkrétních doporučení pro firmu.

Rozsah grafických prací: **neuveden**

Rozsah kvalifikační práce: **60-80**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **BENEŠ, Vlastislav a kol.** *Zahraniční obchod. 1. vyd.* **Praha: Grada, 2004. 328 s. ISBN 80-247-0558-3.**
- **MACHKOVÁ, Hana a kol.** *Mezinárodní obchodní operace. 5. aktualiz. vyd.* **Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3237-4.**
- **SVATOŠ, Miroslav a kol.** *Zahraniční obchod: teorie a praxe. 1. vyd.* **Praha: Grada, 2009. 367 s. Expert. ISBN 978-80-247-2708-0.**
- **ZAMYKALOVÁ, Miroslava.** *Mezinárodní obchodní jednání. 1. vyd.* **Praha: Professional Publishing, 2003. 171 s. ISBN 80-86419-28-2.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jan Tlučhoř, Ph.D.**
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání diplomové práce: **21. října 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2017**

Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan

L.S.

Ing. Jan Tlučhoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 21. října 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Analýza exportních příležitostí vybrané firmy“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

Plzeň dne 20. 4. 2017 .....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu práce Ing. Janu Tlučhořovi, Ph.D. za spolupráci a cenné rady, kterými přispěl k vypracování této práce.

Dále bych chtěla poděkovat pracovníkům společnosti Kovohutě Rokycany, a.s., především pak panu Mgr. Miloši Tučkovi za ochotu a poskytnutí informací potřebných k vypracování praktické části této diplomové práce.

Obsah

Úvod ... 7
1 Cíle a metodika práce ... 8
2 Mezinárodní obchod ... 10
2.1 Vývoj mezinárodního obchodu ... 10
2.2 Význam vnějších ekonomických vztahů země ... 12
2.3 Formy mezinárodního obchodu ... 13
2.4 Formy vstupu na mezinárodní trh ... 14
2.5 Vývozní obchodní operace ... 16
2.6 Přínosy a rizika vstupu firmy na mezinárodní trh ... 17
2.7 Podpora exportu v České republice ... 20
2.8 Průmyslové trhy ... 22
3 Analýza zahraničních trhů ... 23
3.1 PEST analýza ... 25
3.1.1 Politicko-právní prostředí ... 25
3.1.2 Ekonomické prostředí ... 26
3.1.3 Sociálně-kulturní prostředí ... 27
3.1.4 Technologické prostředí ... 27
3.2 Porterova analýza ... 28
3.3 Metodika analyzování trhů ... 30
4 Kovohutě Rokycany, a.s. ... 34
4.1 Historie společnosti ... 35
4.2 Vize a poslání společnosti ... 37
4.3 Organizační struktura společnosti ... 37
4.4 Produktové portfolio a výroba ... 38
4.5 SWOT analýza ... 40
4.6 Současný zahraniční obchod a exportní aktivity společnosti ... 46
5 Analýza možností expanze na další zahraniční trhy ... 49
5.1 Polsko ... 59

5.2 Maďarsko ... 66
5.3 Írán ... 72
5.4 Závěr hodnocení ... 79
6 Návrh aktivit vhodných pro vstup na zvolený trh ... 81
6.1 Produkt ... 81
6.2 Cena ... 82
6.3 Distribuce ... 83
6.4 Marketingová komunikace ... 83
6.5 Obchodní případ ... 85
7 Spolupráce s organizacemi podporujícími export ... 87
7.1 Česká exportní banka ... 87
7.2 Exportní garanční a pojišťovací společnost ... 88
7.3 CzechTrade ... 90
Závěr ... 91
Seznam tabulek ... 92
Seznam obrázků ... 93
Seznam použitých zkratek ... 94
Seznam použitých zdrojů ... 95
Seznam příloh ... 103

Úvod

Tato diplomová práce se zabývá problematikou hledání nových mezinárodních trhů, neboť analýza a volba vhodného postupu během výběru a následného vstupu na zvolené zahraniční trhy je pro úspěšnou expanzi podniků zásadní.

V současné době se stále zvyšuje počet domácích firem, které usilují o vstup na zahraniční trhy. Tato situace je z velké části způsobena nepřetržitým propojováním jednotlivých státních ekonomik, ale je také ovlivněna stále se zvyšujícím tlakem zahraničních konkurentů. Zahraniční obchod je výchozím bodem vzniku různých forem mezinárodních ekonomických aktivit. Jedná se o obchodování mezi zástupci odlišných států, jejichž aktivity tyto hranice přesahují. (Beneš, 2004; Kalínská a kol., 2005) V literatuře se kromě termínu zahraniční obchod objevuje i pojmenování mezinárodní obchod. Tento obchod je znázorňován jako toky zboží, které jsou předmětem obchodu mezi jednotlivými národními ekonomikami. Velikost mezinárodního obchodu je možné zjistit pomocí objemu světových dovozů a vývozů. (Fojtíková, 2009)

Export je označován jako základní forma mezinárodního obchodu, je vysvětlován jako transport zboží či služeb z domácí ekonomiky do ekonomiky zahraniční. Nemusí se však jednat pouze o zboží, možné je obchodovat také se službami, jako jsou např. technologie, software, licence. (Štěrbová a kol., 2013; Svatoš a kol., 2009)

K obchodování na zahraničních trzích mohou být podniky motivovány různorodými důvody. Prvotním impulzem pro takovýto vstup na zahraniční trhy může být například charakter domácí ekonomiky, kde omezující velikost domácího trhu neumožní firmě plně naplnit její podnikatelskou strategii. Těmto firmám mohou zahraniční příležitosti poskytnout širší prodejní a nákupní možnosti, jež dlouhodobě vedou k snížení závislosti na národním trhu a posílení firemní stability. (Machková a kol., 2010)

Vstup na mezinárodní trh společnosti přináší řadu výhod, zároveň sebou však nese i řadu rizik. Proto je důležité před vstupem do zahraničí důkladně zanalyzovat trhy tak, aby bylo umožněno efektivní strategické rozhodnutí. Pokud chce firma na zahraničním trhu uspět, nestačí mít pouze dobrý nápad a kvalitní produkt, ale je nutné cílovým trhům dobře rozumět a znát faktory, které na trh působí. Čím podrobnější má firma o daném trhu informace, tím schopněji může využít potenciál a zároveň snáze snížit rizika dané oblasti. (Berndt, 2007; Waisová, 2014)

1 Cíle a metodika práce

Diplomová práce je zaměřena na vyhledávání nových exportních příležitostí pro strojírenský podnik Kovohutě Rokycany, a.s. V průběhu tvorby práce bude spolupracováno s prodejním oddělením a vedením firmy. Společnost Kovohutě Rokycany a.s. plánuje v rámci své podnikatelské strategie proniknout na nové zahraniční trhy a rozšířit tak své exportní aktivity. Vedení podniku vyžaduje vytvoření metodiky, pomocí které by bylo možné analyzovat nové potenciální trhy. Při zpracování této diplomové práce je využito metodických postupů uvedených v příručce „Metodika k vypracování bakalářské/diplomové práce“.

Hlavním cílem této diplomové práce je pomocí vhodně navržené metodiky analyzovat exportní příležitosti vybrané společnosti, v podnikem zvolených zemích. Na základě provedené analýzy zvolit nejvhodnější trh a navrhnout vstupní marketingové aktivity vhodné pro expanzi na tento vybraný trh.

Dílčími cíli práce jsou zpracování rešerše sekundárních zdrojů, návrh modelu, pomocí kterého budou analyzované zahraniční trhy srovnány a analyzování podnikem zvolených trhů prostřednictvím navrženého modelu. Na základě vytvořeného modelu bude společnosti autorkou doporučen nový trh vhodný pro export výrobků a marketingové aktivity, pomocí kterých by firma na tento trh mohla vstoupit. Cílem práce je tedy tvorba metodiky hodnocení zahraničních trhů, která bude vhodná pro zvolený výrobní podnik.

V první části této práce bude zpracován teoretický úvod do problematiky mezinárodního obchodu a jeho přínosy a rizika. V této části budou také popsány existující způsoby analyzování zahraničních trhů a faktory, pomocí kterých mohou být jednotlivé trhy hodnoceny. Dále zde budou popsány také organizace, které podporují exportní aktivity českých firem. Ve čtvrté části bude představena zvolená společnost Kovohutě Rokycany, a.s. a její současné zahraniční aktivity.

Stěžejní částí práce bude hodnocení možností pro rozšíření exportních aktivit společnosti. Toto hodnocení bude provedeno prostřednictvím navržené metodiky v podobě scoring modelu. Na základě výsledků provedené analýzy, podnikem zvolených trhů, vytvoří autorka pro firmu doporučení a zvolí vhodnou variantu

pro export tak, aby byly splněny cíle společnosti. V závěrečné části práce bude pomocí marketingového mixu navržena možnost vstupu na nejvhodnější zahraniční trh.

Veškeré teoretické informace, použité pro vypracování této diplomové práce, budou získávány studiem odborné literatury, sekundárních dat a interních materiálů podniku. Další data potřebná k vypracování této práce budou čerpána z osobních konzultací s pracovníky společnosti a zdrojů jako jsou Eurostat, CzechTrade, Transparency International atd. Pro získání dat bude využito také nestrukturovaných rozhovorů s vedoucím pracovníkem prodejního oddělení a generálním ředitelem společnosti. Formální část práce bude vypracována za pomoci Microsoft Office Word a Microsoft Office Excel.

2 Mezinárodní obchod

Obchod na mezinárodní úrovni se vyvíjel dlouhá léta. Zahraniční obchod tak, jak ho známe dnes, se vyvinul z nutnosti dělby práce. Na základě geografických podmínek se každý stát zaměřil především na produkci nejsnáze získatelných výrobků a následně je směňoval na zahraničních trzích, což se stalo základní formou propojení světových ekonomik. (Beneš, 2004; Fojtíková, 2009) Tato mezinárodní ekonomická integrace se stala příčinou změny vztahů mezi jednotlivými trhy i postupné proměny jejich dělby práce. (Kalínská a kol., 2005)

V oblasti mezinárodního obchodu je důležité věnovat pozornost také mezinárodnímu marketingu. Tento marketing je definován jako podnikatelská filosofie, která cílí na uspokojování přání a potřeb zákazníků na zahraničních trzích. Díky sestavení správné marketingové strategie mohou tedy firmy dosáhnout optimalizace zdrojů a posílit tím svou konkurenceschopnost také na dalších trzích. (Machková, 2002)

Zahraniční obchod je historicky nejvýznamnější a nejstarší formou vnějších ekonomických vztahů. Množina vnějších ekonomických vztahů země je pestřejší, čím ekonomicky vyspělejší je daný stát. Exportérův úspěch je tedy podmíněn komplexní nabídkou podloženou financováním a exportérovou účastí na zajištění obchodu. (Svatoš a kol., 2009)

2.1 Vývoj mezinárodního obchodu

Každý státní útvar, ve své historii, dokázal vyrábět některé zboží ve vyšší kvalitě než jiný, a tím lépe uspokojovat životní potřeby svých obyvatel. Z této skutečnosti vzešel zájem směňovat tyto produkty za jiné potřebné zboží, které bylo v dané zemi nedostatkové. Jednalo se především o potraviny nebo drahé kovy. Způsoby, jak získat toto nezbytné a potřebné zboží existovaly v historii pouze dva: obchod nebo válka. (Svatoš a kol., 2009)

Základní formou mezinárodního obchodu byl barterový obchod, tedy směna zboží za zboží. S rozvojem zahraničního obchodu rostl problém nedostatku směnitelných statků, a proto se vyvinula potřeba vzniku všeobecného ekvivalentu, který v historii měnil svou podobu od pazourku, přes zlato, drahé kameny až do současné podoby peněz. K rozvoji mezinárodního obchodu ve značné míře přispěly také objevitelské

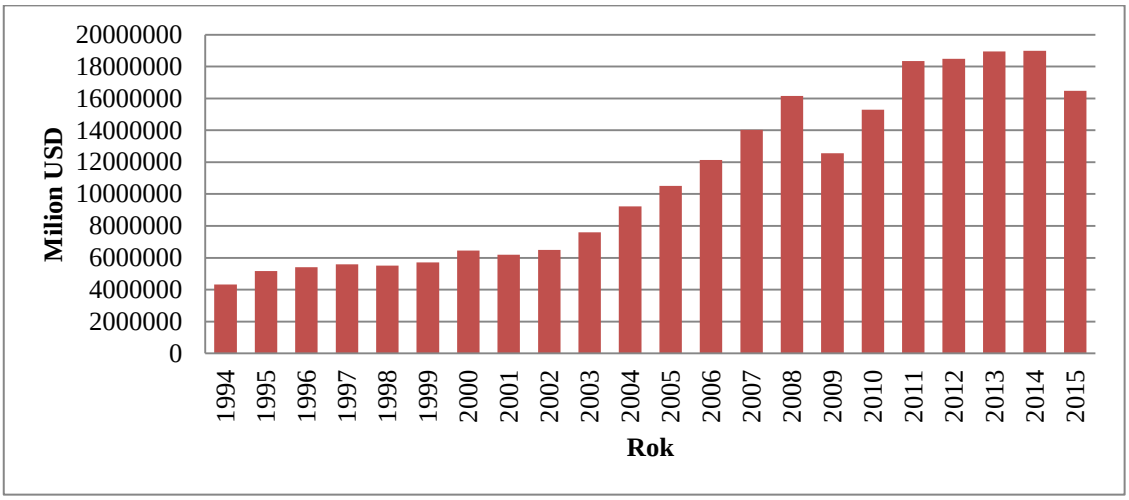
zámořské cesty, především šlo o kolonizaci Afriky, objevení Ameriky, a následně i Austrálie. Hlavním důvodem těchto expedicí bylo především hledání bohatství a nových trhů. Tak jako v minulosti jsou i dnes jednotlivé formy mezinárodního zatěžovány problematikou směnitelnosti jednotlivých měn, potřebných pro provedení obchodní operace. (Beneš, 2004)

K dalšímu významnému rozvoji zahraničního obchodu a dělby práce přispěla průmyslová revoluce. Vynálezy z tohoto období: parní stroj, lokomotiva a objev elektřiny výrazně ovlivnily rozvoj společnosti i mezinárodních ekonomických vztahů. Toto období společenského rozkvětu bylo však narušeno světovými válkami, kdy se účastníci válečných konfliktů zaměřili na získání zbraní, munice a nezbytných potravin. Velký nárůst mezinárodní obchodní spolupráce nastal po druhé světové válce, kdy v období vědecko-technické revoluce došlo k rozvoji telekomunikačních sítí, infrastruktury i kosmických objevů. (Beneš, 2004)

Charakteristickým jevem dnešní doby se stala globalizace, tento jev byl v minulosti označován jako internacionalizace, nicméně se nejedná o synonyma. Internacionalizace představuje rostoucí geografické šíření ekonomických aktivit přes státní hranice. V případě globalizace nepředstavují hranice žádná omezení. (Kunešová a kol, 2014) Globalizace je intenzivní integrací ekonomik, jenž se odvíjí od odstranění bariér mezinárodního obchodu a liberalizace zahraničních vztahů. Jedná se o pokročilejší a komplexnější formou internacionalizace, která zahrnuje spojení politických a obchodních aktivit. (Pichanič, 2004) V současné době se vliv globalizace začal projevovat jako tzv. glokalizace. Jedná se o modifikaci globálně distribuovaných produktů na základě potřeb spotřebitelů jednotlivých lokálních trhů. (Robertson, 2014)

V důsledku rychlého rozvoje komunikačních technologií, vysoké specializovanosti produkce a růstu vzájemného propojení ekonomik dochází k neustálému růstu objemu zahraničního obchodu. K dalšímu rozvoji mezinárodního obchodu také napomohlo urychlení a zlevnění přenosů osob, zboží a informací. (Gullová, 2013; Kunešová a kol., 2014) Tento trend rostoucího objemu exportů rovněž potvrzují souhrnné světové statistiky. V níže uvedeném grafu je znázorněn vývoj světového exportu v letech 1994 – 2015.

Obrázek č. 1: Světové exporty v letech 1995 – 2015 v mil. USD



Zdroj: WTO, vlastní zpracování, 2017

Z grafu je zřejmé, že objem světových exportů od roku 1994 výrazně vzrostl. V roce 2009 je patrný výrazný pokles, který byl důsledkem předcházející finanční krize. V letech 2011 – 2014 došlo k výraznému zpomalení růstu exportů. Tento trend je zapříčiněn výkyvy směnných kurzů, poklesem cen komodit a odhalením zemí s velkými zahraničními dluhy. V roce 2015 došlo k výraznému (13%) poklesu hodnoty dolaru v obchodu. Tento rozpor je způsoben pokračujícím trendem kolísání cen komodit a směnných kurzů, zpomalením růstu čínské ekonomiky a uplatněním obchodních omezení vůči některým státům. Tyto efekty již několik let negativně ovlivňují hospodářský růst ekonomik rozvojových zemí. I do budoucna je předpokládán pozvolný pozitivní růst světových exportů. (WTO, 2016)

2.2 Význam vnějších ekonomických vztahů země

Pro hodnocení vnějších ekonomických vztahů jednotlivých zemí je využíváno těchto hledisek: efektivnost, proporcionalita a demonstrativní efekt. Efektivnost představuje úsilí soustředit se v exportní politice na výrobky, kterými může země dosáhnout maximálních úspor společenské práce. Tyto výrobky země dále rozvíjí pomocí výzkumu, vývoje, propagace a dalších aktivit. Proporcionalita tvrdí, že je na světě jen velmi málo zemí, které mají dostatečně rozsáhlý domácí trh a průmyslovou základnu schopnou soběstačného vývoje. Jedná se o země, které mají komplexní surovinovou základnu, pomocí které jsou schopny pokrýt veškeré potřeby domácí průmyslové výroby. Mezi tyto země řadíme USA, Ruskou federaci a Čínu. (Beneš, 2004)

Demonstrativní efekt je definován, jako vývozní program jednotlivých zemí, který představuje vizitku stavu a úrovně rozvoje ekonomiky dané země. Dovozní program naopak znamená způsob řešení proporcionalit[1], a zjištění zrychleného ekonomického rozvoje dovážející země. Jedná se tedy o určitou ukázku světového technického, designového, módního trendu, který může působit stimulačně na ekonomický a společenský pokrok. (Svatoš a kol., 2009)

Význam zahraničního obchodu je důležitý i pro vztahy mezi obchodujícími zeměmi. Čím větší je vzájemná hospodářská provázanost těchto zemí, tím stabilnější je jejich vzájemný vztah. Proto je možné tvrdit, že vnější ekonomické vztahy silně podporují mírovou spolupráci a snižují riziko vzniku konfliktu. Pro sousedící země je zahraniční obchod nástrojem budování trvalých kvalitních sousedských vztahů. Dále zahraniční obchod přispívá k růstu vzdělanosti, jelikož obyvatele zemí orientující se na export nutí k neustálému studiu technických novinek, forem zahraniční spolupráce, jazyků i kulturních specifik jednotlivých národů. (Svatoš a kol., 2009)

Vliv výše uvedených faktorů je na každou individuální ekonomiku různý, ale dalo by se říci, že čím je země větší a má více obyvatel, tím je úroveň ekonomické závislosti země na zahraničním obchodu nižší. (Meyer, 1998)

2.3 Formy mezinárodního obchodu

Mezinárodní obchod je členěn na 2 základní formy: tradiční a netradiční. Mezi tradiční formy patří export a import. Vývoz (export) představuje hodnotu zboží odeslaného do zahraničí, které překročilo státní hranici za účelem jeho trvalého či dočasného setrvání v zahraničí. Dovoz (import) tvoří hodnotu zboží přijatého ze zahraničí, které překročilo státní hranici za účelem jeho trvalého či dočasného ponechání v tuzemsku. (Český statistický úřad, 2017a) V současné době jsou také hojně používané pojmy reexport a reimport. Reexport je kombinací exportu a importu, jedná se o situaci, kdy je zboží dovezeno a následně vyvezeno rezidentem domácí ekonomiky. V současné době jsou reexporty používány také jako možnost kompletace výrobků z dovážených součástek. Tento způsob obchodu je typický pro strojírenské odvětví. Opakem reexportu je reimport, kdy rezident domácí ekonomiky vyváží zboží do zahraničí, které je následně opět dovezeno. (Štěrbová a kol., 2013; Machková, 2010)

[1] Proporcionalita = získání užitných hodnot, které v dané zemi chybí

Mezi méně tradiční formy zahraničního obchodu je možné řadit jednoduchý tranzitní obchod, zušlechťovací styk či kvazi-tranzitní obchod. Jednoduchý tranzitní obchod reprezentuje obchod mezi nerezidenty domácí ekonomiky. Zušlechťovací styk představuje dovoz zboží za účelem zušlechtění či opravy produktu, který je následně vyvezen. Kvazi-tranzitní obchod znázorňuje zboží dovezené nerezidenty ekonomiky ze zahraničí s následným exportem, obvykle v rámci stejného integračního uskupení. (Štěrbová, 2013)

Zahraniční obchod je možné také členit na vnitrofiremní a mezifiremní. V případě vnitrofiremního obchodu se jedná o situaci, kdy obchoduje mateřská firma s dcerčinými, nebo dceřiné podniky obchodují mezi sebou navzájem v rámci nadnárodních firem. K mezifiremnímu obchodu dochází v případech, kdy aktéři obchodních operací nejsou vlastnicky propojeni. Zvláštním případem mezifiremního obchodu je zahraniční outsourcing. (Štěrbová, 2013)

2.4 Formy vstupu na mezinárodní trh

Vymezení způsobu vstupu firmy na zahraniční trhy je zásadním strategickým rozhodnutím. Společnost může volit z několika forem vstupu na zahraniční trhy, tyto formy jsou děleny do tří kategorií: *vývozní a dovozní operace, formy nenáročné na kapitálové investice, kapitálové vstupy firem na zahraniční trhy*. Výběr strategie je ovlivněn především rizikovostí podnikání na cílovém trhu, konkurenceschopností podniku a potenciálem cílového trhu. Na rozhodování mají také vliv finanční zdroje a cíle společnosti. Výsledné rozhodnutí na jaký trh firma vstoupí, se také částečně odvíjí od výsledků analýzy vybraných zahraničních trhů. (BusinessInfo, 2009)

Vývozní a dovozní obchodní operace jsou tradiční, a také hlavní formou vstupu českých firem na zahraniční trhy. Během vývozních operací podniky využívají řadu obchodních metod a spolupracují na základě smluvních ujednání s různými činiteli, mezi které je možné zařadit prostředníky, výhradní prodejce, obchodní zástupce nebo přímý vývoz. (Machková, 2010)

Prostředníci zprostředkovávají obchod pod vlastním jménem, na vlastní účet a vlastní riziko. Tito obchodníci prodávají nakoupené zboží dalším odběratelům za prodejní marži. Využití prostředníkových služeb může být výhodné především pro malé a střední firmy, které se exportu věnují pouze okrajově. Další výhodou využití služeb

prostředníka je snížení nákladů a rizik. Prostředník se cílový trh zná, dobře se na něm orientuje a přebírá veškerá rizika, která jsou s tímto obchodem spojená. Nevýhodou této formy vstupu na zahraniční trh může být ztráta přímého kontaktu se zahraničním zákazníkem. (Machková, 2002)

Dále firma může vstoupit na zahraniční trh pomocí smlouvy o výhradním prodeji, v níž se dodavatel zavazuje, že zboží definované ve smlouvě nebude na určitém území dodávat jiné osobě než výhradnímu prodejci. Touto smlouvou se výhradní prodejce stává jediným prodejcem zboží na daném trhu. Výhodou této formy vstupu na zahraniční trhy je rychlost, díky možnosti prodeje zboží v již vybudovaných distribučních cestách. Smlouva o výhradním prodeji často slouží jako test potenciálu zahraničního trhu, jelikož v tomto případě může dojít k nežádoucí ztrátě bezprostředního kontaktu firmy s trhem. (BusinessInfo, 2009)

Společnost má také možnost působit na mezinárodním trhu pomocí obchodního zástupce. Po uzavření smlouvy o obchodním zastoupení je obchodník oprávněn sjednávat a uzavírat obchodní dohody pod jménem zastoupeného a na jeho účet. Pro kvalitní vybudování zastupitelské zahraniční sítě, je velmi důležitý pečlivý výběr obchodního zástupce, který je jediným reprezentantem společnosti přítomným na zahraničním trhu. Tento obchodní zástupce je ohodnocen provizí ze zprostředkovaného obchodu na daném trhu, čímž je motivován ke zvyšování obratu společnosti. (Machková, 2010)

Přímý export je komunikačně nejnáročnější a nejčastěji je používán při vývozu průmyslových výrobků, strojů či investičních celků. Dodávky těchto výrobků jsou komplikované a je s nimi spojena nutnost poskytovat odborné služby, pro které je nutná bezprostřední přítomnost výrobce na zahraničním trhu. Pro tuto formu exportu je důležitá především marketingová komunikace, která musí zákazníky vyhledat, oslovit a následně přesvědčit o kvalitě produktů. Během použití metody přímého vývozu je vyžadována především dokonalá znalost technické i obchodní problematiky. Tato metoda by vývozci měla pomoci dosahovat vyšších cen, jelikož sám zabezpečuje celou realizaci a nese veškeré náklady i rizika. (Přikrylová, 2010; BusinessInfo, 2009)

Kapitálově náročné vstupy firem na zahraniční trhy reprezentují nejvyšší stupeň internacionalizace podnikových aktivit, které jsou typické především pro velké firmy. Mnohdy mají podobu přímých nebo portfoliových investic. Přímou zahraniční investici

je možné definovat jako investici, jejímž cílem je založit, získat nebo rozšířit dlouhodobé ekonomické vztahy s investorem jedné země a podnikem sídlícím v zemi jiné. Přímé zahraniční investice mají nejčastěji formu akvizic, fúzí, investic na zelené louce či strategických aliancí. (Vochozka a kol., 2012)

Formy přítomnosti firmy na zahraničním trhu nenáročné na kapitálové investice využije podnik v situacích, kdy neplánuje v zahraničí investovat, ale plánuje v rámci rozvoje svých obchodních aktivit uplatnit své produkty jiným způsobem než pomocí vývozních operací. Mezi tyto formy vstupu se řadí licence, franchising, smlouvy o řízení, zušlechťovací operace či výrobní kooperace. Pokud firma projeví zájem o výrobní spolupráci, je možné zvolit metodu výrobní kooperace či zušlechťovací styk. (Machková, 2010)

Mezi finančně nenáročné kapitálové investice také patří výrobní kooperace na mezinárodní úrovni. Tato spolupráce představuje rozdělení výroby mezi více výrobních zařízení v odlišných zemích, aniž by došlo ke kapitálovému či jinému spojení těchto firem. Výsledný produkt je následně kompletován v jedné či obou firmách. (Machková, 2002)

Vzhledem k cílům této diplomové práce se autorka bude dále zabývat vývozními obchodními operacemi zvolené společnosti. Analyzovaná firma nehodlá na zahraniční trhy investičně vstupovat, hledá pouze nové exportní příležitosti pro své výrobky.

2.5 Vývozní obchodní operace

Vývozní obchodní operace se od sebe liší obsahem a místním i časovým průběhem, který je závislý na charakteru zboží, obchodně-politickém prostředí i kulturních a náboženských zvyklostech dané země. Exportní obchodní operace se skládá z následujících na sebe navazujících kroků. První fáze je přípravná, kdy exportér získává a analyzuje informace o potenciálních klientech a nových trzích, na něž plánuje vstoupit. Dovozce sám stanoví kritéria a rozhodne, zda na zanalyzovaný trh vstoupí či nikoli. Druhá fáze je kontraktační, v této fázi musí dojít k oboustranné shodě obchodních partnerů a následnému podpisu smlouvy se všemi závaznými náležitostmi. Po uzavření smlouvy nastává fáze realizační, během níž je zboží připraveno a následně dodáno zákazníkovi. Poslední je fáze finalizační, kdy po převzetí a uhrazení zboží odběratelem obchodní operace končí. (Sato, 1999)

Během přípravné fáze obchodního případu hraje mezinárodní marketing v úspěšných firmách významnou integrující úlohu, která plyne z nutnosti koordinace mezinárodních obchodních aktivit. Machková definuje mezinárodní marketing jako podnikatelskou filosofii orientovanou na uspokojování potřeb a přání zákazníků na internacionálních trzích. Cílem této strategie je tvorba maximální hodnoty pro firemní partnery a vyhledávání podnikatelských příležitostí na zahraničních trzích. Společnost se tedy orientuje na zahraniční zákazníky a snaží se uspokojovat jejich potřeby lépe než konkurence. Mezinárodní marketing se také zabývá tvorbou dlouhodobých vztahů se zákazníky, výzkumem zahraničních trhů, volbou nových zahraničních trhů, formami vstupu na zahraniční trhy i úpravou a realizací marketingového mixu. (Machková, 2015; Waisová, 2014)

Po důkladné analýze eventuálních trhů firma zvolí teritorium, na které vstoupí a zhotoví vhodnou marketingovou strategii, kterou během expanze použije. Machková (2015, s. 15) popisuje realizaci mezinárodní marketingové strategie pomocí následujících bodů:

- firma si zvolí několik zahraničních trhů a provede výzkum trhu;
- vybere si jednu zemi nebo geografickou oblast, kam chce vyvážet;
- zvolí obchodní metodu;
- rozhodne se pro obchodní politiku a definuje marketingový mix;
- vypracuje konkrétní nabídku pro vybraný trh.

Na základě tohoto schématu bude dále postupováno během zpracovávání dalších částí této práce.

2.6 Přínosy a rizika vstupu firmy na mezinárodní trh

Existuje mnoho důvodů proč začít vyvážet své výrobky do zahraničí, avšak existuje i mnoho rizik, která mohou na exportéra působit. Výhody a nevýhody exportu jsou popsány níže.

Přínosy vstupu na mezinárodní trh

Důvody pro expanzi na zahraniční trhy jsou u každé firmy rozdílné, avšak jedním z hlavních důvodů teritoriálních expanzí je růst prodejů nebo omezená kapacita místních trhů. K rostoucím prodejům se také pojí růst zisků, produktivity, snížení

jednotkových nákladů, prodloužení životního cyklu produktu i zlepšení konkurenceschopnosti podniku. (Waisová, 2014)

V mnoha případech se export může podílet na zvýšení zisku, jelikož průměrné objednávky od zahraničních zákazníků bývají často objemnější než od klientů tuzemských. Jedinečné nebo inovativní produkty mohou často přinášet vyšší ziskové marže v zahraničí než v tuzemsku, i přesto v rámci exportního obchodu není neobvyklé, že ziskové marže jsou menší než na trhu tuzemském. Důvodem této situace je vysoce konkurenční povaha zahraničních trhů, která nutí vývozce k nižším cenám a snižování nákladů. Firemní zaměření na zahraniční trhy může díky zvýšení objemu produkce vést k efektivnějšímu využití kapacity výrobního zařízení i snížení jednotkových nákladů, což má za následek produktivnější výrobu. Čímž podnik zvýší svou konkurenceschopnost nejen na trhu tuzemském, ale i na zahraničním. Avšak je důležité si vstup na zahraniční trhy předem důkladně promyslet a propočítat, zda se expanze do zahraničí exportérovi vyplatí. (ExportHelp, 2016a; Machková, 2010)

Důvodem vstupu na zahraniční trhy může být ochrana firmy před vnějšími vlivy, jako jsou například výkyvy domácího trhu, které mohou podnik snadno ohrozit. Vstupem na tyto nové trhy společnost získává atraktivní statut exportéra, ale především rozkládá své rizikové portfolio mezi další trhy, čímž snižuje nebezpečí rizika způsobeného tuzemskými hospodářskými cykly. (ExportHelp, 2016a)

Mezinárodní trh exportérům pomáhá také prodlužovat životní cyklus produktu. Výrobek, který je ve fázi poklesu na jednom trhu, může být na jiném trhu ve fázi zralosti, tudíž může být prodáván delší dobu. Díky tomuto efektu je možné stávající výrobní zařízení využívat efektivněji a delší dobu, díky čemuž jsou jednotkové náklady snižovány déle a je tedy možné dosahovat vyšší marže. (ExportHelp, 2016a)

Rizika vstupu na mezinárodní trh

Vstup na zahraniční trhy s sebou přináší nejen klady, ale i zápory, rizika. Proto je jedním z úkolů managementu firmy tato rizika identifikovat, sledovat a následně vytvářet preventivní opatření, která by měla zabránit vzniku ztrát. (Svatoš a kol., 2009)

Pro malé a střední firmy je rozhodování o vstupu na zahraniční trhy časově a finančně velice náročné. Řídící pracovníci firmy se během analýzy podmínek na zahraničních trzích nemohou plně věnovat běžným pracovním podmínkám. Získávání informací

o situaci na zahraničních trzích a následné zjišťování vhodnosti trhu je mnohem náročnější než analyzování trhu tuzemského. V méně rozvinutých zemích mohou být důvěryhodné informace popisující zahraniční trhy dokonce blokované, čímž je možnost analyzovat tyto zahraniční trhy omezena, ba dokonce znemožněna. (ExpertBase, 2015; Sakarya a kol., 2007)

Vstup na zahraniční trhy sebou přináší některá specifická rizika vyplývající z proměn měnových kurzů a ekonomických či politických změn. (Machková, 2010) S exportem jsou spojeny také další dodatečné náklady, jako jsou marketingové, administrativní a logistické. Všechny propagační materiály, jako jsou například katalogy a brožury by měly být přeloženy do cizích jazyků. V některých případech může být nutné produkt upravit tak, aby splňoval podmínky nového trhu, nebo může být nezbytné získat potřebnou certifikaci. Úprava se týká také webové stránky exportující společnosti, která by měla být přeložena do jazyku vhodného pro zahraniční klienty. Překlad do anglického jazyka by měl být u exportujících společnosti základem. (ExportHelp, 2016b)

Během exportní činnosti podnik podstupuje výrazné finanční riziko, jelikož příjem plateb ze zahraničí je složitější a časově náročnější. Proto musí každá firma pečlivě toto transakční riziko zvážit. (ExpertBase, 2015)

Dalším rizikovým faktorem, se kterým se mohou firmy setkat při zahraniční expanzi, je odlišnost spotřebitelských preferencí na cílovém trhu. Příčiny nepřijetí produktu mohou být různorodé, nejčastěji se však jedná o odlišné hodnoty zákazníků, od hodnot v domácí zemi, špatný název výrobku nebo nesolventní zákazníci. Dále je patrné, že není možné prodávat produkt, který zákazník na cílovém trhu nechce kupovat nebo si ho koupit nemůže. Aby k těmto rizikům vůbec nedošlo je důležité podrobně trh prozkoumat ještě před vstupem tak, aby firma mohla včas zvážit, zda na zvolený trh vstoupí či nikoli. Kvalitní informace a znalosti o daném trhu mohou firmě ušetřit čas i peníze spojené se vstupem. (Waisová, 2014)

Z této kapitoly vyplývá, že expanze na mezinárodní trh vyžaduje pečlivé plánování, tržní know-how, finanční kapitál, kvalitní výrobky, konkurenceschopnou cenovou strategii a odvahu managementu vstoupit na neznámý trh. Pro vstup na zahraniční trhy zatím neexistují žádná pravidla, která by firmám pomohla učinit rozhodnutí, jak úspěšně vyvážet. Avšak každá firma by měla zvolený perspektivní trh před vstupem analyzovat

na základě individuálních preferencí tak, aby byla na novém trhu konkurenceschopná a předešla rizikům spojeným se vstupem na trh. (ExpertBase, 2015)

2.7 Podpora exportu v České republice

Zahraniční vztahy jsou pro zemi důležité nejen v sektoru společenských vztahů, ale také v oblasti podpory rozvoje ekonomických vztahů se zahraničními zeměmi. Česká vláda se proto podílí na podpoře vývozních operací tuzemských firem a jejich investic. Ekonomická diplomacie je souhrnem komplexních opatření orientovaných na prosazování politických zájmů v oblasti výroby, exportu, práce a investic tuzemských firem. Zároveň se podílí na tvorbě pozitivního obrazu tuzemské ekonomiky ve světě. Vládní podpora, během obchodních operací, je vnímána jako součást zahraniční a hospodářské politiky státu, která je realizována formou partnerství s podnikatelskou sférou a je založena na reálné poptávce českých firem po jejich produktech. Na podpoře exportérů se především podílejí následující organizace: *CzechTrade, Česká exportní banka, a.s. (ČEB) a Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s. (EGAP).* (Ministerstvo zahraničních věcí ČR, 2017)

Vládní instituce *CzechTrade* je proexportní agenturou spadající pod Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, jejímž cílem je podporovat a rozvíjet mezinárodní obchod a spolupráci. Tato organizace se podporuje nejen veškeré aktivity českých exportérů, ale také pomáhá vyhledávat zahraničním podnikům spolehlivé obchodní partnery v České republice. CzechTrade se specializuje na zvýšení konkurenceschopnosti a exportních aktivit českých firem. V současné době agentura působí již v 50 zemích, kde zabezpečují praktickou podporu českým vývozcům. Společnosti mohou využít poznatky zaměstnanců CzechTrade čímž mohou omezit rizika spojená se vstupem do dané země. (Machková, 2002; CzechTrade, 2016a)

Česká exportní banka a.s. (ČEB) je bankovní institucí specializovanou na státní podporu exportu, která je přímo i nepřímo ve vlastnictví státu. Banka byla založena v roce 1995 s cílem zabezpečit financování objemově významných vývozních operací českých vývozců pomocí zvýhodněných podmínek v podobě úrokových sazeb a doby splatnosti závazků. (Česká exportní banka, 2012a) V současné době je banka schopna poskytovat komplexní finanční služby související s finanční podporou exportu bez ohledu na druh zboží, hodnotu vývozu či délku splatnosti poskytnutých úvěrů. (Beneš, 2004, s. 93) Banka nabízí investorům zvýhodněné financování jejich

investičních plánů rozšířit výrobní kapacity v zahraničí nebo kapitálově vstoupit na nové trhy. V současné době česká exportní banka rozšířila své služby o financování malých a středních exportujících podniků. (Česká exportní banka, 2012a)

Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s. (EGAP) je institucí, jejímž posláním je ochrana vývozců a bank, které pomáhají financovat export tuzemských podniků. Účelem společnosti je především převzít rizika, která jsou spojena s vývozem českých exportérů, prostřednictvím pojištění úvěrů na financování výroby pro vývoz a pojištění záruk poskytovaných bankami za exportní závazky. Pojištění vývozních úvěrů exportérům pomáhá také usnadnit získání finančních prostředků, jelikož pojištěním dochází k snížení rizik spojených s vývozními transakcemi. Mezi tato rizika mohou patřit např. neplacení závazků ze strany zákazníka z důvodu komerčních či politických. (Beneš, 2004)

Exportní aktivity jsou v České republice podporovány také řadou nevládních institucí. Tyto organizace vznikly na základě iniciativy podnikatelů a nejsou tedy financovány ze státního rozpočtu. Mezi hlaví nevládní organizace patří: *Hospodářská komora ČR, Asociace exportérů a Svaz průmyslu a dopravy*. (Majerová, Nezval, 2011)

Hospodářská komora ČR je organizací, která představuje významný zdroj informací týkající se zahraničního obchodu. Tato organizace vznikla v roce 1993, kdy převzala funkci České obchodní a průmyslové komory. Hospodářská komora podporuje český obchod v zahraničí, kde se snaží navazovat a rozvíjet styky s odbornými zahraničními institucemi podobného zaměření. (Majerová, Nezval, 2011; Beneš 2004)

Asociace exportérů je dobrovolným sdružením, které zastupuje své členy při prosazování společních zájmů nejen v zahraničí. Jejím hlavním cílem je zvyšování konkurenceschopnosti tuzemských podniků, především exportérů. (Majerová, Nezval, 2011)

Svaz průmyslu a dopravy je dobrovolnou institucí, která sdružuje zaměstnavatele a podnikatele v České republice. Posláním tohoto svazu zaměstnavatelů je, ovlivňovat hospodářskou a sociální politiku vlády České republiky za účelem tvorby vhodných podmínek pro dynamický rozvoj podnikání a podpory exportních aktivit. Za tímto účelem svaz organizuje konference, semináře a podnikatelské mise do zahraničí. (Majerová, Nezval, 2011)

2.8 Průmyslové trhy

Mezi trhy průmyslovými a spotřebitelskými existuje několik odlišností, tyto trhy se liší především sortimentem. Předmětem obchodu na průmyslových trzích jsou zejména výrobní zařízení, stroje a jiné výrobky využívané k dalšímu zpracování a opětovanému prodeji. (Dayan, 1997) Průmyslové trhy jsou také rozsáhlejší než trhy spotřebitelské a prochází jimi daleko větší množství produktů i peněz. Tyto trhy jsou z hlediska struktury nabídky a poptávky mnohem specifičtější a vztahy kupujících s prodávajícími jsou dlouhodobější a provázanější. Na tomto trhu dochází k objemnějším a finančně náročnějším objednávkám, proto firmy působící na trhu B2B (business to business) každý nákup důkladně zvažují. (Kotler, Armstrong, 2004)

Na průmyslových trzích jsou vždy přesně definovány požadavky na výrobky. Tyto výrobky mohou být již během výroby přizpůsobovány specifickým požadavkům zákazníků, tak aby splňovali jejich přání. Obchodníci působící na těchto trzích musí disponovat nejen obchodnickým umem, ale také technickými znalostmi, jelikož musejí být schopni odpovídat na odborné otázky klientů. Na rozdíl od spotřebního zboží mají průmyslové výrobky dlouhou životnost, avšak v některých případech může docházet k rychlému technologickému zastarání. V těchto případech musí docházet k rychlé inovaci, jelikož v opačném případě by firma mohla být v ohrožení. Specifikem průmyslových odběratelů je výborná informovanost a znalost vývoje technologie na trhu, což jim umožňuje přesně specifikovat své požadavky na výrobek. (Dayan, 1997)

3 Analýza zahraničních trhů

Pro úspěšný obchod je nezbytné, aby byla každá obchodní operace důkladně připravena. Před zahájením vývozu je proto zapotřebí důkladně prozkoumat zvolený trh a zhodnotit nalezená rizika. Díky předběžnému průzkumu může podnik tato rizika omezit nebo dokonce vyloučit. Rozsah průzkumů se odvíjí od velikosti kontraktu. (Beneš, 2004) V této počáteční fázi analýzy by měl být uskutečněn výzkum zahraničního trhu, jenž je v anglické literatuře často označován jako foreign market research. (Waisová, 2014)

Obsahem analýzy zahraničního trhu je systematický a objektivní sběr informací týkající se vnějšího prostředí podniku, především se jedná o analýzu, vyhodnocování a interpretaci získaných údajů. Cílem těchto průzkumů je zprůhlednit situaci v zahraniční, jejíž znalost je nezbytná pro úspěšnou marketingovou a expanzivní strategii firmy. (Waisová, 2014)

Díky podrobné analýze může podnik včas odhalit rizika spojená s vývozem do dané země. Rozbor zahraničního trhu přispívá k rozhodnutí, na který trh podnik vstoupí. Dále pomáhá určit, který trh je pro firmu nejvhodnější, i to který výrobek je pro vývoz vhodný. Analýza pomáhá odhalit ekonomické trendy a podmínky, sociální, kulturní a náboženská specifika, politickou situaci i technologickou vybavenost dané země. Každý trh je jedinečný, specifický, proto pokud chce firma maximalizovat svůj užitek a minimalizovat rizika je důležité, aby území, na které hodlá vstoupit, dobře poznala. Čím více informací a znalostí společnost má o zvoleném trhu, lidech a konkurenci, tím je pravděpodobnost úspěšného vstupu větší. (Sakarya a kol., 2007; Waisová, 2014)

Před zahájením výzkumu je důležité, aby firma měla definovaný svůj exportní plán. Důležité je stanovit cíle, kterých chce podnik na tomto novém zahraničním trhu dosáhnout. Nejprve je tedy nezbytné stanovit otázky, které je nutné během analýzy zodpovědět. Z hlediska výběru trhu jsou důležité tři následující otázky. Zpočátku je důležité zhodnotit potenciál zvoleného trhu, tedy „ Kolik potenciálních zákazníků na daném trhu pro firmu je?“. Vhodným zdrojem pro zodpovězení otázky jsou oborové statistiky a reporty z odvětví. Druhou otázkou, která by podniky měla zajímat je „Jak finančně náročný je vstup na daný trh?“ V souvislosti s touto otázkou by společnost mělo zajímat, jakou cenu budou zákazníci ochotni za daný výrobek zaplatit. Třetí a tedy poslední otázkou, kterou by si exportující společnost měla položit

je „Jak náročný je vstup na zvolený trh“. Jedná se o bariéry vstupu, jako jsou například jazykové, daňové, legislativní, kulturní, logistické i platební. (BusinessInfo, 2015; Waisová, 2014)

Jestliže jsou otázky, které je potřeba zodpovědět definované, je tedy třeba ujasnit, jaký výzkumný postup při analýze bude použit. V případě, že podnik provádí výzkum trhu sám, může použít primární a sekundární výzkum. Sekundární analýza neboli desk research je analýza dat, která byla vytvořena pro jiný záměr. Výhodou této metody jsou nízké náklady a nižší organizační náročnost, avšak záporem jsou omezenost zdrojových dat a netransparentnost jejich kvality. Při použití sekundární analýzy dat je zásadní důkladný výběr zdrojů, proto je důležité ověřit si poskytovatele informací. Primární analýza dat představuje sběr dat a informací přímo na vybraném trhu. Mezi techniky, které tato metoda využívá, patří pozorování, dotazování a experiment. Pro kvalitní analýzu pomocí primární analýzy dat je zapotřebí hlubší znalost výzkumných metod a důkladnější příprava a analýza. Pro rozbor zahraničních trhů často postačuje sekundární analýza a desk research, které jsou méně náročné a je možné je provádět formou dotazování či pozorování. (Waisová, 2014)

Během zkoumání zahraničních trhů je důležité zhodnotit vnější prostředí podniku, které je možné členit na mezoprostředí a makroprostředí. Makroprostředí existuje nezávisle na firmě a podnik ho nemůže ovlivňovat. V rámci analýzy makroprostředí je zhodnoceno zahraniční i národní prostředí, jelikož obě tyto oblasti mají přímý vliv na tvorbu firemní strategie. (Fotr a kol., 2012) Vnější prostředí společnost může posoudit pomocí analýzy PEST. Jedná se o akronym pro politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory vnějšího prostředí. Pokud jsou hodnoceny také environmentální a legislativní aspekty, bývá tato metoda označována jako metoda PESTEL. (Allen, 2001) V rámci analýzy mezoprostředí je zhodnocen stav odvětví ve kterém firma působí. Toto prostředí podnik může částečně ovlivnit pomocí marketingových aktivit. Vhodnou metodou pro posouzení konkurenceschopnosti, výkonnosti a rozvoje odvětví je Porterův model pěti konkurenčních sil. (Fotr a kol., 2012)

Na základě zhodnocení vnějšího prostředí je získán seznam příležitostí a hrozeb, pomocí kterých se podnik dále bude rozhodovat. V rámci analýzy mikroprostředí je vhodné analyzovat silné a slabé stránky, které managementu pomohou určit současné

postavení společnosti a zhodnotit potenciál pro realizaci strategických cílů. (Fotr a kol., 2012)

3.1 PEST analýza

Nežli firma vstoupí na zahraniční trhy, je nezbytné provést několik analýz, ze kterých se následně bude odvíjet exportní strategie. Hlavním nástrojem hodnocení mezinárodního makroprostředí je tzv. PEST analýza. Jedná se o analýzu politicko-právního, ekonomického, sociálně kulturního a technologického prostředí. (Machková, 2015) Cílem PEST analýzy není pouze popis zkoumaného prostředí, ale také zvolit ty faktory, které mají na podnik významný vliv. Jelikož firma není schopna toto prostředí ovlivnit, může pomocí PEST analýzy realizovat opatření, díky kterým využije příležitosti či eliminuje rizika spojená s prostředím. (Váchal a kol, 2013) Pro využití potenciálu trhu je důležité, aby analýza vývoje prostředí exportní operaci předcházela. V následující části podkapitoly budou jednotlivé části PEST analýzy podrobněji rozepsány.

3.1.1 Politicko-právní prostředí

Politické a právní prostředí mají hlavní podíl na rozhodnutí, zda společnost na zvolený zahraniční trh vstoupí a případně jakou formu vstupu použije. Stabilní prostředí motivuje exportéry ke vstupu na daný trh. V rámci politicko-právního prostředí jsou hodnoceny následující faktory: politický systém, politická stabilita země, míra korupce i členství státu v mezinárodních a ekonomických uskupeních. (Machková, 2015) Posouzení politického prostředí je velmi důležité, jelikož politická situace výrazně ovlivňuje ekonomiku celé země. (Allen, 2001) Pokud je politická situace v zemi nestabilní může také dojít k omezení exportu a importu. (Machková, 2015)

Pokud je země ve válce se svými sousedy, nebo ve válce občanské, na první pohled se jeví jako nestabilní partner. Taková země potřebuje především potraviny, léky, zbraně, vozy a další nezbytné komodity, za které platí hotově při dodání. Hlubší analýza může odhalit riziko občanského neklidu i hrozbu válečného konfliktu. Mnohé autority doporučují posoudit negramotnost místních obyvatel, etnické problémy, problematické hranice, náboženské otázky státu i kriminalitu. Během průzkumu oblasti by se neměl podceňovat ani vzájemný vztah politických stran či vliv bezpečnostních složek a armády. (Beneš, 2004)

Každá analýza zahraničního prostředí by měla zahrnovat také výzkum právního prostředí, vztahujícího se k oblasti činnosti dané společnosti. Analýza legislativní oblasti dané země by měla obsahovat především údaje o obchodním a firemním právu. Dále by se měly zhodnotit daňové podmínky, možnosti působení zahraničního podniku v dané zemi a normy, které tvoří pravidla obchodu a investic. Analýza právního prostředí nemusí být nejprve příliš hluboká. Konkrétní právní normy mohou být analyzovány později ve spojitosti s rozhodnutím firmy o expanzi. Na první pohled se může analýza právního prostředí země jevit jako obtížná, avšak většina vlád si dnes již uvědomuje důležitost zahraničních investorů, a tak je často základní ekonomická legislativa dostupná v anglickém jazyce na stránkách ministerstev obchodu a agentur určených pro podporu investic. (Waisová, 2014)

3.1.2 Ekonomické prostředí

V rozsahu analýzy ekonomického prostředí by měly být zhodnoceny ukazatele jako například hospodářská politika státu, kurzová politika a základní makroekonomické ukazatele. Pomocí zahraničně obchodní politiky stát cílevědomě působí na zahraniční obchod své země prostřednictvím obchodně politických nástrojů, jako jsou např. kvóty, cla, mezinárodní smlouvy atd. V méně vyspělých státech je často uplatňována protekcionistická politika, čímž se snaží chránit domácí trh před zahraniční konkurencí. (Machková, 2015)

Kurzová politika do značné míry ovlivňuje všechny mezinárodní podnikatelské aktivity. Vzhledem k proměnlivosti měnových kurzů se zde vyskytuje kurzové riziko. Nestabilita kurzů jednotlivých měn zesiluje nespolehlivost cenových kalkulací, čímž zvyšuje náklady spojené s nutností zajištění proti kurzovému riziku. V důsledku výraznějších kurzových změn dochází také k ovlivnění konkurenceschopnosti exportérů. Pokud je domácí měna příliš silná mají exportéři problém s uplatňováním výrobků na zahraničních trzích, jelikož jejich výrobky přestávají být cenově konkurenceschopné. (Machková, 2015)

Dle Beneše (2004) je pro hodnocení ekonomického vývoje dané země důležité sledovat následující faktory:

- Vývoj měnového kurzu;
- Zahraničně obchodní politika státu;

- HDP na obyvatele;
- Inflace;
- Nezaměstnanost.

3.1.3 Sociálně-kulturní prostředí

Součástí makroekonomické analýzy jsou také demografické údaje. Firma vstupující na zahraniční trh by měla znát potenciál trhu, věkovou strukturu obyvatel, velikost cílové skupiny a životní úroveň obyvatel. Pokud je předmětem analýzy průmyslový sektor, měla by být analýza zaměřena na ekonomické trendy daného odvětví, odhalení konkurentů, velikost infrastruktury, daňové zatížení a situaci v oblasti volné pracovní síly. (Waisová, 2014)

Důležitá je také analýza kulturních vlivů, jelikož se často mění v důsledku změny společnosti. Kultura má velký vliv na tvorbu vztahů a chování lidí v zemi. Kulturní odlišnosti mají mnoho forem, nejsnáze identifikovatelnou je jazyk dorozumívání, který částečně odráží charakter a hodnoty dané kultury. Pro úspěšnou expanzi na zahraniční trhy je důležité porozumět nejen kultuře a životnímu stylu daného trhu, ale také znalost cizích jazyků a náboženských tradic. Analýza zahraničních trhů by tedy měla obsahovat přehled společenských, kulturních, zvykových a náboženských zvláštností, jejichž znalost je pro úspěšný vstup na zvolený trh zásadní. (Machková, 2015)

3.1.4 Technologické prostředí

Technologické prostředí je odrazem technické vyspělosti země, vypovídá o schopnostech domácích firem a úrovni vědecko-výzkumného potenciálu trhu. Technologické prostředí také významně ovlivňuje marketingové strategie mezinárodně podnikajících firem. Za základní souhrnné ukazatele pro mezinárodní srovnání jsou považovány: výdaje na výzkum a vývoj, technologická vybavenost, počet patentů i počet vědeckých pracovníků. (Machková, 2015)

V rámci analýzy technologického prostředí je důležité porovnat technickou úroveň výrobku v mezinárodním měřítku, tak aby byl výrobek na zahraničních trzích konkurenceschopný. Následně je nezbytné provést řízení, které z technologického hlediska umožní uskutečnit vývozní operaci do konkrétní země. Produkt tedy musí splňovat technické dovozové parametry a normy. (Beneš, 2004)

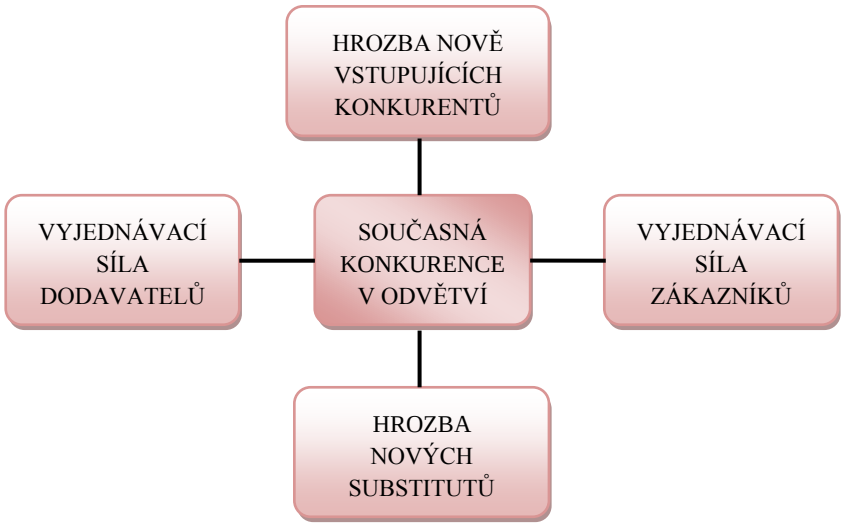
Z předchozího textu je zřejmé, že v rámci technologického prostředí jsou hodnoceny následující faktory:

- Úroveň technologie;
- Velikost výdajů na výzkum a vývoj;
- Počet vědeckých pracovníků;
- Počet patentů;
- Dovozní technické normy dané země.

3.2 Porterova analýza

Před zahájením tvorby obchodní strategie, musí podnik pomocí analýzy mezoprostředí porozumět vnějšímu okolí. Nástroj vhodný pro tuto analýzu se nazývá Porterův model pěti konkurenčních sil. Tento model v rámci průzkumu oborového okolí podniku identifikuje a následně hodnotí pět tržních sil, které na podnik působí. Porterova analýza se zabývá rozborem současné konkurence v odvětví, potenciálními konkurenty, vyjednávací silou zákazníků i dodavatelů a hrozbou nových substitutů. (Ahlstrom, 2010) Tyto síly jsou vzájemně propojené, a tudíž se navzájem mohou ovlivňovat. Pokud firma dostatečně chápe působení těchto pěti sil, pak může sestavit strategii, která mu umožní využít příležitostí či předejít hrozícím rizikům. (Kozel a kol., 2006) Následující schéma znázorňuje pět tržních sil, které na podnik působí.

Obrázek č. 2: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Ahlstrom, 2010, vlastní zpracování, 2017

Současní konkurenti v odvětví

Nejsilnější konkurenční silou, která na firmu působí, je hrozba současné konkurence. Tato síla ovlivňuje především ziskovost společností v odvětví. Jedná se o faktor popisující vzájemnou rivalitu mezi konkurenčními firmami. Velikost síly konkurence závisí především na počtu a velikosti konkurentů, velikosti fixních nákladů a rychlosti rozvoje trhu. Dojde-li k poklesu tempa růstu prodejů nebo úplnému zastavení projeví se růst tlaku na snižování cenové hladiny. Vlivem růstu rivality konkurentů v oboru dochází ke snižování ziskovosti, což má následně vliv také na atraktivitu trhu. (Ahlstrom, 2010)

Hrozba nových konkurentů

Velikost rivality v odvětví závisí na několika faktorech. Především se však jedná o intenzitu reakce stávajících konkurentů na příchod nové firmy. Vstupu do některých odvětví brání překážky, kterými mohou být například vysoké vstupní náklady, konzervativní a loajální zákazníci, získání specializované certifikace, licence, know-how. (Hill, 2010) Pokud jsou bariéry vstupu i výstupu nízké, mohou podniky do odvětví snadno vstoupit i vystoupit, avšak v těchto odvětvích obvykle dochází k nízké rentabilitě. Jestliže jsou bariéry na vstupu nízké a na výstupu vysoké, dochází k neefektivnímu využívání kapacit a stagnaci příjmů. (Kozel a kol., 2006)

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé podnik ovlivňují pomocí cen a objemu dodávek. Jejich vyjednávací síla je vysoká, pokud jsou firmy v odvětví organizované, koncentrované nebo neexistuje substituční produkt. Na sílu dodavatelů má také vliv náročnost změny dodavatelů a to, jak důležitá je pro firmu četnost dodávek. (Kozel a kol., 2006)

Substituty

Substituty jsou definovány jako: "produkty, které jsou spotřebovávány za stejným účelem". Tyto produkty, může zákazník nahrazovat, aniž by došlo ke změně jeho užitku. (Jurečka a kol. 2013, s. 55) Pokud je na trhu velké množství substitutů daného výrobku, dochází k tlaku na snižování cen těchto výrobků, čímž je snižován i zisk podniku. (Kozel a kol., 2006) Zároveň však platí: pokud dochází k růstu cen substitutů, roste také poptávka po daném produktu. (Jurečka a kol., 2013) Obchodník tedy musí

sledovat všechny vývojové trendy substitučních výrobků tak, aby byly uspokojeny zákazníkovy potřeby a přání a zároveň nedocházelo k růstu nákladů. (Kozel a kol., 2006)

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci vyvíjejí neustálý tlak na snižování cen a zkvalitňování výrobků, čímž způsobují napětí mezi konkurenčními podniky. Kupující mají silnou vyjednávací schopnost, pokud se zvyšuje jejich koncentrovanost a organizovanost. Na sílu zákazníků mají také vliv velikost nabídky substitutů, cena a diferencovanost produktů. (Kozel a kol., 2006)

3.3 Metodika analyzování trhů

Před expanzí na zahraniční trhy je důležité správně zvolit vhodné území. Výběr lokality může být v praxi prováděn několika postupy a metodami vhodnými pro srovnání trhů. Velmi oblíbenou metodou výběru lokalit je tzv. rating hodnocení. Při užití této metody společnost zvolí vhodná klíčová kritéria, na základě kterých hodnotí jednotlivé potenciální trhy. Vybrané lokality jsou uspořádané v tabulce proti zvoleným faktorům a bodově ohodnoceny. Trh, který získá nejvyšší bodové ohodnocení, je následně zvolen. (Spilková, 2012) Jedná se o kvantitativní rozhodovací postupy, které se podrobují logicko-racionálnímu kalkulu zvolených zahraničních trhů. Tyto modely mají pomoci strukturovat a systematizovat proces volby vhodných exportních trhů. (Berndt, 2007)

Nejčastěji jsou, pro výběr země vhodné k expanzi, používané následující postupy: check-list, scoring model a portfolio analýza. Díky jednoduché manipulaci jsou velmi rozšířené check-list postupy, které jsou vhodné pro vyřazení zemí nevhodných pro další analýzu. V průběhu analýzy jsou nejprve stanovena kritéria, jejichž plnění je následně v jednotlivých zemích přezkoumáno. Země, které nesplní stanovená kritéria, jsou z další analýzy vyloučena. Tato metoda je jednoduchá, rychlá a cenově výhodná, avšak nevýhodou této metody může být nevhodná volba kritérií či nedostatek informací. (Berndt, 2007)

Druhou metodou hodnocení je scoring model, který obsahuje seznam relevantních kritérií a bodového ohodnocení. Po vynásobení těchto číselných hodnot získáme skóre jednotlivých kritérií. Na základě takto získaného skóre jednotlivých zemí je možné analyzované trhy dle vhodnosti seřadit. (Milosevic, 2003) Tyto dva modely se vzájemně

liší ve způsobu hodnocení kritérií, avšak v průběhu výzkumu se mohou vzájemně doplňovat. Model check-list hodnotí kritéria na základě systému „ano“ nebo „ne“, ale scoring model posuzuje kritéria na základě přiřazených číselných hodnot. Číselné ohodnocení scoring modelu má tedy lepší vypovídací hodnotu, jelikož hodnocení je vyjádřeno jediným souhrnným indikátorem. (Avlonitis, 2009)

Třetí metodou, vhodnou pro analyzování zahraničních trhů, je portfolio analýza. Tato metoda má za pomoci dvojdimenzionálního grafického zobrazení ulehčit selekci zvolených zemí. Za analyzované dimenze jsou označovány atraktivita trhu a rizikový potenciál vybrané země. Trhy jsou umístěny do grafické matice a na základě jejich rozmístění je určen trh vhodný pro expanzi. Výhodou tohoto modelu je jednoduché a přehledné zobrazení příležitostí i rizik zvoleného trhu. (Berndt, 2007)

Pro analyzování vhodnosti trhů je vhodné použít kombinaci scoring modelu a check-listu, kdy v první fázi analýzy dojde k vyřazení nevhodných zemí na základě hodnocení metodou check-list. První fázi výběru pomocí metody check-list provedli pracovníci prodejního oddělení podniku. **Pro potřeby této diplomové práce bude pro analýzu vhodnosti trhů použit pouze scoring model, jelikož dojde k hodnocení tří firmou zvolených zemí.**

Výsledkem zhodnocení trhů pomocí těchto dvou modelů je přehledné a jednoduché posouzení trhů, které podniku umožní strukturované rozhodnutí. Kombinací těchto dvou metod hodnocení dochází k propojení subjektivního a objektivního hodnocení. Jednotlivé zvolené země jsou posouzeny pomocí kritérií, bodového a slovního ohodnocení. Pomocí metody check-list podnik vyřadí země, do kterých není, možné vstoupit či jsou jinak nevhodné pro export výrobků. Následně budou pomocí scoring modelu analyzovány tři vybrané trhy, které budou seřazeny dle vhodnosti zjištěné na základě výpočtu celkového indikátoru. (Berndt, 2007)

Postup výpočtu celkového indikátoru

Společnost, která se snaží analyzovat nové zahraniční trhy vhodné pro expanzi, by měla postupovat dle následujících bodů. Nejprve je důležité určit kritéria, podle kterých se zvolené země budou hodnotit. Na základě kritérií vhodných pro metodu check-list by měly být trhy podrobeny prvotní analýze, ze které by mělo být patrné, zda je vhodné dále tyto země hodnotit pomocí scoring modelu. Následně by měly být ke kritériím

přiřazeny váhy, jejichž součet se rovná 1. Poté management podniku musí vyhledat další potřebné informace týkající se zvolených zemí i ukazatelů a následně je bodově ohodnotit. Po výpočtu výsledného indikátoru mohou být analyzované trhy seřazeny dle vhodnosti pro export.

Celkový indikátor pro jednotlivé země je dle Berndta (2007, s. 110) možno vypočítat pomocí následujícího vzorce:

$$CI_{země} = \sum_{i=0}^{n} (g_i * w_{iz}) \qquad \text{pokud} \qquad \sum_{i=0}^{n} g_i = 1$$

za podmínek kdy: $g_i = < 0;1 >$; $w_{iz} = \{1; 2; 3; 4; 5\}$

CI celkový indikátor

i index kritéria (i = 1; … n)

g_i váha *i*-tého kritéria

w_{iz} hodnota bodu *i*-tého kritéria *z*-té země

Na základě výsledků bodového ohodnocení může celkový indikátor nabývat různých hodnot, avšak platí, že čím vyšší je výsledná hodnota, tím vhodnější je trh pro export. Pro výpočet celkového indikátoru je tedy nezbytné, aby byla zvolená kritéria bodově ohodnocena.

V následující tabulce je formou bodového hodnocení zpracována škála, podle které budou zvolené trhy hodnoceny. Berndt (2007) doporučuje rozdělit bodové hodnocení do rozmezí pěti intervalů. Proto tedy hodnotící podmínka *w* může nabývat hodnot 1-5. V níže uvedené tabulce jsou vysvětleny jednotlivé hodnotící body slovně.

Tabulka č. 1: Bodové hodnocení kritérií

Bodové hodnocení slovně	Velmi dobré	Dobré	Uspokojující	Špatné	Nedostačující
Bodové hodnocení číselně (*w*)	5	4	3	2	1

Zdroj: Berndt, 2007, vlastní zpracování, 2017

V první fázi výzkumu musí každá společnost nejprve určit kritéria, která na základě své strategie a zvolených cílů výzkumu bude hodnotit. I přesto, že se jedná o stěžejní část výběru cílového trhu, není v odborné literatuře přesně definován jednotný postup volby kritérií hodnocení trhů. Na základě doporučení je možné stanovit hodnotící kritéria

pomocí ukazatelů dlouhodobého tržního potenciálu, kulturní odlišnosti či dostupnosti trhu. (Sakarya a kol., 2007) Výběr kritérií hodnocení je také závislý na druhu vstupu na zahraniční trhy a typu produkce. Podnik zaměřený na vývoz si musí stanovit jiná kritéria než firma, která plánuje přímé investice. Volba kritérií by tedy měla probíhat na základě předchozí interní analýzy zdrojů. (Berndt, 2007)

Pokud má firma již stanovená kritéria hodnocení, je ke každému hodnotícímu faktoru přiřazena váha (g). Suma vah jednotlivých kritérií se musí vždy rovnat 1. Hodnota váhy každého kritéria představuje důležitost rozhodování podniku na základě získaných dat, zkušeností i subjektivních preferencí. Váha 1 představuje nejdůležitější hodnotu a váha 0 zastupuje nejméně důležitý faktor hodnocení. (Avlonitis, 2009; Berndt, 2007) Hodnotící váha je tedy k jednotlivým kriteriím přidělována na základě rozhodování a zkušenostech řídících pracovníků společnosti. Pro analýzu vývozu je důležitě hodnotit potenciál trhu a vhodnost produktu.

Bodové hodnocení a váhy jednotlivých hodnocených kategorií jsou zadány do hodnotící tabulky a následně je vypočten celkový indikátor pro každou hodnocenou zemi. Celkový indikátor je získán jako součin vah a bodů hodnocených kritérií. Výsledné hodnoty celkového indikátoru pro jednotlivé země jsou následně přeneseny do hodnotící tabulky a je určeno pořadí vhodnosti trhů. Níže uvedená tabulka číslo 2 umožní přehledné seřazení analyzovaných trhů na základě jejich vhodnosti.

Tabulka č. 2: Výsledná hodnotící tabulka

Hodnocený trh	Vstup na trh	Potenciál trhu	Vhodnost výrobků	Konkurence	Logistické náklady	Náklady vstupu na trh	Celkový indikátor země	Pořadí
$Země_z$	$\Sigma(g_i*w_{iz})$	$\Sigma(g_i*w_{iz})$	$\Sigma(g_i*w_{iz})$	$\Sigma(g_i*w_{iz})$	$\Sigma(g_i*w_{iz})$	$\Sigma(g_i*w_{iz})$	$\Sigma(g_i*w_{iz})$	X.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

V rámci této diplomové práce budou hodnotící kritéria zvolena na základě potřeb zvolené společnosti. Pomocí scoring modelu bude vybrán vhodný trh, na který by firma mohla vstoupit. Jelikož je tato práce zpracovávána pro konkrétní výrobní podnik, budou respektována také rozhodnutí vedoucích pracovníků společnosti. Konkrétní hodnotící kritéria vhodná pro zvolenou společnost jsou popsána v kapitole 5.

4 Kovohutě Rokycany, a.s.

Společnost Kovohutě Rokycany, a.s. působí na českém průmyslovém trhu již více než sto let. Jedná se o výrobní podnik s dlouholetou tradicí výroby, který má dobré jméno nejen na trhu tuzemském, ale také v zahraničí. Firma je jedním z předních výrobců v následujících oblastech: (Výroční zpráva, 2007)

- Metalurgie tavení a lití,
- tváření za tepla - válcování pásů a plechů z neželezných kovů (Ni, Cu) lisování trubek a tyčí z mědi a jejích slitin,
- tváření za studena - válcování a následné tažení drátu, tyčí, trubek a plechů z niklu, mědi a jejich slitin,
- tepelné zpracování - žíhání v ochranné atmosféře vodíku a dusíku,
- výroba bimetalických ložisek a monolitických pouzder.

Obrázek č. 3: Logo společnosti Kovohutě Rokycany, a.s.

Zdroj: Kovohutě Rokycany, a.s., 2017

Tabulka č. 3: Výpis z obchodního rejstříku

Název společnosti:	Kovohutě Rokycany, a. s.
Datum zápisu:	1. září 1993
Sídlo:	Praha 1, Rybná 682/14, PSČ 11000
IČO:	491 95 719
Právní forma:	Akciová společnost
Základní kapitál:	315 080 000,- Kč
Akcie:	30 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 10 000 000,- Kč 2 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 7 500 000,- Kč 2 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 40 000,- Kč

Zdroj: Veřejný rejstřík a sbírka listin, vlastní zpracování, 2017

Předmětem podnikání společnosti Kovohutě Rokycany a.s. jsou následující činnosti: (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2017)

- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.
- Kovoobráběčství.
- Slévárenství a modelářství.
- Tváření neželezných kovů a speciálních slitin.
- Výroba polotovarů a dílů z neželezných kovů a speciálních slitin.
- Výroba kluzných ložisek a pouzder.
- Zprostředkovávání obchodu a služeb.
- Silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně.
- Zužitkování, zpracování a úprava odpadů a vedlejších produktů vznikajících během výroby.
- Výzkum a vývoj v oblasti přírodních nebo společenských věd.

4.1 Historie společnosti

Hutní a železárenská výroba mají v oblasti západních Čech dlouholetou tradici. Rokycansko bylo jednou z nejvýznamnějších průmyslových oblastí od středověku až do první poloviny 19. století. V důsledku blízkých nalezišť železné rudy a příznivých přírodních podmínek došlo na tomto území k výraznému rozmachu hutnictví. (Berkovcová, 2010, s. 117)

Podnik má své počátky v malé živnosti Rudolfa Hudlického, který si v roce 1911 založil malou výrobnu zemědělského nářadí. Především se jednalo o výrobu krumpáčů, kladiv, seker a pilotů. Během prvních třech let provozu byla postavena strojovna s parním kotlem a elektrickým generátorem, kotelna, modelárna, moderní strojírna, montážní hala, skladiště, vrátnice, kancelářská budova a 30 metrový komín, který je v současnosti využíván jako nosič antén. Vysoká vstupní investice do provozu výrobny se Hudlickému nevyplatily a po zamítnutí žádosti o úvěr byl v roce 1914 nucen podnik prodat Edvinu Eisnerovi. (Berkovcová, 2010, s. 117-118)

Nový majitel Edvin Eisner podnik zvětšil o další výrobní prostory, vybudoval podnikovou železniční vlečku a rozšířil produktové portfolio například o drátěnky, dráty, hřebíky, řetězy atd. V roce 1923 se firma stala akciovou společností a opět došlo

ke změně vlastníka. Během dvanácti let tak měl podnik již třetího majitele, stal se jím inženýr Artur Stain. Nový vlastník podnik nechal přejmenovat na „Továrnu na nábojky a kovové zboží v Rokycanech“ a zavedl výrobu dělostřeleckých nábojnic. (Berkovcová, 2010)

V roce 1925 byla do provozu zavedena technologická novinka elektrická pec AJAX o výkonu 500kg odlitků, která byla jediná v Československu. V důsledku této inovace výroby následně došlo k rozšíření sortimentu výrobků o měděné a mosazné tyče, trubky a plechy. V tomto roce byla také zavedena výroba nábytkového kování, které bylo určeno především pro export do Anglie, Švédska, Holandska a Palestiny. (Berkovcová, 2010; Tuček, 2010) V průběhu druhé světové války byl podnik podřízen německému koncernu Göring Werke. V této době byl zrušen dosavadní výrobní program a výroba byla výhradně zaměřena na zbrojní produkci. (Tuček, 2010)

V poválečném období byla výroba zaměřena na produkty ze slitin mědi, mosazi, bronzu a výrobu polotovarů z niklu a jeho slitin. Po znárodnění společnosti v roce 1949 byl podnik přejmenován na Kovohutě Gustava Klimenta a následně došlo také ke zrušení výroby nábojnic. V tomto období v podniku pracovalo 679 pracovníků, což byl historicky nejvyšší počet. (Berkovcová, 2010; Tuček, 2010)

V šedesátých a sedmdesátých letech devatenáctého století byla ve společnosti provedena rozsáhlá rekonstrukce výrobního zařízení, jednalo se o výstavbu válcovny slitin niklu a stavbu železniční vlečky skladů a nové kotelny. V tomto období byl také zahájen provoz vývojového a laboratorního úseku, které se okamžitě staly zásadní oblastí pro sledování kvality produkce. V rámci modernizace výroby byla pořízena japonská dvacetiválcová stolice Yoshida, určená pro výrobu speciálních plechů a následně byla zprovozněna také nová pec Scot Vac, potřebná pro výrobu celobronzových pouzder. Jednou z modernizací podniku bylo také zavedení vzduchové potrubní pošty, která usnadnila komunikaci mezi laboratořemi a slévárnou. Jako důsledek neustále se zvyšujících nároků na kvalitu produktů byly v sedmdesátých letech laboratoři a zkušebny vybaveny moderními analytickými přístroji. (Berkovcová, 2010)

V roce 1993 došlo k privatizaci společnosti, kdy se podnik opět stal akciovou společností. Od tohoto roku nese společnost svůj současný název Kovohutě Rokycany, a.s. V důsledku stále rostoucích nároků na zvyšující se kvalitu výrobků dochází v posledních letech k plynulé modernizaci výroby. Společnost Kovohutě Rokycany, a.s.

je již od sedmdesátých let devatenáctého století tuzemským monopolním výrobcem výrobků z niklu a jeho slitin. (Kovohutě Rokycany, a.s., 2013)

Zatím poslední významnou událostí byla změna majoritního akcionáře, k níž došlo v roce 2010. Na základě této události došlo ke kapitálovému propojení společnosti s firmou ROSSO STEEL a.s. (Kovohutě Rokycany, a.s., 2013)

4.2 Vize a poslání společnosti

Posláním společnosti Kovohutě Rokycany, a.s. je kvalitní zpracování a výroba produktů z neželezných kovů, především z mědi, niklu a jejich specifických slitin, jako jsou např. tyče, kluzná ložiska, trubky a další. Společnost je schopna vyrábět i menší množství produktů ze specifických slitin na základě požadavků a přání zákazníků, tak aby byli klienti plně spokojeni. K výrobě produktů podnik využívá vždy ty nejmodernější techniky a také se soustředí na profesní růst a rozvoj svých zaměstnanců. Toto poslání se od založení podniku v roce 1911 výrazněji nezměnilo. Zaměstnanci firmy se snaží plnit své závazky, tak aby bylo poslání plněno.

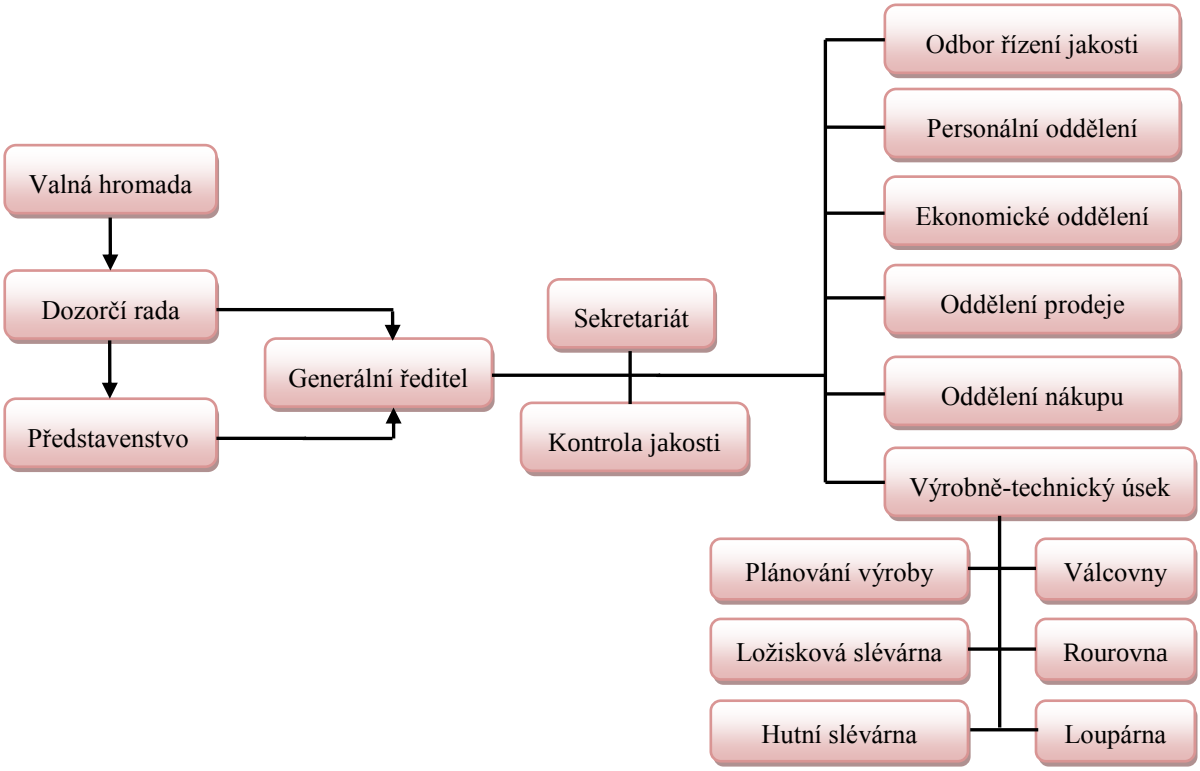
Podnik usiluje o pozici moderního, spolehlivého a ekonomicky silného výrobce produktů z niklových a měděných slitin, který je schopný uspokojovat i specifická přání svých zákazníků v oblasti speciálních slitin. Společnost se snaží získat pozici jednoho z nejkvalitnějších a nejvyhledávanějších výrobců a zpracovatelů neželezných kovů a jejich slitin nejen na českém trhu, ale i v zahraničí. Firma usiluje o zvýšení produktivity práce i výroby pomocí hledání nových odbytišť pro své výrobky.

4.3 Organizační struktura společnosti

V roce 1993 byla společnost převedena do soukromého vlastnictví. Od tohoto roku je podnik akciovou společností, kterou řídí generální ředitel pověřený majoritními akcionáři společnosti. V podniku se nachází čtyři oddělení zabývající se ekonomickými a obchodními aktivitami. Ekonomické oddělení se zabývá finančním a mzdovým účetnictvím. Oddělení prodeje se věnuje prodeji a expedici výrobků. Jedná se o oddělení, které komunikuje se zákazníky, sjednává nové obchody a vyhledává nové trhy. Toto oddělení se stará také o marketingovou komunikaci. Oddělení nákupu má za úkol zajistit nákup surovin do výroby, přípravu vsázek a organizaci skladování výrobků a polotovarů. Ve firmě se nachází výrobně technický úsek, který je členěn

na pět výrobních úseků a jeden úsek věnující se organizaci a plánování výroby. Kompletní organizační struktura společnosti je znázorněna na následujícím schématu.

Obrázek č. 4: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

4.4 Produktové portfolio a výroba

V průmyslovém odvětví je produkt velmi důležitý, proto společnost Kovohutě Rokycany, a.s. nabízí širokou nabídku produktů. Společnost je zaměřena na produkci výrobků z barevných neželezných kovů, které jsou vyráběny různými metodami za pomoci různých slitin. Specializací společnosti je především výroba produktů z niklu a jejich slitin, díky které zastává na tuzemském trhu místo monopolního výrobce. Dále se specializuje na výrobky z mědi a jejich slitin.

Tabulka č. 4: Zkrácené produktové portfolio společnosti Kovohutě Rokycany, a.s.

PRODUKTY		MATERIÁL VÝROBY[2]						
		Cu	**Ni_{99}**	**$CuSn_6$**	**$CuFe_2$**	**$CuZn_{35}$**	**$FeNi_{28}Co_{17}$**	**Další slitiny**
Ingoty			■	■	■		■	■
Pásy		■	■	■	■	■	■	■
Plechy		■	■	■	■	■	■	■
Fólie		■	■	■		■		
Tyče			■	■			■	■
Trubky				■				
Dráty		■	■			■		■
Kluzná ložiska								
Pouzdra	monometalická	■						
	bimetalická			■				■
	skružovaná	■		■				■
Kontinuálně odlévané tyče				■				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Ve výše uvedené tabulce je stručně shrnuta nabídka produktů společnosti Kovohutě Rokycany, a.s. Produkty jsou nabízeny nejen z uvedených chemických prvků. Společnost je schopna vyprodukovat i výrobky ze specifických slitin, které zákazník požaduje. Veškeré nabízené produkty nabízí v různých rozměrech i objemu, tak aby byl zákazník spokojen. Pro lepší pochopení nabídky produktů je v příloze A uvedena část katalogu společnosti.

Nejprodávanějšími výrobky z hlediska množství jsou již delší dobu bronzové tyče a trubky, avšak nejvýnosnějšími výrobky jsou niklové pásy a tyče. Jejich vysoká cena je dána současnou vysokou cenou niklu. Nejčastěji objednávaným výrobkem jsou již několikátým rokem niklové pásy o rozměru 0,1 – 2,0 mm, šíře do 250 mm. Tyto výrobky jsou nejvíce žádané v Rusku a Indii. Z oblasti bronzových výrobků jsou v současnosti nejvíce prodávány tyče a trubky, které společnost distribuuje nejen na tuzemský trh, ale také do Německa a na Slovensko. Slitina s příměsí kobaltu je také velice drahá, jelikož pořizovací cena kobaltu je v současné době velmi vysoká. Tato

[2] Materiál výroby: Cu – měď; Ni – nikl; CuSn – cínový bronz; CuZn – mosaz; Co – kobalt

slitina je velmi žádaná v elektrotechnickém průmyslu, protože díky své vysoké tepelné odolnosti je vhodná například do vláken žárovek.

Společnost vlastní certifikát ISO 9001:2008[3] a také certifikát ISO/TS 16 949, který je požadován pro výrobu pro automobilový průmysl. Tento certifikát představuje výrazné rozšíření oblasti, do které podnik může prodávat své výrobky. V současné době se společnost více specializuje na výrobu náročných a dražších niklových slitin C276, Alloy 600 a Alloy 601, které jsou vhodné i pro kritická prostředí. Společnost je také schopna spolupracovat s ČNB během roztavování starých či opotřebených mincí.

Výroba některých produktů probíhá v kooperaci s dalšími výrobními podniky, jelikož společnost nemá technologii či výrobní kapacitu pro konkrétní specifické výrobní případy. V současné době společnost Kovohutě Rokycany, a.s. v tuzemsku spolupracuje s podnikem Válcovny trub Chomutov, a.s. pracoviště Hrádek. V rámci příhraniční kooperace si podnik nechává válcovat některé výrobky ve společnosti Böhler-Uddeholm Precision Strip GmbH sídlící v Rakousku.

4.5 SWOT analýza

Na základě informací získaných od společnosti Kovohutě Rokycany, a.s. byla vypracována SWOT analýza, která zhodnocuje postavení podniku na trhu. Název této metody pochází z anglického Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. SWOT nebo také TOWS analýza je metoda, která pomáhá identifikovat současný stav podniku. V rámci této metody jsou identifikovány silné a slabé stránky firmy, které jsou odhaleny na základě působení vnitřního prostředí podniku. Dále jsou touto metodou identifikovány příležitosti a hrozby, které mohou podnik ovlivňovat. (Machková, 2002) Pomocí této metody může firma odhalit nové příležitosti či nalézt rizika externího prostředí, která by mohla mít na podnik negativní dopad. Tato metoda napomáhá odhalovat veškeré vlivy, které na podnik působí a přispává k tvorbě vhodných podnikatelských podmínek. (Hanzelková a kol., 2009) V níže uvedené tabulce jsou přehledně shrnuty všechny faktory SWOT analýzy.

[3] Certifikát ISO 9001:2008 platí pro systém řízení jakosti a zahrnuje výrobu litých a tvářených hutních polotovarů z mědi, niklu a jejich slitin. Dále zahrnuje výrobu kluzných bimetalických ložisek, celobronzových a skružovaných pouzder.

Tabulka č. 5: SWOT analýza

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Široké portfolio výrobků Krátké dodací termíny Schopnost výroby specifických slitin Flexibilita ve výrobě (množství) Jediný výrobce slitin niklu v ČR a střední Evropě Zpracování výrobního odpadu	Vysoké energetické a výrobní náklady Vysoká zmetkovitost Nedostatečné využití obrovských výrobních prostor Neefektivní komunikace mezi odděleními Zastaralá výrobní technologie Nedostatečná marketingová komunikace
Příležitosti (O)	**Hrozby (T)**
Nenasycenost zahraničních trhů Specializace výroby Možné snížení cen energií Modernizace výroby	Vysoké nároky na kvalitu Konkurence Vývoj nových, levnějších materiálů Politická situace

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Silné stránky (Strengths)

Jednou z hlavních silných stránek společnosti je široké portfolio výrobků, které má mnoho různých forem dalšího uplatnění v dalších oborech. Společnost Kovohutě Rokycany, a.s. je schopna vyrábět různé objemy výrobků, které si může zákazník objednat na základě své specifické potřeby. Výrobní zařízení společnosti a kvalifikovaní pracovníci jsou schopni vyrobit i slitiny, které nejsou přímo v produktovém portfoliu uvedeny, což představuje další silnou stránku. Společnost je na rozdíl od svých největších konkurentů, kteří přijímají jen velké zakázky (tedy nad 10 tun), schopna vyrábět i menší objem specifických slitin. Další výhodou je také široký výběr produktů o různých rozměrech, takže si každý zákazník vybere právě ten rozměr, který potřebuje pro svou další výrobu. Díky přijímání i méně objemných zakázek může společnost dodávat i maloodběratelům. Společnost se také snaží maximálně využívat výrobní materiál, tak aby nezůstal žádný nevyužitý výrobní odpad, jelikož vstupní chemické prvky nutné pro výrobu některých slitin jsou velmi drahé, například nikl a kobalt.

Slabé stránky (Weaknesses)

Jako hlavní slabou stránku je možné označit nemalé energetické a tedy i výrobní náklady. Výrobní prostory byly naposledy výrazněji rekonstruovány v sedmdesátých letech devatenáctého století. V uplynulých letech proběhlo pouze několik méně rozsáhlých rekonstrukcí. Problematické je také stáří výrobních hal. Tyto haly byly postavené již před sto lety pro ca 1 000 pracovníků. V současné době ve výrobních prostorách pracuje zaměstnanců jen 115. Velké výrobní haly zvyšují daň z nemovitosti a tedy i náklady na provoz, výrobu i přepravu výrobků v rámci podniku. Společnost v současné době již plánuje výraznější rekonstrukci pecí. Obnovou výrobního zařízení a náborem nové, kvalifikované pracovní síly by podnik mohl odstranit i další slabou stránku, zmetkovitost. Dále by firma mohla pronajímat nevyužívanou část prostor jako sklady, čímž by došlo alespoň k částečnému snížení nákladů. Neefektivní komunikace mezi odděleními má za následek nedostatečnou informovanost pracovníků oddělení prodeje a nákupu. Podnik by měl tedy zvážit, zda by nebylo vhodné tyto dvě oddělení spojit do jednoho obchodního oddělení, které by bylo dále rozděleno pod jediným vedoucím pracovníkem. Došlo by tak k usnadnění komunikace a efektivnější spolupráci mezi pracovníky.

Příležitosti (Opportunities)

Jako příležitosti, které by podnik mohl využít k zvýšení zisků, je možné označit modernizaci výroby, díky které je možné snížit energetické náklady na výrobu, čímž by mohlo být dosaženo také levnějších produktů a tedy i konkurenční výhody. Další příležitostí pro podnik představují zahraniční trhy. Kde je prostor pro prodej výrobků, které společnost vyrábí. Dalším bodem, na který by společnost pomocí marketingu měla upozornit zákazníky je specializace výroby a výroba specifických slitin na zakázku. Jedná se o slitiny, které společnost nemá v oficiální nabídce výrobků, ale je schopna je vyrobit na základě specifických přání zákazníků.

Hrozby (Threats)

Mezi hrozby, které mohou podnik ovlivňovat, patří stále se zvyšující nároky na kvalitu produkce. Jedná se o základní bod, který vyžaduje každý zákazník. Produktem společnosti Kovohutě Rokycany, a.s. je výrobek, který zákazníci využívají během další výroby, tudíž odpovídají za celkovou kvalitu finálního produktu. Další hrozbou

je neustálý technologický rozvoj v odvětví, kdy jsou stále vyvíjeny nové a nové materiály, které mají stejné vlastnosti jako původní slitiny, ale jsou pro odběratele cenově dostupnější. Ve značné míře začínají být využívány tzv. speciální oceli, ve kterých dochází ke smísení oceli s niklem, titanem, wolframem, kobaltem a dalšími podobně speciálními prvky. Základním prvkem těchto slitin je velmi levné železo, čímž dojde ke zlevnění celého výsledného produktu. Na exportní podniky také působí politická situace nejen v zemích, do kterých vyváží, ale také do zemí, které s danými trhy sousedí. Zařazením nových levnějších materiálů do produktového portfolia by společnost mohla získat více klientů a rozšířit tak svou zákaznickou základnu.

Hodnocení interních a externích faktorů

Pro rychlé zhodnocení obsahu jednotlivých faktorů obsažených ve SWOT analýze jsou využívány hodnotící matice IFE a EFE. Jednotlivým hodnoceným kritériím SWOT analýzy jsou na základě důležitosti přiřazeny váhy, které nabývají hodnot 0 - 1. Celková váha silných a slabých stránek se vždy musí rovnat 1 a totéž platí i pro sumu vah příležitostí a hrozeb. Po přiřazení vah k jednotlivým kritériím je nezbytné určit stupně vlivu jednotlivých faktorů na základě následujícího hodnotícího systému. V případě interních faktorů (matice IFE) je kritériím přidělena hodnota 1 – 4.

- 4 – významná silná stránka
- 3 – malá silná stránka
- 2 – malá slabá stránka
- 1 – významná slabá stránka (Fotr a kol., 2012)

V případě hodnocení externích faktorů (matice EFE) je přiřazován stupeň vlivu na základě jeho síly vlivu na strategii. Zde nabývá stupeň vlivu hodnot 1 – 4, avšak nezávisle na tom, zda se jedná o příležitost či hrozbu.

- 4 – nejvyšší vliv, který může strategii zásadně ovlivnit
- 3 – nadprůměrný vliv na strategii
- 2 – střední vliv na strategii
- 1 – nízký vliv, který na strategii nemá téměř žádný dopad (Fotr a kol., 2012)

V následující tabulce jsou zobrazené silné a slabé stránky i příležitosti a hrozby, které jsou pomocí výše zmíněného postupu ohodnoceny váhami a stupni vlivu.

Tabulka č. 6: Zhodnocení ukazatelů společnosti pomocí matic IFE a EFE

Faktor	Váha [V]	Stupeň vlivu [SV]	Vážený průměr [V] x [SV]
SILNÉ STRÁNKY			
Široké portfolio výrobků	0,12	4	0,48
Krátké dodací termíny	0,09	3	0,27
Schopnost výroby specifických slitin	0,12	4	0,48
Flexibilita ve výrobě (množství)	0,11	3	0,33
Jediný výrobce slitin Ni v ČR a střední Evropě	0,08	3	0,24
Zpracování výrobního odpadu	0,04	3	0,12
SLABÉ STRÁNKY			
Vysoké energetické a výrobní náklady	0,14	1	0,14
Vysoká zmetkovitost	0,04	1	0,04
Nedostatečné využití obrovských výrobních prostor	0,05	2	0,1
Neefektivní komunikace mezi odděleními	0,03	2	0,06
Zastaralá výrobní technologie	0,11	1	0,11
Nedostatečná marketingová komunikace	0,07	2	0,14
∑ SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY	**1**	-	**2,65**
PŘÍLEŽITOSTI			
Nenasycenost zahraničních trhů	0,15	3	0,45
Specializace výroby	0,2	4	0,8
Možné snížení cen energií	0,07	2	0,14
Modernizace výroby	0,19	3	0,57
HROZBY			
Vysoké nároky na kvalitu	0,15	3	0,45
Konkurence	0,11	3	0,33
Vývoj nových, levnějších materiálů	0,08	3	0,24
Politická situace	0,05	2	0,1
∑ PŘÍLEŽITOSTI A HROZBY	**1**	-	**3,08**

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Po vyhodnocení silných a slabých stránek společnosti bylo hodnocení stanoveno na úrovni 2,65. Tento výsledek vypovídá o středně silné interní pozici firmy. (Fotr a kol., 2012) Za nejdůležitější silné stránky je považováno široké portfolio výrobků a s tím související schopnost vyrábět specifické slitiny dle požadavků zákazníků. Mezi nejdůležitější slabé stránky jsou považovány vysoké energetické a výrobní náklady a zastaralá výrobní technologie.

Na základě hodnocení externího prostředí pomocí matice EFE bylo dosaženo hodnocení 3,08. Tento výsledek znamená zvýšenou citlivost podniku na vliv externího prostředí. Společnost tedy může být ovlivněna hrozbami, ale také může využívat silných příležitostí. Na základě výše zmíněného posouzení SWOT analýzy byly získané hodnoty zaneseny do matice IE. Jedná se o matici hodnotící interní i externí faktory vycházející z matic IFE a EFE. Tato matice napomáhá určit vhodné strategie, které mohou být dále ve firmě použity. (Fotr a kol., 2012)

Tabulka č. 7: Hodnotící matice IE

Externí hodnocení (T, O)				
	vysoké (3-4) **3,08**	I.	II.	III.
	střední (2-2,99)	IV.	V.	VI.
	nízké (1-1,99)	VII.	VIII.	IX.
		silné (4-3)	střední (2,99-2) **2,65**	slabé (1,99-1)
		Interní hodnocení (S, W)		

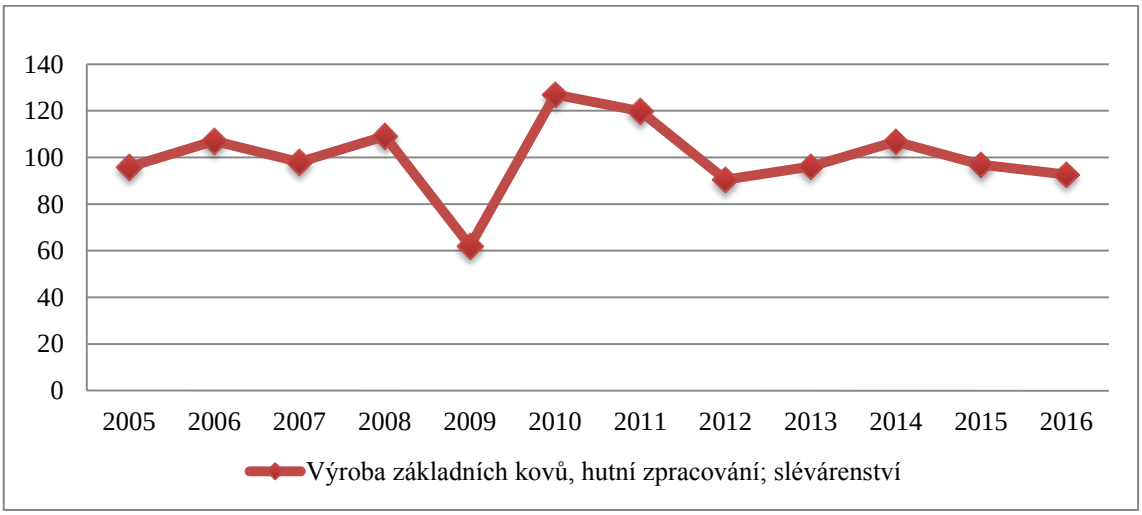
Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Na základě provedení analýzy pomocí matice IE bylo zjištěno, že se společnost Kovohutě Rokycany, a.s. nachází v oblasti II. Pro tuto oblast je doporučována strategie nazývající se „Stavěj a udržuj růst“, na jejímž základě je doporučována strategie penetrace či rozvoje trhu. (Fotr a kol., 2012) Z provedené SWOT analýzy je tedy patrné, že je pro společnost důležité se zaměřit na pronikání na další zahraniční trhy a využít tak své největší konkurenční výhody specializací výroby a slitin. Společnost plánuje pomocí zvýšené marketingové aktivity získat více zahraničních, ale i tuzemských klientů. Pokusí se pomocí modernizace provozu snížit své výrobní náklady a zvýšit kvalitu výrobků, čímž dosáhne vyšší konkurenceschopnosti.

4.6 Současný zahraniční obchod a exportní aktivity společnosti

Společnost se zabývá prodejem hutních výrobků více než sto let. Výrobky vyrobené v tomto průmyslovém odvětví jsou nezbytné pro produkci v dalších odvětvích například v automobilovém a elektrotechnickém průmyslu. Z níže uvedeného grafu je zřejmý nepatrný pokles tržeb v oblasti hutních výrobků v ČR během posledních dvou let, proto je pro společnost jedou z hlavních priorit rozšiřování obchodu na zahraniční trhy. Díky působnosti na zahraničních trzích společnost není tak závislá na vývoji tuzemské ekonomiky a je stabilnější.

Obrázek č. 5: Vývoj tržeb za prodej hutních výrobků - meziroční indexy (běžné ceny)



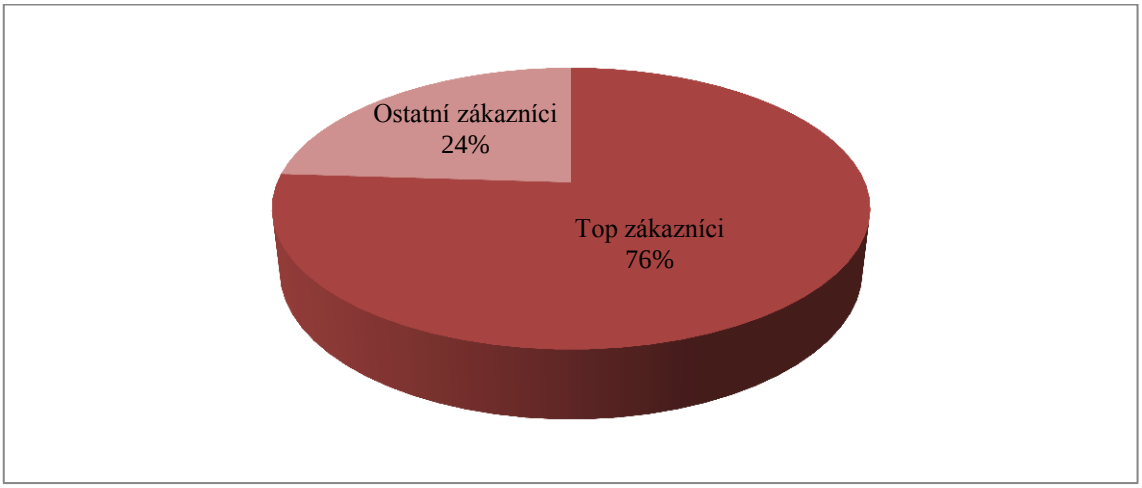
Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování, 2017

Pro každou firmu je velice důležité mít přehled o všech současných i potenciálních klientech. Ve společnosti jsou zákazníci členěni dle významnosti, oblasti podnikání, potenciálu odvětví a geografického umístění.

Společnost člení zákazníky dle základního hlediska na skupinu TOP 20 klientů a ostatní. Těmto TOP 20 vybraným zákazníkům je prodávána velká část celkové produkce společnosti. Do skupiny těchto významných zákazníků jsou klienti zařazeni, pokud odebírají produkty déle než tři roky a zároveň objednávají velké zakázky, což jsou objemy nad 10 tun. Těchto významnějších zakázek bývá do roka pouze kolem třiceti. Mezi významné zákazníky jsou často řazeni také klienti, kteří opětovaně zadávají zakázky o velikosti 2 – 5 tun. Tyto klienty se společnost snaží zaujmout nejen cenou, ale také možností výroby menších objemů a specifickými slitinami. Mezi ostatní

zákazníky jsou řazeny především jednorázové objednávky a malé zakázky týkající se různorodých slitin, které nejsou obsaženy v základní nabídce.

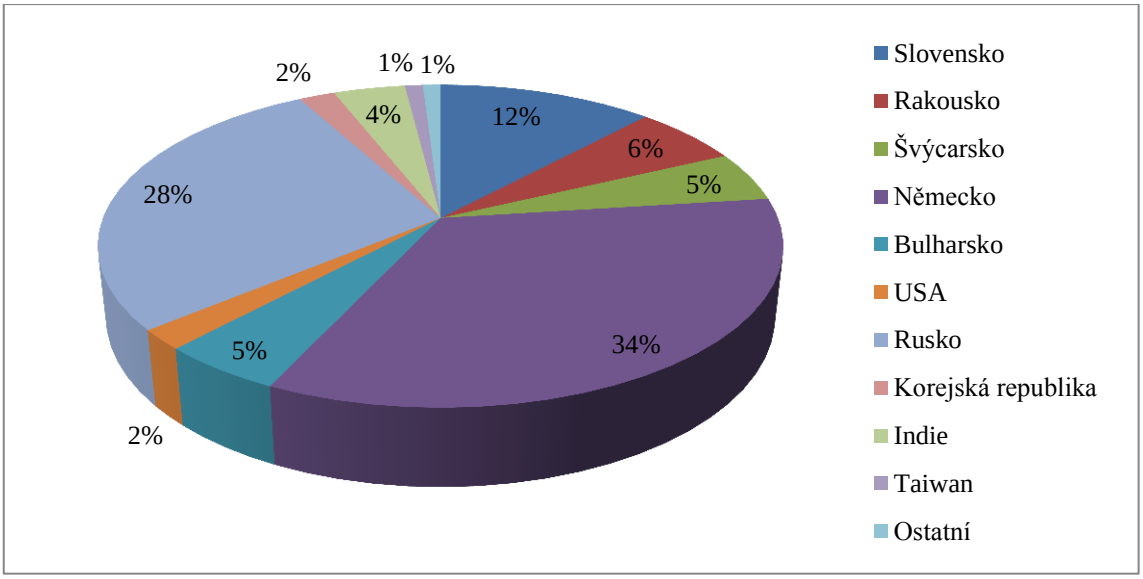
Obrázek č. 6: Podíl prodejů v roce 2016



Zdroj: Kovohutě Rokycany, a.s., vlastní zpracování, 2017

Na základě geografického rozdělení jsou klienti děleni na tuzemské a zahraniční. Zahraniční zákazníci pocházejí převážně z evropských zemí. Společnost se však snaží obchodovat se zákazníky z celého světa. V současné době je na tuzemský trh prodáváno 56% výrobků a do zahraničí je prodáváno 44% výrobků. V níže uvedeném grafu číslo 7 jsou uvedeny zahraniční trhy, na které společnost v současné době prodává své výrobky.

Obrázek č. 7: Struktura exportu společnosti



Zdroj: Kovohutě Rokycany, a.s., vlastní zpracování, 2017

Podnik své zákazníky také člení dle odvětví, ve kterém podnikají. Produkty, které společnost Kovohutě Rokycany, a.s. vyrábí, mají široké uplatnění v další výrobě a jsou hojně využívány v následujících oblastech:

- Automobilový a letecký průmysl,
- Chemický průmysl,
- Petrochemický průmysl,
- Elektrotechnický průmysl,
- Ropný průmysl,
- Jaderný průmysl,
- Stavebnictví,
- Svařování,
- Lékařské technologie.

Společnost využívá pro obchodování s výrobky také služeb zprostředkovatelských firem. Těchto služeb využívá především pro obchodování s německým trhem a vzdálenějšími zeměmi jako jsou např. Korejská republika a Taiwan.

Největšími odběrateli společnosti jsou v současné době zprostředkovatelské firmy, které drží velké zásoby výrobků, jež prodávají do svých domovských zemí. Jedná se především o obchodníky z Ruska, Německa a Čech. Tito zákazníci často také vlastní výrobní zařízení, díky kterému jsou schopni skladované výrobky (trubky a tyče) nařezat na konkrétní rozměry, které požaduje zákazník. Pro koncové odběratele je jednodušší nakupovat výrobky od těchto zprostředkovatelských firem. Výrobní proces je náročný jak technologicky tak i časově, proto je často obtížné splnit zakázky včas. Díky tomu, že obchodní zprostředkovatelské firmy mají produkt přímo na skladě, toto riziko nesplnění termínu dodání mizí. Skladovací náklady tedy v těchto případech také nese odběratel, což je v případě velkých zakázek velmi výhodné. Tento způsob obchodování má i svá negativa. Obchodní firmy neumějí vždy přesně specifikovat své objednávky, což může mít za následek reklamace výrobků. V těchto případech se může stát, že koncový odběratel nedostane výrobek vhodný pro další využití. Obchodní firmy také vyvíjejí nátlak na snižování cen tak, aby to bylo výhodné především pro ně. V takovýchto případech může dojít i k cenovému znevýhodnění výrobce. Seznam současných zákazníků společnosti Kovohutě Rokycany, a.s. není uveden, jelikož si vedení podniku nepřeje tento údaj zveřejňovat.

5 Analýza možností expanze na další zahraniční trhy

Jednou z nejdůležitějších strategií společnosti je hledání příležitostí pro export v podobě nových prodejních oblastí a budování dobrého jména společnosti nejen v tuzemsku, ale i v zahraničí. Na základě provedené SWOT analýzy v kapitole 4.5 a konzultací s vedoucími pracovníky společnosti Kovohutě Rokycany, a.s. byl stanoven další postup vhodný pro analýzu možností rozšíření vývozu výrobků na nové zahraniční trhy.

Hlavním předmětem výzkumu bylo zadáno nalezení nového, nejvhodnějšího trhu pro export výrobků společnosti Kovohutě Rokycany a.s. Předmětem výroby a následného prodej podniku jsou produkty vyráběné z neželezných kovů. Především se jedná o výrobky (tyče, pásy, kluzná ložiska atd.), které jsou vyráběny z niklových a měděných slitin. Tyto výrobky jsou dále využívány a zpracovávány v mnoha dalších odvětvích, která zaznamenávají stálý rozvoj a růst. Z provedené SWOT analýzy je zřejmé, že tyto produkty mají velký potenciál v dalším uplatnění, proto je pro společnost výhodné rozšiřovat svou exportní aktivitu i na další zahraniční trhy.

Výběr zemí, které mají být analyzovány a následně posouzeny z hlediska jejich vhodnosti pro export výrobků, byl zkonzultován s vedoucími pracovníky prodejního oddělení. Společnost si přeje vybrané trhy zhodnotit a následně určit, který ze zvolených trhů bude nejvhodnější pro vývoz jejich kovových výrobků. Jelikož si vedení podniku přeje rozšířit své exportní aktivity především na východní trhy, byly pro analýzu exportních příležitostí obchodními zástupci společnosti Kovohutě Rokycany, a.s. zvoleny následující země:

- Polsko;
- Maďarsko;
- Írán.

Tyto zvolené trhy budou analyzovány na základě metodiky analyzování trhů, která je vypracována v kapitole 3.3. Na základě výše zmíněné metodiky budou předem vybrané zahraniční trhy hodnoceny pomocí předem určených kritérií. Na základě nastudované literatury a konzultací s pracovníky prodejního oddělení byla autorkou stanovena hodnotící kritéria. Tato hodnotící kritéria jsou rozdělena do šesti následujících skupin: vstup na trh, potenciál trhu, vhodnost výrobků, konkurence, logistické náklady a náklady vstupu na trh. Tyto skupiny jsou dále rozděleny na patnáct

podrobněji definovaných hodnotících kritérií. Aby nedošlo ke zkreslení hodnocení, byly k jednotlivým hodnotícím faktorům přiřazeny váhy důležitosti. Tyto váhy odpovídají důležitosti při rozhodování pracovníků o vstupu na analyzovaný trh.

V níže uvedené tabulce číslo 8 jsou uvedena hodnotící kritéria s přidělenými váhami důležitosti. Pracovníci prodejního oddělení společnosti Kovohutě Rokycany, a.s. se analyzování trhů nevěnují, proto byly jednotlivé váhy k analyzovaným faktorům přiřazeny na základě subjektivních preferencí autorky (ovšem při znalosti podniku a trhů, na kterých se společnost pohybuje), která je následně konzultovala s managementem podniku. Tyto váhy představují jeden z hlavních rozhodovacích faktorů, který se podílí na finálním výběru nového exportního trhu. Na základě vypracované metodiky je zřejmé, že suma všech vah se musí rovnat jedné. Pro každou skupinu kritérií byla vypočtena souhrnná váha, tak aby bylo možné vypracovat výslednou hodnotící tabulku uvedenou v kapitole 5.4. Jednotlivé skupiny kritérií jsou ohodnoceny následovně: kritérium vstup na trh je ohodnoceno vahou 0,23. Hodnotící kritérium potenciál trhu je ohodnoceno váhou 0,25 a kritérium vhodnost výrobků má váhu 0,20. Tato kritéria jsou pro podnik velmi důležitá, proto mají jejich váhy vysokou hodnotu. Dalšími hodnotícími kritérii jsou konkurence, která má váhu 0,10 a náklady vstupu na trh, kterým byla přiřazena váha 0,08. Posledním hodnotícím kritériem jsou logistické náklady, které jsou ohodnoceny vahou 0,14.

V následující tabulce jsou uvedeny všechny analyzované skupiny i dílčí hodnotící kritéria, která budou během analýzy potenciálních zahraničních trhů posuzována. Tato kritéria jsou stanovena tak, aby byla vhodná pro analýzu zahraničních průmyslových trhů. V tabulce jsou jednotlivá kritéria podrobněji popsána, proto aby bylo zřejmé, jakým způsobem budou hodnocena.

Tabulka č. 8: Rozdělení vah k jednotlivým kritériím

Hodnotící kritéria	Ukazatel	Váha kritéria (*g*)
Vstup na trh		**0,23**
Bariéry vstupu na trh	podmínky vstupu na trh, certifikace, dovozní licence, daně %	0,09
Úroveň korupce	index vnímání korupce dle Transparency International	0,04
Politická stabilita prostředí	politické riziko, stálost politických stran, index politického rizika	0,06
Podpora exportních aktivit	možnost spolupráce s organizacemi CzechTrade a Českou exportní bankou v % vyjádření podpory	0,04
Potenciál trhu		**0,25**
Dovozní podíl země	objem dovozu průmyslových výrobků v %	0,08
Koupěschopnost obyvatel	objemový index HDP na obyvatele v přepočtu dle parity kupní síly (EU 27 = 100)	0,05
Míra inflace	meziroční vývoj (poslední 2 roky)	0,05
Míra nezaměstnanosti	procentní roční míra nezaměstnanosti	0,03
Stabilita měnového kurzu	změna měnového kurzu oproti koruně za poslední 2 roky v %	0,04
Vhodnost výrobků		**0,20**
Potenciální zákazníci	využití produktů pro další zpracování, vhodnost výrobků a slitin pro daný trh, odbytový potenciál v %	0,20
Konkurence		**0,10**
Současní konkurenti na trhu	podíl na trhu nejsilnější konkurenční firmy v %	0,10
Logistické náklady		**0,14**
Vzdálenost a dostupnost trhu	dostupnost trhu (km)	0,06
Administrativní náklady	administrativní náklady jedné zakázky (v tis. Kč)	0,08
Náklady vstupu na trh		**0,08**
Marketingové náklady	marketingové náklady na propagaci a veletrhy (tis. Kč)	0,05
Personální náklady	doškolení obchodníků, jazyková znalost, kulturní zvyklosti (tis. Kč)	0,03
Suma		**1**

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Z výše uvedené tabulky je jasně viditelné, že důležitými dílčími hodnotícími kritérii jsou rozsah potenciálních zákazníků a velikost současné konkurence na trhu. Nepříliš důležitými faktory jsou personální náklady a míra nezaměstnanosti. V kritériu bariéry vstupu je také zahrnuto, zda je zvolená země členem nějakého integračního uskupení. V případě, že je analyzovaná země členem Evropské unie bude tento fakt významně ovlivňovat hodnocení celkového trhu, jelikož bariéry v rámci integračního uskupení jsou nižší. Protože společnost plánuje vyvážet do zemí s odlišným jazykem i kulturou, je důležité proškolení obchodníků i v těchto oblastech. Každá kultura má jiné zvyky, jiný způsob jednání a oblékání, proto je proškolení pracovníků v této oblasti jednání důležité. (Zamykalová, 2003) Náklady na dopravu nejsou rozhodujícím faktorem hodnocení, protože dopravu výrobků často zprostředkovává odběratel sám. Jelikož se v tomto obchodním případě jedná o výrobky průmyslové povahy, které jsou vyráběny na základě přání zákazníka, není nutné hodnotit zvolené trhy kritériem zvažujícím náklady na úpravu produktu. Toto kritérium je vhodnější spíše pro produkty, které jsou určeny finálnímu spotřebiteli na trhu B2C (business to customer).

K dalšímu posouzení trhů dochází pomocí bodového ohodnocení klíčových ukazatelů. Tyto ukazatele jsou posuzovány na základě hodnotící škály. Pro hodnocení zvolených trhů byla vybrána především taková kritéria, která je možno přepočítat na srovnatelné hodnoty. Hodnocená kritéria jsou tedy posuzována na základě specifikovaných měřitelných jednotek, jako jsou například náklady v Kč, kilometry, procenta a indexy. Na základě specifikovaných intervalů je posuzovaným kritériím přiřazeno bodové hodnocení nabývající hodnot 1 – 5. V níže uvedené tabulce jsou podrobněji stanovena pravidla pro přiřazování bodového ohodnocení jednotlivých analyzovaných faktorů.

Bodové hodnocení bude přiřazováno na základě předem stanovených podmínek, které jsou podrobněji popsány v kapitole 3.3. Pěti body bude ohodnoceno kritérium, které zahrnuje nejvhodnější a nejsnazší podmínky vstupu a naopak bodovou hodnotu jedna získá nejméně vhodný trh, nebo takový trh u kterého nebude možné zjistit potřebné informace bez vyšších nákladů. Veškeré hodnocené faktory jsou měřeny na základě numerických dat, proto aby bylo hodnocení trhů jednoduché a kdykoli zopakovatelné. Hranice bodového hodnocení byly zvoleny po konzultaci s pracovníky prodeje společnosti Kovohutě Rokycany, a.s.

Tabulka č. 9: Pravidla pro určení bodového hodnocení kritérií

Hodnotící kritéria	Ukazatel	Bodové hodnocení (*w*)				
		5	**4**	**3**	**2**	**1**
Vstup na trh						
Bariéry vstupu na trh	podmínky vstupu na trh, certifikace, dovozní licence, daně %	(0; 30)	<30; 50)	<50; 65)	<65; 85)	<85; 100)
Úroveň korupce	index vnímání korupce dle Transparency International	(100; 80)	<80; 60)	<60; 40)	<40; 20)	<20; 0)
Politická stabilita prostředí	politické riziko, stálost politických stran, index politického rizika	(100; 85)	<85; 75)	<75; 65)	<65; 50)	<50; 0)
Podpora exportních aktivit	možnost spolupráce s organizacemi CzechTrade a Českou exportní bankou v % vyjádření podpory	(100; 80)	<80; 60)	<60; 45)	<45; 28)	<28; 0)
Potenciál trhu						
Dovozní podíl země	objem dovozu průmyslových výrobků v %	(100; 45)	<45; 35)	<35; 25)	<25; 15)	<15; 0)
Koupěschopnost obyvatel	objemový index HDP na obyvatele v přepočtu dle parity kupní síly (EU 27 = 100)	(∞; 150)	<149;120>	<119; 90>	< 89; 60>	<59; 0)
Míra inflace	meziroční vývoj (poslední 2 roky)	(-5; 1)	<1; 3)	<3; 5)	<5; 8)	<8; 15)
Míra nezaměstnanosti	procentní roční míra nezaměstnanosti	<0;5)	<5;10)	<10; 15)	<15; 20)	<20; 100)
Stabilita měnového kurzu	změna měnového kurzu oproti koruně za poslední 2 roky v %	(0; 5)	<5; 20)	<20; 35)	<35; 50)	<50; 90)
Vhodnost výrobků						
Potenciální zákazníci	využití produktů pro další zpracování, vhodnost výrobků a slitin pro daný trh, odbytový potenciál v %	(100; 80)	<80; 65)	<65; 45)	<45; 25)	<25; 0)
Konkurence						
Současní konkurenti	podíl na trhu nejsilnější konkurenční firmy v %	<0; 10)	<10; 20)	<20; 30)	<30; 40)	<40; 100)
Logistické náklady						
Vzdálenost a dostupnost trhu	dostupnost trhu v kilometrech	<100; 500)	<500; 1200)	<1200; 2500)	<2500; 3500)	<3500; 6000)
Administrativní náklady	administrativní náklady jedné zakázky (v tis. Kč)	<3; 5)	<5; 10)	<10; 15)	<15; 20)	<20; 40)
Náklady vstupu na trh						
Marketingové náklady	marketingové náklady na propagaci a veletrhy (tis. Kč)	<10; 80)	<80; 130)	<130; 210)	<210; 350)	<350; 500)
Personální náklady	doškolení obchodníků, jazyková znalost, kulturní zvyklosti (tis. Kč 1 pracovník)	<1; 5)	<5; 10)	<10;18)	<18; 28)	<28; 50)

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Výše uvedená tabulka č. 9 byla zpracována tak, aby bylo možné analyzovat jakýkoli trh, na který společnost bude chtít vstoupit. Veškeré hodnotící ukazatele jsou ohodnoceny číselnými hodnotami. Každému z bodů na škále 1 – 5 je přiřazen interval hodnot. Intervaly u bodových hodnot 1 a 5 jsou krajními hodnotami, které upozorňují společnost na nevhodnost analyzovaného trhu. V případě přesažení těchto krajních intervalů by společnost měla přestat tento trh hodnotit. V dalším textu jsou vybraná hodnotící kritéria podrobněji specifikována.

Bariéry vstupu na trh obsahuje veškeré problematické oblasti, které jsou se vstupem na nový zahraniční trh spojeny. V rámci této položky budou hodnoceny podmínky vstupu. Budou zjišťovány požadavky na dovozce, jako jsou nutné certifikace, dovozní licence a také výše daňového zatížení. Pro obchod v rámci Evropského hospodářského uskupení obvykle bývá standardizován celní sazebník i klasifikace jednotlivého zboží. Z tohoto sazebníku je patrné, že z vývozů v rámci Evropského hospodářství se celní poplatky nevybírají. (BusinessInfo, 2016a) Pro některé vývozní operace mimo Evropské hospodářské uskupení je nutné požádat Ministerstvo obchodu dané země o udělení dovozní licence, tato procedura obvykle trvá 21 dní. (BusinessInfo, 2016b) V dalších zemích které nejsou členským státem Evropského hospodářství je například nutná registrace všech mezinárodních obchodních operací v bance. (BusinessInfo, 2016b)

Kritérium hodnotící úroveň korupce je stanoveno na základě indexu vnímání korupce, který je každoročně sestavován nevládní organizací Transparency International. Tento index měří korupci ve veřejném sektoru pomocí hodnot 0 – 100. (Transparency International, 2017) Vysoká hodnota indexu vyjadřuje nízkou úroveň korupce v dané zemi.

Politická stabilita prostředí bude hodnocena na základě indexu politického rizika, který je každoročně zpracováván společností PRS Group. Tento index obsahuje souhrnné údaje o stabilitě politického systému v dané zemi, odpovědnost vlády, socioekonomické podmínky obyvatel, stabilitu bankovnictví země, zainteresovanost armády ve vládním sektoru, náboženské napětí, terorismus a další problematické ukazatele. (Brink, 2004)

U kritéria hodnotícího podporu exportních aktivit, budou posuzovány způsoby podpory a spolupráce organizací CzechTrade, České exportní banky a Exportní garanční a pojišťovací společnosti. U tohoto kritéria bude posouzeno, jak výraznou pomoc by společnost během vstupu na nový zahraniční trh mohla získat.

Jelikož, mají výrobky společnosti Kovohutě Rokycany, a.s. velké uplatnění v mnoha průmyslových odvětvích, bude v rámci hodnocení faktoru posuzující dovozní podíl dané země analyzován rozsah potenciálních zákazníků, který bude vyjádřen pomocí procentuálního vyjádření dovozu průmyslové výroby do země. U tohoto faktoru je také důležité posuzovat technologickou vyspělost země, jelikož je nezbytné, aby byli tito potenciální zákazníci schopni výrobky dále zpracovávat.

Dalším hodnoceným kritériem bude také určení velikosti hrubého domácího produktu na obyvatele dané země, aby byla zjištěna koupěschopnost obyvatel dané ekonomiky. Koupěschopnost obyvatel na místním trhu je dána velikostí hrubého domácího produktu na obyvatele v přepočtu dle parity kupní sály. (Neumann a kol, 2010) Tento ukazatel bude hodnocen na základě hodnot objemového indexu, kde hodnota 100 představuje průměr ukazatele dvaceti sedmi členských zemí Evropské unie. V případě nečlenských států bude hodnota odvozena na základě parity kupní síly země vyjádřené v USD. (Eurostat, 2016)

Makroekonomické ukazatele míra inflace a úroveň nezaměstnanosti daného trhu budou hodnoceny prostřednictvím statistických údajů zvolených zemí. Míra inflace bude posuzována na základě zjištění meziročního vývoje v posledních dvou letech. Pro určení hodnot nezaměstnanosti na zvolených trzích, bude použito statistických stránek jednotlivých zemí.

Na základě vývoje během dvou posledních let je hodnocena také stabilita měnového kurzu. Jedná se o rozdíl mezi maximální a minimální hodnotou kurzu v porovnání s českou měnou v daném období. Tato hodnota je vyjádřena v procentech a znázorňuje, o kolik vzrostla minimální hodnota k hodnotě maximální. (Štěrbová a kol., 2013) Průběh vývoje měnového kurzu je obvykle pružný, proto postačí vývoj za uplynulé dva roky.

Potenciální zákazníci jsou hlavním důvodem vstupu firmy na zahraniční trhy, proto je důležité zjistit, kolik zákazníků se na trhu nachází a to zda jsou schopni využít dané produkty pro další zpracování. V této oblasti je posuzována vhodnost produktů pro zvolený trh a jeho odbytový potenciál. Hodnocení proběhne prostřednictvím procentuálního vyjádření hodnoty.

V rámci hodnocení stavu a síly současné konkurence je pro společnost důležité zjistit zda na zvoleném trhu je nějaká firma, která vyrábí totožné nebo podobné produkty.

Jelikož společnost vyrábí velmi specifický sortiment výrobků, je možné, že na daném trhu nesídlí žádná výrobní firma se stejným výrobním zaměřením. V tomto případě je nezbytné zjistit, jací zahraniční konkurenti na analyzovaném trhu již působí, a jaký je jejich obchodní podíl. Na základě informací o velikosti podílu těchto konkurentů může společnost zjistit informace o loajalitě stávajících odběratelů k těmto prodejcům. Pro společnost Kovohutě Rokycany, a.s. je příznivé, pokud na daném trhu je nízký podíl konkurentů v porovnání s nasyceností těchto teritorií. Souhrn konkurenčních podniků v odvětví je uveden v přílohové části B.

V rámci logistických nákladů jsou analyzovány dva faktory. Prvním faktorem, který je v rámci analýzy trhu zkoumán, je vzdálenost a dostupnost zvoleného trhu. Distribuci obvykle zprostředkovává odběratel nebo předem dohodnutý distributor, ale vzdálenost trhu je pro výběr lokality také důležitá. Jelikož čím vzdálenější je trh, tím vyšší jsou náklady na přepravu a tím náročnější a delší přeprava je. Toto kritérium je posuzováno na základě vzdálenosti trhu. Hodnocení je stanovené tak, aby bylo jasně odvoditelné, jak vysoké budou dopravní náklady v důsledku rostoucí vzdálenosti. Výdaje na dopravu zde hodnoceny samostatně nejsou, jelikož se objednávané množství často mnění stejně jako dopravce. Společnost exportuje své výrobky do velké části Evropy, kde je především využívána nákladní doprava. Obvykle se cena nákladní dopravy pohybuje v rozmezí 26 - 30 Kč/km. Pro potřeby porovnání trhů bude brána nejčastější cena za nákladní dopravu 28 Kč/km včetně pojištění. Cena se dále odvíjí od vzdálenosti, kterou musí náklad urazit od výrobce k zákazníkovi. V rámci exportu na dlouhé vzdálenosti například Indie atd. je nejčastěji využívána kombinace nákladní, vlakové a lodní přepravy.

Administrativní náklady na dopravu představují vyúčtování veškeré administrativy spojené s jednou obchodní zakázkou. Především se jedná o náklady spojené s vyřízením veškeré dokumentace, která je pro obchodní operaci v dané zemi nezbytná. Do této oblasti můžou patřit například podklady nutné pro vyřízení certifikací o původu či kvalitě.

V rámci hodnocení nákladů vztahujícím se ke vstupu na trh jsou analyzovány náklady marketingové a personální. Jelikož výrobek nepotřebuje úpravu pro další trhy, není v hodnotící tabulce tato položka zanesena. Marketingové náklady tvoří hrubý odhad toho, jak by společnost na zvoleném trhu mohla zákazníky zaujmout. (Svatoš a kol.,

2009) Do této skupiny jsou zahrnuty odhadované náklady na propagaci výrobků na veletrzích či na dalších propagačních akcích. Dále do této skupiny hodnocení patří reklamní předměty, které jsou méně cenově náročné, jedná se o různé propagační materiály například kalendáře, diáře, propisky, vína atd.

Položka personální náklady obsahuje veškeré personální a sociální náklady, které je potřebné vydat na školení a další vzdělávání pracovníků prodejního oddělení, proto aby byli schopni v nově zvolených trzích komunikovat se zákazníky. Jedná se o důležitý aspekt, který vede ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku na daném zahraničním trhu. Pro pracovníky prodejního oddělení je nezbytné, aby byli obeznámeni s tradicemi, postupy a zvyklostmi dané oblasti a aby byli schopni tyto znalosti uplatnit v přístupu k zahraničním klientům. (Zamykalová, 2003)

Po přiřazení bodového hodnocení k jednotlivým hodnotícím faktorům, jsou výsledky přeneseny do základní hodnotící tabulky, kde je poté vypočítán celkový indikátor zvolené země. V následující tabulce dochází tedy ke spojení údajů z tabulky číslo 8 a tabulky číslo 9. Jedná se o propojení tabulky s přiřazenými vahami důležitosti kritéria a jeho bodového hodnocení. Celkový indikátor trhu je získán na základě výpočtu následujícího vzorce $CI_{země} = \sum_{i=0}^{n} (g_i * w_{iz})$ Tento vzorec je podrobněji vysvětlen v kapitole 3.3, která obsahuje metodiku analyzování trhů. Tento ukazatel může nabývat bodových hodnot v intervalu CI země ϵ < 0; 5 >. Ideální trh, který by byl velmi vhodný pro export výrobků společnosti Kovohutě Rokycany, a.s., by měl získat bodové hodnoty na úrovni 5. Naprosto nevhodný trh pro export výrobků, je takový trh, který získá hodnotu celkového indikátoru nižší než 2. Vzor hodnotící tabulky, která bude aplikována během hodnocení každého zvoleného trhu, je uveden níže.

Tabulka č. 10: Základní hodnotící tabulka zahraničního trhu

Hodnotící kritéria	Ukazatel	Váha kritéria (*g*)	Bodové hodnocení (w)	Suma hodnot (g*w)
Vstup na trh		**0,23**		
Bariéry vstupu na trh	podmínky vstupu na trh, dovozní licence, certifikace, daně %	0,09		
Úroveň korupce	index vnímání korupce dle Transparency International	0,04		
Politická stabilita prostředí	politické riziko, stálost politických stran, index politického rizika	0,06		
Podpora exportních aktivit	možnost spolupráce s organizacemi CzechTrade a Českou exportní bankou v % vyjádření podpory	0,04		
Potenciál trhu		**0,25**		
Dovozní podíl země	objem dovozu průmyslových výrobků v %	0,08		
Koupěschopnost obyvatel	objemový index HDP na obyvatele v přepočtu dle parity kupní síly (EU 27 = 100)	0,05		
Míra inflace	meziroční vývoj (poslední 2 roky)	0,05		
Míra nezaměstnanosti	procentní roční míra nezaměstnanosti	0,03		
Stabilita měnového kurzu	změna měnového kurzu oproti koruně za poslední 2 roky v %	0,04		
Vhodnost výrobků		**0,20**		
Potenciální zákazníci	využití produktů pro další zpracování, vhodnost výrobků a slitin pro daný trh, odbytový potenciál v %	0,20		
Konkurence		**0,10**		
Současní konkurenti na trhu	podíl na trhu nejsilnější konkurenční firmy v %	0,10		
Logistické náklady		**0,14**		
Vzdálenost a dostupnost trhu	dostupnost trhu (km)	0,06		
Administrativní náklady	administrativní náklady jedné zakázky (v tis. Kč)	0,08		
Náklady vstupu na trh		**0,08**		
Marketingové náklady	marketingové náklady na propagaci a veletrhy (tis. Kč)	0,05		
Personální náklady	doškolení obchodníků, jazyková znalost, kulturní zvyklosti (tis. Kč)	0,03		
Suma		**1**	**-**	**-**
Celkový indikátor země				**Σ(g*w)**

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Na základě navržené metodiky a hodnotících kritérií by mělo být možné transparentně identifikovat nejvhodnější trh, který by měl být vhodný pro vývoz výrobků průmyslové povahy. Analýza zvoleného teritoria bude prováděna pomocí metod, které jsou podrobněji popsány v kapitole 3. Jedná se o PEST analýzu, Porterův model pěti konkurenčních sil a navrženou metodiku analyzování trhů. Níže uvedené trhy budou hodnoceny na základě volně dostupných informací v různém rozsahu, jelikož hlubší analýza průmyslové oblasti by byla finančně náročná. Hodnocení jednotlivých zahraničních trhů je popsáno v následující části práce.

5.1 Polsko

Společnost Kovohutě Rokycany, a.s. si přeje expandovat především na východní trhy, proto bylo jako první území zvoleno Polsko. Tato analýza by měla pomoci společnosti zjistit, zda je vhodné na tento zahraniční trh vstoupit. V úvodu kapitoly jsou nejprve uvedeny základní informace o zvolené zemi. (BusinessInfo, 2016a).

- *Hlavní město:* Varšava
- *Státní zřízení:* pluralitní republika s dvoukomorovým parlamentem
- *Úřední jazyk:* polština
- *Měna:* 1 zlotý (PLN) = 100 grošů

Kategorie, která bude hodnocena u polského trhu, jako první, se týká obtížnosti **vstupu na trh**. Prvním hodnoceným kritériem v této skupině jsou bariéry spojené se vstupem na trh. Příbuzný jazyk i kultura se mohou jevit jako příznivé podmínky pro vstup na tento trh, avšak vstup na polský trh s téměř jakýmkoli produktem je velmi obtížné. Polský trh je velice dobře zásoben a je téměř nemožné najít produkt, který na tomto trhu není dostupný či nemá náhražku. Před vstupem na trh je doporučováno navštívit několik veletrhů a tím zjistit úroveň vyspělosti teritoria. (BusinessInfo, 2016a) Zahraniční obchod průmyslového zboží není omezen žádnými limity, jelikož se jedná o obchod v rámci jednotného Evropského hospodářského celku. V této oblasti dávají zákazníci přednost obchodu přímo s výrobcem. Jelikož je Polsko součástí Evropského ekonomického prostoru nejsou vybírány žádné celní poplatky. Tomuto kritériu bylo přiřazeno pět bodů.

Dle hodnocení Transparenci International je v roce 2016 stanovena úroveň korupce ve výši 62. Tato hodnota je o pět bodů vyšší než v České republice. (Transparency

International, 2016) Na základě tohoto zjištění byly přiřazeny tomuto kritériu čtyři body.

V posledních říjnových volbách 2015 v Polsku vyhrála parlamentní volby velice konzervativní a euroskeptická strana Právo a spravedlnost. Tato strana je velice kontroverzní a s jejím nástupem přišlo mnoho změn. Jednou z největších změn, které po nástupu proběhly, je úprava hlasovacího systému. Někteří kritici se domnívají, že provedené změny by mohly ohrozit nejen platnost právních předpisů, ale také samotnou demokracii. Nová vláda nevyjádřila podporu zahraničním investorům a dokonce zvýšila daně podnikům vlastněnými zahraničními investory. (Economist, 2016) Začátkem roku 2017 proběhlo měření indexu politické stability a pro Polsko byla naměřena hodnota 81. (The PRS Group, 2017) Na základě této hodnoty obdrželo kritérium čtyři body.

Export je v české zemi podporován několika organizacemi, především se jedná o organizaci CzechTrade a Českou exportní banku (ČEB). Organizace CzechTrade nabízí na polském trhu kompletní servisní služby. Tato organizace zajišťuje informační poradenství týkající se exportních aktivit a podílí se na pořádání různých akcí pro exportéry. Také pomáhá společnostem s překlady katalogů a jiných propagačních materiálů do polského jazyka. CzechTrade má svou pobočku v hlavním polském městě, Varšavě. (CzechTrade, 2017a) Česká exportní banka se podílí na podpoře exportu českých výrobních podniků po celém světě. EGAP zařadil polský trh do kategorie 0, tudíž se zde nenachází žádné komerční ani politické riziko. (EGAP, 2017b) Díky rozsáhlým možnostem využití těchto podpůrných organizací na polském trhu, bylo tomuto kritériu přiřazeno hodnocení pět bodů.

Druhá hodnocená kategorie je nazvaná **potenciál trhu.** Kritérium týkající se rozsahu potenciálních zákazníků je hodnoceno na základě objemu dovozů průmyslové výroby do země. Polský trh je velmi sofistikovaný, tudíž je zde příležitost uplatnit výrobky v následujících oblastech: chemický průmysl, letecký a automobilový průmysl, petrochemický průmysl, elektrotechnický průmysl i výroba lékařských technologií. (BusinessInfo, 2016a) Nejsilnějším obchodním partnerem v oblasti importů je Německo, které do Polska dováží 27,8%. V roce 2016 činil poměr růstu průmyslové výroby 4,2%. Velikost dovezených meziproduktů a další průmyslové výroby v roce

2016 nabyla hodnot 21%. (CIA The World Factbook, 2017a) Na základě získaných informací bylo přiřazeno bodové hodnocení ve výši dvou bodů.

Polská republika je osmým nejlidnatějším státem Evropy, v současné době zde žije více než 38 milionů lidí, avšak v posledních letech dochází k postupnému úbytku obyvatel. V roce 2014 činilo tempo úbytku obyvatel -0,03% a v roce 2015 bylo tempo úbytku obyvatel již na hodnotě -0,01%. (BusinessInfo, 2016a) Tento kladný vývoj má také vliv na koupěschopnosti obyvatel. Jelikož společnost Kovohutě Rokycany, a.s. vyrábí průmyslové výrobky, které jsou dále používány například v automobilovém průmyslu, má výše hrubého domácího produktu vliv na velikost poptávky po jejich výrobcích. Dle objemového indexu HDP na obyvatele v přepočtu podle parity kupní síly byla zjištěna pro rok 2015 hodnota 69. V uplynulých pěti letech byl zaznamenán rostoucí trend, avšak zatím nebyla překročena hladina indexu na úrovni 70. (Eurostat, 2016) Hodnota vyjádřená v USD je pro rok 2015 26,8 tisíc. (The World Bank, 2016) Na základě zjištěných hodnot bylo přiřazeno tomuto kritériu bodové hodnocení ve výši dva body.

Míra inflace v posledních čtyřech letech měla klesající trend. Roční míra inflace vyjádřená indexem spotřebitelských cen v roce 2015 klesla na -1% avšak v roce 2016 došlo k nárůstu na hodnotu 0,8%. (CIA The World Facebook, 2017a) V současné době dochází k růstu tempa spotřebitelských cen, který je nejvyšší od prosince 2012. Polská národní banka uvádí, že za předchozím poklesem stál vliv externích faktorů. V současné době očekává stabilní hospodářský růst, který povede k postupnému růstu cen. (Naradowy Bank Polski, 2017) Na základě těchto skutečností bylo přiřazeno hodnocení pět bodů.

Míra nezaměstnanosti, která byla v minulosti slabinou ekonomiky, je v současné době vyjadřována klesajícím trendem. Zásluhu na tomto výrazném zlepšování situace mají z velké části polské firmy, úřady práce a také nový vládní program zabývající se podporou zaměstnanosti. (Naradowy Bank Polski, 2017) V roce 2014 byla výše nezaměstnanosti 11,4%. Na konci roku 2015 nezaměstnanost klesla na 9,7% a v roce 2016 klesla ještě více na 8,3%. (Polski Urząd Statystyczny, 2017) Velikost nezaměstnanosti je odlišná také na základě regionálního členění země. Ve východní části země je zaznamenán nedostatek pracovních míst. Velké procento polských občanů

pracuje v zahraničí, především v západních zemích Evropské unie. (Eures Polska, 2015) Na základě hodnot roční míry nezaměstnanosti byly přiřazeny čtyři body.

V následujícím odstavci je zhodnoceno kritérium stabilita měnového kurzu. Polská republika je jedním z několika členů Evropské unie, který doposud nevstoupil do Eurozóny. V zemi je zatím stále používána vlastní měna zlotý. Pro zatím není stanoveno žádné datum přijetí eura. Polská vláda zatím jednání o přijetí nové měny odkládá a přijetí eura v blízké době nepředpokládá. (Telegraph, 2015) Během minulého období došlo v důsledku denominování měny k růstu polského vývozu. V současné době polský zlotý vůči koruně začal opět oslabovat. (Naradowy Bank Polski, 2017) Průměrný kurz během posledních dvou letech se pohyboval na úrovni 1 PLN = 6.3231 Kč. (Kurzy, 2017a) Maximální změna měnového kurzu během uplynulých dvou let, oproti české koruně byla 12%. Polská měna je v posledních dvou letech stabilní, tudíž bylo přiřazeno hodnocení čtyři body.

Dalším hodnoceným kritériem je **vhodnost výrobků.** V této části hodnocení se bude hodnotit potenciál zákazníků. Produkty vyráběné společností jsou pro trh velmi vhodné, jelikož se jedná o vyspělou ekonomiku, která je orientovaná na průmyslovou výrobu. Výrobky mají široké uplatnění v mnoha oblastech, jedná se především o automobilový, lodní, letecký průmysl a elektrotechnický průmysl. Tyto oblasti jsou na tomto trhu plně rozvinuty. (BusinessInfo, 2016d) Na trhu existuje dostatek odběratelů, kteří jsou schopni s výrobky dále pracovat a využít je, z toho důvodu bylo přiřazeno hodnocení pět bodů.

Vstup na polský trh je velice obtížný, jelikož je zde ve všech oblastech působí silná **konkurence**. Polští dovozci neradi obchodují prostřednictvím obchodních firem či zprostředkovatelů, proto téměř vždy dávají přednost kontaktům s výrobcem. České výrobky jsou také často preferovány vzhledem ke své cenové konkurenceschopnosti. (BusinessInfo, 2016a) Na tomto trhu působí mnoho německých konkurenčních firem, kterým však společnost Kovohutě Rokycany, a.s. konkuruje nižší cenou, nabídkou vytvoření slitiny na přání i schopností výroby menších objemů. Rozsah konkurentů je pro tento trh odhadnut v rozmezí 10-20%. Kritériu bylo přiřazeno hodnocení ve výši čtyř bodů.

Zaměříme-li se na hodnocení kritéria **logistické náklady**, je nutné brát v potaz především vzdálenost cílového místa. Polská republika je svým rozsahem velmi velká,

proto se cena dopravy může výrazněji lišit. Pro účely hodnocení trhů je brána cena dopravy 28 Kč / km. Pro určení bodového intervalu bude použita vzdálenost přibližně odpovídající cílové oblasti nacházející se ve středu teritoria. Vzdálenost z Rokycan do středu Polska je odhadována na 750 km. Kritérium hodnotící vzdálenost a dostupnost trhu odpovídá čtyřem bodům. Na základě těchto informací je tedy možné určit dopravní náklady, které v tomto konkrétním případě odpovídají 21 000 Kč. Jedná se o odhadovanou cenu za kamionovou dopravu o rozsahu 5–13 tunové zakázky. V ceně je zahrnuto i pojištění nákladu. Pro názornost umístění cílové země je přiložena následující orientační mapka.

Obrázek č. 8: Orientační mapka Polsko

Zdroj: CIA The World Facebook, 2017

Náklady zahrnující dokumentaci jsou označeny jako administrativní náklady. Jedná se o dokumentaci, která musí doprovázet zboží během cesty k zákazníkovi. Jelikož společnost Kovohutě Rokycany, a.s. vyrábí průmyslové výrobky, které mají uplatnění v mnoha dalších odvětvích je nutné, aby výrobky splňovaly ISO normy požadované v těchto odvětvích. V oblasti polského trhu jsou tyto ISO normy stejné, jako je tomu v České republice. Náklad je na tomto trhu doprovázen nákladním listem, fakturou obsahující základní popis zásilky a dokumenty pro vnitřní obchod v EU. (BusinessInfo, 2016a) Tyto doklady je vhodné zhotovit pro zvolený trh v polštině. Dokumenty v jazyce anglickém, jsou přijatelné pouze po předchozí domluvě se zákazníkem. V případě styků se státními úřady je povinná polština, tedy všechny předkládané dokumenty musejí být překládány do polského jazyka. Jelikož společnost dováží do mnoha zahraničních zemí,

vyhotovit průvodní dokumentaci v anglickém jazyce není problém, pro překlad dokumentů do polského jazyka by bylo vhodné využít tlumočnické služby. Na základě těchto informací bylo tomuto kritériu přiděleno hodnocení ve výši čtyři body.

Dalším hodnoceným kritériem jsou **náklady vstupu na trh**. Do této položky spadají veškeré náklady na marketing i jazykovou a kulturní vybavenost pracovníků podniku. Marketingové náklady na tomto trhu jsou složeny především z návštěvy veletrhů konaných Polsku, Německu a České republice, kterých se polští potenciální zákazníci účastní. Dále jsou představovány přeložením všech katalogů do polského jazyka, jelikož polský zákazník to vyžaduje. Vzhledem k vyšším ubytovacím a cenovým nákladům na návštěvu veletrhů v Německu byl odhadnut pohyb nákladů v rozmezí 130 – 210 tisíc korun. Proto bylo přiřazeno hodnocení ve výši tří bodů.

V rámci hodnocení personálních nákladů je nejprve posuzována jazyková vybavenost polských obchodníků. Pro komunikaci s místními firmami je doporučována polština, v případě komunikace se státními úřady je dokonce povinná. Znalost cizích jazyků není u polských obchodníků silná. Mladší generace mluví trochu anglicky a starší generace ovládá, velni dobře ruský jazyk. Čeští obchodníci často polskému jazyku rozumí, ale naopak to neplatí. Proto je vhodné případně zajistit služby tlumočníka. Poláci jsou mimořádně tvrdí a sebevědomí obchodníci, kteří jsou na jednání vždy velice dobře připraveni. Ve vyjednávání používají spoustu kalých i nekalých praktik. Jsou velcí vlastenci a nepřijímají dobře kritiku týkající se všeho polského. Smlouvání o ceně má v Polsku dlouholetou tradici a je bráno jako samozřejmost. V případě kupujících poláci dávají velmi nízké nabídky. (Gullová, 2013) Tomuto kritériu byly přiřazeny čtyři body, jelikož není vyloučená nutnost tlumočníka či jazykového kurzu pro pracovníky.

Na základě získaných informací ve výše uvedené analýze polského trhu byla vyhotovena následující tabulka, ze které je patrné, že analyzovaný trh získal celkový indikátor ve výši 4,07. Během hodnocení tohoto trhu celkově převládalo hodnocení čtyř bodů.

Tabulka č. 11: Hodnotící tabulka: Polsko

Hodnotící kritéria	Ukazatel	Váha kritéria (*g*)	Bodové hodnocení (w)	Suma hodnot (g*w)
Vstup na trh		**0,23**		**1,05**
Bariéry vstupu na trh	podmínky vstupu na trh, dovozní licence, certifikace, daně %	0,09	5	0,45
Úroveň korupce	index vnímání korupce dle Transparency International	0,04	4	0,16
Politická stabilita prostředí	politické riziko, stálost politických stran, index politického rizika	0,06	4	0,24
Podpora exportních aktivit	možnost spolupráce s organizacemi CzechTrade a Českou exportní bankou v % vyjádření podpory	0,04	5	0,2
Potenciál trhu		**0,25**		**0,79**
Dovozní podíl země	objem dovozu průmyslových výrobků v %	0,08	2	0,16
Koupěschopnost obyvatel	objemový index HDP na obyvatele v přepočtu dle parity kupní síly (EU 27 = 100)	0,05	2	0,1
Míra inflace	meziroční vývoj (poslední 2 roky)	0,05	5	0,25
Míra nezaměstnanosti	procentní roční míra nezaměstnanosti	0,03	4	0,12
Stabilita měnového kurzu	změna měnového kurzu oproti koruně za poslední 2 roky v %	0,04	4	0,16
Vhodnost výrobků		**0,20**		**1**
Potenciální zákazníci	využití produktů pro další zpracování, vhodnost výrobků a slitin pro daný trh, odbytový potenciál v %	0,20	5	1
Konkurence		**0,10**		**0,4**
Současní konkurenti na trhu	podíl na trhu nejsilnější konkurenční firmy v %	0,10	4	0,4
Logistické náklady		**0,14**		**0,56**
Vzdálenost a dostupnost trhu	dostupnost trhu (km)	0,06	4	0,24
Administrativní náklady	administrativní náklady jedné zakázky (v tis. Kč)	0,08	4	0,32
Náklady vstupu na trh		**0,08**		**0,27**
Marketingové náklady	marketingové náklady na propagaci a veletrhy (tis. Kč)	0,05	3	0,15
Personální náklady	doškolení obchodníků, jazyková znalost, kulturní zvyklosti (tis. Kč)	0,03	4	0,12
Suma		**1**	**-**	**-**
Celkový indikátor země				**4,07**

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

5.2 Maďarsko

Dalším atraktivním trhem, který si společnost přeje zhodnotit na základě jednotlivých kritérií a metodiky je Maďarsko. V úvodní části kapitoly je vhodné uvést základní informace o hodnocené zemi. (BusinessInfo, 2016c).

- *Hlavní město:* Budapešť
- *Státní zřízení:* pluralitní republika s jednokomorovým parlamentem
- *Úřední jazyk:* maďarština
- *Měna:* 1 forint (HUF) = 100 fillerů

Nejprve bude popsána kategorie nazvaná **vstup na trh**. V úvodní části hodnocení maďarského trhu jsou posouzeny bariéry vstupu na tento trh. Blízkost maďarského trhu je velmi lákavá pro české exportéry. V současné době se Maďarsko snaží lákat nové investory na nižší daně, jedná se zejména o plán maďarské vlády snížit od roku 2018 firemní daň na 9%. (BusinessInfo, 2017) Maďarský trh je perspektivní především v oblasti dovozu strojírenské výroby, elektroniky a strojů. (World´s Riches Countries, 2017) Jelikož se jedná o obchodování na průmyslových trzích v rámci jednotného Evropského hospodářského celku, není obchod omezen žádnými limitujícími omezeními, a tudíž nejsou vybírány žádné celní poplatky. Kritérium bylo hodnoceno pěti body.

Úroveň korupce v Maďarsku byla hodnocena pomocí indexu vnímání korupce. V roce 2016 byl index pro tento trh stanoven na úrovni 48. Tato hodnota je o sedm bodů nižší než v České republice. (Transparency International, 2017) Jelikož se tato hodnota nachází v rozmezí intervalu <60; 40), byly tomuto kritériu přiřazeny tři body.

Od voleb v roce 2014 vládne konzervativní, pravicová strana nazývaná Maďarský občanský svaz Fides. (iDnes, 2014) Současná vláda je často kritizována za odstranění demokratických kontrol soudnictví a médií. V březnu letošního roku proběhly v Maďarsku prezidentské volby, které opět vyhrál konzervativní János Áder. (Napi, 2017) Pro rok 2017 byl stanoven index politického rizika ve výši 73. (The PRS Group, 2017) Díky tomuto hodnocení maďarský trh získal tři body.

Exportní aktivity českých firem na maďarském trhu jsou podporovány všemi organizacemi (CzechTrade, ČEB i EGAP). Organizace CzechTrade má svou pobočku umístěnou přímo v hlavním maďarském městě Budapešti, tudíž může firmám pomáhat

hledat nové klienty přímo na daném trhu. Exportní garanční a pojišťovací společnost řadí Maďarsko do kategorie rizikovosti 0, což znamená, že se jedná o trh s existencí žádných teritoriálních rizik. (EGAP, 2017b) Na základě těchto skutečností je kritérium hodnoceno pěti body.

V rámci hodnocení trhu je důležité zhodnotit také kritérium **potenciál trhu.** Maďarský trh je stejně jako trh polský velmi sofistikovaný, proto je zde možné uplatnit výrobky společnosti v následujících odvětvích: letecký, lodní a automobilový průmysl, elektrotechnický průmysl, svařování i výroba lékařských přístrojů. (BusinessInfo, 2016) Nejsilnějšími dovozními partnery jsou pro maďarský trh Němci, kteří dováží 25,8%. Průmyslová výroba Maďarska v roce 2016 vzrostla o 3,3%. Dovoz průmyslových výrobků a strojů v roce 2016 činil 45,4%. (CIA The World Factbook, 2017c) Vzhledem k počtu odvětví, ve kterých je možné dále výrobky zpracovávat, a dovoznímu potenciálu bylo přiřazeno hodnocení pět bodů.

Během příštích dvou let je evropskou komisí předpokládán růst maďarské ekonomiky. (BusinessInfo, 2017) Ukazatel HDP se nachází ve stejné výši, jako je tomu na trhu polském. Poslední zveřejněná výše HDP na obyvatele byla v roce 2015 na úrovni 68 bodů. Během předchozích pěti let je zaznamenán rostoucí trend. (Eurostat, 2016) Hodnota HDP na obyvatele pro rok 2015 činí 26,6 tisíc USD. (The World Bank, 2016) Na základě výše uvedeních informací byly tomuto kritériu přiřazeny dva body.

Míra maďarské inflace zaznamenala v předešlých letech klesající trend, avšak v uplynulých dvou letech začalo docházet k pozvolnému růstu. Indexem spotřebitelských cen vyjádřená roční míra inflace v roce 2015 pozvolna vzrostla na -0,1%. V roce 2016 vzrostla již výrazněji na 0,1%. (CIA The World Factbook, 2017c) V následujících letech je očekáván pozvolný inflační růst. Pro rok 2017 je výše inflace očekávána na úrovni 0,9%. (Ministerstvo zahraničních věcí ČR, 2016a) Kritériu bylo přiřazeno pět bodů.

V roce 2016 klesla nezaměstnanost v Maďarsku na 4,4%. Jedná se o jednu z nejnižších úrovní za uplynulých sedm let. V roce 2015 byla zaznamenána výše nezaměstnanosti na úrovni 6,1%. V průběhu uplynulých let dochází k postupnému snižování nezaměstnanosti, což má pozitivní vliv také na hrubý domácí produkt země. (Hungarian Central Statistical Office, 2017) Na základě zjištěných údajů, bylo kritériu uděleno pět bodů.

Jako další položka, která bude v rámci průzkumu trhu hodnocena, je stabilita měnového kurzu. Maďarsko je jedním ze států, které jsou členy Evropské unie, ale zatím nevstoupili do Eurozóny. Maďarská vláda předpokládá, že do konce roku 2020 Maďarsko do Eurozóny vstoupí, neboť v uplynulých letech forint nezaznamenal žádné výrazné kurzové výkyvy. (Hungarian Spectrum, 2016) Průměrný kurz měny se v uplynulých dvou letech pohyboval na úrovni 100 HUF = 8.7158 Kč. (Kurzy, 2017b) Za poslední dva roky dosáhla změna měnového kurzu oproti české koruně 8%. (ČNB, 2017) Kurz Maďarské měny je v uplynulých pěti letech na stabilní úrovni a přijetí eura zatím není jisté. Kritériu byly proto přiřazeny čtyři body.

Dále je hodnoceno kritérium **vhodnost výrobků.** Jelikož se jedná o vyspělou ekonomiku, jsou pro tento trh průmyslové výrobky, které společnost vyrábí vhodné. Maďarsko je v současné době jedním z center automobilové výroby, což vytváří vhodné podmínky pro spolupráci s vybranou firmou. Na trhu se také nachází příležitost uplatnit výrobky společnosti v následujících oborech: elektrotechnický a strojírenský průmysl, letectví, stavebnictví i výroba lékařských přístrojů. (Ministerstvo zahraničních věcí ČR, 2016b) Na maďarském trhu existuje dostatečné množství potenciálních odběratelů, kteří jsou schopni s výrobky dále pracovat, z tohoto důvodu bylo kritérium ohodnoceno pěti body.

Konkurence na maďarském trhu není tak rozsáhlá, jako je tomu na trhu polském, avšak i zde je patrný silný konkurenční boj. Jednou ze silných konkurenčních firem, které na místním trhu působí je rakouská firma Buntmetall Amstetten GmbH, která se specializuje na výrobu bronzových trubek a pásů. Dále zde působí řada německých firem, které představují pro společnost Kovohutě Rokycany, a.s. hlavní konkurenty. Rozsah nejsilnějších konkurentů je na tomto trhu odhadován na 11%, proto je kritériu hodnoceno čtyřmi body.

V kategorii **logistické náklady** jsou nejprve hodnoceny výdaje na nákladní dopravu, která je vzhledem k vzdálenosti trhu vhodnou volbou. Odhadovaná vzdálenost z Rokycan do přibližného středu země je ca 680 km. Tato hodnota kritéria odpovídá čtyřem bodům. Na základě stanovené ceny 28 Kč/km je tedy možné odhadnout výdaje na nákladní dopravu, včetně pojištění ve výši 19 040 Kč. Jedná se o nejnižší cenu dopravy v rámci porovnávaných trhů. Pro názornost je níže uvedena orientační mapka maďarského trhu.

Obrázek č. 9: Orientační mapka Maďarsko

Zdroj: CIA The World Factbook, 2017

Administrativní náklady u dovozu do Maďarska jsou nízké. Specifické certifikační procedury jsou potřebné především pro testování potravinářských výrobků, což se společnosti Kovohutě Rokycany, a.s. netýká. Jelikož je Maďarsko stejně jako Česká republika členským státem Evropského hospodářského společenství, je veškerý pohyb zboží podchycen dokumenty pro vnitřní obchod v rámci Evropské unie. Pro statistiku vnitřního obchodu EU je zapotřebí v rámci Česko – Maďarských obchodních vztahů vyplnit dokument zvaný Intrastat. Veškeré podrobnější informace o tomto dokumentu jsou uvedeny na stránkách maďarského centrálního statistického úřadu. Dále je pro dovoz neželezných kovů nutné mít certifikát ISO 9001:2008, který společnost vlastní. Veškerá dokumentace spojená s dovozem by měla být vyhotovena v anglickém jazyce. Vzhledem k zjištěným informacím je přiřazeno pět bodů. (BusinessInfo, 2016c)

Poslední hodnocenou kategorií jsou **náklady vstupu na trh**. V této kategorii jsou hodnoceny marketingové a personální náklady. V rámci marketingových nákladů bude důležité, aby byly veškeré katalogy přeloženy do anglického či maďarského jazyka. Zákazníka jistě potěší mít katalog vyhotovený v mateřském jazyce. Dále sem spadají náklady na účast či návštěvu specializovaných veletrhů. Jelikož se v Maďarsku žádné veletrhy vhodné pro výrobky společnosti Kovohutě Rokycany, a.s. nepořádají, je brán v úvahu především MSV v Brně, který je maďarskými podniky hojně navštěvovaný. Odhadovaná cena nákladů na zpracování katalogů a návštěvu veletrhů se pohybuje v rozmezí 80 – 130 tisíc korun, proto bylo toto kritérium ohodnoceno čtyřmi body.

V rámci hodnocení personálních nákladů jsou hodnoceny také kulturní rozdílnosti a jazyková vybavenost na zvoleném trhu. Oficiálním jazykem používaným pro komunikaci je maďarština, ale v obchodních kruzích je hojně využívána také

angličtina. Obchodní jednání probíhající v Maďarsku jsou stejná jako pro všechny vyspělé ekonomiky. Maďarští obchodníci se vyznačují dobrou znalostí trhu, konkurentů i cenové úrovně. Tito obchodníci jsou velmi profesionální a vždy jednají přímo a konkrétně, nepřistupují na první nabídku, ale vždy o dané zakázce vyjednávají. Pokaždé platí to, co bylo ústně dohodnuto a písemný podpis smlouvy je již jen formálním zakončením obchodního jednání. Pokud chce podnik udělat na zákazníky dobrý dojem je vhodné maďarské partnery pozvat na obchodní jednání do České republiky. (Gullová, 2013) Jelikož je na tomto trhu možné jednat v anglickém jazyce, který pracovníci společnosti ovládají, není potřeba jazykových kurzů. Kultura tohoto trhu je velmi podobná českým zvyklostem, tudíž bylo přiřazeno hodnocení pět bodů.

Výsledky analýzy získané v této kapitole jsou převedeny do hodnotící tabulky číslo 12. Z tabulky je patrné, že Maďarský trh získal hodnotu celkového indikátoru ve výši 4,32 bodů. V hodnocení převažovaly hodnoty pěti a čtyř bodů, což poukazuje na vhodnost trhu.

Tabulka č. 12: Hodnotící tabulka: Maďarsko

Hodnotící kritéria	Ukazatel	Váha kritéria (*g*)	Bodové hodnocení (w)	Suma hodnot (g*w)
Vstup na trh		**0,23**		**0,95**
Bariéry vstupu na trh	podmínky vstupu na trh, dovozní licence, certifikace, daně %	0,09	5	0,45
Úroveň korupce	index vnímání korupce dle Transparency International	0,04	3	0,12
Politická stabilita prostředí	politické riziko, stálost politických stran, index politického rizika	0,06	3	0,18
Podpora exportních aktivit	možnost spolupráce s organizacemi CzechTrade a Českou exportní bankou v % vyjádření podpory	0,04	5	0,2
Potenciál trhu		**0,25**		**0,98**
Dovozní podíl země	objem dovozu průmyslových výrobků v %	0,08	4	0,32
Koupěschopnost obyvatel	objemový index HDP na obyvatele v přepočtu dle parity kupní síly (EU 27 = 100)	0,05	2	0,1
Míra inflace	meziroční vývoj (poslední 2 roky)	0,05	5	0,25
Míra nezaměstnanosti	procentní roční míra nezaměstnanosti	0,03	5	0,15
Stabilita měnového kurzu	změna měnového kurzu oproti koruně za poslední 2 roky v %	0,04	4	0,16
Vhodnost výrobků		**0,20**		**1**
Potenciální zákazníci	využití produktů pro další zpracování, vhodnost výrobků a slitin pro daný trh, odbytový potenciál v %	0,20	5	1
Konkurence		**0,10**		**0,4**
Současní konkurenti na trhu	podíl na trhu nejsilnější konkurenční firmy v %	0,10	4	0,4
Logistické náklady		**0,14**		**0,64**
Vzdálenost a dostupnost trhu	dostupnost trhu (km)	0,06	4	0,24
Administrativní náklady	administrativní náklady jedné zakázky (v tis. Kč)	0,08	5	0,4
Náklady vstupu na trh		**0,08**		**0,35**
Marketingové náklady	marketingové náklady na propagaci a veletrhy (tis. Kč)	0,05	4	0,2
Personální náklady	doškolení obchodníků, jazyková znalost, kulturní zvyklosti (tis. Kč)	0,03	5	0,15
Suma		**1**	-	-
Celkový indikátor země				**4,32**

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

5.3 Írán

V úvodní části kapitoly jsou uvedeny základní informace o zvolené zemi. Vzhledem k nedávnému otevření tohoto trhu mezinárodnímu obchodu začala společnost Kovohutě Rokycany, a.s. uvažovat o expanzi do této oblasti. (BusinessInfo, 2016b).

- *Hlavní město:* Teherán
- *Státní zřízení:* islámská republika se systémem jedné strany a jednokomorovou sněmovnou
- *Úřední jazyk:* perština
- *Měna:* 1 íránský rijál (IRR) = 100 dinárů

Během hodnocení kritéria **vstup na trh** nesmíme zapomínat na fakt, že Írán je zemí, která není členem Evropského hospodářského uskupení. Prvním kritériem, které bude hodnoceno v této části, jsou bariéry vstupu na trh. Na tomto trhu působí velmi silná ochranářská politika domácích výrobců. Tyto výrobce stát chrání především dovozní licenční a devizovou politikou, která je doprovázena vysokými dovozními poplatky a rozsáhlou administrativou. Certifikací výrobků se zabývá Íránský institut pro standardizaci a průmyslový výzkum. Během importu do země je důležité dodržovat kvalitu, jelikož je veškerý dovoz prověřován, zda splňuje místní normy. Veškerá celní politika i statistiky jsou uvedeny pouze v perštině, což může představovat silnou jazykovou bariéru. Na tomto trhu dochází také k častým a rychlým změnám podmínek ovlivňující dovážené výrobky, z hlediska možnosti dovozu i cen. (BusinessInfo, 2016b) Vzhledem k možným bariérám a nestálosti dovozu byly přiřazeny tři body.

Úroveň korupce v Íránu, která byla hodnocena pomocí indexu vnímání korupce, nabyla v roce 2016 hodnoty 29. V oblasti blízkého východu došlo k v roce 2016 k prudkému poklesu indexu vnímání korupce. Tento neúspěch v boji s korupcí nedokázaly příznivě ovlivnit ani nedávné politické změny v těchto oblastech. (Transparency International, 2017) Na základě tohoto výsledku jsou kritériu přiřazeny dva body.

Íránský trh byl mezinárodnímu obchodu znovu otevřen až v roce 2015. Jedná se o politicky nestabilní zemi, která sousedí s dalšími problémovými státy Afganistánem a Írákem. Jelikož do těchto zemí dále vyváží, může být konečný odběratel nesolventní, a tudíž může být ohrožena i dodavatelská společnost. V soudním systému je stále uplatňováno právo šaría. Íránská vláda ovládá mnoho podniků a přidružených organizací pomocí místních bezpečnostních složek. (CIA The World

Factbook, 2017b) Index politického rizika je v Íránu dosahuje pouze hodnoty 57. (The PRS Group, 2017) Proto bylo kritérium hodnoceno dvěma body.

Export je do Íránu podporován nejen organizacemi CzechTrade, ČEB a EGAP, ale také vládou. Avšak EGAP zařadil Írán do rizikové kategorie 6, což znamená, že se jedná o jednu ze zemí s velice vysokým teritoriálním rizikem. Všechny výše zmíněné organizace se také zabývají poradenstvím týkající se vývozních operací. V rámci podpory exportu proběhlo na loňském veletrhu v Brně několik přednášek, týkající se vstupu na tento trh. (EGAP, 2017b; BusinessInfo, 2016b) Díky výrazné podpoře exportu bylo kritérium hodnoceno pěti body.

Další hodnocenou skupinou je velikost **potenciálu trhu.** Na tento trh jsou dováženy především průmyslové výrobky, technologie, potraviny a spotřební zboží. Nejvýznamnějšími dovozci jsou SAE 39,6% a Čína s 22,4% dovozu. Pro tento trh jsou vhodné výrobky, které mají využití v petrochemickém průmyslu a v oblasti železných a neželezných kovů. (CIA The World Factbook, 2017b) Mezi hlavní dovážené položky je řazeno: tyčové železo a ocel, válcované železné nebo ocelové plechy, části plynových turbín, kryty pro montáž osobních automobilů. (Ministerstvo zahraničních věcí ČR, 2016c) Nesmíme však zapomínat na to, že technologická vybavenost je na tomto trhu nižší. V roce 2016 činil poměr růstu průmyslové výroby 4,5% celkové produkce. (CIA The World Factbook, 2017b) Objem průmyslového importu zde byl odhadnut na 12%. Kritériu byl tedy přiřazen jeden bod.

Íránská ekonomika je hned po Saudské Arábii druhou největší na středním východě. Íránská ekonomika, se také nachází v první dvacítce zemí, řazených dle velikosti nominálního hrubého domácího produktu. Pomocí odhadů bylo zjištěno, že 1/3 hrubého domácího produktu Íránu je kontrolována Íránskou revoluční gardou (IRGC). Tato organizace disponuje majetkem v rozsahu 12 miliard dolarů a ovládá více než sto ekonomicky klíčových podniků. Tato organizace představuje pro západní investory riziko. Dle objemového indexu HDP na obyvatele v přepočtu podle parity kupní síly byla zjištěna pro rok 2015 hodnota 96. (Reiffeisen BANK, 2016) Hodnota vyjádřená v USD je 17,6 tisíc. (The World Bank, 2016) Toto kritérium získalo tři body.

Míra inflace byla zjištěna pouze pro předchozí dva roky. V roce 2015 byla roční míra inflace vyjádřená pomocí indexu spotřebitelských cen na úrovni 13,7%, avšak v roce

2016 již klesla na 8%. (CIA The World Factbook, 2017b) Vzhledem k těmto hodnotám je kritériu přiřazen jeden bod.

Míra nezaměstnanosti se v Íránu dlouhodobě pohybuje na úrovni 10%. V roce 2015 byla nezaměstnanost naměřena na úrovni 10,5% a v roce 2016 dosáhla úrovně 10,7%. Na tomto trhu se vyskytuje také problém s nedostatkem kvalifikované pracovní síly, který má na nezaměstnanost také negativní vliv. (CIA The World Factbook, 2017b) Vzhledem k výši nezaměstnanosti byly přiřazeny tři body.

Dalším hodnoceným kritériem je stabilita měnového kurzu země. Měnou používanou na tomto trhu je Íránský rijál, který je zařazen do skupiny exotických měn. Po ukončení mezinárodních sankcí se začal zlepšovat ekonomický výhled země i důvěra v domácí měnu. Průměrný kurz íránské měny se během uplynulých dvou let pohyboval na úrovni 100 IRR = 0.07833 Kč. Během uplynulých dvou let došlo ke změně kurzu oproti české koruně o 17%. (Kurzy, 2017c) Hodnocenému ukazateli byly přiřazeny čtyři body.

Dalším hodnoceným ukazatelem je **vhodnost výrobků.** Hlavní oblasti, ve kterých se nacházejí exportní příležitosti pro české výrobce, jsou: automobilový, elektrotechnický, energetický a petrochemický průmysl, ložiska, kooperační vazby s ocelářským a metalurgickým průmyslem. (BusinessInfo, 2016e) Kritériu bylo přiřazeno hodnocení pět bodů.

Úroveň současné **konkurence** je na tomto trhu v současnosti velmi nízká. Tento zahraniční trh byl otevřen teprve v roce 2015, tudíž zde zatím nepůsobí žádní výrazní konkurenti. (CIA The World Factbook, 2017b) Avšak průzkum konkurence na tomto trhu není možné detailněji provést, jelikož nejsou dostupné informace. Kritériu bylo přiřazeno pět bodů.

Logistické náklady dovozu do Íránu jsou také děleny na dopravní a administrativní, jako tomu bylo u předchozích trhů. V tomto případě budou brány stejné ceny a způsob dopravy jako tomu bylo v předchozích kapitolách, aby bylo docíleno transparentnosti hodnocení. U zakázek na velké vzdálenosti má společnost zkušenost s tím, že náklady na dopravu obvykle hradí zákazník sám. Pro tento trh však platí, že veškerá doprava dováženého zboží přednostně realizována íránskými národními speditérskými organizacemi. V případě že by společnost dodávala do přibližného středu země, jednalo by se o vzdálenost ca 4 360 km. V tomto případě by tedy za konstantních cenových podmínek 28 Kč/km by náklady na dopravu činily 122 080 Kč. Vzhledem k velké

vzdálenosti i vysoké ceně dopravy bylo této položce přiřazen jeden bod. Pro názornost umístění trhu je níže přiložena orientační mapka.

Obrázek č. 10: Orientační mapka Írán

Zdroj: CIA The World Factbook, 2017

Náklady na administrativu spojené s dovozem zboží do Íránu budou výrazně vyšší, než je tomu u ostatních analyzovaných zemí. Veškerou zahraniční obchodní politiku tohoto trhu řeší Rada pro export a import, která je poradním orgánem íránského ministerstva obchodu. Od roku 2008 Írán uplatňuje na všechny země Evropského společenství stejná pravidla. Před zahájením obchodních operací musí dovozce požádat o souhlas s importem a vystavení licence pro dovoz místní Ministry of Commerce, délka trvání tohoto procesu je maximálně 21 dní. Před uzavřením obchodu je nutné prověřit si obchodního partnera, zda je schopen zajistit dopravu a zaplatit zboží. Pokud se jedná o dovoz zboží v hodnotě převyšující 20 000 USD, musí dovozce předložit osvědčení udělené mezinárodně uznávanou inspekční organizací, která musí mít obchodní a průmyslovou komoru v zemi vývozce. V Íránu existuje organizace pro kontrolu kvality (Quality Control and Inspection in Iran). Každý kdo chce do Íránu dovážet, musí být držitelem oprávnění Commercial Card, které vydává místní komora pro obchod, průmysl a hornictví na základě úřední registrace podniku. Mezi standardní dokumenty potřebné pro dovoz zboží jsou pro-forma faktura, obchodní faktura, konosament (lodní-B/L, kamionový, železniční, letecký dopravní list), certifikát původu zboží, inspekční certifikát (např. od mezinárodní společnosti SGS, COTECNA). Možné je také použít certifikát vydaný kontrolní společností Quality Control and Inspection in Iran. Dokumentace doprovázející náklad by měla být vždy vyhotovena v anglickém

jazyce, jelikož perština je pro cizince velmi složitá a Íránci si tento fakt plně uvědomují. Na základě získaných informací o nutných opatřeních byly kritériu přiřazeny dva body. (BusinessInfo, 2016b)

Na závěr jsou i na tomto trhu hodnoceny **náklady vstupu na trh** týkající se vývozu výrobků z neželezných kovů. Marketingové náklady proniknutí na tento perský trh jsou složeny stejně, jako je tomu u předchozích trhů propagačními předměty a návštěvou veletrhů. V této oblasti je možné navštívit pouze veletrhy zaměřené na petrochemický průmysl a strojírenské stroje. Potenciální zákazníci pocházející z trhů Středního východu se obvykle účastní také evropských veletrhů. V loňském roce se několik takovýchto podniků účastnilo i MSV v Brně. Pro íránský trh je vhodné mít katalogy přeložené do perštiny, s čímž může společnosti pomoci organizace CzechTrade. Odhadované náklady této položky se nachází v intervalu 210 – 350 tisíc korun. Jelikož vyhledávání zákazníků bude na tomto trhu finančně náročnější, byly kritériu přiřazeny dva body.

Personální náklady spojené se školením zaměstnanců budou na tomto trhu zřejmě nejvyšší. V Íránu je oficiálním jazykem perština, kterou v české republice plynně ovládá jen velmi málo lidí. Tudíž najít tlumočníka nebude lehké. Je zde také možnost mluvit anglickým jazykem, který perští obchodníci v současné době plynně ovládají. Jelikož se z kulturního hlediska jedná o velmi odlišnou zemi, je nezbytné podrobit pracovníky prodejního oddělení školením týkající se těchto odlišností. Protože se jedná o muslimskou zemi s různými neznámými tradicemi a zvyklostmi mohlo by snadno dojít k nedopatření během jednání. Tým obchodníků vyslaných do Íránu by měl vést starší pracovník mužského pohlaví, jelikož v této kultuře mají starší členové vždy hlavní slovo, díky jeho přítomnosti bude bráno jednání vážněji. Obchodní zástupce ženského pohlaví může v některých íránských firmách představovat problém. Pokud již cestují obchodníci do této země, musí sebou vždy vést pouze hotovost, jelikož kreditní a debetní karty vydané mimo Írán nejsou platné. Další odlišnosti představují také styl oblékání a způsob jednání. Dohodnuté schůzky se zde častěji posouvají či ruší, než je tomu v evropských zemích. (CzechTrade, 2016c) Tento výčet představuje pouze stručný nástin kulturních zvyklostí, který však v případě obchodování s perskými obchodníky vyžaduje prohloubení pomocí školení. Vzhledem k nákladům na školení pracovníků v této oblasti bylo stanoveno bodové hodnocení na úrovni dvou bodů.

Po přenesení bodového hodnocení do tabulky číslo 13, zjistíme, že celkový indikátor pro Íránský trh vyjde v hodnotě 3,05. Již během posuzování tohoto území bylo patrné, že tento trh nebude nejvhodnějším. Během analýzy prostředí převažovala hodnocení na úrovni dvou a jednoho bodu.

Tabulka č. 13: Hodnotící tabulka: Írán

Hodnotící kritéria	Ukazatel	Váha kritéria (g)	Bodové hodnocení (w)	Suma hodnot (g*w)
Vstup na trh		**0,23**		**0,64**
Bariéry vstupu na trh	podmínky vstupu na trh, dovozní licence, certifikace, daně %	0,09	3	0,27
Úroveň korupce	index vnímání korupce dle Transparency International	0,04	2	0,08
Politická stabilita prostředí	politické riziko, stálost politických stran, index politického rizika	0,06	2	0,12
Podpora exportních aktivit	možnost spolupráce s organizacemi CzechTrade a Českou exportní bankou v % vyjádření podpory	0,04	5	0,2
Potenciál trhu		**0,25**		**0,53**
Dovozní podíl země	objem dovozu průmyslových výrobků v %	0,08	1	0,08
Koupěschopnost obyvatel	objemový index HDP na obyvatele v přepočtu dle parity kupní síly (EU 27 = 100)	0,05	3	0,15
Míra inflace	meziroční vývoj (poslední 2 roky)	0,05	1	0,05
Míra nezaměstnanosti	procentní roční míra nezaměstnanosti	0,03	3	0,09
Stabilita měnového kurzu	změna měnového kurzu oproti koruně za poslední 2 roky v %	0,04	4	0,16
Vhodnost výrobků		**0,20**		**1**
Potenciální zákazníci	využití produktů pro další zpracování, vhodnost výrobků a slitin pro daný trh, odbytový potenciál v %	0,20	5	1
Konkurence		**0,10**		**0,5**
Současní konkurenti na trhu	podíl na trhu nejsilnější konkurenční firmy v %	0,10	5	0,5
Logistické náklady		**0,14**		**0,22**
Vzdálenost a dostupnost trhu	dostupnost trhu (km)	0,06	1	0,06
Administrativní náklady	administrativní náklady jedné zakázky (v tis. Kč)	0,08	2	0,16
Náklady vstupu na trh		**0,08**		**0,16**
Marketingové náklady	marketingové náklady na propagaci a veletrhy (tis. Kč)	0,05	2	0,1
Personální náklady	doškolení obchodníků, jazyková znalost, kulturní zvyklosti (tis. Kč)	0,03	2	0,06
Suma		**1**	-	-
Celkový indikátor země				**3,05**

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

5.4 Závěr hodnocení

Na základě provedené analýzy vybraných trhů, je možné vytvořit souhrnné zhodnocení, které je sestavené pomocí scoring modelu a výpočtu celkového indikátoru zahraničních trhů. Aby bylo docíleno přehledného porovnání jednotlivých analyzovaných zemí, byla vytvořena následující tabulka číslo 14. Tato tabulka vychází z dílčích výpočtů celkového indikátoru tak, aby byla pomocí pořadí vyjádřena vhodnost trhu pro export produktů společnosti Kovohutě Rokycany, a.s. Tabulka je sestavena na základě autorkou vypracované metodiky uvedené v kapitole 3.3.

Tabulka č. 14: Finální hodnotící tabulka zahraničních trhů

Hodnocený trh	Vstup na trh	Potenciál trhu	Vhodnost výrobků	Konkurence	Logistické náklady	Náklady vstupu na trh	Celkový indikátor země	Pořadí
Polsko	1,05	0,79	1	0,4	0,56	0,27	**4,07**	2.
Maďarsko	0,95	0,98	1	0,4	0,64	0,35	**4,32**	1.
Írán	0,64	0,53	1	0,5	0,22	0,16	**3,05**	3.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Z tabulky je patrné, že všechny analyzované trhy přesáhly hranici přijatelnosti (dva body), tudíž jsou všechny tyto oblasti vhodné pro vývoz produktů podniku. Z výše uvedených výsledků hodnocení je možné usoudit, že nejvhodnějším trhem pro export průmyslových výrobků podniku je trh Maďarska. Tento trh získal hodnotu celkového indikátoru na úrovni 4,32. Trh byl úspěšný především díky nízkým nákladům vstupu na trh, nejnižším nákladům na dopravu a vysokým potenciálem trhu. Atraktivita trhu je způsobena hlavně vysokým dovozním podílem průmyslové produkce země a rozsahem uplatnění výrobků společnosti zejména v automobilovém a elektrotechnickém průmyslu, kde je společnost schopna konkurovat nižší cenou i objemy zakázek.

Druhým nejvhodnějším trhem podle výsledku celkového indikátoru je Polsko. Tento trh dosáhl úrovně celkového indikátoru 4,07. Jedná se tedy také o vhodný trh, avšak jsou zde vyšší náklady na dopravu i náklady vstupu na trh, než je tomu na trhu maďarském. Tento trh dosáhl vyššího hodnocení kritéria vstup na trh, což bylo způsobeno vyšší politickou stabilitou a nižším rozsahem korupce. I na tomto trhu by společnost mohla uplatnit své produkty.

Posledním trhem vhodným pro export je Írán. Za negativum tohoto trhu je možné označit vysoké náklady na dopravu i náklady vstupu na trh. Ke vstupu na tento trh se pojí také vysoká úroveň korupce a nestabilita politického prostředí nejen v Íránu, ale i v okolních zemích. Výrazným pozitivem tohoto trhu je však současný nízký podíl konkurentů. K otevření trhu pro mezinárodní obchod došlo v roce 2015 a trh dosud není nasycen konkurenty z jiných zemí.

Na základě provedené analýzy autorka sestavila doporučení, jak by měla společnost postupovat během pronikání na zvolený trh. Na základě zjištěných výsledků autorka doporučuje společnosti Kovohutě Rokycany, a.s. rozšířit export na maďarský trh. Návrhy a vhodná opatření budou uvedena v následující kapitole.

6 Návrh aktivit vhodných pro vstup na zvolený trh

Marketingový mix je souhrnem vhodných marketingových nástrojů, pomocí kterých může podnik ovlivňovat poptávku po svých výrobcích. (Kotler a kol., 2007) Pomocí vypracovaného mezinárodního marketingového mixu bude v této kapitole proveden návrh expanze na zvolený maďarský trh.

6.1 Produkt

Zásadní složkou marketingového mixu v průmyslové oblasti je produkt. Společnost Kovohutě Rokycany, a.s. nabízí širokou škálu výrobků, které jsou vyráběny z různých druhů slitin. Vzhledem k různorodosti slitin a postupu zpracování mají tyto výrobky široké uplatnění především v elektrotechnickém průmyslu a díky vlastnictví certifikátu ISO/TS 16 949 i v automobilovém průmyslu.

Využití slitin a výrobků, které společnost vyrábí je rozsáhlé. Měděné slitiny jsou hojně využívány v elektrotechnickém, automobilovém a námořním průmyslu. Měď je výborným vodičem, proto jsou měděné pásy a dráty využívány pro výrobu spínačů, pojistek, dále jsou měděné slitiny vhodné pro výrobu součástek do počítačů, mobilních telefonů. Měděné dráty jsou také využívány v telekomunikacích a elektrospotřebičích. Měděné pásy mohou být používány také jako střešní krytiny. Slitiny niklu jsou velmi vhodné pro letecké motory, plynové turbíny i součástky vhodné pro konstrukci automobilů. Slitiny s příměsí olova jsou vhodné pro stavebnictví např. pro výrobu rozvodových kabelů. Výrobky s příměsí zinku jsou především pozinkované plechy a pásy, které mají široké využití v mnoha odvětvích. Slitiny ze zinku jsou používány také během výroby karburátorů a různých částí elektromotorů, také jsou vhodné pro výrobu převodů a pákových mechanismů. Slitiny s příměsí berilia jsou vhodné pro jaderný a zbrojařský průmysl, jelikož zvyšuje pevnost a odolnost kovů vůči korozi a další únavě materiálu. (Losertová, 2014)

Na maďarském trhu se v současné době rychle rozvíjí průmyslové oblasti výroby automobilů, leteckých součástek a dalších dopravních prostředků. Dále je zde velmi rozvinutá výroba strojů, výrobních zařízení, počítačů a dalších elektrotechnických výrobků. V oblasti výroby elektronických přístrojů byly v uplynulém roce dosaženy historicky nevyšší tržby. (KSH, 2017) Proto výše uvedené oblasti představují perspektivní odbytiště pro průmyslové výrobky společnosti Kovohutě Rokycany, a.s.

Pro vstup na maďarský trh by mohla být perspektivní společnost Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft., která se specializuje na výrobu automobilů. Dalším perspektivním odběratelem by mohla být společnost RÁBA Holding Nyrt., která má své sídlo blízko slovenských hranic ve městě Györ. Tato společnost se specializuje na výrobu nákladních automobilů. Obě autorkou navržené společnosti by mohly být vhodnými kandidáty pro export na maďarský trh, jelikož obchodují s kooperující firmou.

6.2 Cena

Cenu podnik stanovuje nákladovou metodou. Základ ceny tvoří nákladová kalkulace, k níž je následně přičtena zisková marže. Cena je stanovována na základě specifického procesu, v němž je obsaženo několik faktorů. Ceny výsledných výrobků se vzájemně liší, jelikož dochází k rozdílům v postupu výroby a používaných kovů. Jednotlivé ceny výrobků se liší především na základě aktuálních cen kovů použitých ve slitině. V níže uvedené tabulce číslo 15 je uvedena aktuální cena některých kovů, které společnost využívá během tavby slitin.

Tabulka č. 15: Orientační ceník používaných kovů platný 6. 4. 2017 v USD/kg

Kov	Cena za kg	Kov	Cena za kg
Nikl (Ni)	10,32	Zinek (Zn)	2,77
Měď (Cu)	5,87	Kobalt (Co)	56,00
Cín (Sn)	20,35	Olovo (Pb)	2,32

Zdroj: Fastmarkets, vlastní zpracování, 2017

Veškeré neželezné kovy, které společnost během výroby používá, jsou nakupovány za ceny uvedené londýnskou burzou. Na českém trhu tyto kovy kupuje od zprostředkovatelských firem například od společnosti Metalimex, Komexim a další. Ceny jsou také ovlivňovány vývojem kurzu koruny vůči ostatním měnám. Během jednání společnost svým zákazníkům zasílá orientační ceník, který je aktualizován na základě vývoje měnového kurzu. Slevy, společnost poskytuje pouze dlouholetým zákazníkům. I přes vysoké vstupní náklady společnost nabízí nižší ceny než konkurenti, což představuje potenciál v hledání nových zákazníků na maďarském trhu.

6.3 Distribuce

Cílem distribuční politiky společnosti je dopravit výrobky na maďarský trh, tak aby bylo dosaženo rychlé a levné přepravy od tuzemského výrobce. V České republice je nejrozšířenější metodou přepravy silniční a železniční přeprava (Machková a kol., 2010) Společnost využívá také služeb prostředníků a velkoobchodů. V současné době podnik spolupracuje se společnostmi Ferona a.s. Jarabica Servis Metal a Schreier Metall GmbH. Pro vstup na maďarský trh by bylo vhodné využít také služeb zprostředkovatele.

V případech kdy si zákazník nezprostředkovává přepravu výrobků sám, společnost využívá služeb následujících přepravních společností: TRANSCO Bohemia s.r.o., CP Service a.s., Lagermax spedice a logistika s.r.o.

Náklady na dopravu budou řešeny dohodou s maďarským zákazníkem. V případě, že by společnost Kovohutě Rokycany, a.s. zajišťovala přepravu výrobků k zákazníkovi, využila by služeb jedné z výše uvedených přepravních společností. Doprava na maďarský trh bude uskutečněna nákladními kamiony.

6.4 Marketingová komunikace

Pro vstup na maďarský trh bude důležité zúčastnit se Mezinárodního strojírenského veletrhu v Brně. Tento veletrh, který je zaměřený na kovovýrobu a výrobu strojírenskou, je nejvýznamnější událostí ve střední Evropě. Veletrh je zaměřen na dvanáct specializovaných oborů, které jsou uvedeny níže: (Veletrhy Brno, 2017)

- Kovoobráběcí a tvářecí stroje, nářadí
- Svařování, pájení a lepení kovů
- Důlní, hutní, keramická a sklářská technika
- Materiály a komponenty pro strojírenství
- Energetika a silnoproudá elektrotechnika
- Elektronika, automatizace a měřicí technika
- Ekotechnika
- Pohony, hydraulika a pneumatika, chladicí technika a klimatizace
- Plasty, gumárenství a chemie
- Povrchové a tepelné úpravy
- Výzkum, vývoj, transfer technologií, finanční a jiné služby
- Doprava, manipulace, průmyslové balení, skladování a logistika

Jelikož se v Maďarsku žádné strojírenské veletrhy nechystají, je MSV v Brně jedinou významnou příležitostí kde oslovit potenciální maďarské zákazníky. Maďarští odběratelé tento veletrh každoročně navštěvují a hledají nové a perspektivní dodavatele v oblasti kovovýroby a strojírenství.

Pro další propagaci značky a výrobků společnosti Kovohutě Rokycany, a.s. budou přeloženy katalogy výrobků do maďarštiny. Tyto katalogy budou rozdávány na MSV v Brně potenciálním klientům. Dále budou přeložené katalogy v elektronické formě přikládány k emailové korespondenci s potenciálními zákazníky, které pracovníci prodejního oddělení budou aktivně vyhledávat.

Překlady do maďarského jazyka dělá společnost MERIVA. Cena překladu jedné normostrany (1800 znaků) je ca 260 Kč. Vzhledem k tomu, že se katalog společnosti skládá převážně číselných hodnot a chemických prvků vyjadřující vyráběné slitiny, byl rozsah textu autorkou odhadnut na 2 normostrany textu. (Meriva, 2017) Katalogy přeložené do anglického jazyka, které jsou pro tento trhu také vhodné, má společnosti přeložené a vytištěné, jelikož je využívá na jiných zahraničních trzích. V následující tabulce je uveden orientační rozpočet účasti společnosti Kovohutě Rokycany, a.s. na MSV v Brně.

Tabulka č. 16: Náklady na veletrh v Brně (Kč)

Položka	Doplňující informace	Cena v Kč
MSV Brno	Veletržní stánek	103 500
	Náklady na ubytování a cest	15 000
CELKEM		118 500

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

V případě zájmu by společnost mohla navštívit také Mezinárodní strojírenský veletrh ITM 2017, který se koná v polské Poznaňi. I zde by mohla nalézt nové odběratele nejen z Maďarska, ale také z Polska. Vzhledem k výsledkům analýzy trhů by tento veletrh také stál za uvážení, jelikož polský trh také dosáhl vysoké hodnoty celkového indikátoru.

Veletrhy zaměřené na strojírenskou výrobu a kovovýrobu, které by společnost mohla také navštívit v rámci získání nových zákazníků, jsou uvedeny v přílohové části C.

6.5 Obchodní případ

Jelikož byly autorkou navrženy dvě společnosti vhodné pro vstup na zvolený trh, je zde uveden orientační propočet objednávky 100 kusů bimetalických kluzných ložisek, která jsou vhodná pro automobilový průmysl.

Jak bylo uvedeno v kapitole 6.2, společnost sestavuje cenu výrobků pomocí nákladové metody. Výše cen jednotlivých produktů se dále odvíjí od použitých kovů ve slitině. Jelikož si společnost nepřeje odhalit celý postup stanovování ceny je výpočet ceny a zisku autorkou zestručněn a upraven.

Tabulka č. 17: Rozpočet obchodního případu

Kalkulace ložisek - 100 ks	**Částka Kč**
Spotřeba materiálu	610 500
Náklady na výrobu	600 000
Celkové výrobní náklady	1 210 500
Prodejní cena 100 ks	1 426 500
Prodejní cena 1 ks	14 265
Zisk z obchodní zakázky	216 000

Zdroj: Kovohutě Rokycany, a.s., vlastní zpracování, 2017

Kalkulace uvedená v tabulce číslo 17 je provedena následovně: V rámci položky spotřeba materiálu je zahrnuta cena pořízeného materiálu použitého pro tvorbu slitiny. Náklady na výrobu jsou získány jako součet veškerých výrobních nákladů (energie, mzdy a další.). Celkové výrobní náklady jsou tvořeny součtem nákladů výrobních a ceny materiálu. Zisková marže z tohoto obchodního případu tvoří 36% z výrobních nákladů. Uvedená marže byla přiřazena autorkou tak, aby bylo docíleno relevantní vypovídací hodnoty a zároveň bylo dosaženo ochrany interních dat společnosti. Společnost s cenou manipuluje na základě cen vstupních surovin, objemu zakázky i na základě domluvy s odběratelem, tudíž je tento obchodní orientační.

Další náklady spojené s obchodním případem jako např. náklady na dopravu jsou v tomto případě hrazeny odběratelem, což je v tomto odvětví běžné. Náklady spojené s certifikací společnost řešit také nemusí, jelikož certifikát nezbytný pro automobilový průmysl ISO/TS 16 949 společnost již vlastní. Daňové plnění spojené s obchodním případem např. platba DPH je realizována v místě plnění, tudíž je hradí odběratel.

Z tohoto obchodního případu je patrné, že díky vstupu na maďarský trh společnost zvýší objem svých prodejů i výši zisku.

Obchodní případ bude považován za úspěšný, pokud se společnosti podaří na maďarský trh proniknout a docílí alespoň čtyř podobných obchodních zakázek ročně, čímž by byly uhrazeny také dodatečné náklady spojené se vstupem na maďarský trh. Celkově by tedy společnost mohla ročně generovat dodatečný zisk ve výši 864 000 Kč.

V rámci hlubšího proniknutí na maďarský trh bude společnost samozřejmě aktivně vyhledávat další místní odběratele.

7 Spolupráce s organizacemi podporujícími export

Efektivita aktivní obchodní politiky závisí především na úrovni přístupu systému a úrovni finančních a kvalitě lidských zdrojů, které stát na zajištění podpory exportu věnuje. Mezi hlavní instituce podporující export v České republice jsou zařazeny Česká exportní banka (ČEB), Exportní garanční a pojišťovací společnost (EGAP), CzechTrade a další poradenské a informační organizace. (Beneš, 2004) Tyto instituce se snaží o zvýšení informovanosti a rozhled exportérů pomocí různorodých vzdělávacích akcí, výstav a veletrhů, čímž se snaží posilovat konkurenční schopnosti českých firem nejen na trhu tuzemském, ale i na trzích zahraničních. Pomocí serverů Ministerstva průmyslu a obchodu, BusinessInfo, ČEB a CzechTrade mohou čeští exportéři získat informace, které jim pomohou rozhodnout, zda na daný trh vstoupí. Na těchto serverech jsou také uvedeny aktuální zprávy týkající se jednotlivých zahraničních trhů.

7.1 Česká exportní banka

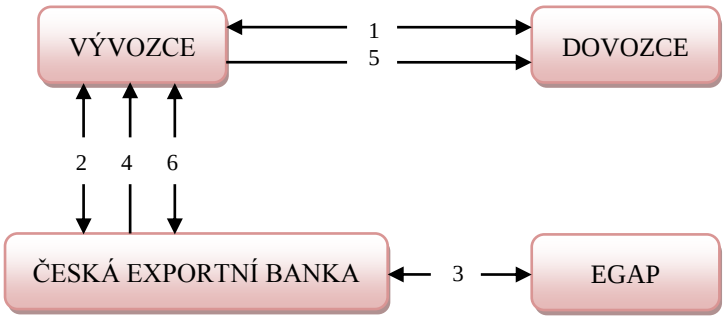
Česká exportní banka (ČEB) pomáhá financovat vývozní operace za úrokové sazby, které jsou pro českého exportéra na tuzemském bankovním trhu za současných podmínek jinak nedosažitelné. (Beneš, 2004)

Příjemcem financování poskytovaným ČEB může být vývozce, který je právnickou osobou se sídlem v České republice, řádně platí sociální a zdravotní pojištění, dodržuje platební kázeň při splácení úvěrů, má uspokojivou kapitálovou strukturu a je schopen výpisem z obchodního rejstříku prokázat svou právní subjektivitu a vlastnické vztahy. Výše úvěrů, kterou poskytuje ČEB je stanovována na nejnižší možné úrovni, kterou pravidla pro státem podporované exportní aktivity dovolují. (Beneš, 2004) Mezi hlavní produkty, které Česká exportní banka pomáhá financovat, patří následující: přímý a nepřímý odběratelský úvěr, refinanční exportní odběratelský a dodavatelský úvěr, předexportní úvěr, odkup exportních pohledávek s pojištěním bez postihu, bankovní záruky, program podpory malých a středních podniků. (Česká exportní banka, 2012b)

Během získávání objemnějších zakázek je pro vývozce velmi důležité přesvědčit zahraničního zákazníka o tom, že je schopen vyrobit požadované zboží v požadované kvalitě, nabídnout cenu srovnatelnou s konkurencí a předložit konkurenceschopnou nabídku financování. Česká exportní banka podporuje vývozce ve všech těchto klíčových bodech. Banka je schopna zaručit se za schopnost firmy dostát svým

závazkům a také je schopna poskytnout podniku exportní odběratelský úvěr se státní podporou. Banka také garantuje plnění exportérových závazků, které plynou z podepsané smlouvy o vývozu. V případě potřeby může exportér u banky čerpat předexportní financování, které mu pomůže pokrýt výrobní náklady. (Česká exportní banka, 2012b) Schéma možnosti financování výroby pro vývoz je uvedeno v následujícím obrázku.

Obrázek č. 11: Schéma financování výroby předexportním úvěrem od ČEB



Zdroj: Česká exportní banka, 2012b, vlastní zpracování, 2017

Financování výroby pomocí předexportním úvěrem probíhá následujícím způsobem (Česká exportní banka, 2012b): 1. Nejprve je zpracována smlouva o vývozu. 2. Následně je uzavřena úvěrová smlouva s ČEB. 3. Poté je uzavřena smlouva o pojištění exportních úvěrových rizik. 4. Dochází k dodávce zboží či služeb. 5. Je čerpán odběratelský úvěr ve prospěch vývozce. 6. Dochází k splácení úvěru. Využití pojištění pomocí Exportní garanční a pojišťovací společnosti (EGAP) již není podmínkou, v současné době je možné využít jiného pojištění. (Česká exportní banka, 2012b)

Pokud společnost Kovohutě Rokycany, a.s. bude během plnění vývozní operace na maďarský trh chtít využít pomoci ČEB je nutné, aby vyplnila Žádost o zvýhodnění financování, kterou lze získat na webových stránkách České exportní banky. (Beneš, 2004, s. 96)

7.2 Exportní garanční a pojišťovací společnost

V rámci podpory zahraničních aktivit českých firem se Exportní garanční a pojišťovací společnost (EGAP) snaží pomáhat vývozcům prostřednictvím pojištění obchodních aktivit proti krátkodobým komerčním rizikům. Jedná se o podporu především pro malé a střední podniky, mezi které se řadí také společnost Kovohutě Rokycany, a.s. Ze služeb

instituce EGAP mohou firmy využít následující pojistné produkty: pojištění krátkodobého vývozního dodavatelského úvěru, pojištění bankou financovaného krátkodobého vývozního dodavatelského úvěru, pojištění střednědobého a dlouhodobého vývozního dodavatelského úvěru, pojištění bankou financovaného střednědobého a dlouhodobého vývozního dodavatelského úvěru, pojištění vývozního odběratelského úvěru, pojištění potvrzeného akreditivu, pojištění úvěru na předexportní financování, pojištění investic a úvěrů na financování českých právnických osob v zahraničí, pojištění proti riziku nemožnosti plnění smlouvy o vývozu, pojištění bankovních záruk v souvislosti s vývozním kontraktem. (EGAP, 2017a)

Tyto výše uvedené produkty jsou určeny vývozcům českých produktů, bez ohledu na velikost, právní formu či objem exportu. Aby mohl český exportér využít služeb této pojišťovací společnosti, musí splnit následující podmínky: firma musí být daňově evidována v ČR, její český podíl exportu musí být minimálně 50% a rizika spojená s danou vývozní operací jsou komerčně nepojistitelná. (EGAP, 2017a)

Exportní garanční a pojišťovací společnost hodnotí země dle úrovně teritoriálního rizika. Toto hodnocení trhů probíhá na základě výsledků ekonomického modelu zpracovávaného pomocí aktuálních údajů Mezinárodního měnového fondu a Světové banky. Jednotlivé země jsou zde dělené do osmi rizikových kategorií. Území s nejvyšším teritoriálním rizikem jsou zařazeny do kategorie 7 a země, kde je riziko velmi malé jsou zařazeny do úrovně 1. Speciální kategorií je úroveň rizika 0, jedná se o trhy, kde není uvažována existence žádných teritoriálních rizik. Na těchto trzích by mělo pojištění komerčních rizik probíhat bez státní podpory. Hodnocení zemí je prováděno vždy jednou ročně. Klasifikace výše analyzovaných trhů je následující: Polsko a Maďarsko patří do kategorie 0 a Írán je zařazen do kategorie 6. (EGAP, 2017b):

Jelikož Maďarsko je zařazeno v kategorii teritoriálních rizik 0, mělo by na tomto trhu probíhat pojištění komerčních rizik bez státních podpor. V případě, že by společnost vstoupila na íránský trh, mohla by služeb organizace EGAP využít, jelikož je tento trh zařazen do kategorie 6.

7.3 CzechTrade

Tato proexportní agentura disponuje unikátní informační databází o jednotlivých zahraničních trzích a širokou sítí zahraničních kanceláří. Vývozce má možnost spolupracovat se zástupci pobočky, kteří mohou být velmi nápomocni během vyhledávání nových obchodních partnerů v dané lokalitě či mohou pomoci s překladem katalogů do místního jazyka, propagací i dalšími marketingovými aktivitami společnosti na daném trhu. (CzechTrade, 2017a)

V tomto případě půjde o vstup na trh maďarský, tudíž je doporučována spolupráce společnosti přímo s pobočkou umístěnou v Budapešti. Společnost Kovohutě Rokycany, a.s. může také využít možnosti účasti na seminářích týkajících se obchodní diplomacie. Pro letošní rok jsou zatím naplánovány následující akce (CzechTrade, 2017b):

NIZOZEMSKO a MAĎARSKO – slibné trhy pro český export

- 22. 5. 2017 (12:30-16:30) Karlovy Vary, ČR
- Jedná se o exportní fórum, které je zaměřené na české firmy, které chtějí na tyto trhy vyvážet.

MAĎARSKO, POLSKO A RAKOUSKO - aktuální exportní příležitosti

- 27. 4. 2017 (10:00-13:00) Vyškov, ČR

Pracovníci prodejního oddělení se mohou bezplatně zúčastnit těchto seminářů a tím zvýšit své znalosti nejen o maďarském trhu. Společnost také může využít odborného poradenství, které poskytují specializovaní pracovníci v oblasti strojírenství a kovovýroby (Ing. Václav Štika vaclav.stika@czechtrade.cz, Ing. Dagmar Matějková dagmar.matejkova@czechtrade.cz a další). (CzechTrade, 2016b)

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat exportní příležitosti vybrané společnosti pomocí vhodně zvolené metodiky a na základě provedených hodnocení zvolených zemí sestavit návrh exportních možností na nejvhodnější trh. Práce byla zpracována na základě požadavků společnosti Kovohutě Rokycany, a.s., jež je jediným výrobcem niklových slitin ve střední Evropě. Společnost prodává své výrobky nejen na tuzemském trhu, ale i v zahraničí, kde se snaží svou působnost stále rozšiřovat. Před provedením analýzy potenciálních trhů bylo vypracováno hodnocení současných exportních aktivit společnosti. Na základě provedené SWOT analýzy bylo potvrzeno, že je pro společnost vhodné expandovat na nové zahraniční trhy.

Autorka vytvořila vhodnou metodiku pro analyzování potenciálu nových zahraničních trhů, na jejímž základě byly následně hodnoceny podnikem zvolené trhy. Jako vhodná metoda analyzování trhů byl zvolen scoring model, jež je pomocí hodnotící tabulky a výpočtu celkového indikátoru schopen vymezit vhodnost hodnoceného trhu. Scoring model je pro analýzu nových trhů vhodný, jelikož spojuje subjektivní a objektivní faktory hodnocení. Prostřednictvím hodnotící tabulky jsou ohodnoceny jednotlivé faktory vnějšího prostředí podniku. Zvolená hodnotící kritéria jsou oceněna vahami na základě důležitosti působícího faktoru a bodově ohodnocena dle toho, jak trh dané kritérium splňuje. Vynásobením bodových hodnot a vah je vypočten celkový indikátor země. Na základě výsledku získaného výpočtem celkového indikátoru země je autorka schopna označit trh, který je vhodný pro rozšíření exportních aktivit společnosti.

Podnik uvažuje o rozšíření svých exportních aktivit na východních trzích Polska, Maďarska a Íránu. Za pomoci vytvořeného scoring modelu a hodnotících tabulek, byly stanoveny celkové indikátory jednotlivých zemí. Na základě provedených hodnocení autorka doporučuje společnosti zaměřit se na export výrobků do Maďarska.

V závěrečné části práce byl sestaven návrh exportních příležitostí na zvoleném trhu pomocí marketingového mixu. Jako vhodné firmy pro export na tomto trhu byly autorkou navrženy dvě společnosti, které by byly vhodné pro vstup na maďarský trh.

Autorka věří, že navržená metodika hodnocení trhů a získané výsledky budou pro společnost Kovohutě Rokycany, a.s. přínosné během rozšiřování exportních aktivit.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Bodové hodnocení kritérií 32

Tabulka č. 2: Výsledná hodnotící tabulka 33

Tabulka č. 3: Výpis z obchodního rejstříku 34

Tabulka č. 4: Zkrácené produktové portfolio společnosti Kovohutě Rokycany, a.s. 39

Tabulka č. 5: SWOT analýza 41

Tabulka č. 6: Zhodnocení ukazatelů společnosti pomocí matic IFE a EFE 44

Tabulka č. 7: Hodnotící matice IE 45

Tabulka č. 8: Rozdělení vah k jednotlivým kritériím 51

Tabulka č. 9: Pravidla pro určení bodového hodnocení kritérií 53

Tabulka č. 10: Základní hodnotící tabulka zahraničního trhu 58

Tabulka č. 11: Hodnotící tabulka: Polsko 65

Tabulka č. 12: Hodnotící tabulka: Maďarsko 71

Tabulka č. 13: Hodnotící tabulka: Írán 78

Tabulka č. 14: Finální hodnotící tabulka zahraničních trhů 79

Tabulka č. 15: Orientační ceník používaných kovů platný 6. 4. 2017 v USD/kg 82

Tabulka č. 16: Náklady na veletrh v Brně (Kč) 84

Tabulka č. 17: Rozpočet obchodního případu 85

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Světové exporty v letech 1995 – 2015 v mil. USD 12

Obrázek č. 2: Porterův model pěti konkurenčních sil 28

Obrázek č. 3: Logo společnosti Kovohutě Rokycany, a.s. 34

Obrázek č. 4: Organizační struktura společnosti 38

Obrázek č. 5: Vývoj tržeb za prodej hutních výrobků - meziroční indexy (běžné ceny) 46

Obrázek č. 6: Podíl prodejů v roce 2016 47

Obrázek č. 7: Struktura exportu společnosti 47

Obrázek č. 8: Orientační mapka Polsko 63

Obrázek č. 9: Orientační mapka Maďarsko 69

Obrázek č. 10: Orientační mapka Írán 75

Obrázek č. 11: Schéma financování výroby předexportním úvěrem od ČEB 88

Seznam použitých zkratek

B2B - business to business

B2C - business to customer

Co - kobalt

Cu - měď

CuSn - cínový bronz

CuZn - mosaz

ČEB - Česká exportní banka, a.s

ČR - Česká republika

EFE - External Forces Evaluation (Hodnocení faktorů externí analýzy)

EGAP - Exportní garanční a pojišťovací společnost

EU - Evropská unie

Fe - železo

HDP - Hrubý domácí produkt

HUF - Maďarský forint

IFE - Internal Forces Evaluation (Hodnocení faktorů interní analýzy)

IRR - Íránský rijál

Ni - nikl

PLN - Polský zlotý

Sn - cín

USD - Americký dolar

WTO - World Trade Organization (Světová obchodní organizace)

Zn - zinek

Seznam použitých zdrojů

Seznam použité literatury

AHLSTROM, David, BRUTON, Garry. *International Management. Strategy and Cultura in Emerging World*. South-Western Cengage Learning. 2010. 504 s. ISBN 978-0-324-40631-3.

ALLEN, Melanie. *Analysing the Organisational Environment*. Staffordshire University. Select Knowledge Limited. 2001. 220 s. ISBN 07446-0296-3.

AVLONITIS, George, PAPASTATHOPOULOU, Paulina. *Product and Service Management*. SAGE Publications. 2009. 269 s. ISBN 978-1-4129-0864-1.

BENEŠ, Vlastislav a kol. *Zahraniční obchod*. 1. vydání. Praha: Grada, 2004. 328 s. ISBN 80-247-0558-3.

BERKOVCOVÁ, Marie. *Kovohutě Rokycany*. In Západočeské archivy 2010, Plzeň: Státní oblastní archiv, 2010. 117 – 121 s. ISBN 978-80-904696-0-0.

BERNDT, Ralph, FANTAPIÉ Altobelli, Claudia, SANDNER, Matthias. *Mezinárodní marketingový managemant*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 360 s. ISBN 978-80-251-1641-8.

BRINK, Charlotte. *Measuring political risk. Risk to foreign investment*. University of Stellenbosch, South Africa. Ashgate Publishing Company. 2004. 203 s. ISBN 075462291.

CZECHTRADE. E15 Český export: Příloha deníku E15 a týdeníku Euro. *Desatero pro Írán*. CN Invest, 2016c, (7), 15 s. ISSN 1803-4543.

DAYAN, Armand. *Marketing v průmyslu*. 1. vyd. Praha: HZ, 1997. 138 s. Editio Q. ISBN 80-86009-16-5.

FOJTÍKOVÁ, Lenka. *Zahraničně obchodní politika ČR: historie a současnost (1945-2008)*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. xix, 246 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-128-4.

HANZELKOVÁ, Alena a kol. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009. xix, 170 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

JUREČKA, Václav a kol. *Mikroekonomie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013. 366 s. Expert. ISBN 978-80-247-4385-1.

KALÍNSKÁ, Emilie a kol. *Mezinárodní obchod I.* 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005. 117 s. ISBN 80-245-0600-9.

KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, ©2004. 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 1041 s., ISBN 978-80-247-1545-2.

KOVOHUTĚ ROKYCANY. *Výroční zpráva za rok 2007*. Rokycany: Kovohutě Rokycany a.s., 2008.

KOVOHUTĚ ROKYCANY. *Výroční zpráva za rok 2013*. Rokycany: Kovohutě Rokycany a.s., 2014.

KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti.* 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

KUNEŠOVÁ, Hana a kol. *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy*. 3., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2014. xx, 386 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-502-2.

LOSERTOVÁ, Monika.: *Neželezné kovy v moderní době.* Studijní opora k předmětu. VŠB-TU Ostrava, 2014. 55 s. Číslo: 1.07/2.2.00/28.0304

MACHKOVÁ, Hana a kol. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 266 s. Expert. ISBN 80-247-0364-5.

MACHKOVÁ, Hana a kol. *Mezinárodní obchodní operace*. 5., aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3237-4.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*: Strategické trendy a příklady z praxe. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 200 s. ISBN 978-80-247-5366-9.

MAJEROVÁ, Ingrid. NEZVAL, Pavel. *Mezinárodní ekonomie v teorii a praxi*. vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011. vii, 357 s. Vysokoškolské učebnice. ISBN 978-80-251-3421-4.

MEYER, William. *Human Rights and International Political Economy in Third World Nations, Multinational Corporations, Foreign Aid and Repression.* Westport: Preeger Publishers, 1998. 240 s. ISBN 978-0275962807.

NEUMANN, Pavel, ŽAMBERSKÝ, Pavel, aj. *Mezinárodní ekonomie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 159 s. Expert. ISBN 978-80-247-3276-3.

PICHANIČ, Mikuláš. *Mezinárodní management a globalizace*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004. 190 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

PŘIKRYLOVÁ, Jana. JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

ROBERTSON, Roland. *European Glocalization in Global Context.* Palgrave Macmillan, 2014. 224 s. ISBN 978-0-230-39079-9.

SAKARYA, Sema a kol. *Market selection for international expansion: Assessing opportunities in emerging markets.* College of Applied Human Sciences, Colorado State University, Colorado, USA. 2007. 208-238 s. ISSN: 0265-1335.

SATO, Alexej. *Mezinárodní obchodní operace II.: (praktická příručka)*. 1. vyd. Praha: HZ Editio, 1999. 50 s., 23 listů příloh. ISBN 80-86009-27-0.

SVATOŠ, Miroslav a kol. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 367 s. Expert. ISBN 978-80-247-2708-0.

ŠTĚRBOVÁ, Ludmila a kol. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 364 s. Expert. ISBN 978-80-247-4694-4.

TUČEK, Jaroslav. *Kovohutnictví v Rokycanech*. In Tradice a současnost železářské výroby VI. Rokycany: Agentura AM art Rokycany, 2010, 187 s. ISBN 978-80-904794-1-8.

VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek a kol. *Podnikové řízení*. Grada Publishing. 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VOCHOZKA, Marek a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

WAISOVÁ, Šárka. *Manuál exportéra: Jak analyzovat zahraniční trhy*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2014. 167 s. ISBN 978-80-7380-539-5.

ZAMYKALOVÁ, Miroslava. *Mezinárodní obchodní jednání*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 171 s. ISBN 80-86419-28-2.

Seznam použitých elektronických zdrojů

BusinessInfo. *Bitva o investory: Maďarsko láká na nízké daně*. [online]. 2017 [cit. 2.4.2017] http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/bitva-o-investory-madarsko-laka-na-nizke-dane -87968.html

BusinessInfo. *ČEB podporuje export do Iránu*. [online]. 201 [cit. 4.4.2017]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ceb-podporuje-export-do-iranu--68503.html

BusinessInfo. *Formy vstupu firem na mezinárodní trhy*. [online]. 2009 [cit. 1.2.2017] Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy-7689.html.

BusinessInfo. *Írán: Mapa oborových příležitostí - perspektivní položky českého exportu.* [online]. 2016e [cit. 4.4.2017]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/iran-mapa-oborovych-prilezitosti-perspektivni-19404.html

BusinessInfo. *Írán: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu* [online]. 2016b [cit. 15.3.2017] Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/iran-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-zbozi-19405.html.

BusinessInfo. *Maďarská ekonomika roste díky spotřebě*. [online]. 2017 [cit. 2.4.2017] Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/madarska-ekonomika-roste-diky-spotrebe-86795.html.

BusinessInfo. *Maďarsko: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu* [online]. 2016c [cit. 16.3.2017] Dostupné z:http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/madarsko-zakladni-charakteristika-teritoria18565.html.

BusinessInfo. *Nástroje Googlu pomáhají firmám najít nejvhodnější trh pro expanzi*. [online]. 2015 [cit. 12.2.2017] Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nastroje-googlu-pomahaji-firmam-najit-nejvhodnejsi-trh-pro-expanzi-69156.html.

BusinessInfo. *Polsko: Mapa oborových příležitostí - perspektivní položky českého exportu.* [online]. 2016d [cit. 1.2.2017] Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/polsko-mapa-oborovych-prilezitosti-perspektivni-19065.html.

BusinessInfo. *Polsko: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu.* [online]. 2016a [cit. 15.3.2017] Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/polsko-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-19066.html.

BVV Veletrhy Brno. *Mezinárodní strojní veletrh*. [online]. 2017 [cit. 7.4.2017] Dostupné z: http://www.bvv.cz/msv/

CIA: The World Factbook. *Hungary*. [online]. 2017c [cit. 4.4.2017] Dostupné z: https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ir.html

CIA: The World Factbook. *Iran*. [online]. 2017b [cit. 4.4.2017] Dostupné z: https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ir.html

CIA: The World Factbook. *Poland*. [online]. 2017a [cit. 4.4.2017] Dostupné z: https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ir.html

CzechTrade. *Kalendář akcí.* [online]. 2017b [cit. 22.3.2017]. Dostupné z: https://www.czechtrade.cz/kalendar-akci.

CzechTrade. *Oboroví specialisté CzechTrade – Strojírenství a kovovýroba*. [online]. 2016b [cit. 28.3.2017]. Dostupné z: https://www.czechtrade.cz/kontakty/oborovi-specialiste?obor=strojirenstvi#vypisPracovniku.

CzechTrade. *Představení CzechTrade.* [online]. 2016a [cit. 3.2.2017]. Dostupné z: https://www.czechtrade.cz/o-czechtrade/predstaveni.

CzechTrade. *Služby – Polsko*. [online]. 2017a [cit. 22.3.2017]. Dostupné z: https://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/evropa/polsko.

Česká exportní banka. *Co nabízíme*. [online]. 2012b [cit. 28.3.2017]. Dostupné z: https://www.ceb.cz/co-delame/uvery/odberatelsky-uver/

Česká exportní banka. *Profil banky*. [online]. 2012a [cit. 3.2.2017]. Dostupné z: https://www.ceb.cz/kdo-jsme/profil-banky/.

Český statistický úřad. *Průmysl, energetika – časové řady*. [online]. 2017 [cit. 22.2.2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pru_cr

Český statistický úřad. *Zahraniční obchod – metodika*. [online]. 2017a [cit. 1.2.2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zo.

ČNB. Vybrané devizové kurzy. [online]. 2017 [cit. 4.4.2017]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/grafy_form.

Economist. *Poland´s government faces another test.* [online]. 2016 [cit. 23.3.2017]. Dostupné z: http://www.economist.com/news/europe/21694672-march-11th-venice-commission-will-look-changes-constitutional-tribunal-polands?zid.

EGAP. *Informace - Klasifikace zemí* [online]. 2017b [cit. 2.4.2017]. Dostupné z: http://www.egap.cz/informace/klasifikace-zemi/index.php.

EGAP. *Přehled produktů* [online]. 2017a [cit. 2.4.2017]. Dostupné z: http://www.egap.cz/pojistne-produkty/index.php.

Eures Polska. *Unemployment*. [online]. 2015 [cit. 24.3.2017]. Dostupné z: https://eures.praca.gov.pl/en/index.php?option=com_content&view=article&id=82&Itemid.

Eurostat. *GDP per capita in PPS.* [online] 2016 [cit. 22.3.2017] Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tec00114.

Eurostat. *Population: structure indicators*. [online]. 2017a [cit. 22.3.2017]. Dostupné z: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do.

Eurostat. *Unemployment statistics*. [online]. 2017b [cit. 22.3.2017]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unenploynment_statistics.

ExpertBase. *Advantages and challenges of exporting*. [online]. 2015. [cit. 7.2.2017]. Dostupné z: https://www.expertbase.org/a238-advantages-and-challenges-of-exporting

ExportHelp. *The various benefits of exporting*. [online]. 2016a [cit. 7.2.2017]. Dostupné z: https://exporthelp.co.za/modules/1_considering_exporting/benefits.html.

ExportHelp. *The various drawbacks to exporting*. [online]. 2016b [cit. 7.2.2017]. Dostupné z: http://www.exporthelp.co.za/modules/1_considering_exporting/drawbacks.html.

Fastmarkets. *Base metals*. [online]. 2017 [cit. 7.2.2017]. Dostupné z: https://www.fastmarkets.com/base-metals/

Hungarian Central Statistical Office. *Unemployment*. [online]. 2017 [cit. 3.4.2017]. Dostupné z: https://www.ksh.hu/unemployment_tn

Hungarian Spectrum. *Hungary´s sudden interest in the eurozone*. [online]. 2016 [cit. 4.4.2017]. Dostupné z: http://hungarianspectrum.org/2016/07/19/hungarys-sudden-interest-in-the-eurozone/

iDnes. Zprávy: *Maďarské volby ovládl favorizovaný Fidesz premiéra Orbána*. [online]. 2014 [cit. 28.3.2017]. Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/madarske-volby-vysledky-08k-/zahranicni.aspx?c=A140406_194146_zahranicni_hro.

Kurzy. *Interaktivní graf kurzu íránský rijál / česká koruna (IRR / CZK).* [online]. 2017c [cit. 5.4.2017]. Dostupné z: http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-IRR/

Kurzy. *Interaktivní graf kurzu maďarský forint / česká koruna (HUF / CZK).* [online]. 2017b [cit. 4.4.2017]. Dostupné z: http://www.kurzy.cz/kurzy-men/kurzy.asp?A=G&V=3&m1=CZK&m2=HUF&od=4.4.2016&do=3.4.2017&T=0

Kurzy. *Interaktivní graf kurzu polský zlotý / česká koruna (PLN / CZK).* [online]. 2017a [cit. 24.3.2017]. Dostupné z: http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-PLN/od-24.3.2015/.

Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. *Ekonomická diplomacie a proexportní aktivity Ministerstva zahraničních věcí ČR*. [online]. 2017 [cit. 3.2.2017]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/file/72946/EkonomickaDimenzeZahranicniPolitiky.pdf.

Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. *Írán – Zahraniční obchod a investice.* [online]. 2016c [cit. 3.4.2017]. Dostupné z:http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/blizky_vychod/iran/politika/vnitropoliticka_charakteristika.html

Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. *Maďarsko - Mapa oborových příležitostí - perspektivní položky českého exportu.* [online]. 2016b [cit. 3.4.2017]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/madarsko/ekonomika/financni_a_danovy_sektor.html.

Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. *Maďarsko – Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled*. [online]. 2016a [cit. 3.4.2017]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/madarsko/index.html.

Napi. *Megszavazták az új köztársasági elnököt.* [online]. 2017 [cit. 28.3.2017]. Dostupné z:http://www.napi.hu/magyar_gazdasag/megszavaztak_az_uj_koztarsasagi_elnokot.631395.html.

Naradowy Bank Polski. *Inflation Report – March 2017.* [online]. 2017 [cit. 24.3.2017]. Dostupné z: http://www.nbp.pl/en/publikacje/raport_inflacja/iraport_march2017.pdf.

Polski Urząd Statystyczny. *Portal Informacji PKB* [online]. 2017 [cit. 22.3.2017] Dostupné z: http://stat.gov.pl/.

Polski Urząd Statystyczny. *Rocznik Statystyczny Przemysłu 2016*. [online]. 2017 [cit. 23.3.2017] Dostupné z: https://danepubliczne.gov.pl/dataset/be884086-4c2f-46e1-b0aa-eb8de5e93ed5/resource/a9cfb8aa-8acd-490d-88b0-dafdec4cd3c1/download/rocznikstatystycznyprzemyslu2016.pdf.

Raiffeisen BANK. *Írán – příležitosti a rizika vstupu na trh*. [online]. 2016 [cit. 5.4.2017]. Dostupné z:https://www.rb.cz/attachments/Corp/RB_Helena_Horska_Brno.pdf

Telegraph. *Poland will never join a ´burning´ eurozone, says central bank governor.* [online]. 2015 [cit. 22.3.2017]. Dostupné z: http://www.telegraph.co.uk/finance/economics/11762020/Poland-will-never-join-a-burning-eurozone-says-central-bank-governor.html.

The PRS Group. *Regional Political Risk Index*. [online]. 2017 [cit. 22.3.2017]. Dostupné z: https://www.prsgroup.com/category/risk-index.

The World Bank. *GDP per capita (current USD).* [online] 2016 [cit. 22.3.2017] Dostupné z: http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD/countries.

Transparency International. *Corruption perceptions index 2016.* [online]. 2017 [cit. 22.3.2017]. Dostupné z: http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016.

World´s Riches Countries. *Top Hungary Imports*. [online]. 2017 [cit. 2.4.2017] Dostupné z: http://www.worldsrichestcountries.com/top_hungary_imports.html

WTO. *International Trade and Market Access Data* [online]. 2017 [cit. 27.1.2017]. Dostupné z:https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_bis_e.htm

WTO. *Trade growth to remain subdued in 2016 as uncertaines weigh on global demand* [online]. 2016 [cit. 31.1.2017]. Dostupné z: https://www.wto.org/english/news_e/pres16_e/pr768_e.htm.

Seznam příloh

Příloha A: Část katalogu výrobků – sortiment výroby 104

Příloha B: Souhrn konkurentů působících v odvětví 106

Příloha C: Seznam vhodných veletrhů 108

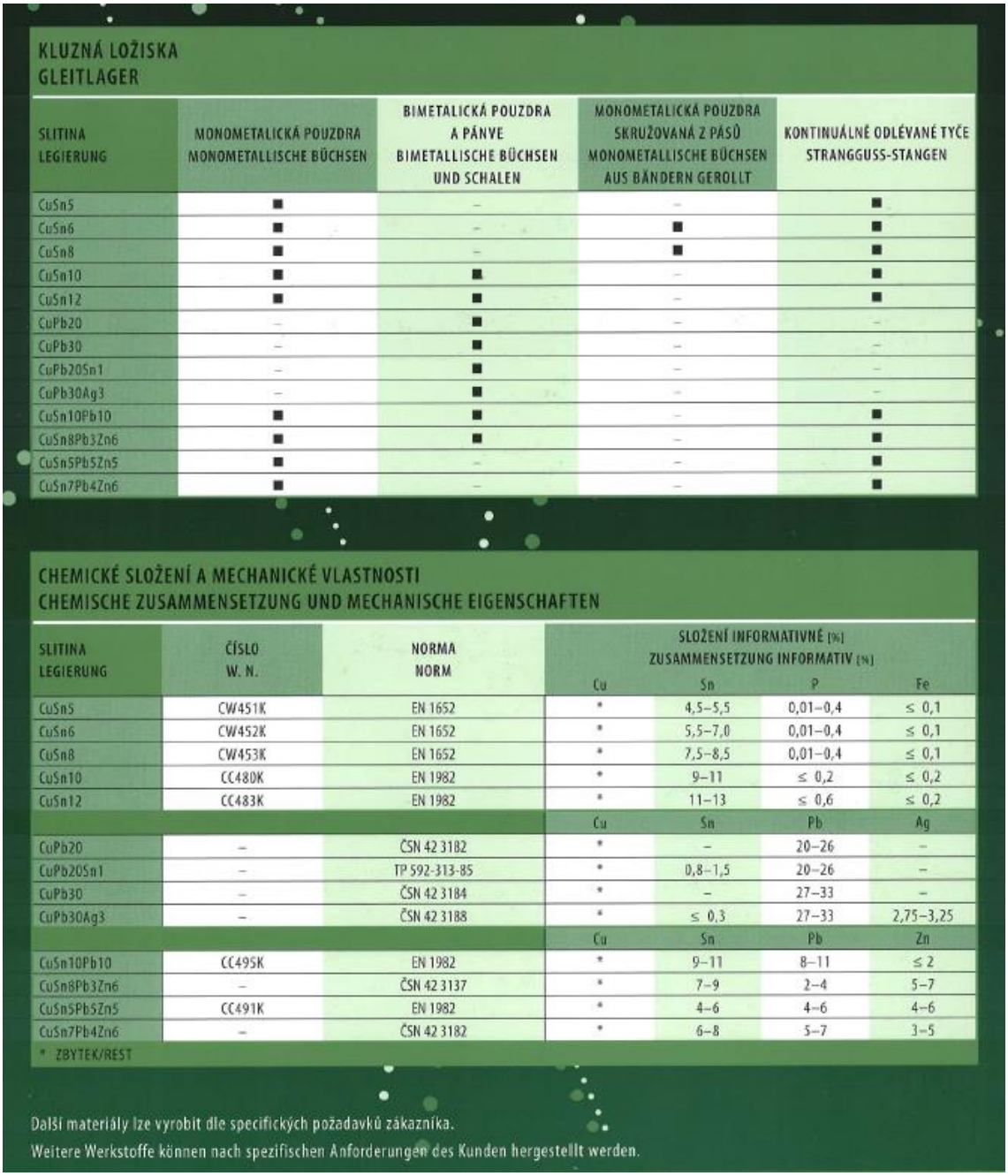
Příloha A: Část katalogu výrobků – sortiment výroby

LITÉ A TVÁŘENÉ POLOTOVARY Z MĚDI A SLITIN MĚDI
GUSSROHLINGE UND GEFORMTE ROHLINGE AUS KUPFER UND KUPFERLEGIERUNGEN

SLITINA LEGIERUNG	ČEPY INGOTS	PÁSY BÄNDER	PLECHY BLECHE	FÓLIE FOLIEN	TYČE STANGEN	TRUBKY ROHRE	DRÁTY DRÄHTE
Cu ETP	–	■	■	■	–	–	■
CuZn5	–	–	–	–	–	–	■
CuZn10	–	■	■	■	–	–	■
CuZn15	–	■	■	■	–	–	■
CuZn20	–	■	■	■	–	–	■
CuZn30	–	■	■	■	–	–	■
CuZn32	–	■	■	■	–	–	■
CuZn35	–	■	■	■	–	–	■
CuZn36	–	■	■	■	–	–	■
CuZn37	–	■	■	■	–	–	■
CuSn4	■	■	■	■	■	■	■
CuSn5	■	■	■	■	■	■	■
CuSn6	■	■	■	■	■	■	■
CuSn8	■	■	■	■	■	■	■
CuSn10	■	–	■	–	■	■	–
CuSn12	■	–	■	–	■	■	–
CuNi30Mn	■	■	■	–	–	–	–
CuNi45Mn	■	■	■	–	–	–	–
CuFe2	■	■	■	–	–	–	–
CuCrZr	■	■	■	–	–	–	–
CuBe2	–	■	–	–	–	–	–
CuSi3Mn1	–	–	–	–	–	–	■
CuNi2Si	–	–	–	–	–	–	■
CuNi12Zn24	–	–	–	–	–	–	■
CuNi18Zn20	–	–	–	–	–	–	■

VAKUOVĚ LITÉ A TVÁŘENÉ POLOTOVARY Z NIKLU A SLITIN NIKLU
VAKUUMGEGOSSENE UND GEFORMTE ROHLINGE AUS NICKEL UND NICKELLEGIERUNGEN

SLITINA LEGIERUNG	ČEPY INGOTS	PÁSY BÄNDER	PLECHY BLECHE	FÓLIE FOLIEN	TYČE STANGEN	DRÁTY DRÄHTE
Ni99,7	■	■	■	■	■	■
Ni99,6	■	■	■	■	■	■
Ni99,2	■	■	■	■	■	■
Ni99,0	■	■	■	■	■	■
NiMn2,0	■	■	■	–	■	–
FeNi36 (INVAR)	■	■	■	–	■	–
FeNi41	■	■	■	–	■	–
FeNi42	■	■	■	–	■	–
FeNi47,5Mn	■	■	■	–	■	–
FeNi48,5Mn	■	■	■	–	■	–
FeNi49,5	■	■	■	–	■	–
FeNi50	■	■	■	–	■	–
FeNi50,5Mn	■	■	■	–	■	–
FeNi51	■	■	■	–	■	–
FeNi52 (NiFe47)	■	■	■	–	■	–
FeNi47Cu5	■	■	■	–	■	–
FeNi28Co17	■	■	■	–	–	–
FeNi28Co18	■	■	■	–	–	–
FeNi80Mo4	■	■	■	–	–	–
NiCr20	■	■	■			



KLUZNÁ LOŽISKA
GLEITLAGER

SLITINA LEGIERUNG	MONOMETALICKÁ POUZDRA MONOMETALLISCHE BÜCHSEN	BIMETALICKÁ POUZDRA A PÁNVE BIMETALLISCHE BÜCHSEN UND SCHALEN	MONOMETALICKÁ POUZDRA SKRUŽOVANÁ Z PÁSŮ MONOMETALLISCHE BÜCHSEN AUS BÄNDERN GEROLLT	KONTINUÁLNĚ ODLÉVANÉ TYČE STRANGGUSS-STANGEN
CuSn5	■	–	–	■
CuSn6	■	–	■	■
CuSn8	■	–	■	■
CuSn10	■	■	–	■
CuSn12	■	■	–	■
CuPb20	–	■	–	–
CuPb30	–	■	–	–
CuPb20Sn1	–	■	–	–
CuPb30Ag3	–	■	–	–
CuSn10Pb10	■	■	–	■
CuSn8Pb3Zn6	■	■	–	■
CuSn5Pb5Zn5	■	–	–	■
CuSn7Pb4Zn6	■	–	–	■

CHEMICKÉ SLOŽENÍ A MECHANICKÉ VLASTNOSTI
CHEMISCHE ZUSAMMENSETZUNG UND MECHANISCHE EIGENSCHAFTEN

SLITINA LEGIERUNG	ČÍSLO W. N.	NORMA NORM	SLOŽENÍ INFORMATIVNÉ [%] ZUSAMMENSETZUNG INFORMATIV [%]			
			Cu	Sn	P	Fe
CuSn5	CW451K	EN 1652	*	4,5–5,5	0,01–0,4	≤ 0,1
CuSn6	CW452K	EN 1652	*	5,5–7,0	0,01–0,4	≤ 0,1
CuSn8	CW453K	EN 1652	*	7,5–8,5	0,01–0,4	≤ 0,1
CuSn10	CC480K	EN 1982	*	9–11	≤ 0,2	≤ 0,2
CuSn12	CC483K	EN 1982	*	11–13	≤ 0,6	≤ 0,2
			Cu	Sn	Pb	Ag
CuPb20	–	ČSN 42 3182	*	–	20–26	–
CuPb20Sn1	–	TP 592-313-85	*	0,8–1,5	20–26	–
CuPb30	–	ČSN 42 3184	*	–	27–33	–
CuPb30Ag3	–	ČSN 42 3188	*	≤ 0,3	27–33	2,75–3,25
			Cu	Sn	Pb	Zn
CuSn10Pb10	CC495K	EN 1982	*	9–11	8–11	≤ 2
CuSn8Pb3Zn6	–	ČSN 42 3137	*	7–9	2–4	5–7
CuSn5Pb5Zn5	CC491K	EN 1982	*	4–6	4–6	4–6
CuSn7Pb4Zn6	–	ČSN 42 3182	*	6–8	5–7	3–5

* ZBYTEK/REST

Další materiály lze vyrobit dle specifických požadavků zákazníka.
Weitere Werkstoffe können nach spezifischen Anforderungen des Kunden hergestellt werden.

Zdroj: Kovohutě Rokycany, a.s., 2017

Příloha B: Souhrn konkurentů působících v odvětví

Konkurenti působící v oblasti mědi a jejich slitin		
Společnost	**Destinace**	**Konkurenční produkty**
Kovohutě Čelákovice	ČR	bronzové tyče a trubky
Měď Povrly a.s.	ČR	mosazné pásy, měděné pásy
Buntmetall Amstetten GmbH	Rakousko	bronzové tyče a trubky
Luvata Austria GmbH	Rakousko	bronzové tyče a trubky
Enzesfeld-Caro Metallwerke AG	Německo	bronzové tyče a trubky
Gebr. Kemper GmbH & Co. KG	Německo	bronzové tyče, měděné pásy
KME Germany AG	Německo	bronzové tyče a trubky, bronzové pásy, měděné pásy, mosazné pásy
Messingwerk Plettenberg Herfeld GmbH & Co. KG	Německo	mosazné pásy, měděné pásy
Otto Fuchs Metallwerke	Německo	bronzové tyče, bronzové trubky
Schwermetall Halbzeugwerk GmbH & Co. KG	Německo	mosazné pásy, měděné pásy
Weiland-Werke AG Metallwerke	Německo	bronzové tyče a trubky
Swissmetal Lüdenscheid GmbH	Švýcarsko	bronzové tyče, bronzové trubky
Swissmetal Industries Ltd.	Švýcarsko	bronzové tyče, mosazné pásy
KME France S. A.	Francie	bronzové a mosazné pásy, bronzové plechy, měděné pásy
Le Bronze Industriel	Francie	bronzové tyče, bronzové trubky
S.A. Griset	Francie	mosazné pásy, měděné pásy
KME Italy S.p.A	Itálie	bronzové tyče a trubky, bronzové plechy, měděné pásy, mosazné pásy
S. & A. Eredi Gnutti Metalli S.p.A.	Itálie	mosazné pásy, měděné pásy
Aurubis UK Ltd.	Velká Británie	bronzové pásy a plechy, měděné pásy, mosazné pásy
B. Mason & Sons Ltd.	Velká Británie	mosazné pásy, měděné pásy

KME LOCSA S. A.	Španělsko	bronzové pásy a plechy, měděné pásy, mosazné pásy
Laminados de Aretxabaleta, S. A.	Španělsko	bronzové pásy a plechy, měděné pásy, mosazné pásy
Altek Dokum Hadde Mamulleri San. Ve Tic. Ltd. Sti.	Turecko	bronzové trubky, mosazné pásy
Sofia Mer S.A.	Bulharsko	mosazné pásy, měděné pásy
Luvata Sweden AB	Švédsko	měděné pásy
Konkurenti působící v oblasti niklu a jeho slitin		
Společnost	**Destinace**	**Konkurenční produkty**
Auerhammer Metallwerk GmbH	Německo	pásy, plechy
Deutsche Nickel AG	Německo	pásy, plechy, tyče
ThyssenKrupp System Engineering GmbH	Německo	pásy, plechy, tyče
Vacuum Schmelze GmbH	Německo	pásy, plechy, tyče
Zapp	Německo	pásy, plechy, tyče
Metal Imphy	Francie	pásy, plechy, tyče
Gajskij zavod po obrabotke cvetnyh metallov OAO	Rusko	pásy, plechy, tyče
Gvinn OOO	Rusko	pásy, plechy, tyče
Mnensprokat OOO	Rusko	pásy, plechy
Clal	Izrael	pásy, plechy

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Příloha C: Seznam vhodných veletrhů

- International Fair of Mining, Power Industry and Metallurgy 2017 - NOVUMM 2017/035N, Katowice, Polsko
- Mezinárodní strojírenský veletrh ITM 2017 - Poznaň, Polsko
- IOGRPE 2017 - NOVUMM 2017/023N - Teherán, Írán, zaměřen na chemický a petrochemický průmysl, ropu a zemní plyn a energetickou techniku.
- TIIE 2017 - NOVUMM 2017/042N - Teherán, Írán, zaměřen na výrobní linky, stroje a průmyslová zařízení, špičková průmyslová automatizace, infrastruktura a těžební průmysl.
- STAINLESS, Brno, Česká republika
- MSV, Brno, Česká republika
- RENEXPO, Bukurešť, Rumunsko - Mezinárodní veletrh pro jihovýchodní Evropu se zaměřením na energetiku.
- CWIEME 2017, Berlín, SRN – Mezinárodní veletrh zaměřený na elektrotechniku energetiku, chemický a automobilový průmysl
- WIRE& TUBE, Duesseldorf, SRN - Vysoce odborně specializovaný veletrh.
- STANZTEC, Pforzheim, SRN - Veletrh, zaměřený na lisování kovů, konaný každé dva roky.
- AMB International Exhibition for Metal Working, Sttudgart, SRN - Odborná veřejnost v oboru výroby a zpracování kovových materiálů.
- WORLD MONEY FAIR, Stuttgart, SRN, - Obor výroby mincí a medailí.
- BLECHEXPO, Stuttgart, SRN, listopad - Mezinárodní veletrh kovových materiálů: firmy výrobní, distribuční, servisní a zpracovatelské.
- METAL EXPO 2014, Paříž, Francie, listopad - Strojírenský veletrh zaměřený na výrobce a zpracovatele kovových výrobků, konaný každé dva roky.
- SASO, International Industrial Trade Fair, Split, Chorvatsko

Zdroj: Kovohutě Rokycany, a.s., vlastní zpracování, 2017

Abstrakt

KROCOVÁ. Eva. *Analýza exportních příležitostí vybrané firmy.* Plzeň, 2017. 103 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: zahraniční obchod, analýza zahraničních trhů, SWOT analýza

Tato diplomová práce se zabývá zkoumáním zahraničního obchodu. Práce je zaměřena především na vývozní obchodní operace, analýzu zahraničních trhů a identifikaci rizik a přínosů spojených s exportem výrobků do zahraničí. V práci jsou popsány způsoby hodnocení trhů i faktory prostředí, kterými se analýza zabývá. Součástí práce je také návrh metodiky hodnocení trhů, který je následně aplikován pro potřeby vybrané výrobní společnosti. Tato společnost je v následující části práce stručně představena a pomocí SWOT analýzy je provedeno hodnocení jejího současného exportního potenciálu. Hlavní částí práce je návrh scoring modelu, který bude pomocí přehledných tabulek a předem zvolených kritérií sloužit pro hodnocení exportních příležitostí společnosti. Sestavená metodika je následně aplikována na tři vybrané zahraniční trhy. Na základě analýzou získaných výsledků autorka provede výběr cílového trhu, vhodného pro export výrobků. V závěru práce bude pomocí marketingového mixu vypracován návrh exportních příležitostí cílového trhu. Práce by měla zvolené společnosti pomoci učinit rozhodnutí, na jaký zahraniční trh expandovat.

Abstract

KROCOVÁ. Eva. *Analysis of export opportunities in the particular company.* Plzeň, 2017. 103 s. Master Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Klíčová slova: foreign trade, foreign market analysis, SWOT analysis

This Master Thesis examines the foreign trade. This thesis is mainly focused on export business operations, analysis of foreign markets and identifying the risks and advantages associated with export of company´s products. In this thesis are described the methods of evaluation of markets and existing factors, which influence the analysis. Part of this thesis includes design of evaluation methodology for evaluation of markets, which is subsequently applied to the specific needs of the particular manufacturing company. This company is briefly introduced in the following part of this thesis and an assessment of the current export potential is done using the SWOT analysis. The main part of this thesis is the design of a scoring model, which will, through tables and preselected criteria, be used for evaluation of export opportunities of this company. The developed scoring model is then applied to three selected foreign markets. Based on the analysis of the results, the author makes a selection of the target market, which is suitable for export of the company's products. In the conclusion of this thesis, a draft of export opportunities on the selected market will be outlined, using the marketing mix. This thesis should help the company choose, which foreign market is the most suitable for its expansion.