

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Analýza možností vstupu vybraného tuzemského podniku na indický trh

Vedoucí bakalářské práce
Ing. Lucie Tichá, Ph.D.

Autor
Iva Langweilová

2011

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Iva LANGWEILOVÁ**
Osobní číslo: **E08209**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Analýza možností vstupu vybraného tuzemského podniku na indický trh**
Zadávací katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

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

Cíl práce:

Hlavním cílem práce je analyzovat možnosti vstupu firmy Kalas Sportswear, s.r.o. na indický trh. Na základě sestavené analýzy stanovit nejvhodnější strategii vstupu na daný trh a doporučit pro firmu vhodné možnosti podpory vstupu na tento trh ze strany státu.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury
2. Sběr a analýza primárních a sekundárních dat
3. Na základě zjištěných dat provedení situační analýzy podniku
4. Stanovení vhodných možností podpory vstupu na indický trh ze strany státu
5. Závěr, vyhodnocení zjištěných informací

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Cíle a metodika. 4. Analýza možností vstupu firmy Kalas Sportswear, s.r.o. na indický trh. 5. Vyhodnocení zjištěných informací. 6. Závěr. 7. Použitá literatura a zdroje. 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **30 - 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

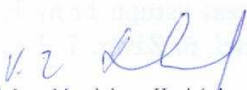
Seznam odborné literatury:

- Hrala, V. a kol. *Geografie světového hospodářství. Vybrané kapitoly.* Praha: VŠE, 2005.
Machková, H. *Mezinárodní obchodní operace.* Praha: Grada Publishing, 2007.
Němec, P. *Indie jako výzva a jako partner.* Praha: Oeconomia, 2008.
Svatoš, M. *Zahraniční obchod.* Praha: Grada Publishing, 2009.
Tichá, L. *Vnější obchodní vztahy ČR.* České Budějovice: JU EF, 2007.
Veber, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace.* Praha: Management Press, 2000.
Vilamová, Š. *Jak získat finanční zdroje Evropské unie.* Praha: Grada Publishing, 2004.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lucie Tichá, Ph.D.**
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání bakalářské práce: **13. září 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **16. dubna 2011**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice


Ing. Kamil Pícha, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 13. září 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Táboře 15. 4. 2011

Iva Langweilová

Poděkování

Děkuji vedoucí práce paní Ing. Lucii Tiché, Ph. D., za odborné vedení, rady a připomínky při zpracovávání mé bakalářské práce.

Současně děkuji vedení firmy Kalas Sportswear, s. r. o. za vstřícnost při poskytování informací.

Obsah:

1. Úvod	3
2. Cíle a metodika práce.....	5
2.1 Cíl práce	5
2.2 Metodika práce	5
3. Literární rešerše	10
3.1 Mezinárodní obchod	10
3.1.1 Obchodní politika v mezinárodních vztazích	11
3.1.2 Výzkum zahraničního trhu.....	13
3.1.3 Konkurenceschopnost.....	15
3.1.4 Rizika v mezinárodním obchodě	17
3.2 Formy vstupů podniků na mezinárodní trhy	20
3.2.1 Vývozní a dovozní operace.....	21
3.2.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové	28
investice	28
3.2.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy	31
3.3 Mezinárodní marketing	34
3.3.1 Marketingové prostředí.....	34
3.3.2 Koncepce mezinárodního marketingu	36
3.4 Rozvojové země.....	37
3.5 Podpora vývozu v ČR.....	39
4. Vlastní práce	41
4.1 Charakteristika firmy Kalas Sportswear, s. r. o.	41
4.1.1 Organizační struktura firmy.....	46
4.1.2 Výrobní portfolio firmy.....	48
4.1.3 Umístění výrobků firmy mezi konkurencí.....	49
4.1.4 Vývoj exportu firmy	50
4.2 Makroprostředí podniku	54
4.2.1 PESTEL analýza sledovaného podniku	54
4.3 Mikroprostředí podniku	64
4.3.1 Porterův model.....	64
4.4 Analýza interního prostředí podniku	67
4.4.1 Základní finanční ukazatele podniku	67
4.4.2 Analýza portfolia firmy	72
4.5 SWOT analýza firmy Kalas Sportswear	74
4.6 Indie	78
4.6.1 STEP analýza indického trhu.....	79
4.6.2 Porovnání nákladů zakázky, realizované indickým odběratelem	90
u indického výrobce a firmy Kalas Sportswear	90
5. Vyhodnocení zjištěných informací	93
5.1 Vyhodnocení situační analýzy a SWOT analýzy firmy Kalas	93

Sportswear	93
5.2 Vyhodnocení STEP analýzy indického trhu	94
5.3 Nalezení vhodné formy vstupu firmy Kalas Sportswear	96
na indický trh	96
5.4 Analýza vhodných proexportních aktivit.....	98
6. Závěr	103
7. Summary	106
8. Seznam použité literatury	108
9. Seznam tabulek a grafů.....	114
10. Přílohy.....	116

1. Úvod

Žijeme, ale i realizujeme podnikatelské aktivity v prostředí neustálého vývoje. Velkými změnami prošel v průběhu posledních desetiletí nejen vnitřní ekonomický systém naší společnosti, ale změnila se i situace ve světových sociálně ekonomických vztazích. Bohužel je smutnou skutečností, že čeští vrcholoví manažeři v současné době stále ještě nemají jasno ve svých představách, ve vlastních strategických záměrech, ani v konkurenčním prostředí.

Ze současné situace vyplývá, že jsou to právě asijské trhy, které díky svému ohromnému lidskému potenciálu představují velké možnosti rozvoje, ať už pro své vlastní podnikatelské subjekty nebo pro zahraniční firmy, které na tomto trhu mají co nabídnout. Prokazují to i závěry zahraničních kanceláří agentury na podporu obchodu - CzechTrade. V centru zájmu českých exportních firem sice stojí na prvním místě Ruská federace společně s Ukrajinou, ale hned na druhém místě je to Čína, na třetím Indie a na čtvrtém Vietnam. Hlavním předpokladem pro podnikání v těchto teritoriích je mít nejen zajímavý produkt, ale i dobře znát dané teritorium, interkulturní zvláštnosti, podmínky pro podnikání, různá omezení a veškerá rizika, která v tomto, pro Evropana poněkud vzdáleném světě, čekají. Asijská země, které především bude věnována pozornost, se pyšní obdivuhodně bohatou a dlouhou minulostí a je kolébkou několika náboženství. Touto zemí je Indie. Indie se řadí mezi nejrychleji se rozvíjející ekonomiky světa a společně s Čínou je považována za budoucí novou ekonomickou velmoc. Tvrdí se, že obě tyto země zaujmou během několika desetiletí, nejpozději však prý kolem roku 2050, nejvyšší příčky na žebříčku nejsilnějších světových ekonomik. Přinejmenším budou tyto dva asijské obři útočit na prvenství Spojených států amerických.

Počátky česko-indických styků sahají do období předválečného Československa. V této době šlo zejména o dodávky obráběcích strojů a zařízení pro cukrovary a také o aktivity firmy Baťa při výstavbě obuvnických závodů v Indii. K výraznému rozvoji obchodních

vztahů došlo po osamostatnění Indie dne 15. srpna 1947. Od roku 1993 dochází k neustálému postupnému růstu česko-indické obchodní výměny. Z důvodu ohromného a stále se rozvíjejícího indického trhu, který představuje velké lákadlo pro zahraniční subjekty, budou v této bakalářské práci analyzovány možnosti vstupu vybraného tuzemského podniku na tento zahraniční trh. Součástí této práce je i zmapování možných proexportních aktivit ze strany státu, které by mohly vstup dané firmy na tento trh podpořit.

Téma bakalářské práce je „Analýza možností vstupu vybraného tuzemského podniku na indický trh“. Firmou, která byla zvolena pro tuto práci, je firma Kalas Sportswear, s.r.o. Tato firma byla vybrána z několika důvodů. Nejenže sídlí ve městě, ve kterém bydlím, ale především jsem zde byla po dobu 4 let zaměstnána. Z tohoto důvodu bych v této práci ráda zhodnotila své poznatky a zkušenosti nabyté během působení v této organizaci. Hlavním předmětem činnosti firmy je zakázková výroba cyklistického oblečení. Z důvodu zvýšení konkurenceschopnosti se však firma zabývá i výrobou oblečení pro další druhy sportů. Snahou firmy je nejen produkovat výrobky, které splňují veškeré nároky na kvalitu a pohodlí během nošení, ale zároveň je jejím cílem věnovat maximální péči svým zákazníkům. Dle mého názoru obor, ve kterém firma provozuje svou obchodní činnost, má do budoucna značný potenciál, neboť v dnešní době je kladen důraz právě na kvalitu výrobků a na péči o zákazníka. Motto, kterým se firma řídí, zní: „Jakost znamená, že se vracejí naši zákazníci a ne naše produkty“ (Motto jakosti firmy Siemens).

2. Cíle a metodika práce

2.1 Cíl práce

Cílem této práce z důvodu rostoucího zájmu českých exportérů o indický trh je analyzovat možnosti vstupu firmy Kalas Sportswear, s. r. o. na tento trh a na základě doporučených možností provést průzkum proexportních aktivit, které jsou nabízeny ze strany státu a kterými lze vstup této firmy na nový trh podpořit.

V práci jsou stanoveny následující hypotézy:

- vstup firmy na indický trh formou vývozních operací (přímou i nepřímou obchodní metodou) není perspektivní
- pro firmu je výhodné využít formu společného podnikání zvanou joint venture

2.2 Metodika práce

Metodický postup lze rozčlenit do následujících etap. První metodou, kterou je bakalářská práce zahájena, je sběr a posléze studium sekundárních dat, mezi něž patří především odborná literatura, tisk a informace z internetových stránek. Seznam použitých informačních zdrojů je blíže specifikován v příloze této práce.

Další metodou, která je aplikována za účelem získání potřebných informací, jež se týkají především vnitřního prostředí firmy, je dotazování pracovníků zkoumaného podniku. Dotazování probíhá na úrovni jak písemného (formou emailů), tak osobního charakteru (osobní či telefonické dotazování). Takto získaná data jsou především využita pro sestavení jednotlivých analýz.

Na základě zjištěných dat je provedena situační analýza firmy. Situační analýza obsahuje analýzu vnějšího (makroprostředí a mikroprostředí) a vnitřního prostředí firmy.

Jako první je sestavena PESTEL analýza. Jedná se o externí analýzu, která zkoumá makroprostředí podniku. Makroprostředí tvoří širší okolí podniku, jehož složky podnikem nelze ovlivnit. Toto prostředí je utvářeno společenskými faktory, které působí na mikroprostředí (konkurenci, dodavatele, zákazníky aj.) všech aktivních účastníků trhu. Každý podnik by se měl „svým“ makroprostředím zabývat a spolehlivě se v něm orientovat, jedině tak si firma získá, popřípadě udrží, svou konkurenční výhodu a schopnost efektivně uspokojovat potřeby cílových zákazníků. PESTEL analýza je v této práci aplikována za účelem bližší identifikace makroprostředí a jeho vlivu na zkoumanou firmu.

K hlavním faktorům makroprostředí patří:

- **Politické faktory** - politické dění, jak na vnitrostátní tak na mezinárodní úrovni může výrazně ovlivnit situaci na trhu. K běžným politickým faktorům řadíme strukturu státních výdajů, daňový systém, ale i míru korupce. Krajními situacemi může být riziko válek, revolucí nebo znárodnění.
- **Ekonomické faktory** – součástí tohoto prostředí je jak celková ekonomická úroveň země vyjádřená ukazateli, jako jsou HDP a tempo jeho růstu, míra nezaměstnanosti, míra inflace, tak ekonomická situace domácností a faktory, které ovlivňují strukturu jejich výdajů. K těmto ukazatelům řadíme výši a tempo růstu mezd, úspory obyvatelstva, dostupnost úvěru v ekonomice a úroveň cenové hladiny.
- **Sociální faktory**- v rámci sociálních faktorů, které na podnik působí, jsou zkoumány skupiny demografických (počet obyvatelstva, hustota, věková struktura, struktura z hlediska pohlaví, sociální složení, zaměstnání, porodnost, úmrtnost, migrace) a kulturních vlivů (systém principů a hodnot uznávaných danou společností).
- **Technické faktory** – tyto faktory v současné době patří k nejrychleji se vyvíjejícím složkám marketingového prostředí. Patří mezi ně technologický vývoj země,

přijímání nových technologií, tempo technologických změn a rychlost jejich morálního zastarání.

- **Ekologické faktory**- mezi tyto faktory lze zařadit přírodní a klimatické vlivy, globální environmentální hrozby (čerpání neobnovitelných zdrojů energie, zvyšování emisí skleníkových plynů apod.) a ochranu životního prostředí.
- **Legislativní faktory** – legislativní faktory vytvářejí rámec pro podnikatelské aktivity firem, který je třeba respektovat. Patří sem vydávání zákonných norem pro ochranu spotřebitele a zájmů společnosti, opatření, která chrání zdraví lidí, životní prostředí i vlastnictví.

K základním předpokladům úspěšného podnikání patří dynamický růst. Růst a jeho dynamika a tím tedy i ziskovost podniků jsou závislé na velikosti tržního podílu neboli na velikosti tržního prostoru, který si každý podnikatel snaží vybudovat a udržet si jej na úkor svých konkurentů. Další metodou, která následuje a která nám pomáhá uvědomit si, jaké všechny konkurenční síly v daném odvětví působí a jaký je jejich vliv na podnik, je Porterova analýza pěti sil. Jedná se o externí analýzu, která se zabývá mikroprostředím podniku. Cílem této metody je identifikovat současné a potencionální konkurenty a vytvořit jejich konkurenční profil, v rámci něhož jsou určeny jejich konkurenční výhody a pravděpodobné reakce.

Další analýzy, které následují, jsou zaměřeny na vnitřní prostředí podniku, tj. na interní faktory podnikání. Nejprve bude věnována pozornost základním finančním ukazatelům, které zhodnotí finanční zdraví zkoumaného podniku. Posouzení finanční pozice podniku je podstatné nejen pro manažery organizace, ale i pro investory, obchodní partnery, konkurenty, státní instituce, zahraniční instituce apod. Žádá-li firma např. o poskytnutí úvěru, její věřitele - banky, bude určitě zajímat míra zadluženosti a likvidita dané firmy. Vždy je důležité zvážit, pro koho se finanční analýza zpracovává, protože každá zájmová skupina preferuje jiné informace.

Nedílnou součástí interní analýzy je analýza portfolia firmy. Pro tuto analýzu byl zvolen model GE, který charakterizuje atraktivnost trhu a konkurenční pozici organizace. Cílem analýzy portfolia je posoudit atraktivitu produktů firmy na daném trhu a naznačit perspektivnost organizace. Silná tržní atraktivnost a skutečná konkurenční výhoda představují podstatnější portfoliovou pozici a větší příležitost pro ziskovou výkonnost. Interní analýza zkoumané firmy je provedena za účelem nalezení oblastí, ve kterých je firma dobrá a které lze použít jako podklad pro stanovení její konkurenční výhody. Dále pak na základě interní analýzy jsou určeny oblasti, které jsou slabší stránkou firmy a brání jejímu efektivnímu výkonu.

Výsledkem shrnutí jednotlivých analýz je SWOT analýza. Tato analýza nám slouží k základní identifikaci současného stavu podniku. Tvoří logický rámec vedoucí ke konkrétnímu systematickému zkoumání vnitřních předností a slabin, vnějších příležitostí a ohrožení. Pomáhá podniku předvídat přitažlivost jeho marketingové politiky nebo naopak obtížnost, případně nemožnost jejího uskutečnění v průběhu plánovacího období. Na základě této analýzy lze nalézt vhodné marketingové strategie a strategické směry, o kterých může podnik uvažovat. Název analýzy je odvozen z počátečních písmen anglických termínů.

	Typy faktorů	
	Příznivé	Nepříznivé
Vnitřní	Silné stránky Strengths	Slabé stránky Weaknesses
Vnější	Příležitosti Opportunities	Hrozby Threats

V závěru SWOT analýzy jsou vymezeny a navzájem porovnány faktory vnitřního a vnějšího prostředí podniku, jednotlivým faktorům je přiřazena významnost a určen jejich dopad na výběr strategie. Nakonec je vybrána ta strategie, která dosáhne nejvyššího bodového ohodnocení.

Další část této práce je věnována STEP analýze indického trhu a posouzení vlivu jejích jednotlivých faktorů na možnosti vstupu vybrané firmy na indický trh. Na základě zjištěných skutečností a doporučených forem vstupu jsou analyzovány vhodné příležitosti proexportních aktivit.

3. Literární řešerše

3.1 Mezinárodní obchod

„Mezinárodní obchod je v současné době nepochybně spjat s fenomény globalizace a internacionalizace. Oba tyto pojmy vyjadřují vzájemnou závislost jednotlivých ekonomik světa, které jsou mezi sebou propojeny mezinárodními ekonomickými vztahy“^[20].

Podle Svatoše (2009) lze význam zahraničního obchodu spatřovat ve zjištění, že čím větší je vzájemná hospodářská provázanost dvou nebo více zemí, tím jsou celkové vztahy těchto zemí stabilnější. Proto je možné označit vnější ekonomické vztahy jako formu vztahů, která silně podporuje mírovou spolupráci a snižuje riziko konfliktu. U sousedících zemí není frází, když se řekne, že zahraniční obchod je prostředkem budování trvalých a kvalitních sousedských vztahů^[20].

Podle Beneše (2004) znamená pojem mezinárodní ekonomické vztahy veškeré ekonomické pohyby, které svým rozsahem přesahují hranice státu^[1].

Tichá (2007) ve své publikaci uvádí, že světová ekonomika je chápána jako „reálný sociálně-ekonomický systém“, kde základními prvky jsou ekonomiky národních států a vazby mezi nimi, s toky zboží, služeb a mobilními faktory výroby a informací^[23].

Veškeré prováděné toky přesahující hranice státu by nebyly uskutečňovány, kdyby neexistovala zahraničněobchodní profese. Stát se zahraničním obchodníkem obnáší řadu kvalifikačních a jiných požadavků na osobnost zahraničního obchodníka. Beneš (2007) ve své knize dokonce tvrdí, že být kvalifikovaným zahraničním obchodníkem vyžaduje celoživotní studium oboru, především komoditní. Zahraniční obchodník se neobejde bez znalosti cizích jazyků. Dále je třeba mít orientaci v prostředí a určitou společenskou

úroveň. Zahraniční obchodník vyžaduje lidi zdravé fyzicky i psychicky, odolné vůči zvýšené zátěži a stresu^[1].

Uskutečňovat mezinárodní obchod pro podnikatele neznamena jen povinnost dobře se orientovat v ekonomii a znát cizí jazyky, ale vyžaduje i znalost interkulturní komunikace, která se v současné době stala nedílnou součástí kvalitního mezinárodního obchodu. Průcha (2010) ve své knize cituje slova profesora Ivana Nového, který tvrdí, že úspěch interkulturní komunikace závisí na dobré, vzájemné znalosti kultury, a zejména kulturních odlišností partnerů, protože ty mohou sice zcela nenápadně, avšak o to významněji ovlivnit celý proces komunikace a následné vzájemné spolupráce^[18].

3.1.1 Obchodní politika v mezinárodních vztazích

Obchodní politika je souhrnem záměrů, strategií, zásad, opatření, nástrojů, smluv a institucí, jejichž prostřednictvím vlády států ovlivňují zahraničně obchodní vztahy podnikatelských subjektů a vnitřní ekonomický vývoj národního hospodářství. Obchodní politika slouží k dosažení předem stanovených cílů vlády v jednotlivých oblastech ekonomiky (nejen obchodu) a jejím prostřednictvím vláda dosahuje změny alokace výrobních zdrojů a redistribuci zisků. Prostřednictvím obchodní politiky se nepřímo mohou také řešit problémy v obchodní bilanci státu, částečně také problémy s nezaměstnaností a inflací^[9].

Jedná se tedy o soubor nástrojů, kterými vláda dané země ovlivňuje svůj zahraniční obchod. K tomuto účelu slouží celá řada různých nástrojů. Vývoz lze podporovat nejrůznějšími dotacemi, zvýhodněnými úvěry a pojištěním. K omezování dovozu slouží nejčastěji cla a kvóty. Často také dochází ke zneužívání jiných nástrojů - technické a zdravotní normy, certifikáty jakosti apod.^[16].

Clo je poplatek vybíraný státem při přechodu zboží přes hranice. Jeden z nejstarších, již od starověku používaných finančních nástrojů. Původní účel byl zejména fiskální. S rozvojem mezinárodního obchodu začala cla plnit i funkci ochrannou: clo zvyšuje cenu dováženého zboží a tím jej znevýhodňuje vůči domácímu zboží. Kvóty, jedná se o kvantitativní omezení dovozu, tzn. prostřednictvím kvót je omezeno množství dovozu. Kvóty na rozdíl od cla nejsou zdrojem příjmů státního rozpočtu- působí nepřímou cestou, k růstu ceny dovezeného zboží dojde až v důsledku omezeného nabízení množství^[7].

„V praxi každá obchodní politika osciluje mezi dvěma krajními principy, a to mezi protekcionismem (ochranářství) a liberalismem (svoboda obchodu). Kromě toho existuje obchodní politika dvoustranná (bilaterální) a mnohostranná (multilaterální)“^[1].

Liberalismus je chápán jako směr, při němž jsou více či méně rychle odstraňovány překážky obchodu a trh je otevírán zboží z ciziny, zároveň se však zvyšují možnosti tuzemským výrobcům. Otevírání trhu zejména v ekonomikách, kde vnitřní trh je malý, vede ke zvýšení konkurence. Tento aspekt na jedné straně snižuje ceny, přináší zisky spotřebitelům, působí protiinflačně a vede k posílení cenové stability. Na druhé straně liberální přístup může vytvářet jisté sociální tlaky^[5].

Kalínská (2009) ve své publikaci uvádí, že liberalismus má mimo jiné vliv na změnu výrobní struktury a na růst specializace ekonomiky. Dále pak vede ke snížení mezd nebo ke zvýšení nezaměstnanosti a k vyšší zranitelnosti ekonomiky v souvislosti s rostoucí závislostí na strategických dovozech^[9].

Protekcionismus v obchodní politice (ochranářství) je naopak chápán jako směr chránící domácí ekonomiku před vnějšími vlivy, resp. jako obchodní politika filtrující negativní vnější vlivy. Obecně vede protekcionistický přístup ke konzervaci stereotypů v domácí výrobě, k zachování výrobní struktury a ke konzervaci úrovně výrobní základny, k potlačení konkurence na vnitřním trhu a k vytvoření skleníkového prostředí pro domácí,

především tzv. dětský průmysl, k pomalému technickému rozvoji, k vyšším výrobním i spotřebitelským cenám, k vyšším mzdám nebo ke zvýšení nezaměstnanosti, k inflačním tendencím a k vyloučení závislosti domácí ekonomiky na zahraničních zdrojích (eliminace embarga)^[9].

„Jednou z mnohých příčin protekcionistických opatření může být i pouhý patriotismus. Vlády často přesvědčují obyvatele o jejich „vlastenecké povinnosti“ kupovat domácí zboží, zatímco nákup zboží z dovozu v nich bývá přirovnán k „vlastizradě““^[22].

3.1.2 Výzkum zahraničního trhu

„Výzkum trhu je organizovaný, hierarchicky uspořádaný soubor informací získaných na základě určité metodiky s cílem připravit podklady pro rozhodování, která budou napomáhat rozvoji podniku. Výzkum zahraničních trhů je pak takový výzkum, který umožňuje získat poznatky o možnostech podnikání v zahraničí“^[17].

Dříve, než firma učiní rozhodnutí, zda bude podnikat na zahraničních trzích, musí porozumět mezinárodnímu marketingovému prostředí. Toto prostředí se během uplynulých dvou desetiletí významně změnilo. Existují v něm značné příležitosti, ale jsou spojeny s jistými riziky. Světová ekonomika se transformovala v ekonomiku globální. Vzrostl objem mezinárodního obchodu, zvýšil se i podíl přímých zahraničních investic^[10].

Zahraněční obchod je svět trvalých změn. Aby byl náš obchod úspěšný, musíme alespoň část těchto možných změn předvídat. Analýza očekávaného vývoje začíná daleko dříve, než se začne s vývozem. Čím je výrobek komplikovanější, tím je analýza složitější, delší a náročnější. Předtím, než odpovědný vývozce začne exportovat, je třeba udělat celou řadu průzkumů, jejichž zhodnocením lze rizika snížit nebo dokonce vyloučit. Hloubka

průzkumů a jejich rozsah závisí na velikosti kontraktu, jeho rozsahu, na tom, zda jde o jeden obchodní případ či o opakovaný vývoz. Jsou prováděny následující průzkumy:

- teritoriální průzkum
- obchodněpolitický průzkum
- průzkum devizového režimu
- zbožový (komoditní) průzkum
- technický průzkum
- spotřebitelský průzkum
- průzkum obchodního partnera
- průzkum konkurence
- průzkum obchodních a prodejních metod
- cenový průzkum
- průzkum platebních podmínek a nástrojů
- průzkum dopravních cest a prostředků
- průzkum forem podpory obchodu
- právní průzkum^[1]

Výzkum trhu je dle Svatoše (2009) zpravidla dlouhodobý a komplexní. Lze jej dělit následujícím způsobem:

- **s dlouhodobějším zaměřením** - 10 a více let. Tento průzkum zjišťuje tendence vývoje trhu a odhaduje další vývoj.
- **se střednědobým zaměřením** – na 5 let. Takový průzkum se může zabývat stavem trhu určité komodity nebo celkovým stavem trhu.
- **s krátkodobým zaměřením** – roční, čtvrtletní. Sleduje sezónní výkyvy, náhodné výkyvy ve spotřebě, zkoumá, zda ekonomika v příštích letech bude procházet obdobím expanze či krizovým obdobím^[20].

Zpravidla bývá velice obtížné zobecnit praxi provádění výzkumu trhu v zahraničí. Existují odlišnosti vyplývající nejen z přirozené rozdílnosti výzkumu domácího a zahraničního trhu, ale i ze specifčnosti (kulturní, sociálněekonomické, politické) zkoumané země a v neposlední řadě i z cíle takového výzkumu. Existují nicméně základní faktory společné většině prováděných výzkumů zahraničního trhu. K těmto faktorům patří:

- stupeň složitosti trhu
- základní typy informací, zejména:
 - potenciál trhu
 - celní předpisy a investiční možnosti
 - obecné informace o hospodářské politice
 - konkurenční prostředí a
 - další kvalitativní informace^[17]

3.1.3 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost firem se odvozuje od konkurenční výhody, kterou firmy získaly svými způsoby výroby a působením na trzích ve srovnání se svými soupeři na trhu. Konkurenceschopnost je dynamický pojem a faktory, které ji ovlivňují, se neustále vyvíjejí podle úrovně rozvoje dané společnosti. Proto snad největší překážkou je překonat klasický přístup k ekonomice postavený na minulých znalostech a zkušenostech. Současná konkurenceschopnost zvyrazňuje význam vzdělání, znalostí, nehmotných statků a rozvinutou infrastrukturu^[19].

Konkurenční výhoda je schopnost podniku být lepší než konkurence. Jejím zdrojem jsou podle Portera nízké náklady a diferenciací produktu. Konkurenční výhoda vyrůstá z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro zákazníky a která převyšuje náklady na její vytvoření^[7].

Podnikání v mezinárodním prostředí umožňuje firmám znásobit konkurenční výhodu, která může dle Machkové (2002) spočívat:

- v nízkých nákladech (Penetration Strategy)
- v odlišnosti od konkurence (Differentiation Strategy)
- v úzké specializaci firmy (Concentration Strategy).

Podle postavení firmy na trhu a podle velikosti jejího tržního podílu rozeznáváme následující konkurenční strategie:

- strategie vedoucí firmy na trhu (Leader Strategy)
- strategie druhé největší firmy na trhu (Challenger Strategy)
- strategie firem, které napodobují velké firmy (Follower Strategy)
- strategie firem, které se zaměřují na mikrosegmenty (Strategy of Market Niche)^[14]

Čichovský (2002) ve své publikaci uvádí, že konkurenční prostředí vytváří umělé mantinely hřiště, kde v čase a prostoru s maximální vytrvalostí soutěží a bojují podnikatelské subjekty o dosažení co největší efektivity a prospěšnosti při realizaci ekonomických, obchodních a jiných operací, směřujících k dosažení jednak zisku a jednak uspokojení z podnikatelských či jiných aktivit^[4].

Základní marketingové pravidlo říká, že pokud má být firma úspěšná, musí uspokojovat potřeby a přání zákazníků lépe než konkurence. Také je nutné získat strategickou výhodu tím, že se v myslích spotřebitelů nabídka firmy jasně odlišuje od konkurenčních nabídek. Vhodná strategie závisí na velikosti firmy a na její pozici v daném sektoru v porovnání s konkurencí^[10].

- **Konkurence** = otevřená množina konkurentů, kteří vytvářejí v daném čase a v daném teritoriu konkurenčního prostředí funkční multiplikační polyfaktorový

efekt spojený se vzájemnou interakcí silových vektorových polí jednotlivých konkurentů.

- **Konkurenti** = prvky množiny konkurence, které se vyznačují vektorovými silovými poli (konkurenčními silami), jež působí na konkurenci tak, aby rozhodným, rychlým, úspěšným a efektivním způsobem získali rozhodující vliv a roli (tedy vysokou konkurenceschopnost) v konkurenčním prostředí oproti všem dalším členům konkurence.
- **Konkurenceschopnost** = pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost je tak faktorovým a vektorovým výsledkem působení sil konkurentů v konkurenčním prostředí.
- **Konkurenční síla** = výslednice obalové funkce faktorů určující konkurenceschopnost konkurenta, tedy silové vektorově orientované pole působení konkurenčních sil a výhod na konkurenci v konkurenčním prostředí^[4].

3.1.4 Rizika v mezinárodním obchodě

Podniky, které se rozhodnou zapojit do mezinárodního podnikání, si musí být vědomy nejen příležitostí, které jim vstup na nové trhy nabízí, ale i rizik, se kterými je mezinárodní podnikání spojeno. Mezinárodní podnikání ovlivňuje rizikovost v pozitivním směru (diverzifikace snižuje do značné míry závislost firmy na podmínkách jednotlivých trhů) i ve směru negativním. Riziko nelze nikdy z hospodářské činnosti zcela vyloučit, ale je možné je v některých případech omezit, vyhnout se mu. Nepodstupování rizik by znamenalo vzdát se možnosti využívat nových podnikatelských příležitostí. Vždy je však třeba možná rizika analyzovat a vyhodnotit, které riziko je podnik schopen nést a v jakém rozsahu^[11].

S podnikáním na zahraničních trzích jsou spojena některá specifická rizika vyplývající např. z vývoje kurzů měn, z ekonomické nebo politické situace v různých teritoriích apod. Navíc jsou v mezinárodním obchodě zostřena některá další rizika, např. riziko přepravní nebo komerční. To souvisí s geografickou vzdáleností jednotlivých trhů, s rozdíly v obchodních zvyklostech a právních předpisech jednotlivých států, s rozdílným sociálně - ekonomickým klimatem, ale zpravidla i s nižší informovaností o vývoji na zahraničních trzích v porovnání s trhem domácím^[13].

Řízení rizik patří proto k důležitým úkolům obchodní firmy. Vyžaduje hlavně vytváření opatření preventivního rázu, která mají zabránit vzniku ztrát a především vzniku nedobytných pohledávek. Preventivní opatření spočívají v identifikaci rizikových faktorů souvisejících s exportem či vstupem na zahraniční trh. Analýza rizik obchodní operace se obecně vztahuje ke dvěma fázím:

- **Rizika před dodávkou** (Pre- Shipment) – v této etapě mohou vzniknout ztráty v důsledku přerušení výroby nebo nedokončení obchodní operace z důvodů souvisejících se zahraničním obchodním partnerem, např. z důvodu vyhlášení konkurzního řízení na subjekt obchodního partnera, nebo jeho odstoupení od smlouvy.
- **Rizika po dodání** (Post- Shipment) – v této etapě je nejvýznamnějším rizikem platební riziko. Škodu může rovněž způsobit neodebrání zboží obchodním partnerem. Dalším rizikem je riziko kurzové způsobeno pohybem měnového kurzu^[20].

„Mezi jednotlivými druhy rizik existují úzké vazby a souvislosti. Některé druhy rizik se vzájemně doplňují a vyskytují společně. Rizika je proto nutno posuzovat komplexně a respektovat jejich souvislosti“^[12].

Rizika tržní

Tržní rizika mohou způsobit, že v důsledku změny tržních podmínek podnik nedosáhne předpokládaného výsledku nebo utrpí ztrátu. Změna tržní situace bývá vyvolávána různými příčinami, jako změnou celkové konjunkturální situace v určité zemi či skupině zemí, změnou vztahu nabídky a poptávky po určitém zboží, změnou v postavení rozhodujících dodavatelů nebo odběratelů, v důsledku změn v jejich prodejní či nákupní politice, technologií, sezónními výkyvy apod. Toto riziko může vést ke změně cen, změnám ve výši nákladů, ale může se projevit i neprodejností zásob výrobků či nedostatkem určitých výrobků na trhu^[14].

Rizika komerční

Takto se označují rizika výrobní, rizika neodebrání objednaného zboží a platební riziko. Na základě vyhodnocení těchto rizik jsou formulovány platební podmínky. Takováto rizika v zahraničním obchodě lze přenést na třetí subjekt. Jde především o účast faktoringových a forfaitingových institucí na exportních operacích^[20].

Rizika přepravní

Během dopravy může dojít ke ztrátě nebo poškození zboží a škodu utrpí ten, kdo v daném okamžiku toto riziko nesl. Přechod rizika a ztráty nebo poškození zboží sjednávají pravidla výslovně v kontraktu stanovením určité dodací podmínky. Toto riziko však nese i dopravce tím, že přebírá odpovědnost za zboží během dopravy. Prevence tohoto rizika spočívá v jasném vymezení místa a okamžiku přechodu rizika ztráty nebo poškození zboží z prodávajícího na kupujícího (např. odvoláním se na Incoterms) v kupní smlouvě a dále ve vhodném přepravním zajištění dodávky zboží (např. výběrem spolehlivého dopravce). Přepravní rizika v mezinárodním obchodě se většinou pojišťují^[13].

Rizika kurzová

Jsou jedna z nejvýraznějších rizik mezinárodního podnikání. Kurzové riziko vyplývá z proměnlivosti vývoje kurzů jednotlivých měn. Předvídání měnového vývoje je obtížné, protože vývoj kurzu není ovlivňován pouze ekonomickými faktory, ale vyplývá i z faktorů neekonomických. K nejčastěji používaným nástrojům na omezení kurzového rizika patří vhodná měnová struktura pohledávek a závazků, volba měny, využívání zajišťovacích nástrojů a prodej pohledávek^[11].

Rizika teritoriální

Souvisejí především s ekonomickou, politickou a sociální situací v daném státě. Lze je rozdělit na:

- **politická rizika**- války, revoluce, změny režimů, sociální nepokoje, změny fiskálních a monetárních reforem, cenová kontrola ze strany státu, obchodní restrikce, omezení na přesunu zisků apod.
- **makroekonomická rizika** – inflace, změna úrokové sazby a další
- **sociální rizika** – teroristické ohrožení, změny sociálních postojů, diskriminace cizinců,
- **přírodní rizika** – zemětřesení, záplavy, hurikány apod.^[20]

3.2 Formy vstupů podniků na mezinárodní trhy

Jakmile se firma rozhodne vstoupit na zahraniční trh, musí se rovněž rozhodnout o strategii vstupu, o tom, jakým způsobem na tento trh vstoupí. K dispozici má několik alternativ. Může se rozhodnout pro vývoz produktů, pro společné podnikání nebo pro přímou zahraniční investici^[10].

Rozhodnutí o tom, jakým způsobem podnik vstoupí na zahraniční trhy, je klíčovým rozhodnutím mezinárodního marketingu. Podnik si může zvolit řadu forem vstupu na zahraniční trhy. Výběr konkrétní strategie ovlivňují zejména následující faktory:

- investiční náročnost vstupu na zahraniční trhy
- zdroje, které má podnik k dispozici
- potenciál cílového trhu
- možnost kontroly mezinárodních podnikatelských aktivit
- rizikovitost podnikání na cílovém zahraničním trhu
- konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí

Formy vstupů podniku na zahraniční trhy je možné členit do tří velkých skupin na:

- vývozní a dovozní operace
- formy nenáročné na kapitálové investice
- kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy^[11].

3.2.1 Vývozní a dovozní operace

Jedná se o nejjednodušší formu vstupu na zahraniční trhy. Podniky mohou při vývozu využít celou řadu obchodních metod. Volbu obchodní metody je třeba přizpůsobit zvláštnostem a vyspělosti trhu, na kterém hodlá podnik realizovat své výrobky^[12].

Volba obchodních metod závisí na řadě faktorů, zejména pak na:

- obchodněpolitických podmínkách
- charakteru výrobků a služeb
- výběru obchodního partnera
- efektivnost realizace zahraničněobchodních operací^[11]

Dle Svatoše (2009) je zásadní, zda ke zpracování zahraničního trhu je zvolena forma přímá nebo nepřímá.

Přímá obchodní metoda

Pojem přímý prodej spotřebitelům znamená v nejbližším pojetí přímý vztah výrobce a konzumenta. Za přímý obchodní vztah považujeme ten, v němž je co nejméně zprostředkovatelů a prostředníků.

Nepřímá obchodní metoda

Nepřímá obchodní metoda znamená prodej zboží a služeb s využitím „třetích osob“, ať už jde o zástupce, nebo prostředníky, kteří mohou být nezávislí, nebo si podnik může vytvořit vlastní zahraniční síť na bázi distributorské nebo zastupitelské, nebo prodej zboží obchodním dovozním firmám v zahraničí. Pro nepřímou obchodní metodu je typická řada mezičlánků^[20].

Prostřednické vztahy

V mezinárodním obchodě se můžeme setkat s celou řadou prostředníků, tj. subjektů, které obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a podnikají na vlastní riziko. Prostředníci prodávají nakoupené zboží dalším odběratelům a jejich odměnou je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou, tzv. cenová marže. Použití služeb prostředníků může být výhodné pro malé a střední podniky, pro které je vývoz okrajovou záležitostí a zřízení vlastního specializovaného oddělení by bylo příliš nákladné^[11].

K výhodám využití služeb prostřednických vztahů patří:

- nižší náklady oběhu a eliminace rizik vyplývajících z mezinárodního obchodu, zejména rizik politických, inkasních, kurzových, transferových či rizika změny poptávky

- možnost vývozu na trhy, které by bylo příliš nákladné zpracovávat přímo

K nevýhodám využití služeb prostřednických vztahů patří:

- ztráta bezprostředního kontaktu se zákazníkem
- ztráta kontroly nad další distribucí i nad cenami, za které jsou výrobky prodávány na zahraničních trzích^[17]

Smlouvy o výhradním prodeji

Smlouvou o výhradním prodeji se dodavatel zavazuje, že zboží určené ve smlouvě nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než odběrateli, tj. výhradnímu prodejci. Ve smlouvě musí být vyhrazena oblast a druh zboží a obchodní zákoník předepisuje pro tuto smlouvu písemnou formu^[17].

Dodavatel může odstoupit od smlouvy, pokud výhradní prodejce odebírá zboží od jiného dodavatele, ačkoli mu toto právo nebylo ve smlouvě přiznáno nebo pokud nedodrží časové rozvržení odběru zboží, ale nemá nárok na náhradu škody. Pokud dodavatel dodá zboží jiným odběratelům v rozporu se smlouvou, pak má právo odstoupit od smlouvy i výhradní prodejce. V tomto případě není podle obchodního zákoníku nárok na náhradu škody vyloučen^[12].

Vývozce si většinou přeje realizaci vlastní obchodní politiky na zahraničním trhu, a to zejména v oblasti poskytovaných služeb a v oblasti cenové. Proto v některých případech bývá ve smlouvách sjednáno, že výhradní prodejce bude zboží nabízet za ceny dohodnuté, v takovémto případě dostává výhradní prodejce smluvně stanovenou odměnu.

K výhodám využití služeb výhradního prodejce patří:

- dobrá distribuce výrobků v zaběhnutých distribučních kanálech, včetně zabezpečení potřebných služeb
- výrobce může proniknout i na vzdálené trhy, eventuálně na trhy, na kterých nepředpokládá příliš vysoký obrat, avšak chce na nich být přítomen za poměrně nízkých nákladů a rizika
- dodavatel může na daném trhu provádět průzkum trhu a realizovat vlastní komunikační politiku

K nevýhodám využití služeb výhradního prodejce patří:

- výhradní prodejce nemusí být schopen zajistit širokou distribuci zboží, to může znamenat zablokování vstupu na zahraniční trh. Výhradní prodejce je totiž jediný subjekt, který má právo zboží na daný trh dovážet
- v některých zemích legislativa nepřipouští dohody o cenách, které jsou v rozporu s principem volné soutěže^[17]

Obchodní zastoupení

Smlouvou o obchodním zastoupení se obchodní zástupce jako nezávislý podnikatel zavazuje dlouhodobě pro zastoupeného vyvíjet činnost směřující k uzavírání určitého druhu smluv nebo sjednávat a uzavírat obchody jménem zastoupeného a na jeho účet. V tradičním pojetí mezinárodního obchodu není zástupce vůči zastoupenému v podřízeném postavení a není v zaměstnaneckém pracovněprávním vztahu^[13].

Nevýhradní obchodní zastoupení

Zastoupený může používat služeb jiných zástupců, stejně jako obchodní zástupce může zastupovat i jiné osoby nebo uzavírat obchody, jež jsou předmětem zastoupení, na vlastní účet nebo na účet jiné osoby.

Výhradní obchodní zastoupení

Zastoupený je povinen ve stanovené územní oblasti pro určený okruh obchodů nepoužívat jiného obchodního zástupce a obchodní zástupce není oprávněn v tomto rozsahu zastupovat jiné osoby nebo uzavírat obchody na vlastní účet či účet jiné osoby^[17].

Smlouva mandátní

Mandátní smlouvou se mandatář zavazuje, že pro mandanta na jeho účet zařídí za úplatu určitou obchodní záležitost uskutečněním právních úkonů jménem mandanta nebo uskutečněním jiné činnosti, a mandant se zavazuje zaplatit mu za to úplatu. Ve smlouvě je nutné vymezit obchodní záležitosti, které má mandatář zařídit^[11].

Podstatné náležitosti mandátní smlouvy:

- určení stran a předmětu smlouvy
- vymezení práv a povinností
- smlouva nemusí být uzavřena písemně^[12]

Komisionářská smlouva

Komisionář zařizuje vlastním jménem pro komitenta na jeho účet určitou obchodní záležitost, komitent se zavazuje zaplatit mu za to úplatu, komisionář se zavazuje přímo uzavřít konkrétní smlouvu, prodává přitom za ceny určené komitentem. Komisionář je odměněn na základě odměny stanovené v komisionářské smlouvě^[23].

Komisionářská smlouva se od smlouvy mandátní liší tím, že mandatář jedná jménem mandanta a komisionář jedná jménem svým.

Podstatné náležitosti komisionářské smlouvy:

- určení stran, tj. komisionáře a komitenta, a vymezení předmětu smlouvy
- stanovení, zda komisionář odpovídá za splnění závazku třetí osobou, stanovení povinností komisionáře jednat s odbornou péčí podle pokynů komitenta^[13]

K výhodám využití služeb komisionáře patří:

- možnost kontroly nad cenami (komisionář prodává zboží za ceny stanovené komitentem)
- možnost využití goodwillu komisionáře a jeho obchodních kontaktů a distribučních cest

K nevýhodám využití služeb komisionáře patří:

- přílišná samostatnost komisionáře
- neuplatnění firemní image na mezinárodním trhu^[11]

Piggybacking

Jedním z největších problémů mezinárodního marketingu je proniknutí do zahraničních distribučních cest. Často jsou vývozci nuceni čelit situaci, kdy domácí firmy na zahraničním trhu provádějí určitý lobbying a snaží se znesnadnit zahraničním konkurentům přístup na vlastní trh. Možností jak překonat problémy s distribucí v zahraničí, je piggybacking^[13].

Piggybacking znamená spolupráci více firem ze stejného oboru podnikání v oblasti vývozu, při které obvykle velká a známá firma dává za úplatu menším firmám k dispozici své zahraniční distribuční cesty.

K výhodám využití služeb piggybackingu pro malé firmy patří:

- využití jména a zkušeností velké firmy, která poskytuje svému partnerovi řadu marketingových a logistických služeb.

K výhodám využití služeb piggybackingu pro velké firmy patří:

- možnost nabízet zákazníkům kompletní sortiment
- úplata, kterou získává od svých obchodních partnerů

K nevýhodám využití služeb piggybackingu pro velké firmy patří:

- malé firmy nejsou schopny řádně a včas dodávat požadované množství zboží (může dojít k poškození image velké firmy, jelikož právě velké firmy zastřešují operace vlastním jménem)^[11]

V některých případech používají piggybacking jako formu mezifiremní spolupráce i velké firmy. Jejich motivem je úspora nákladů na trzích, které pro ně nejsou nosné, např. z důvodu obchodněpolitických překážek (dovozní kvóty), ale přesto na nich chtějí být přítomny^[12].

Přímý vývoz

Čisté přímé obchodní metody se obvykle používají nejčastěji v průmyslovém marketingu při vývozu strojů, výrobních zařízení a investičních celků. Dodávky jsou velmi komplikované a je s nimi spojena nutnost poskytnout celou řadu odborných služeb. Použití přímé obchodní metody vyžaduje dokonalou znalost technické i obchodní problematiky a obvykle pozitivně působí na stabilizaci obchodních vztahů^[11].

K výhodám využití služeb přímého vývozu patří:

- možnost kontroly nad výrobkem, cenou

- možnost realizace vlastní marketingové strategie na mezinárodních trzích^[12]

3.2.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice

Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice využívají firmy v případech, kdy se rozhodnou, že nebudou v zahraničí investovat, ale přesto chtějí v rámci rozvoje mezinárodních podnikatelských aktivit zvýraznit přítomnost svých výrobků či služeb na cílovém trhu jiným způsobem než vývozními operacemi. Nejvyužívanějšími formami vstupu na zahraniční trh jsou:

- licence
- franchising
- smlouvy o zřízení
- zušlechťovací operace
- výrobní kooperace^[11]

Licence

Licence jsou jednou z často používaných forem vstupů na zahraniční trhy. Termín licence označuje povolení, svolení k činnosti, která je jinak zakázána. V oblasti práv k nehmotným statkům se pojem licence využívá k vyjádření svolení k užití nehmotného statku jinou osobou. Licenci uděluje ten, kdo má k využití nehmotného statku absolutní právo, např. majitel patentu. Jeho právo mu umožňuje, aby zabránil komukoliv jinému ve využívání tohoto nehmotného statku, a to i žalobou u soudu, popř. aby požadoval náhradu škody^[11].

Dle Kotlera (2004) je poskytnutí licence poměrně jednoduchou formou vstupu na zahraniční trh, při které poskytovatel licence smluvně poskytuje nabyvateli právo využívat patent, ochrannou známku, know-how, užitný nebo průmyslový vzor a další nehmotné statky. Nabyvatel platí poskytovateli licenční poplatky^[10].

Při rozhodování o poskytnutí licence je třeba analyzovat postavení potenciálního nabyvatele licence na trhu a jeho firemní strategii. Zkoumáme pozici potenciálního nabyvatele licence na trhu zejména s ohledem na to, zda je nabyvatel schopen práva k výrobě licenční produkce nejen převzít, ale zpřístupněné poznatky i vstřebat a využít^[13].

O licence na řadu českých výrobků je zájem v mnoha rozvojových zemích, které mají dobré zkušenosti jak s českými výrobky, tak s českými investičními celky. Jedná se především o Indii, Čínu, Tchaj- wan, ale i řadu arabských zemí.

Franšízing

Jedná se o smluvní vztah mezi partnery, ve kterém franšizér poskytuje svou značku a právo užívat předmět podnikání své společnosti, tj. poskytuje své know-how včetně systému řízení a zabezpečování služeb, a nabyvatel franšízy (franšizant) se zavazuje zaplatit smluvně stanovenou odměnu a dodržovat obchodní politiku poskytovatele^[17].

Franšizér bývá obvykle významná a úspěšná firma ve svém oboru, která má dobře zpracovanou marketingovou koncepci, kterou uplatňuje v mnoha zemích světa. Nabízí dobrý image a výhodu podnikání pod silnou značkou.

Franšízing má obdobné základy jako licence. Jedná se však o těsnější vztah mezi smluvními partnery vzhledem k závazku dodržování jednotné komerční politiky a důsledné kontroly ze strany poskytovatele. Podstatou je předání úspěšného konceptu podnikání^[12].

Franšíza se především uplatňuje v maloobchodě, hotelnictví, v oblasti rychlého občerstvení, v provozování benzinových čerpadel apod.

Smlouva o zřízení

Jedná se o zvláštní smluvní typ. Předmětem smlouvy je poskytnutí řídicích znalostí a řídicích kádrů (manažerů) na smluvním základě. Může se jednat o řízení výrobního závodu, řízení v oblasti služeb nebo poradenské služby. U tohoto smluvního typu je možno nalézt obdobné rysy jako u franchisingu. Jedná se o přenos osvědčené koncepce řízení do zahraničí^[11].

Odměnou může být určité procento z obrátu, podíl na zisku nebo možnost získání části akcií společnosti za předem stanovených podmínek.

Zušlechťovací operace

Podstatou zušlechťovacích operací je zpracování nebo přepracování surovin, materiálů či polotovarů do vyššího stupně finality, event. do konečné podoby hotového výrobku. Z právního hlediska je zušlechťovací operace obvykle posuzována jako smlouva o dílo. Zhotovitel se zavazuje k provedení určitého díla a objednatel se zavazuje k zaplacení ceny za jeho provedení. Dílem se rozumí zhotovení určité věci, montáž, údržba, oprava nebo úprava stavby a její části^[13].

Zušlechťovací operace je možné rozčlenit na operace *aktivní* a *pasivní*. Z hlediska zhotovitele se jedná o aktivní operaci v případě, že zahraniční objednatel dodá českému podniku materiál nebo polotovary k zušlechtění. Při pasivní zušlechťovací operaci je objednatelem český subjekt, který dodává suroviny či polotovary do zahraničí a posléze je znovu dováží do České republiky^[12].

Zušlechťovací operace jsou motivovány nižšími náklady na přepracování v zahraničí. Jde zejména o nižší náklady mzdové, ale i energetické, surovinové, materiállové, náklady na obaly, nižší režijní náklady^[13].

Výrobní kooperace

Mezinárodní výrobní kooperace je založena na rozdělení výrobního programu mezi výrobce z různých zemí, aniž by došlo k jejich kapitálovému propojení, nebo dokonce sloučení. Finální výrobek je pak kompletován buď jedním, nebo oběma výrobci. Spolupráce může probíhat na různých úrovních a kromě čistě výrobní kooperace může být zaměřena i do oblasti výzkumu a vývoje, do oblasti odbytu a může existovat i ve službách. Smlouva o mezinárodní výrobní kooperaci je tzv. nepojmenovanou smlouvou. Obsah a forma smlouvy záleží na ujednání mezi partnery. Smluvní partneři mohou při mezinárodní výrobní kooperaci využívat rozdílů v nákladovosti jednotlivých komponentů nebo finálních výrobků, v dostupnosti výrobních zdrojů, zdrojů financování, v dostupnosti výzkumně-vývojových kapacit, a tudíž mohou dosáhnout snížení celkových nákladů, které jim umožní realizovat výrobky za konkurenceschopné ceny^[11].

3.2.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy

Kapitálové vstupy na mezinárodní trhy využívají především velké, finančně silné firmy, které realizují strategii mezinárodního rozvoje a investují v zemích, které jim nabízejí výhodné podmínky pro podnikání.

Pro země, jež procházejí transformačními procesy, jsou zahraniční investice velmi důležité, neboť:

- přinášejí kapitál nutný pro modernizaci a restrukturalizaci podniků
- přinášejí progresivní technologie
- mohou umožnit vytváření nových pracovních příležitostí
- usnadňují transfer manažerského know-how a
- v některých případech usnadňují i přístup na nové trhy^[17]

Základními formami kapitálových vstupů na zahraniční trhy jsou:

- **portfoliové investice** (nákup akcií nebo jiných cenných papírů) a
- **přímé zahraniční investice** (kapitálové vklady, vnitřní půjčky, reinvestovaný zisk). Přímé zahraniční investice probíhají nejčastěji formou fúzí a akvizic, nově zakládaných podniků (tzv. investice na zelené louce), formou společného podnikání a strategických aliancí¹³¹.

Fúze

mají formu sloučení nebo splynutí.

Akvizice

jedná se o převzetí fungujícího podniku nebo jeho části.

Investice na zelené louce

jedná se o nově založené a nově postavené podniky.

Společné podnikání (joint venture)

společné podnikání je spojení prostředků dvou nebo více subjektů do společného vlastnictví. Jedná se o formu podnikání, jejímž cílem je realizace společného podnikatelského záměru, podílení se na vytvořeném zisku, podstupování podnikatelských rizik a krytí případných ztrát. V mezinárodním prostředí se obvykle setkáváme se dvěma formami společného podnikání:

- **smluvní společné podniky** – podstatou je dohoda mezi ekonomicky a právně nezávislými partnery o spolupráci v určité oblasti bez kapitálových vkladů.

- **společné podniky založené na kapitálových investicích** – mohou být minoritní, paritní, majoritní anebo může být podnik ve 100% vlastnictví zahraniční firmy^[11].

Strategická aliance

strategická aliance představuje novou podnikatelskou jednotku, která staví na silných stránkách jednotlivých účastníků a potlačuje tak stránky slabé. Strategickou alianci mohou tvořit dvě nebo více firem. Základem úspěšnosti této aliance je nalezení vhodného partnera, který by doplňoval schopnosti a možnosti podniku, který o spolupráci uvažuje. Proces řízení strategické aliance začíná již v okamžiku jednání s potencionálními partnery^[21].

Podstata strategické aliance je obdobou společného podnikání, ale motivace vzniku jsou odlišné. Nejde o spolupráci silné firmy s firmou slabší, popř. firmy z vyspělé země s firmou ze země méně vyspělé. U strategických aliancí jsou partnery velké, kapitálově silné firmy z vyspělých zemí^[11].

Jelikož zahraniční investice významně ovlivňují rozvoj světové ekonomiky, většina zemí se proto snaží příliv zahraničních investic podporovat a nabízí zahraničním investorům různé výhody formou investičních pobídek. Jedná se například o daňové úlevy, celní úlevy, finanční podpory formou dotací či grantů a podpory na místní úrovni, které mohou spočívat ve výhodném prodeji nebo bezplatném poskytnutí pozemků a zajištění infrastruktury. Rozhodování o kapitálovém vstupu na zahraniční trh ovlivňuje řada faktorů, které můžeme rozdělit do čtyř základních skupin na faktory marketingové, obchodněpolitické, nákladové a faktory, které souvisejí s příznivým investičním klimatem^[11].

Faktory ovlivňující rozhodování o přímých zahraničních investicích:

- **marketingové faktory** – velikost zahraničního trhu, růstový potenciál zahraničního trhu, snaha o udržení si podílu na trhu, větší ziskovost.
- **obchodněpolitické faktory** – obchodní bariéry, preference tuzemských výrobců.
- **nákladové faktory** – snaha přiblížit se surovinovým zdrojům, kvalifikovaná popř. levná pracovní síla, dostupnost kapitálu a technologií, nízké výrobní a přepravní náklady.
- **investiční klima** – politická stabilita, daňový systém, stabilita zahraniční měny, pozitivní vztah k zahraničním investorům.

3.3 Mezinárodní marketing

Cílem mezinárodního marketingu je uspokojovat potřeby a přání zákazníků na mezinárodních trzích. Úkolem mezinárodní marketingové strategie je zajištění optimalizace firemních zdrojů a vyhledávání takových příležitostí na světovém trhu, které podnikům umožňují využívat konkurenčních výhod^[14].

3.3.1 Marketingové prostředí

Před vstupem do mezinárodního prostředí musí firma provést řadu analýz, které budou základem pro rozhodování o strategii mezinárodního marketingu, a dále musí vyhodnotit rizika, která s mezinárodním podnikáním bezprostředně souvisejí. Základním nástrojem analýzy mezinárodního makroprostředí je tzv. PEST neboli STEP analýza, tj. analýza politického a právního prostředí, ekonomického prostředí, sociálně - kulturního prostředí a prostředí technologického^[11].

Politické a právní prostředí

Politické a právní prostředí jsou základními faktory, které rozhodují o tom, zda se firma rozhodne vstoupit na určitý zahraniční trh a jakou formu vstupu na zahraniční trh zvolí. Stabilní prostředí motivuje zahraniční investory i vývozce a má pozitivní vliv na začleňování zemí do procesu internacionalizace. V rámci analýzy politického a právního prostředí jsou zkoumány následující faktory: politický systém, politická stabilita, vztah k zahraničním firmám, právní úprava podnikání zahraničních subjektů^[14].

Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí je důležitým faktorem pro vytváření koupěschopné poptávky. Jeho součástí je jak celková ekonomická úroveň země vyjádřená příslušnými ukazateli, jako jsou hrubý domácí produkt a tempo jeho růstu, míra nezaměstnanosti, míra inflace a další, tak ekonomická situace domácností a faktory ovlivňující strukturu jejich výdajů. K ukazatelům vyjadřujícím tuto polohu ekonomického prostředí patří například výše a tempo růstu mezd, úspory obyvatelstva, dostupnost úvěrů v ekonomice, úroveň cenové hladiny^[24].

Sociálně- kulturní prostředí

Sociální a kulturní prostředí jsou významnými faktory, které často rozhodují o úspěchu či neúspěchu mezinárodní marketingové strategie. Kulturu můžeme definovat jako identitu lidí, která vytváří vzor vztahů a chování ve společnosti. Jednotlivci jsou silně nakloněni přijímat to, co jim jejich kultura říká, a ignorují vše, co je v rozporu s jejich kulturní pravdou nebo v konfliktu s jejich vírou. Kulturní vlivy mají dynamickou povahu, ale mění se relativně pomalu, v souladu s tím, jak se mění sama společnost^[11].

Technologické prostředí

Technologické prostředí se skládá z faktorů, které vytvářejí nové technologie a umožňují vznik nových výrobků a nových tržních příležitostí. Technologické prostředí se mění velice rychle. Mnohé z věcí, které dnes běžně používáme, před sto nebo i jen před třiceti lety neexistovaly. Jedná se o prostředí, které je v současné době nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím marketingové aktivity. Vhodným přístupem je technologické prostředí pozorně sledovat a analyzovat. Výrobky firem, které tuto analýzu zanedbávají, rychle zastarávají a firmy nejsou schopny využít nových výrobních příležitostí a trhů, které technický pokrok nabízí^[10].

3.3.2 Koncepce mezinárodního marketingu

Existují tři základní koncepce mezinárodního marketingu:

- vývozní marketing
- globální marketing
- interkulturální marketing

Vývozní marketing

Snahou podniku je adaptovat obchodní politiku podle podmínek jednotlivých trhů. Vývozní marketing realizují podniky, které začínají rozvíjet mezinárodní aktivity a vstupují na zahraniční trhy postupně. Tato koncepce je charakteristická pro malé a střední podniky, jež nemají velké zdroje ani dostatek zkušeností s mezinárodním podnikáním. Při realizaci vývozního marketingu je obvyklý následující postup:

- podnik si vytipuje několik zahraničních trhů a provede výzkum trhu
- vybere si jednu zemi nebo geografickou zónu, kam bude vyvážet
- zvolí si obchodní metodu

- rozhodne se pro obchodní politiku a definuje marketingový mix
- vypracuje konkrétní nabídku pro zvolený trh^[11]

Globální marketing

„Koncepce globálního marketingu umožňuje firmám uplatnit na světovém trhu stejný typ výrobku a nabízet jej stejnému okruhu zákazníků. Tato koncepce je založena na používání jednotného marketingového postupu na všech trzích. Podmínkou pro realizaci globální marketingové strategie je existence velkých, homogenních segmentů“^[14].

Interkulturální marketing

Průcha (2010) ve své publikaci uvádí, že interkulturální marketing je teorie a výzkum spotřebitelského chování v zemích s různou národní kulturou. Vysvětluje, že kupní chování lidí je ovlivňováno zvyklostmi, stereotypy i předsudky fungujícími v určité národní či etnické komunitě a že je nutno na tyto specifické reakce reagovat v nabídce a propagaci určitého zboží^[18].

3.4 Rozvojové země

„Rozvojové země, neboli „developing countries“, vznikly rozpadem koloniálního systému bývalých metropolí. Rozvojové země jsou vydělovány na základě výše jejich hrubého domácího produktu (HDP) na obyvatele za rok. Země s nízkým důchodem (HDP do 800 USD na obyvatele/ rok) a země s nižším středním důchodem řadíme tedy k zemím rozvojovým. Dříve se rozvojové země označovaly jako méně vyvinuté, málo vyspělé nebo dokonce zaostalé.

Znaky rozvojových zemí:

- velký podíl prvovýroby
- relativně nízká ekonomická úroveň^[23]

Dle Cihelkové (2004) lze rozvojové země charakterizovat relativně nízkou ekonomickou úrovní, odvětvovými strukturálními zvláštnostmi, zejména tradiční strukturou pracovní síly a relativně pokročilou strukturou produkce, sociálně-ekonomickým dualismem nebo pluralismem (vyznačujícím se sociálně-ekonomickou mnohosektorovostí) a trvajícím ekonomickou závislostí na rozvinutých tržních ekonomikách ve vnějších ekonomických vztazích^[2].

Leibenstein (2003) se pokusil definovat zaostalost pomocí 35 znaků, z nichž bylo 21 ekonomických, 5 demografických, 5 kulturních a politických a 4 technické a ostatní. Tato charakteristika zaostalosti má vyšší vypovídací schopnost díky poměrně velkému počtu ukazatelů, které dávají lepší představu o sociálně ekonomické úrovni dané země^[8].

Více než dvě třetiny všech nejméně rozvinutých států leží v Africe. Zaujímají 57 procent rozlohy „ černého kontinentu“. Africký kontinent se však jako celek začíná v posledních letech po dlouhodobé stagnaci ekonomicky probouzet a vykazuje od poloviny 90. let růst podstatně vyšší než v obdobích předchozích. Africké zboží je ale ve světě málo konkurenceschopné a běžný účet afrického kontinentu jako celku má stále záporné saldo. Asie jako celek vykazuje největší tempa růstu ze všech regionů rozvojových zemí. Asie jako jediný rozvojový region vykazuje ve druhé polovině 90. let přebytky na běžném účtu platební bilance. V Latinské Americe se podařilo eliminovat hyperinflaci z 80. let a první poloviny 90. let. Míra inflace je dnes v podstatné části tohoto regionu jednociferná, i když je stále nejvyšší ve srovnání s ostatními skupinami rozvojových zemí. Slabá exportní výkonnost Latinské Ameriky je příčinou dlouhodobě přetrvávajícího záporného salda běžného účtu platební bilance^[3].

Rovněž i prezident České republiky, Václav Klaus (2009) je toho názoru, že svobodný obchod s rozvojovými zeměmi, který je klíčový pro jejich rozvoj, téměř neexistuje. Rozvinuté státy vůči nim stále uplatňují protekcionská opatření, zavádějí kvóty a obchodní bariéry. Důsledkem toho dochází k masové migraci. Významným obchodním partnerem České republiky je dle V. Klause Indie. Vzájemná obchodní výměna mezi těmito dvěma státy neustále vzrůstá^[25].

3.5 Podpora vývozu v ČR

„Podpora vývozu ČR je uskutečňována různými formami, např. formou *vládních vývozních úvěrů*, což je státní půjčka jedné země druhé zemi za podmínky, že ta suma bude použita k nákupu v dané zemi. Dále formou *státní záruky na úvěr*, kdy vývozce si pojistí poskytnutý úvěr na účet státního rozpočtu proti politickým a úvěrovým rizikům“^[23].

Principy proexportní politiky ČR:

- princip dodržování mezinárodních závazků České republiky
- princip liberalizace zahraničního obchodu
- princip respektování volné soutěže
- princip nediskriminace, transparentnosti a právní jistoty
- princip kontinuity proexportních aktivit vlády^[17]

Státní proexportní politika má charakter nepřímé podpory, zachovává klima volné hospodářské soutěže, je v souladu se všemi relevantními mezinárodními závazky, které ČR dobrovolně přijala a respektuje pravidlo rovného přístupu. Z hlediska institucionálního platí, že vykonavateli státní proexportní politiky jsou orgány státní správy a organizace, které stát za účelem podpory exportu zřídil a které jsou nějakým způsobem napojeny na státní rozpočet^[11].

Hlavní instituce a nástroje, které usnadňují vývoz českých podnikatelských subjektů:

- Ministerstvo průmyslu a obchodu
- Česká agentura na podporu obchodu (CzechTrade)
- Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s. (EGAP)
- Česká exportní banka, a.s. (ČEB)
- Česká agentura pro podporu podnikání a investic (CzechInvest)
- Průmyslové svazy, obchodní komory, podnikatelská sdružení a poradní orgány (SPD, HK ČR, SOČR, SOVA ČR, SČMVD, ČRPE, IMODS)

4. Vlastní práce

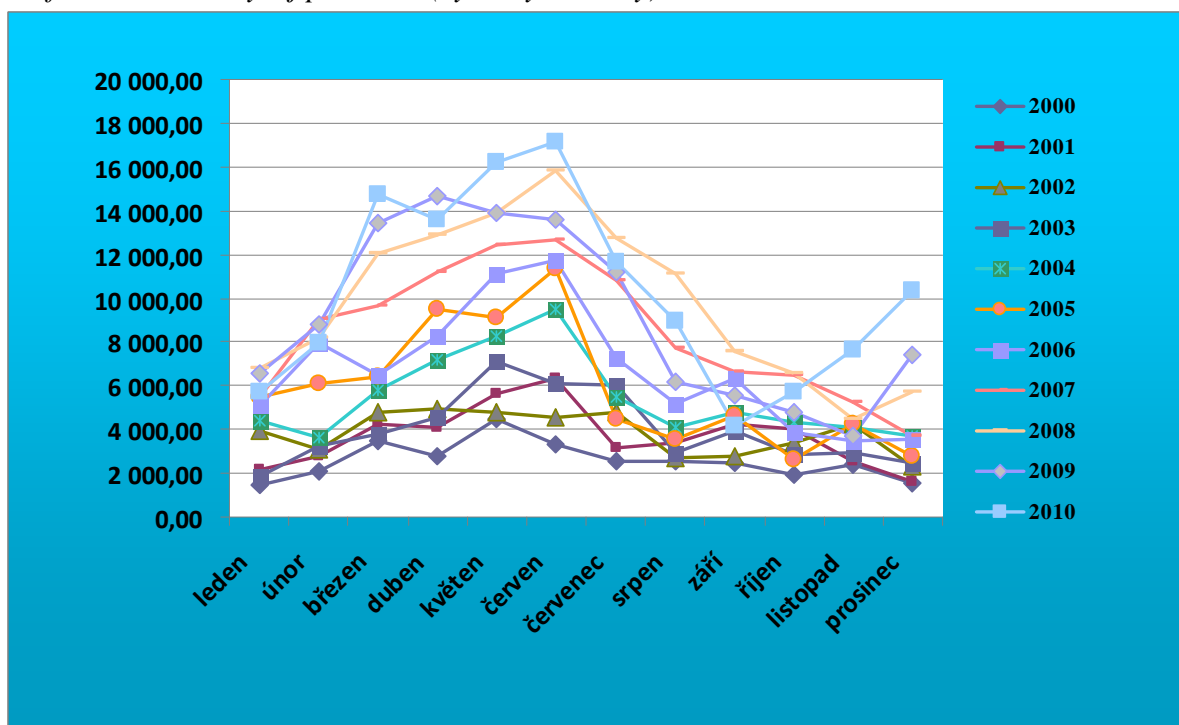
4.1 Charakteristika firmy Kalas Sportswear, s. r. o.

Společnost Kalas Sportswear, s. r. o. vznikla dne 04-04-1995 zápisem do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Českých Budějovicích. Předmětem činnosti firmy je: organizační činnost v oblasti sportovní, obstaravatelská a zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb, reklamní činnost, obchodní činnost - nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a výroba sportovních a pracovních oděvů. K osobám, které se podílejí na základním jmění firmy více jak 20 %, patří: Čestmír Kalaš, Petra Filipová a Josef Filip. Jednatel firmou je pan Čestmír Kalaš. Dne 02-04-2007 byl zapsán další nový jednatel - pan Josef Filip. Každý z jednatelů je oprávněn jednat jménem společnosti samostatně.

V roce 1991 zahájil majitel společnosti, pan Čestmír Kalaš, se svým švýcarským partnerem výrobu cyklistického oblečení pod záštitou firmy, která nesla název Assos. V roce 1995 z firmy Assos vznikla firma Agentura C-Text, s. r. o., se sídlem v Táboře - Čekanicích. Už v této době byl zaznamenán nejen vzrůstající zájem o cyklistické oblečení, ale i nárůst požadavků ze strany zákazníků. Toto se stalo klíčovým prvkem pro rozšíření stávajících výrobních kapacit, modernizaci zařízení, rozšíření sortimentu a optimalizaci výroby. Po letech rozvoje došlo dne 10-02-2006 k přejmenování společnosti na současný název Kalas Sportswear, s. r. o. (dále jen Kalas Sportswear). Během své přibližně patnáctileté existence si firma vydobyla patřičné postavení na trhu českých výrobců sportovního oblečení. V průběhu jejího vývoje docházelo ke zvyšování počtu zaměstnanců. Pracovní činnosti byly postupně rozdělovány mezi jednotlivá oddělení výroby, což způsobilo modifikaci stávající organizační struktury. Počáteční improvizace byla vystřídána efektivní organizací, o čemž především svědčí vzrůstající počty realizovaných zakázek a zkvalitňování know-how.

Na základě grafu 1 lze pozorovat vývoj produkce po jednotlivých měsících v rozmezí let 2000-2010. Z grafu vyplývá, že největším náparem, který je každým rokem intenzivnější, bývá pro firmu období únor až červen. Konec roku je pro firmu spíše období útlumu, kdy naopak bývá poptávka po zboží výrazně nižší. Pokles ve výrobě se však firmě v současné době daří vykrývat orientací na výrobu zimního zboží a předzásobením významných obchodních partnerů firmy, ke kterým například patří: ASC Dukla Praha, Volvo Auto Hase MTB, Budvar team, Hewlett Packard, Bosh Group, ČEZ, Viessman aj.

Graf 1: Meziroční vývoj produkce (výrobky a služby) v mil. Kč



Pramen: autorka, materiály firmy Kalas Sportswear

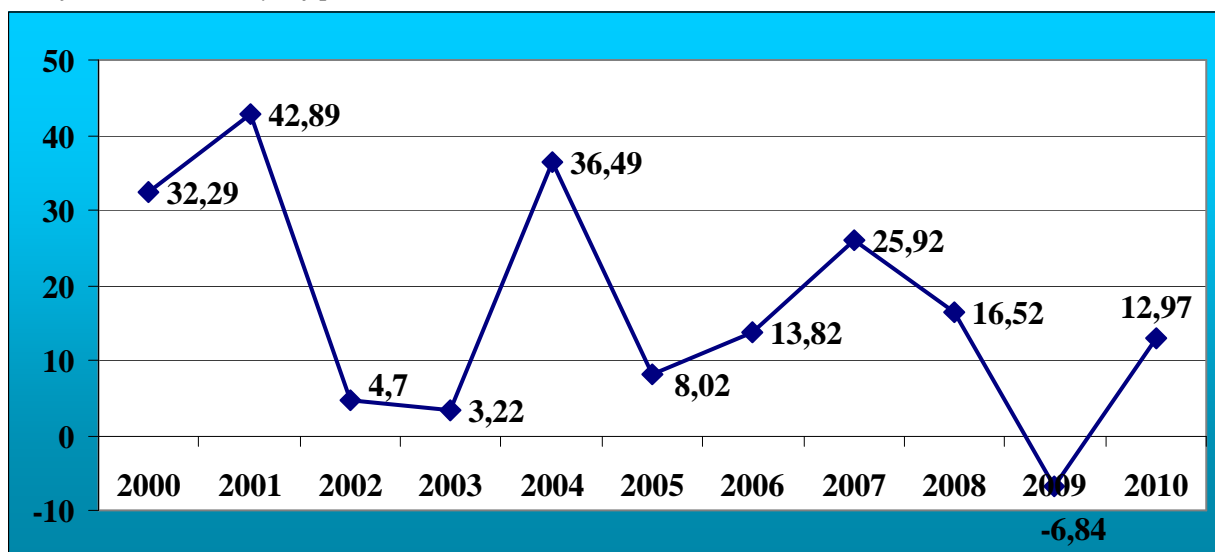
Tabulka 1: Meziroční vývoj produkce (výrobky a služby) v mil. Kč

1999	1 753,07	1 824,48	3 002,64	3 191,11	3 762,97	3 003,30	2 212,43	2 146,54	2 467,85	33,73	12,82	12,82	23 423,76	
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	roční tržby	nárůst (%)
2000	1 501,94	2 109,48	3 440,99	2 746,70	4 455,19	3 294,20	2 559,80	2 518,50	2 492,67	1 945,10	2 382,19	1 540,54	30 987,30	32,29
2001	2 133,92	2 779,11	4 281,71	4 129,51	5 645,09	6 346,67	3 128,54	3 383,75	4 277,57	4 025,64	2 523,20	1 622,91	44 277,62	42,89
2002	3 922,00	3 103,29	4 775,16	4 947,47	4 762,40	4 571,05	4 759,82	2 728,55	2 794,86	3 398,33	4 283,79	2 313,25	46 359,97	4,70
2003	1 891,75	3 230,16	3 813,89	4 567,94	7 095,30	6 092,14	5 994,17	2 941,84	3 921,97	2 864,22	2 930,93	2 507,42	47 851,73	3,22
2004	4 430,84	3 599,66	5 775,08	7 167,74	8 289,68	9 528,89	5 452,06	4 108,58	4 793,74	4 343,96	4 115,89	3 706,54	65 312,66	36,49
2005	5 496,38	6 135,98	6 443,32	9 524,57	9 128,10	11 383,69	4 499,53	3 587,16	4 610,62	2 650,83	4 278,79	2 813,39	70 552,36	8,02
2006	5 115,67	7 939,63	6 496,37	8 225,53	11 090,42	11 753,42	7 232,92	5 174,32	6 356,17	3 869,05	3 507,91	3 541,16	80 302,57	13,82
2007	5 481,99	9 042,35	9 687,31	11 199,72	12 470,22	12 632,49	10 818,13	7 701,56	6 614,53	6 492,92	5 270,51	3 707,92	101 119,65	25,92
2008	6 786,95	8 183,16	12 061,00	12 888,52	13 936,91	15 821,32	12 730,33	11 097,78	7 566,54	6 561,92	4 466,06	5 724,67	117 825,16	16,52
2009	6 599,45	8 789,13	13 441,69	14 690,35	13 874,21	13 588,89	11 173,99	6 176,18	5 538,55	4 798,55	3 716,30	7 378,52	109 765,81	-6,84
2010	5 750,35	7 971,09	14 715,44	13 584,78	16 221,55	17 152,36	11 633,67	8 986,98	4 152,13	5 675,99	7 615,12	10 344,08	123 803,54	12,79

Pramen: autorka, materiály firmy Kalas Sportswear

Graf 2 sleduje meziroční vývoj produkce ve stejném časovém rozmezí jako graf předchozí. Je patrné, že objem produkce neustále roste, mírný pokles byl zaznamenán pouze v roce 2009, který byl ovlivněn hospodářskou krizí, jež měla dopad i na firmu Kalas Sportswear. V důsledku krize došlo k úbytku sponzorských prostředků, které ve většině případů bývají zdrojem pro odběratele, ale hlavně se projevila opatrnost v obchodování. Rok 2004 představoval zatím poslední výrazný vzestup produkce meziročně o +36,49 %. Výsledky roku 2007 tento skok téměř vyrovnaly, vezmeme-li v úvahu faktory jako vývoj kurzu koruny k euru, zvýšenou technologickou náročnost výroby nebo růst konkurence na všech trzích. Výsledky roku 2008 a 2010 nejsou rovněž zanedbatelné. Výkony podniku ovlivňují rozhodování o výši majetku firmy, jelikož růst podnikových výkonů zvyšuje požadavky na velikost majetku podniku při stejném stupni jeho využití a stejných cenách.

Graf 2: Meziroční vývoj produkce (v %)



Pramen: autorka, materiály firmy Kalas Sportswear

Graf 3 přináší přehled o celkovém vývoji poptávky po zakázkové výrobě cyklistického oblečení firmy Kalas Sportswear v letech 2007-2010. Z grafu je patrné, že poptávka

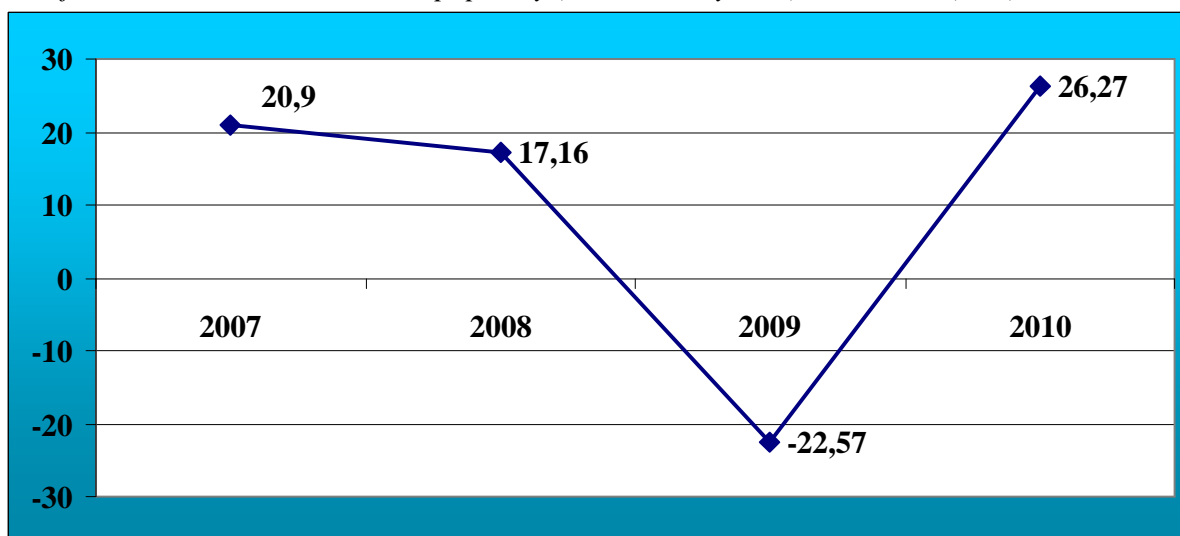
v tomto odvětví má rostoucí charakter, výjimkou byl samozřejmě rok 2009, kdy došlo k propadu poptávky o – 22,57 %. Tento rok, jak již bylo zmíněno, je důsledek vlivu celosvětové hospodářské krize. Rok 2010 již opět vykazuje rostoucí tendence.

Tabulka 2: Meziroční vývoj celkové poptávky (zakázková výroba) 2007-2010 v Kč

rok	objednávky	nárůst (%)
2006	95 581 489,00	-----
2007	115 554 915,00	20,90%
2008	135 385 947,00	17,16%
2009	104 834 319,87	-22,57%
2010	132 375 000,00	26,27%

Pramen: autorka, materiály firmy Kalas Sportswear

Graf 3: Meziroční nárůst celkové poptávky (zakázková výroba) 2007-2010 (v %)



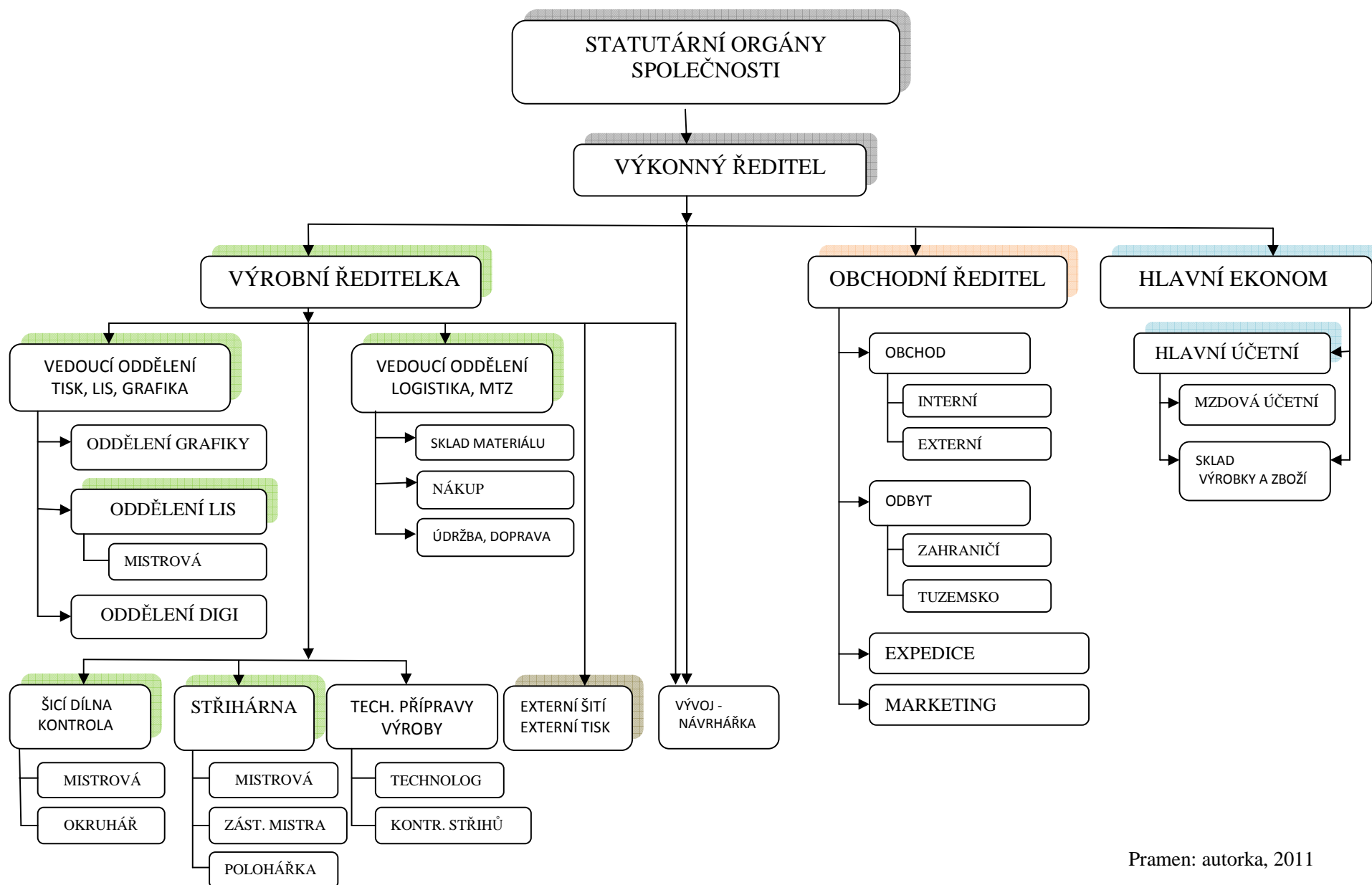
Pramen: autorka, materiály firmy Kalas Sportswear

4.1.1 Organizační struktura firmy

Smyslem organizační struktury je rozdělení práce mezi členy dané organizace a koordinace jejich aktivit tak, aby byly zaměřeny na dosahování organizačních cílů. Ve velkých firmách, jako je právě firma Kalas Sportswear, bývá organizační struktura budována spíše systematicky.

Z obrázku 1 je patrné, že firma Kalas Sportswear funguje na základě funkcionální organizační struktury, která se řadí mezi nejčastěji se vyskytující organizační formy. Pro tuto strukturu jsou charakteristické dva základní principy- hierarchie a odbornost. Vedoucí představitelé firmy zadávají úkoly vedoucím jednotlivých oblastí, kteří řídí další úseky. Mezi výhody této struktury patří efektivní využívání zdrojů, rozvoj kvalifikace pracovníků a úspora nákladů díky specializaci. Nevýhodou je pomalejší rozhodování, ke kterému dochází na základě funkcionálního rozdělení a menší inovační aktivita.

Obrázek 1: Organizační struktura firmy Kalas Sportswear



Pramen: autorka, 2011

4.1.2 Výrobní portfolio firmy

Výrobní portfolio firmy je tvořeno sportovním oblečením dámských, pánských a dětských střihů. Ačkoli je převážná část výrobků zaměřena především na cyklistiku, cílem firmy je uspokojit zákazníky i z dalších sportovních oblastí jako je běžecké lyžování, orientační běh, triatlon, atletika, in-line, hokej a fotbal. Největší část produkce je věnována zakázkové výrobě, kdy zákazník obdrží zboží šité přímo na míru včetně jím požadovaného vlastního potisku. Součástí výrobního portfolio firmy je i skladové zboží, které je prodáváno především prostřednictvím e-shopu a je současně dodáváno do specializovaných cykloprodejen. Skladové oblečení tvoří 20 % produkce firmy.

Při vývoji nových výrobků firma spolupracuje s celou řadou profesionálních sportovců z konkrétních oborů, kteří předtím, nežli je zahájena výroba, výrobek odzkouší a zjistí, zda je schopen obstát v náročných podmínkách během sportovního výkonu a zda jsou splněny požadavky na pohodlí během nošení.

Při zadání zakázkové výroby si zákazník vybírá z široké palety nabízených materiálů. Při výběru nových materiálů je kladen důraz především na funkční vlastnosti, vzhled, jednoduchost údržby a pohodlné nošení. Materiály jsou elastické a flexibilní.

Jak již bylo zmíněno, největší podíl na výrobním portfolio firmy zaujímá cyklistické oblečení vyráběné na zakázku s možností vlastního designu:

Cyklo dresy - k dispozici jsou dresy pro nejrůznější druhy cyklistiky - od volných mountainbike dresů až po upnuté dresy pro vyznavače silniční cyklistiky. Dresy si lze objednat s krátkými, dlouhými rukávy či bez rukávů.

Cyklistické kraťasy - cyklistické kraťasy jsou bezesporu nejdůležitější část oblečení každého cyklisty. V nabídce jsou k dispozici přiléhavé kraťasy do pasu, se šlemi nebo se šlemi ze síťovaného materiálu. Zákazník má na výběr z široké nabídky antibakteriálních sedel, které lze všít do kalhot.

Cyklistické vesty – jsou vyráběny se síťovinou na zadním díle, s kapsami i bez kapes.

Cyklistické bundy - lehké jarní i zimní membránové bundy vyráběné z příjemných a vysoce funkčních materiálů. Bundu lze vyrobit na přání zákazníka s odepínacími rukávy a množstvím reflexních prvků.

Cyklistické kalhoty - v nabídce jsou dlouhé kalhoty i kalhoty s délkou pod kolena, tzv. golfky. Kalhoty mají anatomicky tvarované stříhy zajišťující optimální fitting. Zákazník své kalhoty může zkrášlit plochými švy různých barev.

Cyklo ponožky – ponožky pohodlné na nošení se stříbrem v jádru vlákna a možností vlastní výšivky jsou odolné proti otěru.

Čepice, čelenky, rukavice, návleky na ruce, nohy, kolena a tretry – zákazník si vybírá z velkého množství kvalitních materiálů, plochých švů i provedení.

4.1.3 Umístění výrobků firmy mezi konkurencí

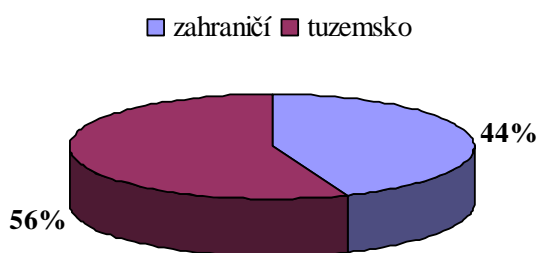
Cyklistické výrobky, zejména pak skladové zboží, je hodnoceno a zároveň porovnáváno s konkurenčními výrobky ve známých cyklistických časopisech. Na základě těchto hodnocení si zákazník může nejen zlepšit orientaci ve vzájemně si konkurujících českých i zahraničních firmách v oblasti cyklistického oblečení, ale může si udělat i svou vlastní představu o kvalitě výrobků jednotlivých výrobců a porovnat jejich ceny. Výrobky firmy Kalas Sportswear se tohoto hodnocení pokaždé účastní:

- v časopisu Peloton č. 10/2010 jsou porovnávány vesty 20 českých i zahraničních výrobců cyklistického oblečení. Vesta firmy Kalas Sportswear získává ocenění „Tip Pelotonu“.
- v časopisu Velo č. 6/2010 jsou porovnávány MTB šortky od 5 výrobců. Šortky Kalas sice neohromily svým vzhledem, ale jejich funkčnost je oceněna 100% bodovým ohodnocením.
- v časopise Peloton č. 2/2011 jsou porovnávány cyklistické bundy 4 výrobců. Bunda značky Kalas získala nejvyšší bodové ohodnocení z hlediska funkčnosti a estetičnosti. Tipem Pelotonu se bohužel nestala z důvodu své vyšší ceny.

4.1.4 Vývoj exportu firmy

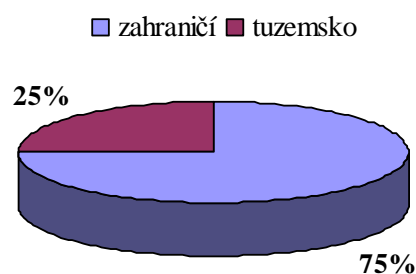
Na základě materiálů poskytnutých firmou Kalas Sportswear lze usoudit, že v roce 2000 byl podíl prodeje do zahraničí a v tuzemsku téměř vyrovnaný. Jak lze vidět z grafu 4, tuzemský prodej převyšoval export o pouhých 12 %. V průběhu deseti let firma zahájila spolupráci s dalšími zahraničními partnery a posílila své partnerské vztahy se stávajícími zahraničními zákazníky. Z grafu 5 je patrné, že během těchto deseti let došlo k prudkému nárůstu exportu, který v roce 2010 převýšil tuzemský prodej o celých 50 % z hlediska realizovaných tržeb.

Graf 4: Prodej Kalas Sportswear 2000



Pramen: autorka, materiály firmy Kalas Sportswear

Graf 5: Prodej Kalas Sportswear 2010



Pramen: autorka, materiály firmy Kalas Sportswear

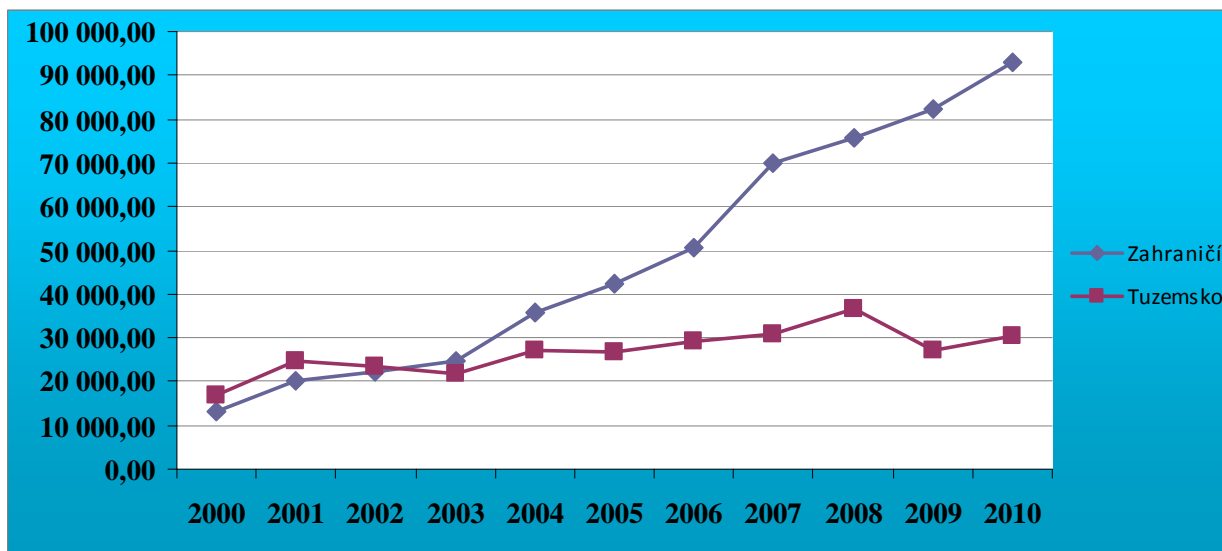
Graf 6: Vývojový trend zahraničí/tuzemsko umožní detailnější pohled na průběh tržeb realizovaných v tuzemsku a zahraničí v rozmezí let 2000-2010. Z grafu je zřejmé, že zlomovým rokem byl rok 2003, ve kterém tržby ze zahraničí poprvé převýšily tržby tuzemské o +12,67 % a od tohoto roku dále křivka zahraničních tržeb stoupala každým rokem strměji vzhůru. V současné době jsou tržby z prodejů realizovaných do zahraničí nejvýznamnějším zdrojem příjmu firmy.

Tabulka 3: Vývojový trend zahraničí/tuzemsko v mil. Kč

Rok	Zahraníčí	Tuzemsko
2000	13 283,49	16 736,57
2001	20 191,19	24 831,43
2002	22 145,37	23 447,59
2003	24 799,08	22 009,71
2004	35 957,33	27 178,30
2005	42 449,72	26 934,59
2006	50 559,86	29 342,24
2007	70 113,57	30 739,98
2008	75 702,60	36 791,82
2009	82 415,73	27 003,11
2010	93 111,36	30 308,29

Pramen: autorka, materiály firmy Kalas Sportwear

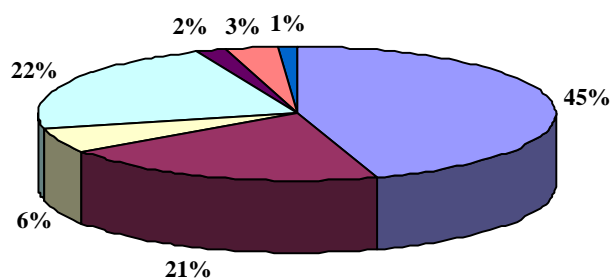
Graf 6: Vývojový trend zahraničí/tuzemsko v mil. Kč



Pramen: autorka, materiály firmy Kalas Sportwear

Na základě zaslaných objednávek zachycují grafy 7 a 8 změnu poptávky po zakázkové výrobě cyklistického oblečení zákazníků z tuzemska a z jednotlivých států v letech 2005 a 2010. Z grafu 7 je patrné, že v roce 2005 byla nejvyšší poptávka po zakázkové výrobě ze strany českých odběratelů, na druhém místě se pak umístili odběratelé z Německa a v úzkém závěsu za nimi zákazníci z Norska. V roce 2010 vzrostla poptávka zákazníků z Norska, která se téměř vyrovnala poptávce ze strany českých odběratelů a o celých 7 % převýšila poptávku z Německa. Z grafu 8 lze zaznamenat zájem nového zákazníka, Anglii, jejíž poptávka po zakázkové výrobě dokázala převýšit poptávku z Irska, Finska i Rakouska.

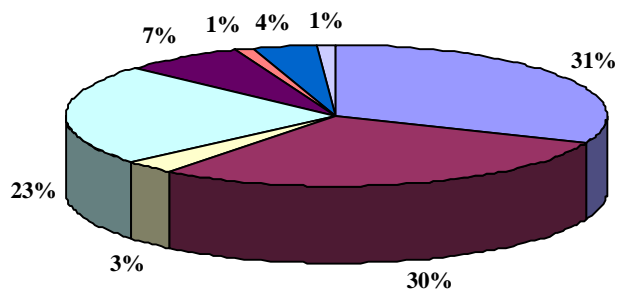
Graf 7: Poptávka dle jednotlivých zemí (v %) za 2005



■ ČR ■ Norsko ■ Rakousko ■ Německo ■ Švédsko ■ Finsko ■ Irsko

Pramen: autorka, materiály firmy Kalas Sportwear

Graf 8: Poptávka dle jednotlivých zemí (v %) za 2010



■ ČR ■ Norsko ■ Rakousko ■ Německo ■ Švédsko ■ Finsko ■ Anglie ■ Irsko

Pramen: autorka, materiály firmy Kalas Sportwear

4.2 Makroprostředí podniku

4.2.1 PESTEL analýza sledovaného podniku

Politické faktory

Na podniky provozující svou činnost na území České republiky má negativní dopad složitost daňového systému a jeho relativně vysoká administrativní náročnost, která trápí především drobné podnikatele.

Ohromnou pomocí českým exportérům se stal vstup České republiky do EU. Do země začaly plynout přímé zahraniční investice, což vedlo k postupnému posilování rolí exportérů v českém hospodářství. Vstupem České republiky do EU získali čeští malí a střední podnikatelé mimo jiné i možnost čerpat prostředky z tzv. Strukturálních fondů, které se staly hlavními nástroji evropské strukturální a regionální politiky ke snížení sociální a ekonomické diferenciaci mezi členskými státy a jejich regiony. Na základě takto získaných prostředků jsou podnikům nabízeny různé druhy programů podpor např. za účelem financování svých provozních potřeb, posílení spolupráce podniků s výzkumnými a vývojovými institucemi, zdokonalování technologií aj. Na základě těchto prostředků se zvyšuje konkurenceschopnost českých podnikatelů na území vnitřního trhu EU i mimo něj.

Se vstupem do EU je spojeno mimo jiné i odstranění celních omezení týkající se však pouze členských států. Firma Kalas Sportswear ocenila vstup do EU, jelikož velké množství svých stálých zákazníků a dodavatelů materiálu má právě v zemích, které se staly členy tohoto společenství. Došlo tak k odstranění finančních i časových nákladů spojených s proclíváním zboží, ke snížení administrativy nutné k realizaci vývozu a dovozu a zvýšila se tak rychlost přepravovaného zboží směrem k zákazníkovi.

V rámci zahraničního obchodu existují státem zřízené organizace, které slouží jako podpora českých podnikatelů, kteří se rozhodli podnikat na mezinárodní úrovni. Mezi tyto organizace patří: Česká exportní banka, a. s., Exportní garanční a pojišťovací společnost, a. s., česká agentura na podporu obchodu- CzechTrade a Česká rada na podporu podnikání a exportu.

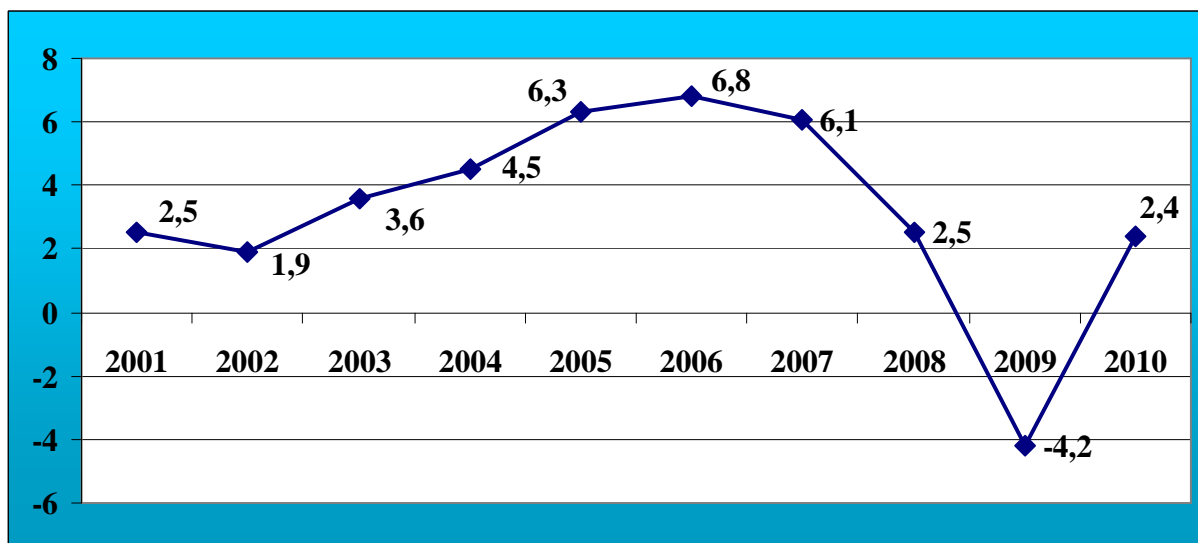
V zájmu proexportní politiky Ministerstvo průmyslu a obchodu zveřejnilo seznam prioritních zemí pro export. Země, které se nacházejí na tomto seznamu, patří do kategorie třetích zemí. Tyto země byly vybrány na základě potenciálu svého trhu, makroekonomických kritérií a zájmu podnikatelů proniknout na daný trh. Podstatou této aktivity je efektivně koncentrovat zdroje státu pro podporu vývozu. Mezi prioritní země pro export České republiky patří mimo jiné i Indie.

Ekonomické faktory

HDP

S ekonomickým růstem je spojena zvýšená spotřeba a rostoucí příležitosti na trhu. Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku, neboť vyvolává rozsah příležitostí. Ekonomický růst však není spojen pouze s rozvojem, ale může být i předzvěstí budoucích hrozeb. Z grafu 9 je možné vidět procentuelní meziroční změny HDP v České republice v letech 2000-2010.

Graf 9: Meziroční změna HDP (v %) za 2000-2010, reálně



Pramen: autorka, podklady z [26]

V roce 2010 rostla česká ekonomika tři čtvrtletí po sobě. Přírůstky HDP byly stále silnější jak ve srovnání se stejným obdobím krizového roku 2009, tak i v porovnání s předchozím čtvrtletím. Výstup z recese se odehrál přesvědčivě. Nejenže potvrdil ekonomické oživení kladnými přírůstky HDP v každém čtvrtletí, ale především jejich posilující růstovou ekonomikou^[27].

Silné oživení ekonomiky v roce 2010, kdy ve třetím čtvrtletí stoupl HDP o 2,8 % meziročně charakterizují v nominálních podmínkách vysoká tempa růstu průmyslu, rekordní přebytek obchodní bilance a silný příliv zejména přímých investic^[27].

Cenový vývoj odpovídal fázi hospodářského cyklu. Ke zlepšení na trhu práce došlo především ve druhém čtvrtletí 2010, kdy vzrostla zaměstnanost a lidí bez práce bylo méně, což se objevilo poprvé od poloviny roku 2008. Ve třetím čtvrtletí se však tento pozitivní trend již neprosadil s takovou silou. Výrazně stoupl počet podnikatelů bez zaměstnanců ve druhém i třetím čtvrtletí^[27].

Inflace

Inflaci chápeme jako růst cenové hladiny nebo jinými slovy lze inflaci vyjádřit jako zmenšování kupní síly peněz. Jedná se o nepříznivý jev pro spotřebitele, kdy si spotřebitel v období zvyšující se inflace koupí za peněžní jednotku méně statků, nežli si mohl koupit za peněžní jednotku před inflací. Dalším charakteristickým znakem inflace je ta skutečnost, že se do výhody dostávají dlužníci, zatímco věřitelé prodělávají. Vývoj inflace v České republice je uveden v tabulce 4.

Tabulka 4: Průměrná roční míra inflace v letech 2000-2010 (v %)

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Míra inflace (v %)	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5

Pramen: [26]

Zahraniční obchod ČR- Indie, textilní průmysl

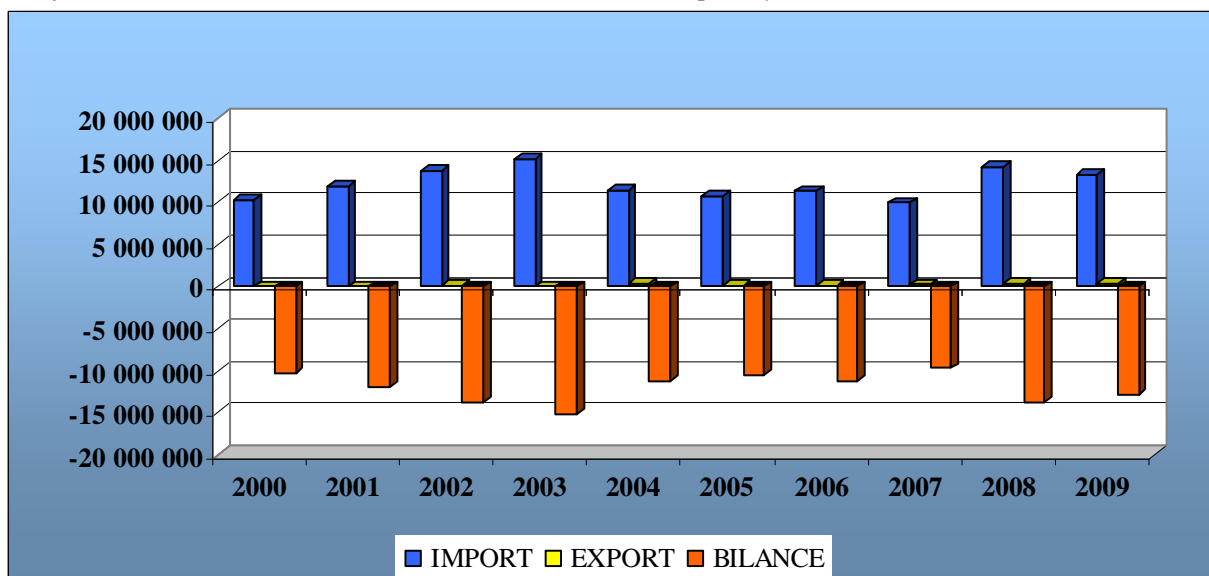
Ná základě vlastního šetření v databázi zahraničního obchodu Eurostat, byla sestavena tabulka 5, ve které je zaznamenán vývoj zahraničního obchodu textilního průmyslu České republiky s Indií v průběhu let 2000-2009. Z tabulky je patrné, že export textilních výrobků České republiky do Indie byl každoročně mnohonásobně převyšován dovozy textilních výrobků z Indie. Z tohoto vyplývá, že zahraniční obchod textilního průmyslu České republiky s Indií vykazuje zápornou obchodní bilanci, což je dobře patrné z grafu 10. Tento nepoměr je především způsoben levnou pracovní silou typickou pro asijské regiony a vysokými cly, která jsou v Indii uvalována na dovoz textilních výrobků.

Tabulka 5 : Zahraniční obchod ČR- Indie v mil. €, textilní průmysl

	Export	Import	Bilance
2000	1 995	10 216 712	-10 214 717
2001	1 975	11 923 141	-11 921 166
2002	47 762	13 766 059	-13 718 297
2003	21 616	15 071 173	-15 049 557
2004	259 966	11 435 116	-11 175 150
2005	153 614	10 694 107	-10 540 493
2006	106 418	11 311 552	-11 205 134
2007	237 267	9 943 939	-9 706 672
2008	381 971	14 178 703	-13 796 732
2009	359 561	13 272 557	-12 912 996

Pramen: podklady z [28]

Graf 10: Zahraniční obchod ČR- Indie v mil. €, textilní průmysl



Pramen: podklady z [28]

Příjmy domácností

Výše příjmů se odvíjí od ekonomického výkonu dané země. Průměrná hrubá měsíční mzda za rok 2010 v České republice činila 23 231 Kč. V roce 2010 na tom byli nejlépe lidé z Prahy, jejichž průměrná hrubá měsíční mzda činila 30 100 Kč, oproti Karlovarskému kraji s nejnižší měsíční mzdou 20 106 Kč to je zhruba o deset tisíc korun více. Na druhé příčce se umístil Jihomoravský kraj se mzdou 22 879 Kč a třetí pozici obsadil kraj Středočeský s 22 828 Kč. Kraj Jihočeský s 20 763 Kč obsadil devátou pozici^[29].

Měnový kurz

Měnový kurz je chápán jako cena měny vyjádřená v jiných měnách. Měnový kurz se utváří na měnovém trhu pod vlivem poptávky a nabídky po jednotlivých měnách. V případě, že se zvýší poptávka po dané měně, tato měna začne apreciovat a naopak. V případě, že se podnik zapojuje do zahraničního obchodu, měl by ho zajímat vývoj kurzu měny, ve které uskutečňuje své obchody. Firma Kalas Sportswear jak platby od svých zahraničních zákazníků, tak platby svým zahraničním dodavatelům realizuje v měně euro. Při poklesu eura je pro firmu výhodné nakoupit materiál od svých zahraničních dodavatelů, jelikož firma v tuto chvíli nakupuje materiál výhodněji, naopak jako nevýhoda pro firmu se v tuto chvíli jeví prodej výrobků zahraničním zákazníkům, jelikož silná koruna snižuje inkasované částky za výrobky prodané na zahraničních trzích. V delším období tato skutečnost většinou české firmy donutí navýšit ceny výrobků svým zahraničním zákazníkům. Z tohoto mimo jiné vyplývá, že posilující koruna české firmy nutí hledat cesty, jak se stát konkurenceschopnějšími.

V časovém horizontu 5 let, tj. od 16-02-2006 – 16-02-2011, byl zaznamenán největší pokles eura dne 22-07-2008 na úroveň 23.015 CZK/EUR. Toto výrazné posílení CZK bylo důsledkem vlivu světové finanční krize na Českou republiku, kdy naprosto zkolabovaly

veškeré exporty a docházelo k postupnému vyplácení dividend. Naopak svých nejvyšších hodnot v tomto časovém období euro dosáhlo dne 17-02-2009, kdy vzrostlo na 29.47 CZK/EUR.

Sociální faktory

Životní styl

Zdravý životní styl je téma, kterému je v poslední době věnována čím dál větší pozornost, jelikož jeho zanedbávání může v mnohých případech vést ke vzniku a vývoji onemocnění kardiovaskulárního systému, jež může vyústit v infarkt či mozkovou příhodu. Velkou hrozbou v důsledku nesprávného životního stylu je mimo jiné i obezita a deprese, které postihují čím dál tím větší množství populace. Zdravý životní styl představuje nejen kombinaci vyvážené stravy, ale především dostatek pohybu, udržování optimální tělesné hmotnosti, schopnost relaxovat a aktivně odpočívat. Říká se, že dostatečný pohyb dokáže částečně kompenzovat špatné jídelní návyky. Ze sportovních aktivit je vhodný každý sport, který je přiměřený zdravotnímu stavu a stavu pohybového aparátu daného jedince. Za velmi vhodné sporty jsou považovány pěší turistika, plavání, cykloturistika, běh na lyžích apod. Důkazem rostoucího zájmu o sportovní aktivity je rozšiřování nových cyklostezek a budování sportovních center, která nabízejí možnost sportovního vyžití.

Věková struktura obyvatelstva

K 31-12-2009 v České republice žilo přibližně 10 506 813 obyvatel^[30].

Věková struktura obyvatelstva České republiky (počet osob. v tis.):

- Obyvatelé ve věku 0 - 14 let: 1494
- Obyvatelé ve věku 15 - 29 let: 2076

- Obyvatelé ve věku 30 - 44 let: 2474
- Obyvatelé ve věku 45 - 59 let: 2142
- Obyvatelé ve věku 60 - 74 let: 1626
- Obyvatelé ve věku 75 a více let: 694

Na úspěchu firmy mají především velký podíl vývojové trendy, které jsou v poslední době velmi často sledovány. Věková hranice zájemců o sportovní aktivity se zvyšuje. Mezi sportovně aktivní obyvatelstvo patří přibližně 8186 tis. obyvatel, tj. necelých 80 % obyvatel České republiky.

Technologické a technické faktory

Technologické a technické faktory jsou nejdynamičtěji se rozvíjející faktory v současné době. Pro podnik je důležité být informován o technologických a technických změnách ve svém okolí. Pouze tak se podnik může vyhnout zaostalosti, prokazovat inovační činnost, zvýšit svou konkurenceschopnost nebo si ji alespoň udržet.

Firma Kalas Sportswear si je vědoma svého vedoucího postavení na trhu s cyklistickým oblečením, proto věnuje těmto dvěma faktorům velkou pozornost, aby v důsledku opomenutí neztratila své dominantní postavení. V průběhu několika let došlo ve firmě ke značným modernizacím na poli technickém. Pozadu nezůstaly ani výrobní technologie, které se rovněž dočkaly významných změn.

Systém řízení výroby

V důsledku neustále vzrůstajícího počtu objednávek byl ve firmě Kalas Sportswear zaveden systém SG Enterprise, který slouží k operativnímu řízení výroby. Smyslem tohoto systému je podporovat celý cyklus řízení výroby od technologické přípravy, plánování přes sledování až k vyhodnocování. Výrobní náklady prostřednictvím tohoto systému však

posoudit nelze. Výhodou tohoto systému je rychlá orientace ve výrobě a možnost informovat zákazníka, v jakém stádiu rozpracovanosti se jeho zakázka nachází.

Výrobní technologie

K výrobě výrobků značky Kalas se v současné době využívá již 822 stříhů, které se dále člení do jednotlivých variant.

Grafický systém pro výrobu stříhů

Oddělení vývoje má za úkol navrhovat nové stříhy a zdokonalovat stříhy stávající, dle požadavků zákazníků. I tento úsek byl posílen novým systémem. Jedná se o grafický systém Lectra, pomocí něhož lze nově navržené stříhy odstupňovat do všech velikostí s maximální přesností. Systém mimo jiné pomůže vyskládat jednotlivé díly stříhu do optimální polohy tak, aby při stříhání docházelo k co největší výtěžnosti materiálu a k minimalizaci odpadu.

Stříhací Katr Lectra Vector

Původní ruční stříhání zakázek bylo nahrazeno novým stříhacím zařízením Lectra Vector Fashion FX. Tento stříhací katr je vybaven oscilačním nožem, který umožňuje nastříhat materiál s přesností 0,2 mm. Materiál je stříhán bez mezer, čímž dochází k jeho maximálnímu využití. Výhoda tohoto zařízení oproti ručnímu stříhání spočívá v rychlosti, v kvalitě stříhu a v úspoře materiálu.

Digitální tisk

Jelikož se firma Kalas Sportswear specializuje na výrobky s individuálním potiskem, k další části výroby patří tisk designu. Zde dochází k převedení designu z elektronické

podoby na sublimační papír, který je později sublimován na již střížený materiál. Původní tisk vyráběný za pomoci šablon a ručně míchaných barev byl nahrazen novou technologií digitálního tisku. Digitální tisk je prováděn prostřednictvím digitální tiskárny Minimax, která umožní vytisknout až 40 m²/hod. Z důvodu vysokých nákladů na výrobu pouze jednoho kusu výrobku byly vždy preferovány spíše početnější zakázky. Toto však bylo již dávno překonáno díky nové technologii tisku a zákazníci si mohou objednávat i jednokusové zakázky.

Lisy

Design je ze sublimačních papírů přenášen na materiál prostřednictvím lisů. Původní dva lisy byly rozšířeny o další dva nové lisy.

Šicí stroje

Firma Kalas Sportswear v současné době disponuje 60 šicími stroji.

Ekologické faktory

Během několika let se otázka ekologie a péče o životní prostředí stala velice populární. Podniky si nechávají zavádět systém environmentálního managementu, o kterém pojednává norma ISO 14001. Environmentální management znamená systematický přístup k ochraně životního prostředí ve všech aspektech podnikání, jehož prostřednictvím podniky začleňují péči o životní prostředí do své podnikatelské strategie i běžného provozu. Podstatou zavedení tohoto systému jsou ohleduplné výrobní technologie, recyklace použitých surovin, minimalizace množství ztrát, odpadu aj. Snížením zátěže životního prostředí se zvyšuje konkurenceschopnost podnikatelského subjektu.

Firma Kalas Sportswear sice nemá zaveden systém environmentálního managementu, ale o kvalitu životního prostředí se snaží pečovat tím, že dbá o bezpečnost životního prostředí podle směrnic EU, pro výrobu používá vodou ředitelné barvy, recykluje a třídí materiál, který je odvážen specializovanými firmami a nevytváří nebezpečný odpad.

Legislativní faktory

Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek vymezuje prostor pro podnikání. Současně i upravuje samo podnikání a může značně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku.

Vstup do EU způsobil rozsáhlé změny i v oblasti legislativní. Došlo k harmonizaci většiny národních předpisů s legislativou EU a k postupně se zlepšujícím možnostem vymahatelnosti práva.

4.3 Mikroprostředí podniku

4.3.1 Porterův model

Rivalita mezi konkurenčními podniky

V České republice existuje několik firem, které se zabývají výrobou sportovního oblečení. Z neznámějších českých výrobců sportovního oblečení lze jmenovat firmu Alea, Canard, Lawi, Sýkora, Contact P&P aj. Firma Alea se zabývá nejen zakázkovou výrobou cyklistického oblečení, ale i výrobou oblečení pro různé druhy sportů. Přestože její hlavní specializací ve výrobě je oblečení pro kolektivní sporty, je firmou Kalas Sportswear považována za svého největšího konkurenta z hlediska jejích nízkých cen, které mají původ ve výrobě zboží v Asii. Výhoda firmy Kalas Sportswear oproti jejím konkurentům spočívá především v moderním výrobním zařízení, v možnosti vyrobit pro zákazníka jeho vlastní

kolekci, v široké nabídce kvalitních a funkčních materiálů a ve spolupráci s vrcholovými sportovci. Ani jeden z konkurentů nemá ve své nabídce cyklistického oblečení tak široký sortiment jako Kalas Sportswear. K největším zahraničním konkurentům, který dodává i na český trh, patří především firma Craft, jejíž oblečení je určeno spíše pro obchodní síť nežli pro ty, kteří žádají individuální design.

U českých zákazníků si firma Kalas Sportswear získala image firmy, která má v době sezóny dlouhé dodací lhůty z důvodu maximální zakázkové vytíženosti. Toto bohužel bývá důvodem, kdy se zákazník rozhodne požádat o výrobu svého oblečení konkurenční firmu. Nejvhodnější způsob jak vyřešit tuto situaci je rozšířit stávající výrobní kapacity firmy.

Rivalita způsobená substitučními produkty

V případě sportovních klubů je nepravděpodobné, že by své dresy substituovaly za jiné výrobky, jelikož každý klub má své sponzory a jejich loga musí být součástí designu daného klubu. Každý klub se tak musí obrátit na výrobce, který je schopen na oblečení design s logy natisknout. Pro každého sportovce je mimo jiné důležité mít na sobě oblečení, které je pohodlné během nošení z hlediska uzpůsobeného střihu a funkčnosti materiálů, z kterých je oblečení vyráběno.

V současnosti je trendem oblékat se dle nejnovější módy a být tak IN. Z tohoto důvodu vidíme stále častěji v dresech i rekreační sportovce, kteří klasické domácí oblečení vyměnili za funkční oblečení moderního střihu a pěkného designu.

Vyjednávací pozice dodavatelů

Firma Kalas Sportswear dováží materiály pro výrobu sportovního oblečení od dodavatelů z Francie a Itálie. Firem, které dodávají funkční materiály pro výrobu sportovního oblečení, je však mnoho a lze říci, že poměr jejich cen, množství druhů

materiálů a jejich kvality je značně vyrovnaný. Z tohoto důvodu si jsou dodavatelé vědomi, že pro firmu Kalas Sportswear a kteréhokoli jejího konkurenta není problémem přejít k jinému dodavateli. Firma Kalas Sportswear má tímto dobrou pozici pro vyjednávání zajímavých cen a dodacích termínů. Během několika let si firma vybuodovala pozici, kdy o ni, jako o svého zákazníka, dodavatelé spíše pečují. Firma již není vázána povinností platit faktury za dodání zboží předem, jako tomu bylo dříve, v současnosti má k dispozici vyhovující splatnosti faktur a jiné další výhody.

Vyjednávací pozice kupujících

Mezi nejvýznamnější odběratele sportovního oblečení patří především zákazníci ze Skandinávie, Německa a Rakouska. Jelikož tito zákazníci ví, že jsou z hlediska zaslaných objednávek a realizovaných tržeb největšími zákazníky firmy, snaží se vždy před zahájením sezony vyvíjet tlak na ceny a dodací termíny. Tlak na ceny je samozřejmě vyvíjen i ze strany českých klubů, které se ve většině případů potýkají s problémem sehnat pro svůj team sponzory. Jelikož ceny jsou v porovnání s ostatními výrobci téměř stejné, možným vyjednávacím faktorem pro zákazníky je úroveň poskytnutého servisu a flexibilní dodací termíny, které jsou dle českých zákazníků u firmy Kalas Sportswear delší ve srovnání s konkurencí. Největší tlak na cenu však byl vyvíjen ze strany obchodních řetězců, kvalita výrobků byla samozřejmě opomíjena. Aby firma nepohoršila své jméno a značku, rozhodla se nedodávat své zboží do těchto řetězců.

Rivalita nových konkurentů

Největší hrozbou pro výrobce sportovního oblečení jsou levní asijské výrobce. Firma Kalas Sportswear s těmito výrobci svádí boj především při výrobě velkých zakázek. Při výrobě zakázky nad 1000 kusů není v silách firmy konkurovat asijským cenám, které jsou tito asijské výrobce schopni stlačit na minimum z důvodu nízkých výrobních nákladů a levné pracovní síly. Firma Kalas Sportswear se na toto snaží reagovat tím, že se svým

zákazníkům snaží poskytnout maximální servis. Tento servis spočívá v tom, že povinností zákazníka není jednorázové odebrání zboží, nýbrž zákazníkovi je umožněno odebírat zboží postupně, dle jeho potřeby. Toto platí i v případě plateb, které rovněž lze rozložit do několika částí. Naštěstí v současné době existuje spousta zákazníků, kteří si uvědomují, že nízká cena vždy neznamená kvalitu.

Vstup pro nové konkurenty do odvětví se sportovním oblečením je sice zajímavý z důvodu neustále se zvyšující poptávky po tomto zboží, ale zároveň poněkud náročný, jelikož vyžaduje značné investice do technologií, vývoje a výrobních zařízení, které firmě umožní vyrábět kvalitní a konkurenceschopné výrobky.

4.4 Analýza interního prostředí podniku

4.4.1 Základní finanční ukazatelé podniku

Veškeré dosahované hodnoty jsou k 31.12 daného roku.

Analýza rentability

Rentabilita je jinými slovy chápána jako výnosnost vloženého kapitálu. Ukazatelů rentability se používá pro hodnocení a komplexní posouzení celkové efektivnosti podniku.

Rentabilita celkového kapitálu (ROA) je důležitý ukazatel, který měří výkonnost neboli produkční sílu podniku. Pro výpočet hodnot ROA byl použit EBIT v čitateli, který umožňuje měřit výkonnost podniku bez vlivu zadlužení a daňového zatížení.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) je ukazatel, prostřednictvím kterého lze vyjádřit výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Hodnoty tohoto ukazatele jsou významné především pro investory, akcionáře či společníky.

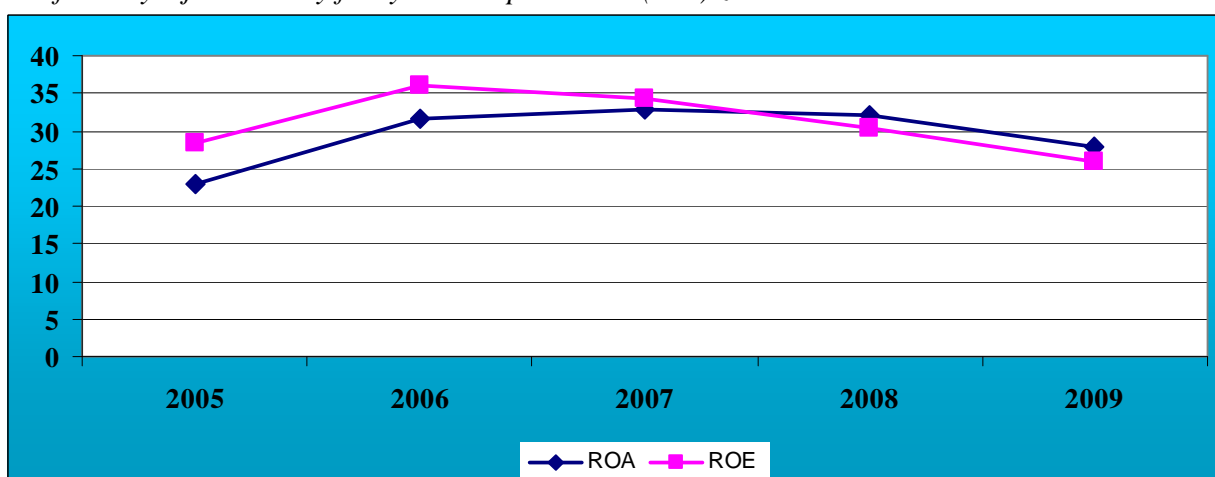
Graf 11 signalizuje, že firma Kalas Sportswear je ziskovou firmou, ačkoli od roku 2007 byl zaznamenán mírný pokles ukazatele ROE a od roku 2008 mírný pokles ukazatele ROA.

Tabulka 6: Vývoj rentability firmy Kalas Sportswear (v %) za 2005-2009

	2005	2006	2007	2008	2009
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	22,89	31,54	32,83	32,09	27,82
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	28,33	35,95	34,22	30,41	25,98

Pramen: autorka, materiály firmy Kalas Sportswear

Graf 11: Vývoj rentability firmy Kalas Sportswear (v %) za 2005-2009



Pramen: autorka, materiály firmy Kalas Sportswear

Analýza zadluženosti

Čím vyšší zadluženost podnik má, tím vyšší riziko na sebe bere, protože musí být schopen své závazky splácet bez ohledu na to, jak se mu momentálně daří.

Celková zadluženost je základním ukazatelem zadluženosti. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 30-60 %, je však nutné respektovat příslušnost k odvětví. Obvyklá

hodnota pro průmysl je kolem 48 %. Z grafu 12 je patrné, že celková zadluženost firmy Kalas Sportswear měla od roku 2005 stále klesající tendence, z 45,71 % na pouhých 14,01 %.

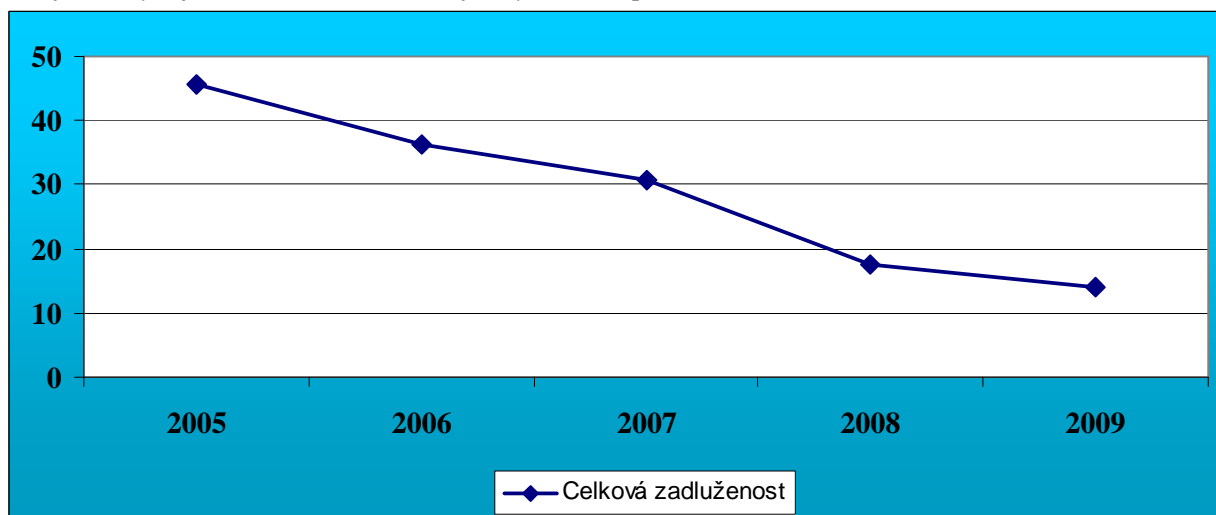
Ukazatel míry zadluženosti je velice významný pro banku v případě žádosti o nový úvěr, na základě kterého se banka rozhoduje, zda úvěr poskytnout či nikoli. Z tabulky 7 vyplývá, že míra zadluženosti firmy Kalas Sportswear měla v průběhu let 2005-2009 stále klesající tendence, tudíž nároky věřitelů byly ohroženy jen minimálně.

Tabulka 7: Vývoj zadluženosti firmy Kalas Sportswear v letech 2005- 2009

	2005	2006	2007	2008	2009
Celková zadluženost (v %)	45,71	36,19	30,70	17,53	14,01
Míra zadluženosti	0,84	0,57	0,45	0,21	0,16

Pramen: autorka, materiály firmy Kalas Sportswear

Graf 12: Vývoj celkové zadluženosti firmy Kalas Sportswear (v %) za 2005- 2009



Pramen: autorka, materiály firmy Kalas Sportswear

Analýza likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky.

Doporučená hodnota ukazatele běžné likvidity se pohybuje v rozmezí od 1,5-2,5. Pokud je hodnota rovna 1, je podniková likvidita značně riziková, toto však není případem firmy Kalas Sportswear. V rozmezí let 2007-2009 firma vykazovala vzrůstající hodnoty běžné likvidity, které dokonce počaly převyšovat horní doporučenou hranici. Z tohoto vyplývá, že se firma nepotýká s rizikem platební neschopnosti, avšak na druhou stranu vysoké hodnoty tohoto ukazatele svědčí o drahém financování a zbytečně vysokém čistém pracovním kapitálu. V tabulce 9 je zaznamenán podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech, jehož doporučená hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 30-50%.

Ukazatel pohotovostní likvidity by měl nabývat hodnot v rozmezí 1-1,5. Z tabulky 8 je patrné, že v letech 2005 a 2006 byla pohotovostní likvidita firmy Kalas Sportswear mírně pod požadovanou minimální hranicí 1. V případě, že hodnota ukazatele se dostane pod hranici 1, podnik by se měl spíše spoléhat na případný prodej zásob. Hodnoty roku 2008-2009 jsou z hlediska věřitelů již opět velice příznivé.

Ukazatel hotovostní likvidity by měl nabývat hodnot v rozmezí 0,2-0,5. Hodnoty z roku 2008 a 2009 vykazují vysoký převis krátkodobého finančního majetku nad krátkodobými cizími zdroji, což svědčí o vynikající hotovostní likviditě podniku na straně jedné a zároveň o neefektivním využití finančních prostředků na straně druhé.

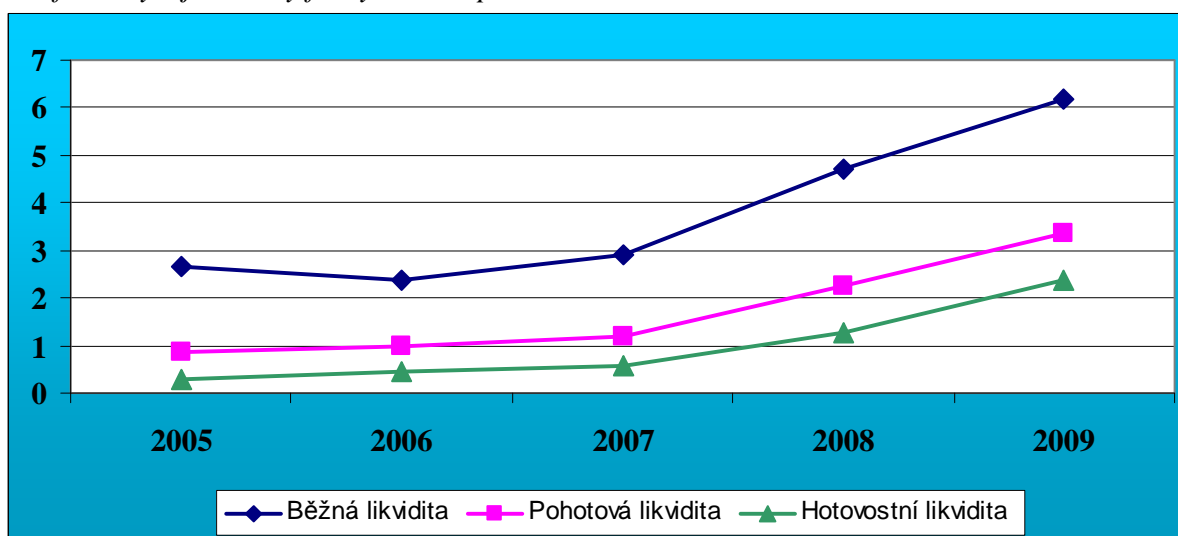
Podle vypočtených hodnot lze konstatovat, že firma Kalas Sportswear v současné době prokazuje vyšší hodnoty běžné, pohotovostní i hotovostní likvidity, tudíž se nepotýká s problémem hradit své závazky.

Tabulka 8: Vývoj likvidity firmy Kalas Sportswear. za 2005- 2009

	2005	2006	2007	2008	2009
Běžná likvidita III.	2,68	2,37	2,9	4,72	6,18
Pohotová likvidita II.	0,84	0,97	1,18	2,24	3,37
Hotovostní likvidita I.	0,28	0,45	0,58	1,28	2,36

Pramen: autorka, materiály firmy Kalas Sportswear

Graf 13: Vývoj likvidity firmy Kalas Sportswear za 2005- 2009



Pramen: autorka, materiály firmy Kalas Sportswear

Tabulka 9: Podíl ČPK na oběžných aktivech (v %)

	2005	2006	2007	2008	2009
ČPK/OA	62,72	57,8	65,56	78,82	83,83

Pramen: autorka, materiály firmy Kalas Sportswear

Z výše vypočtených hodnot lze usoudit, že finanční zdraví sledovaného podniku a jeho výkonnost jsou na velmi dobré úrovni. O tom mimo jiné svědčí i fakt, že firma je již pátým rokem držitelem certifikátu CREDITINFO CZECH REPUBLIC, který osvědčuje, že společnost nemá závazky po lhůtě splatnosti a nemá ani registrované dluhy.

Za neefektivní se jeví držení zbytečně velkého množství krátkodobých finančních prostředků, kterými firma disponuje. Z tohoto důvodu se doporučuje zvážit např. nové investice do kapitálu, výrobních technologií aj.

4.4.2 Analýza portfolia firmy

K analýze portfolia firmy byl vybrán Model GE, který charakterizuje atraktivnost trhu a konkurenční pozici organizace. Hlavním důvodem, proč byl tento model vybrán, je jeho princip vícefaktorové portfoliové matice a možnost vícenásobného měření v rámci jedné dimenze. Zdrojem informací pro tento model jsou softdata, která jsou snadno dostupná.

Pro sestavení Modelu GE byly nejprve identifikovány nezbytné faktory v rámci obou dimenzí viz tabulka 10 a 11. Poté byly jednotlivým faktorům přiděleny váhy vyjadřující významnost faktoru pro firmu Kalas Sportswear a známky od 1 do 5 (1= velmi slabý stupeň závislosti, 5= velmi silný stupeň závislosti) charakterizující stupeň závislosti dimenze na daném faktoru. Na základě výsledných hodnot byla firma Kalas Sportswear zařazena do matice s devíti poli, byla posouzena atraktivita odvětví se sportovním oblečením, především tedy oblečením cyklistickým, a bylo posouzeno konkurenční postavení firmy.

Tabulka 10: Jednotlivé faktory v rámci atraktivnosti trhu

Atraktivnost trhu			
faktor	váha	známka 1-5	konečná hodnota
Velikost trhu	0,2	5	1
Tempo růstu trhu (roční)	0,2	5	1
Ziskovost oboru	0,2	4	0,8
Struktura konkurence	0,1	2	0,2
Intenzita konkurence	0,15	3	0,45
Faktory: sociální	0,05	2	0,1
politické	0,02	1	0,02
legislativní (jsou přijatelné)	0,08	2	0,16
Celková výsledná hodnota	1,00		3,73

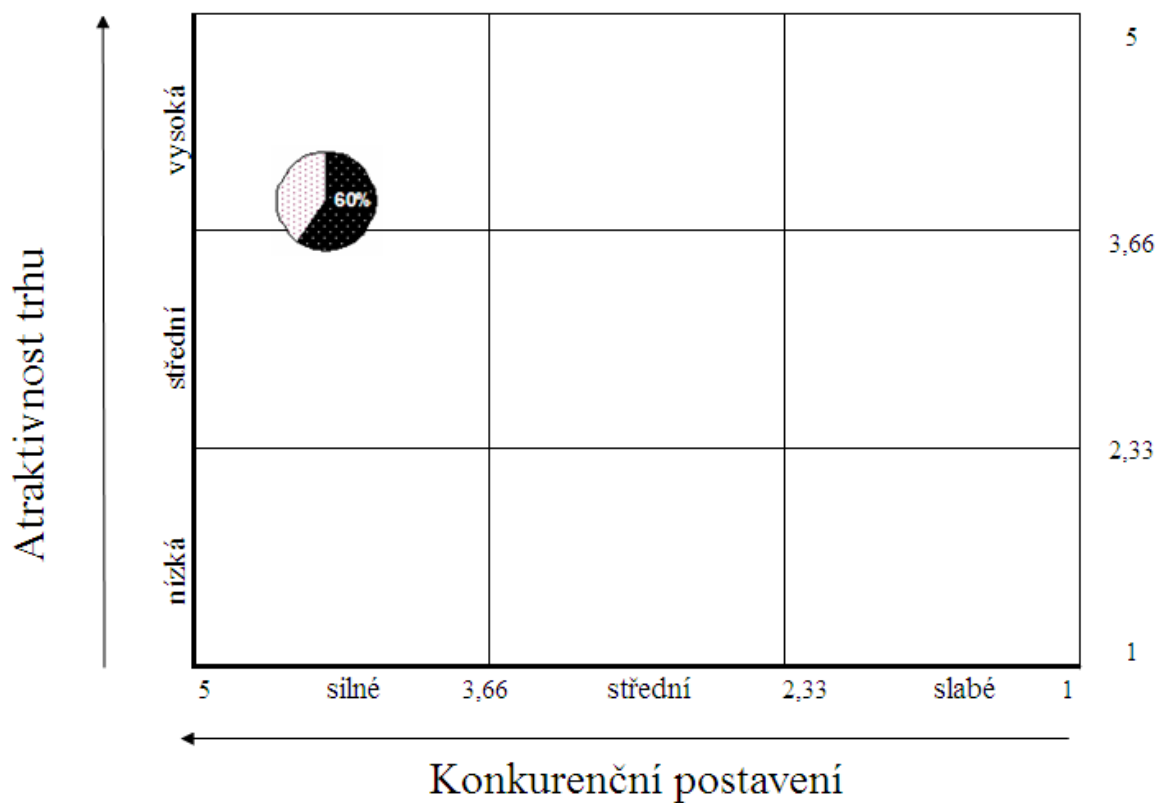
Pramen: autorka, 2011

Tabulka 11: Jednotlivé faktory v rámci konkurenčního postavení

Konkurenční postavení			
faktor	váha	známka 1-5	konečná hodnota
Relativní tržní podíl	0,3	5	1,5
Výrobek a jeho kvalita	0,2	4	0,8
Úroveň výzkumu a vývoje	0,2	4	0,8
Výrobní kapacity	0,2	4	0,8
Úroveň managementu (kvalifikace, zkušenosti)	0,1	3	0,3
Celková výsledná hodnota	1,00		4,2

Pramen: autorka, 2011

Obrázek 2: Postavení firmy Kalas Sportswear v Modelu GE



Pramen: autorka, 2011

Z obrázku 2 vyplývá, že firma Kalas Sportswear se svým portfoliem zaujímá silné konkurenční postavení na trhu s cyklistickým oblečením, jehož atraktivita dosahuje vyšších hodnot. Kvadrant, ve kterém byla firma umístěna na základě vypočtených hodnot představuje pro firmu výhodné postavení a výrazné příležitosti pro podnikání. Firma s takovýmto umístěním může bez problémů prohloubit své podnikové aktivity, musí však neustále brát v patrnost rivalitu svých konkurentů.

4.5 SWOT analýza firmy Kalas Sportswear

Prostřednictvím SWOT analýzy firmy je zhodnocen současný stav podniku. Na základě vyhodnocení předchozích analýz a na základě dodatečných informací získaných rozhovory s pracovníky firmy, které jsou výsledkem jejich zkušeností a dlouhodobého působení v organizaci, jsou vymezeny vnitřní silné a slabé stránky firmy a její vnější příležitosti a hrozby, které lze sledovat v tabulce 12. Vzájemným porovnáním těchto faktorů je nalezena nejvhodnější strategie rozvoje organizace. Tabulka s výsledky SWOT analýzy je součástí příloh této práce.

Tabulka 12: Silné, slabé stránky firmy a její příležitosti a hrozby

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> 1. Kapitálové zázemí podniku 2. Dlouhodobé působení na trhu 3. Finanční zdraví podniku na výborné úrovni 4. Neustálé rozšiřování výrobních technologií a technického vybavení 5. Umožnění postupného odběru zboží svým zákazníkům včetně možnosti rozložení plateb 6. Silná pozice firmy při vyjednávání s dodavateli 7. Široký sortiment výrobků 8. Jazyková vybavenost pracovníků 	<ul style="list-style-type: none"> 9. V době sezóny delší dodací lhůty 10. Zvýšená fluktuace výrobních dělníků z důvodu sezónní práce 11. Složitost nových výrobních postupů pro nové zaměstnance a starší stávající zaměstnance 12. Nižší mzdy 13. Motivace zaměstnanců
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> 14. Snažší dostupnost evropských trhů po vstupu ČR do EU 15. Neustále rostoucí zájem o cyklistiku a jiné druhy sportů 16. Zkvalitňování služeb proexportní politiky 17. Podpora malého a středního podnikání prostřednictvím fondů EU 	<ul style="list-style-type: none"> 18. Sílící konkurence z asijských zemí 19. Posilování české ekonomiky (kurz Kč/EUR) 20. Snaha nových konkurentů proniknout na trh 21. Ztráta zákazníků

Pramen: autorka, vlastní šetření 2011

Schéma: Matice Swot analýzy firmy Kalas Sportswear

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21																
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2																
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21																
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3																
			4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21															
				4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4															
					5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21														
						5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5														
							6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21													
								6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6													
									7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21												
										7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7												
											8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21											
												8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8											
													9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21										
														9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9										
															10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21									
																10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10									
																	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21								
																		11	11	11	11	11	11	11	11	11	11								
																			12	13	14	15	16	17	18	19	20	21							
																				12	12	12	12	12	12	12	12	12							
																					13	14	15	16	17	18	19	20	21						
																						13	13	13	13	13	13	13	13						
																							14	15	16	17	18	19	20	21					
																								14	14	14	14	14	14	14					
																									15	16	17	18	19	20	21				
																										15	15	15	15	15	15				
																											16	17	18	19	20	21			
																												16	16	16	16	16			
																													17	18	19	20	21		
																														17	17	17	17		
																															18	19	20	21	
																																18	18	18	
																																19	20	21	
																																	19	19	
																																	20	21	
																																		20	21
																																			21

Pramen: autorka, vlastní šetření 2011

Obrázek 3: SWOT matice firmy Kalas Sportswear

SWOT analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky	Slabé stránky
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti	Strategie <i>MAXI - MAXI</i>	Strategie <i>MINI - MAXI</i>
	Hrozby	Strategie <i>MAXI - MINI</i>	Strategie <i>MINI - MINI</i>

Pramen: autorka, vlastní šetření 2011

Z uvedených informací vyplývá, že výsledkem SWOT analýzy firmy Kalas Sportswear je strategie MAXI-MINI. Na základě této strategie by firma měla maximalizovat své silné stránky za účelem minimalizace hrozeb. K silným stránkám firmy patří rozšiřování výrobních technologií, technického vybavení a poskytování kvalitních služeb a maximální péče svým zákazníkům. K hrozbám patří především asijský výrobci a ztráta zákazníků.

4.6 Indie

Indie se v současné době řadí mezi nejrychleji se rozvíjející ekonomiky světa. Dle své hodnoty HDP tato země zaujímá čtvrtou pozici na žebříčku nejvyspělejších světových ekonomik za USA, Čínou a Japonskem. Indie svou rozlohou zhruba odpovídá rozloze Evropské unie s počtem obyvatel větším, než kolik jich žije v Evropě, Spojených státech i Austrálii. Z hlediska počtu obyvatel je Indie druhou největší zemí světa po Číně a zároveň největší fungující demokracií na světě, což Indové velice rádi připomínají. Tato země nabízí vše, co je pro naši planetu charakteristické- všechna klimatická pásma, nejvyšší pohoří, Himaláje s největšími ledovci mimo arktickou oblast, rozsáhlé džungle, které jsou stále ještě domovem tygrů, divokých slonů a leopardů, dále pak rozsáhlé úrodné nížiny, ale i prakticky pustý pás země s pouští při hranici s Pákistánem. Tato oblast zabírá osm procent území Indie.

Indie byla na sto padesát let pod britskou koloniální nadvládou, které se zbavila dne 15. srpna 1947 a stala se tak nezávislou zemí. Avšak ještě dalších 44 let tato země byla v očích světa tím, čím byla před získáním své nezávislosti – zemí s nezměrnou bídou a stagnací. V důsledku politiky soběstačnosti za každou cenu se indické hospodářství samo vyloučilo z mezinárodní dělby práce. Sedmdesátá a osmdesátá léta minulého století byla názorným příkladem špatné správy způsobené byrokracií a korupcí. Státní monopoly dusily soukromý sektor ve všech oblastech. Na telefonní spojení do Evropy se muselo čekat dlouhé hodiny, na telefonní přípojku nebo na „příděl“ motocyklu i několik let. Indové si mohli volit pouze mezi dvěma značkami osobních automobilů, beznadějně zastaralými a předraženými kopiemi evropských produktů. Pitná voda se stala i ve velkoměstech nedostatkovým zbožím a vypínání elektřiny třeba i několikrát za den se stalo pravidlem. Nejhorší situace však byla na venkově. Primitivní zemědělství bez závlah, odkázané jen na příchod monzunových dešťů, bez pomoci moderních strojů a postupů. Toto vše bylo příčinou nezměrné bídy venkovanů.

V roce 1991 byla Indie na pokraji bankrotu. Devizové rezervy rapidně poklesly, zatímco zahraniční dluh vzrostl. V silách Indie nebylo dostát svým dluhovým závazkům a země tak ztratila veškerou důvěru finančních trhů a získání dalších úvěrů bylo prakticky nemožné. Tato situace donutila vládu k nastartování důrazných hospodářských reforem, které byly kontrolovány Světovou bankou a Mezinárodním měnovým fondem. Došlo především k odstranění nejhorších cel, která v té době dosahovala až 300% hodnoty. Toto se stalo počátkem, kdy soukromý sektor dostal svou příležitost, na základě které se dynamika hospodářství země počala postupně zvyšovat. V současné době je indický trh a jeho dynamický rozvoj ve všech oblastech velkou výzvou nejen pro významné světové hráče.

4.6.1 STEP analýza indického trhu

Sociální faktory

Demografický vývoj patří mezi ty veličiny, se kterými lze kalkulovat poměrně dlouho do budoucnosti. V Indii by se měl do dvou desetiletí zvýšit počet lidí v hospodářsky aktivním věku, tedy ve věku mezi dvaceti a šedesáti lety o přibližně 270 mil. obyvatel, zatímco ve většině průmyslově vyspělých zemí obyvatelstvo stárne a podíl populace v ekonomicky aktivním věku klesá. Podle statistiky Mezinárodního měnového fondu (MMF) se počet celkové populace Indie na rok 2011 odhaduje na 1,232.682 mil. obyvatel^[31]. Nový census v Indii je naplánovaný na rok 2011, předpokládá se, že práce na něm se zúčastní tolik lidí, kolik činí ½ obyvatel Dánska^[48]. Ačkoliv podle odhadů by populace Indie měla během 15-20 let předběhnout nejlidnatější zemi světa, Čínu (odhad na rok 2011 dle MMF 1,348.121 mil. obyvatel^[31]), porodnost v Indii klesá. To znamená, že více ekonomicky aktivních lidí živí méně dětí, tudíž jim zůstává více peněz na vlastní konzum nebo na uložení a následnou investici (nákup).

Věková struktura obyvatel Indie (počet osob v mil.), odhad na rok 2011^[32]:

0-14 let: 29,7% 366

15-64 let: 64,9% 800

65 a více: 5,5% 67

Z věkové struktury vyplývá, že ekonomicky aktivní obyvatelstvo Indie činí necelých 65 % obyvatel této země. Počet obyvatel Indie 120 x převyšuje počet obyvatel České republiky.

Střední třída

Indie se postupně mění díky složení svého obyvatelstva. Většina Indů se stala oddanými stoupenci svobodného tržního hospodářství a konzumu. Touto většinou rozumíme tu část indické společnosti, kterou lze označit jako střední třídu. V současné době je v Indii na 160 mil. lidí, tj. 13,1 % indické populace, kteří se řadí do střední třídy, což je o něco málo více jak 1/2 obyvatel USA. Očekává se, že během příštích 5 let se toto číslo vyšplhá na 267 mil., tj. na 20,3 % indické populace a na 37,2 % do roku 2025-26^[33].

Vzdělání

Gramotnost Indů dosahuje 73% populace Indie^[48]. Indové si našli svou oblibu ve vědách, které především souvisejí s matematikou. Toto vysvětluje, proč každý třetí systémový inženýr pochází z Indie. Navíc každý z nich ovládá AJ, právě schopnost komunikace v angličtině je pro obyvatele Indie velkou konkurenční výhodou vůči obyvatelům Číny, díky znalosti tohoto jazyka Indové získávají důležité body na globálních trzích.

Výborné technické univerzity v Indii existovaly již před rokem 1991, ale scházely kvalitní manažerské školy. Kdo měl zájem o studium s manažerským zaměřením, byl

nucen odejít za studiem do zahraničí, zejména pak do Británie a Spojených států. Po roce 1991 byly zakládány takové školy, které studium managementu začaly nabízet. Jednou z nejznámějších manažerských škol je Indian School of Business (ISB).

Na ISB studuje 10 % žáků, kteří patří mezi tzv. nedotknutelné. Právě studenti z těch nejchudších vrstev patří k nejlepším studentům a toto je jejich šance jak prolomit svůj osud. Pokud nedotknutelní mají to obrovské štěstí, že si mohou dovolit absolvovat základní školu, školu střední, univerzitu a posléze získat práci u perspektivního zaměstnavatele, dokážou prolomit i sevření kastovního systému^[15].

Sport

Národním oficiálním indickým sportem je pozemní hokej, který je hrán snad po celé Indii, hrají ho jak muži, tak ženy. Tento sport se do Indie dostal prostřednictvím anglických vojáků a zanedlouho si našel svou oblibu i mezi obyvateli Indie. Nejpopulárnějším sportem je však kriket, který nese označení neoficiální národní sport Indie a je hrán na místní, národní a mezinárodní úrovni. Dalším sportem, který se do Indie dostal prostřednictvím anglické koloniální nadvlády, je fotbal, v některých částech Indie se těší právě tak velkému zájmu jako kriket. Populárním sportem mezi Indý je i lední hokej, který je hrán především v Himalájích a v oblasti Kašmíru. Z důvodu nedostatku umělé ledové plochy je však lední hokej omezen na období zimních měsíců prosinec, leden, únor, kdy je ke hře využito zamrzlých ploch rybníků a jezer. Cyklistika v Indii nepatří ke sportům na profesionální úrovni, ale je velice populární jako rekreační sport a způsob, jak zůstat fit. Historie cyklistiky v Indii je datována rokem 1938. K dalším sportům, které si v Indii lze zahrát, patří volejbal, basketbal, florbal, tenis, badminton aj.

Technické a technologické faktory

Infrastruktura

„Infrastrukturu lze chápat jako materiálně technické zázemí země, které je nezbytnou podmínkou ekonomického rozvoje“^[6]. Jak je tedy možné, že indické hospodářství dosahuje takových výkonů, když se nemůže opřít o solidní infrastrukturu?

Letecká doprava patří mezi dynamicky se rozvíjející odvětví indického hospodářství, avšak tomuto rozvoji neodpovídá kapacita letišť a především zajištění bezpečnosti. Mezinárodní organizace IATA vytýká Indii nízkou úroveň technického vybavení kontrolních systémů. Přístavy v Indii tvoří hlavní součást dopravní infrastruktury. Indie má 12 hlavních a 187 menších přístavů. Tyto přístavy jsou však zahlcené a pobytu lodí v nich překračují celosvětový průměr. Zařízení v přístavech je zastaralé a potřebuje renovaci. Kdyby se podařilo vylepšit technickou úroveň přístavů a zvýšit jejich kapacitu, problém by se posunul hlouběji do vnitrozemí, jelikož technický stav mnohých železničních tratí ustrnul na úrovni roku 1947. Železnice už nestačí zvládat přívaly zboží. To vede k tomu, že velká část přepravy se přesouvá z kolejí na silnice. Ty jsou však také v naprosto dezolátním stavu. Špatná infrastruktura zvyšuje dopravní náklady a vede k vytváření zásob pro případ, že zásilka nedorazí na místo určení včas.

Dalším velkým problémem je nedostatek elektřiny. Škody způsobené výpadky dodávky elektřiny jsou každoročně odhadovány na několik miliard dolarů. Rozvodná síť je zastaralá a vysoce ztrátová.

Informační technologie

V podvědomí lidí patří Indie mezi rozvojové země, z tohoto důvodu je pro některé překvapující, že v informatice (IT) patří tato bývalá britská kolonie k předním světovým

velmocím. Poskytování informačních služeb je nejdynamičtěji rostoucí odvětví, které pomáhá vytvářet nová pracovní místa. Centrem rozvoje IT je město Bangalore, které se změnilo v moderní centrum komplexních služeb v oboru IT pro špičková technická odvětví, jakými jsou telekomunikace, automobilový a letecký průmysl, kosmonautika, biotechnologie a zbrojní průmysl. V důsledku toho mnozí renomovaní výrobci nejen elektroniky a výpočetní techniky, ale i automobilů a jejich dílů, ve stále větším počtu směřují do Bangalore, kde investují.

Podle údajů MPO došlo za poslední roky ke zvýšení vývozu služeb, které především zahrnují vývozy softwaru a komunikačních služeb o více než trojnásobek. V roce 2009/10 tvořily indické vývozy softwaru 49,7 mld. USD, což bylo 60% celkové produkce software^[34].

Textilní průmysl

Dle vlastního šetření v obchodních databázích Tradeindia^[35] a Indiatradezone^[36] existuje spousta indických výrobců, kteří se zabývají výrobou sportovního oblečení s možností vlastního designu. Někteří z nich k výrobě dokonce již využívají moderní technologii digitálního tisku, ostatní potisk látek provádějí prostřednictvím sublimačních technologií. Přesto však podíl textilního průmyslu na celkovém indickém exportu klesá. Dle údajů Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO) tvořil v roce 2001/02 podíl textilního průmyslu na celkovém exportu 23%, zatímco v roce 2008/09 již pouze 10,8%^[34]. Hlavním důvodem poklesu je silná konkurence čínského textilního průmyslu a u převážné většiny indických výrobců stále ještě zastaralý strojní park a již zmíněné nedostatky v infrastruktuře. Z důvodu zvýšení své konkurenceschopnosti mají indiští výrobci značný zájem o sjednocování se se zahraničními firmami z důvodu získání jejich financí, know-how či prověřené a známé značky.

Ekonomické faktory

Předtím, nežli budou hodnoceny jednotlivé ekonomické faktory Indie, je nutné podotknout, že fiskální rok v Indii je počítán od 1.4-31.3.

Indická ekonomika je Světovou bankou řazena do skupiny lower-middle-income economies, tedy mezi země s podprůměrnou příjmovou ekonomikou. Podle klasifikace Světové banky do této skupiny spadají země s ročním hrubým národním příjmem \$996 - \$3,945^[37]. V roce 2009 hrubý národní příjem na obyvatele v Indii dosahoval výše \$1,180^[38]. Země, které jsou řazeny k ekonomikám s nízkými příjmy a k ekonomikám se středními příjmy, jsou označovány za země rozvojové, ačkoliv rozdělení dle příjmu nemusí vždy bezpodmínečně odrážet statut rozvojové země.

Levná pracovní síla Indie

Hospodářský boom se již dotýká i těch nejchudších. Alespoň tak hovoří statistiky. Od zahájení již zmíněných reforem v roce 1991 se počet lidí žijících v těch nejbídnejších podmínkách snižuje. V roce 1993 bylo podle oficiálních statistik pod hranicí bída na 36% obyvatel Indie a v roce 2007 procento lidí žijících v bídě kleslo na 25^[32]. Ačkoli zjištěné hodnoty vykazují klesající tendence, v poměru k celkovému počtu obyvatel Indie je počet lidí žijících pod hranicí bída stále dosti vysoký, mnohem vyšší, nežli je například počet lidí žijících pod hranicí bída v Číně, z čehož vyplývá, že Indie disponuje větším množstvím levné pracovní síly a získává tak v této oblasti komparativní výhodu před Čínou.

HDP

Jak již bylo zmíněno, Indie je čtvrtou největší ekonomikou světa, avšak po Číně druhou nejrychleji rostoucí ekonomikou v celosvětovém měřítku. V roce 2009/10 byl zaznamenán růst HDP o 7,4 %, počítá se však, že ve fiskálním roce 2010/11 bude růst HDP dosahovat

8,5 %. Indičtí politici jsou toho názoru, že Indie je v novém desetiletí schopna dosáhnout 10% růstu a nechat tak za sebou Čínu, jejíž HDP by mělo být v rozmezí 7-8 %. Cílem Indie je stát se nejrychleji rostoucí ekonomikou světa.

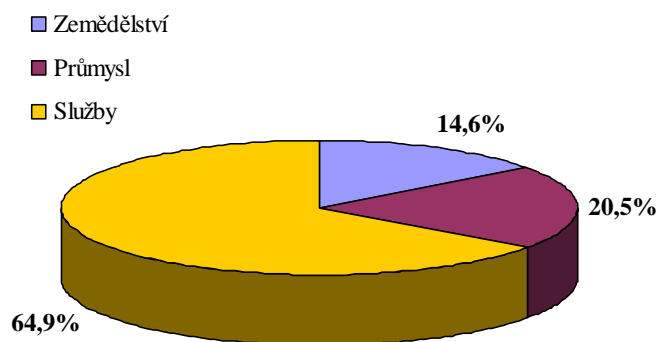
Tabulka 13: Vývoj HDP Indie, 2005-2010

	HDP v mld. USD v současných cenách	Meziroční růst HDP v % (v cenách 1999-2000)	HDP na obyvatele v INR
2005/06	718	9,0	30 526
2006/07	812	9,2	34 867
2007/08	887	9,3	39 728
2008/09	928	6,7	45 126
2009/10	1037	7,4	51 327

Pramen: [34]

Ve srovnání s Čínou má Indie ohromnou výhodu. Rozvoj indické ekonomiky totiž není tažen průmyslem, jako je tomu v Číně, ale službami. Jak je z grafu 14 patrné, služby se na indickém HDP podílejí více jak 60 %, tedy nejvíce ze všech tří sektorů. Od roku 2005/06 podíl služeb na tvorbě HDP vykazuje spíše rostoucí trend. Podíl služeb na celkovém HDP vzrostl oproti minulému roku o + 13,3 %, zatímco podíl průmyslu zaznamenal v meziročním srovnání 2008/09-2009/10 pokles o -20,5 %. Primér v meziročním srovnání 2008/09-2009/10 poklesl o -14,1 %.

Graf 14: Podíl jednotlivých sektorů na tvorbě HDP, 2009/10



Pramen: z podkladů [34]

Inflace

Největším problémem a velkou brzdou indické ekonomiky je přetrvávající prudký nárůst inflace maloobchodních cen (CPI) viz tabulka 14. Největší podíl na tomto nárůstu mají potraviny. Ceny potravin ke konci loňského roku vzrostly skoro o 20 %, za což může především globální neúroda obilovin.

Inflace velkoobchodních cen (WPI) se v roce 2010 rovněž vyvíjela nepříznivě, po celý rok se pohybovala v rozmezí 8,4-11 % .

Tabulka 14: Inflace v roce 2010

Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
WPI	8,5	9,7	10,2	11	10,6	10,3	10	8,8	8,6	8,6	7,5	8,4
CPI	16,2	14,9	14,9	13,3	13,9	13,7	11,3	9,9	9,8	9,7	8,3	9,5

Pramen: [34]

Indická rupie

Průměrná hodnota indické rupie vůči euru v rozmezí od 18-03-2010 – 18-03-2011 činila 60,135 INR/EUR. Průměrná hodnota rupie vůči USD ve stejném období činila 45,571 INR/USD a hodnota rupie vůči CZK rovněž v tom samém období dosahovala průměrné výše 2,4 INR/CZK.

Jelikož indická rupie je řazena mezi tzv nesměnitelné měny, lze ji u bankovních institucí zajistit prostřednictvím forwardových a spotových operací.

Politické a legislativní faktory

Indická republika je největší existující demokracií s tržní ekonomikou. Jedná se o stát federativního typu, který je rozdělen na 28 svazových států, šest svazových teritorií a území hlavního města, kterým je New Dillí.

Oficiálně zaznamenaných jazyků v Indii je 18, za národní jazyk je prohlášena hindština, avšak nejdůležitějším jazykem pro národní, politickou a obchodní komunikaci je angličtina.

Clo

Před zahájením hospodářských reforem v Indii v roce 1991 činil nejvyšší celní tarif 300%. Příčinou takto vysokých cel byl zajímavý názor, že není v silách Indie prosadit se se svými exporty na zahraničních trzích a tato země se tedy musí bát dovozů, jelikož by je neměla čím zaplatit. Přemrštěně vysoké celní tarify samozřejmě pomáhaly uchránit zemi před negativními saldy běžných účtů platební bilance, ale na druhé straně indické podniky ztratily možnost dovážet moderní stroje a zařízení, takže ztrácely zbytek své konkurenceschopnosti. Od roku 1991 vykazují celní tarify klesající trend, avšak i přesto jsou stále dosti vysoké ve srovnání s mezinárodními standardy. Nejvyšší sazba

u základního cla činí 10 %^{[39][40]}, tato sazba se mimo jiné vztahuje i na dovoz textilu a oblečení. Dodatečné clo, které je uvalováno na dovážené výrobky, odpovídá sazbě spotřební daně na stejný či podobný výrobek vyráběný v Indii. Cílem dodatečného cla je vyrovnat snížené tarify cla základního. Ve většině případů je jeho sazba 16 %^[48].

Dohoda o volném obchodu

EU je pro Indii nejvýznamnějším obchodním partnerem a zdrojem investic. Podle statistik Eurostatu bylo za rok 2009 dovezeno z EU do Indie zboží v hodnotě 26,4 mld. € a z Indie bylo do EU vyvezeno zboží za 25,1 mld. €, což posunulo EU jako obchodního partnera Indie na první příčku v celosvětovém srovnání. Přímé zahraniční investice plynoucí z členských států EU do Indie dosáhly v tom samém roce výše 3,2 mld. €^[41]. Indie je naopak pro EU a nejen pro ni, zajímavým obchodním partnerem z hlediska svého ohromného růstového potenciálu. Tyto skutečnosti se staly hlavním podmětem k uzavření Dohody o volném obchodu, která by měla být dokončena v roce 2011. Cílem této dohody je zvýšit obchodní výměny mezi státy evropského společenství a Indickou republikou. Na základě této smlouvy dojde k odstranění cel a množstevních omezení, která zahraniční obchod do velké míry omezují.

Speciální ekonomické zóny

V Indii v současné době funguje 130 speciálních ekonomických zón (dále jen SEZ), další již byly schváleny a současně se nachází ve stádiu budování. Tyto zóny jsou specializované buď na jedno odvětví, nebo představují mix různých oborů. Z celkového počtu 130 SEZ existují 2 zóny specializované na oděvy, 2 na textil, 1 na oděv a módní doplňky a 15 multifunkčních zón^[42]. Zóny volného obchodu jsou vymezené oblasti, jejichž ekonomická práva jsou odlišná od ekonomického práva dané země, ve které se SEZ nachází. Cílem těchto zón je uvést do pohybu domácí investice, ale především zvýšit investice plynoucí ze zahraničí, podnítit export a zvýšit nové pracovní příležitosti. Firmám,

kteřé provozují svou činnost v SEZ, je poskytována celá řada úlev jako desetileté daňové prázdniny, osvobození od cel, placení centřální prodejní daně a daně ze služeb.

V tabulce 15 je zaznamenán roční vývoj celkového exportu ze všech funkčních SEZ, které se nacházejí na území Indické republiky. Trend vykazuje neustále rostoucí charakter, pouze v roce 2005/2006 a 2008/2009 došlo ke zpomalení růstu. Zpomalení exportu ze SZE v 2008/2009 je důsledek vlivu celosvětové hospodářské krize.

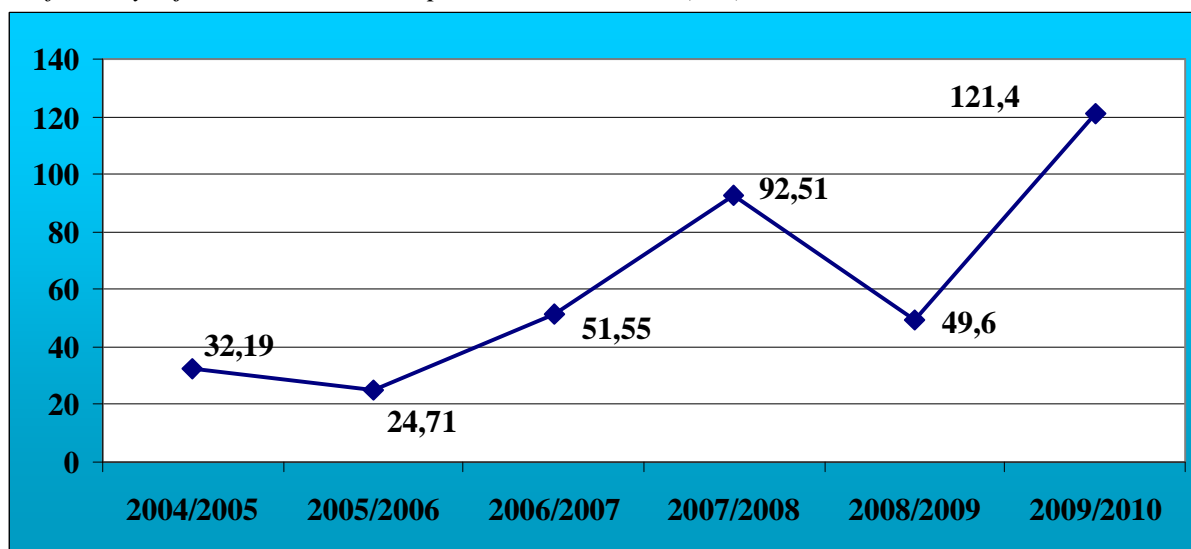
Hodnoty v Rs Crore jsou přepočteny kurzem 63,176 INR/€ aktuální k 17.03.2011, Rs 1 Crore = 10 000 000 INR.

Tabulka 15: Vývoj exportu ze SEZ, Indie za 2003-2010

	03/04	04/05	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10
Rs Crore	13,854	18,314	22,840	34,615	66,638	99,689	2,20,711.39
€ mil.	2,19	2,90	3,62	5,48	10,55	15,78	34,94
Nárůst (v %)	-----	32,19	24,71	51,55	92,51	49,60	121,40

Pramen: podklady z [43]

Graf 15: Vývoj ročního nárůstu exportu ze SEZ, Indie (v%)



Pramen: podklady z [43]

Řešení obchodních sporů

Podle studie Doing Business publikované každý rok Světovou bankou, Indie v letech 2010-2011 obsazuje 182 místo ze 183 sledovaných zemí v oblasti vymahatelnosti práva. Průměrná doba vymáhání problematických kontraktů v Indii trvá neuvěřitelných 1420 dnů^[44]. Pro zajímavost, Čína obsadila 15 pozici, s průměrnou dobou vymáhání kontraktů 406 dnů^[45].

Korupce, byrokracie

Jestliže je někde uplácení běžné a jestliže je někde korupce doma, pak Indie je jedním z hlavních domovů, těchto negativních vlivů. Podle mezinárodní organizace Transparency International (TI) se v roce 2010 Indie umístila na 87 pozici ze 178 zúčastněných zemí s indexem 3,3, kdy hodnota 0 se vyznačuje jako stupeň vysoké míry korupce, oproti tomu hodnota 10 je typická pro ty země, které jsou bezkorupční. Pro srovnání, Čína se umístila na 78. pozici s indexem 3,6 a Česká republika na pozici 53 s hodnotou indexu 4,6^[46].

Indický trh je nejkomplikovanější obchodní prostředí na světě. Může za to nejen všudypřítomná korupce, ale i ohromná byrokracie, jejíž redukce je dle tamní vlády jedním z předpokladů urychlení růstu. Průměrná doba, která uplyne do uzavření kontraktu v Indii, je 425 dnů, v Číně doba do uzavření kontraktu trvá v průměru 241 dnů^[47].

4.6.2 Porovnání nákladů zakázky, realizované indickým odběratelem u indického výrobce a firmy Kalas Sportswear

Cílem této kapitoly je vykalkulovat a posléze porovnat náklady, které by byl indický odběratel nucen zaplatit v případě realizace své zakázky (20x dres, kr. rukáv, 20x jarní cyklistická bunda, 20x kraťasy se sedlem, tj. komplet včetně vlastního potisku) u indického výrobce sportovního oblečení a u firmy Kalas Sportswear. Indickým výrobcem, který byl

vybrán pro tuto simulaci, je firma Triumph Corporation z Ahmedabadu, Indie. Veškeré ceny, s kterými je kalkulováno, jsou reálné.

Tabulka 16: Zakázka realizovaná u indického dodavatele

Dres kr. r.	1 300 Rs	20 ks	26 000
Bunda	1 500 Rs	20 ks	30 000
Kraťasy se sedlem	1 500 Rs	20 ks	30 000
<i>Zakázka celkem v Rs.</i>			<i>86 000</i>
Doprava po Indii (1000- 4000 Rs.)			2 500
Náklady indického odběratele celkem v Rs. včetně DPH			88 500

Pramen: autorka, vlastní šetření 2011

Tabulka 17: Zakázka realizovaná u Kalas Sportswear

Dres kr. r.	640 Kč	20 ks	12 800
Bunda	720 Kč	20 ks	14 400
Kraťasy se sedlem	800 Kč	20 ks	16 000
Celkem Kč			43 200
<i>Celkem Rs. (přepočteno kursem 2,565 Rs./CZK platným k 1.4.2011)</i>			110 808
Doprava včetně pojištění (% z ceny zboží) do Indie v Rs. prostřednictvím UPS			33 463
Celní hodnota v Rs.			144 271
Zdanitelná hodnota (AV)	Celní hodnota + palivový příplatek (% celní hodnoty)		145 713,71
Základní clo (BD) = 10%	(AV x BD sazba) / 100		145 71,371
Dodatečné clo (CVD) = 10%	(AV + BD) x CVD sazba / 100		16 028,5081
Centrální spotřební a vzdělávací daň= 3%	(CVD) x centrální spotřební a vzdělávací daň / 100		480,8552
Vzdělávací daň jako celní poplatek= 3%	(BD+CVD+vzdělávací daň) x sazba vzdělávací daně jako celního poplatku / 100		932,4220
Speciální dodatečné clo (Spl. CVD)= 4%	(AV+BD+CVD+vzdělávací daň+ vzdělávací daň jako celní poplatek) x sazba speciálního dodatečného cla / 100		7 109,0747
Celkové clo včetně daně	BD+CVD+ vzdělávací daň+ vzdělávací daň jako celní poplatek+ Spl. CVD		39 122,23
Celkové náklady indického odběratele v Rs.			183 393,23

Pramen: autorka, vlastní šetření 2011

Na základě výsledků této simulace je patrné, že zakázka realizovaná indickým konečným odběratelem u firmy Kalas Sportswear v České republice, po započtení transportu včetně pojištění, cla, spotřební a vzdělávací daně dosahuje hodnoty, která o 107 % převyšuje hodnotu té samé zakázky včetně DPH a dopravy, realizované u indického výrobce. Z tohoto důvodu usuzují, že vývozní operace jako forma vstupu na

indický trh ať již přímou či nepřímou obchodní metodou je pro firmu Kalas Sportswear nereálná.

5. Vyhodnocení zjištěných informací

5.1 Vyhodnocení situační analýzy a SWOT analýzy firmy Kalas

Sportswear

Z výsledků PESTEL analýzy firmy Kalas Sportswear vyplývá, že zájem o sportovní aktivity nabývá na své síle a věková hranice zájemců o sport se neustále zvyšuje. Lidé mají zájem o funkční oblečení, které splňuje nejen na něj kladené nároky během sportování, ale důraz je kladen i na moderní a vkusný design. To, že lidé mají zájem o stále větší komfort a pohodlí, je důsledkem rostoucí životní úrovně obyvatel, která se odvíjí od ekonomického výkonu země. Na základě tohoto usuzuji, že výroba sportovního oblečení má do budoucna značný potenciál a trh se sportovním oblečením se stává čím dál tím více atraktivnější. O tom mimo jiné svědčí i hodnoty atraktivnosti trhu, kterých bylo dosaženo v analýze portfolia, a vzrůstající počty objednávek, které do firmy Kalas Sportswear plynou nejen z České republiky, ale i ze strany zahraničních odběratelů. Na základě této skutečnosti výrobci sportovního oblečení mezi sebou svádí velký konkurenční boj o stávající a nové zákazníky a o získání si tak vedoucího postavení na trhu se sportovním oblečením. Tato skutečnost posouvá laťku náročnosti odvětví neustále výše a výše, což do jisté míry znesnadňuje vstup novým konkurentům. V současné době velkou hrozbou pro výrobce sportovního oblečení a textilního odvětví vůbec jsou nízké ceny asijských výrobců, což potvrzuje i analýza Porterova modelu pěti sil. Naštěstí však existuje spousta zákazníků, kteří preferují kvalitu před nízkou cenou. Na základě již zmíněné analýzy portfolia firmy Kalas Sportswear bylo zjištěno, že tato firma se svým portfoliem zaujímá silné konkurenční postavení v odvětví (dle zdrojů firmy, Kalas Sportswear zaujímá 60% podíl na trhu

s cyklistickým oblečením). Velký podíl na vedoucím postavení firmy mezi konkurencí mají především modernizace na poli technickém, neustálý vývoj výrobních technologií a snaha věnovat maximální péči svým zákazníkům.

Na základě výsledků SWOT analýzy je firmě doporučeno pokračovat v rozšiřování svých výrobních technologií a technického vybavení. Firma by tuto svou silnou stránku měla neustále rozvíjet a posilovat, jelikož především díky neustálým inovacím a modernizacím svého výrobního zařízení může vyrábět kvalitní výrobky a stát se tak zajímavou pro stávající i potenciální zákazníky. Mimo jiné zvýšení investičních aktivit firmy je navrženo i na základě výsledků finanční analýzy, jelikož disponovat velkým množstvím krátkodobých finančních prostředků, jako je tomu v případě firmy Kalas Sportswear, je značně neefektivní. Nadále by měla být věnována pozornost i další silné stránce, kterou je poskytování kvalitních služeb a maximální péče zákazníkům. Prostřednictvím poskytování zajímavých služeb zákazníkům firma v jejich podvědomí zdůrazňuje své dobré jméno, které si získala v průběhu dlouholetého působení na trhu. Právě tyto faktory se nejvíce podílejí na zvyšování konkurenceschopnosti firmy a zamezení ztráty zákazníků. Neustálé posilování těchto silných stránek může mimo jiné velkou měrou přispět k minimalizaci hrozeb, ke kterým v současné době díky nízkým nákladům na pracovní sílu patří levné, ale méně kvalitní výrobky z asijských zemí. Ze silných stránek, ke kterým mimo jiné patří i finanční stabilita, kapitálové zázemí, nabídka širokého sortimentu a jazyková vybavenost zaměstnanců vyplývá, že firma má dobré předpoklady k dobývání nových zahraničních trhů.

5.2 Vyhodnocení STEP analýzy indického trhu

Jak již bylo v této práci několikrát zmíněno, Indie v sobě skýtá ohromný potenciál, opomeneme-li byrokracii a vysokou míru korupce, které v této zemi vládou. Dochází totiž k nárůstu silné střední třídy a právě tyto lidé jsou hlavním zdrojem veškerých změn

a jsou mimo jiné také velkou nadějí pro investory. Právě tito lidé umožňují mluvit o Indii jako o gigantickém trhu s ohromným potenciálem. Stoupenci střední třídy mají dostatek financí nejen na zajištění základních životních potřeb, ale je jim umožněno věnovat se svým koníčkům, ke kterým samozřejmě patří sportovní aktivity všeho druhu. Gramotnost Indů rovněž vykazuje rostoucí tendence, spousta z nich získala vzdělání na prestižních univerzitách ve Velké Británii a USA, proto se v žádném případě nevyplatí indického partnera podceňovat. Pobyt v zahraničí většiny z nich je důsledkem nově požadovaných hodnot, ke kterým patří pohodlí, módnost a kvalita. V současné době se do Indie už nepřevádějí pouze jednoduché činnosti, ale stále častěji také výzkum a vývoj. Samozřejmě, že jedním z hlavních důvodů vedle rostoucí vzdělanosti Indů je i to, že stejně kvalifikované pracovní síle doma by se muselo zaplatit mnohem více, nežli je zapláceno indickému odborníkovi. Z výsledků vlastního šetření v databázích indických výrobců vyplynulo, že v Indii existuje celá řada těch, kteří se zabývají výrobou oblečení všeho druhu s možností vlastního potisku. Technické vybavení většiny z nich je spíše zastaralé, tak jako jejich výrobní technologie, avšak lze mezi nimi najít i výjimky. V důsledku silné konkurence z Číny a Pákistánu, indiští výrobci hledají cesty, jak se stát konkurenceschopnými. Mají proto velký zájem o know-how zahraničních výrobců a investice plynoucí ze zahraničí. V důsledku posílení indického exportu a snížení nezaměstnanosti vláda na území Indie zřizuje tzv. speciální ekonomické zóny a otevírá tak možnosti přímým zahraničním investicím. Ačkoli postupně dochází ke snižování celních tarifů, jejich výše je stále dosti vysoká a v mnohých případech jsou to právě cla, která jsou příčinou toho, že daný obchod se vůbec neuskuteční, což bylo dokázáno i na reálném příkladě, kdy náklady (cena za zboží, transport včetně pojištění, clo) spojené s realizací zakázky indickým odběratelem u firmy Kalas Sportswear převýšily náklady té samé zakázky realizované u indického výrobce o neuvěřitelných 107 %. O této skutečnosti mimo jiné svědčí i záporná obchodní bilance textilního průmyslu České republiky a Indie, která byla sestavena na základě údajů z databáze Eurostat. Vyhlídky odstranění obchodních bariér jsou však na dobré cestě, jelikož Světová obchodní organizace jedná o uzavření Dohody o volném obchodu mezi členy Evropské Unie a Indie. K jejímu podepsání by mělo dojít v roce 2011.

5.3 Nalezení vhodné formy vstupu firmy Kalas Sportswear na indický trh

Na základě výsledků jednotlivých analýz jsou vymezeny:

1. Předpoklady firmy Kalas Sportswear k vstupu na indický trh:

- firma disponuje silným kapitálovým zázemím
- finanční stabilita firmy
- Kalas je značka s dlouholetou tradicí, známá téměř po celé Evropě
- neustálý vývoj nových technologií a technického vybavení
- možnost využití proexportních aktivit České republiky

Předpoklady indického trhu k vstupu firmy Kalas Sportswear:

- podpora přímých zahraničních investic ze strany indické vlády
- zájem o know-how zahraničních výrobců ze strany výrobců indických
- sílící střední třída
- nárůst vzdělaných obyvatel se znalostí anglického jazyka
- rostoucí požadavky na pohodlí, módnost a kvalitu
- levná pracovní síla

2. Překážky vstupu na indický trh:

- vysoké celní tarify
- vysoká cena za transport z České republiky do Indie
- silná konkurence z Číny a Pákistánu
- byrokracie a vysoká míra korupce

Na základě studia teoretických východisek, která byla získána z odborné literatury a dalších možných zdrojů a na základě sestavených analýz byly zkoumány nejvhodnější formy vstupu firmy Kalas Sportswear na indický trh. Z důvodu vysokých celních tarifů,

kteře jsou v Indii uvalovány na dovoz textilních výrobků, se za téměř vyloučenou jeví forma vstupu prostřednictvím vývozních operací. Po uhrazení cla a dalších poplatků spojených s dodáním zboží konečná cena českého výrobku dosáhne takových hodnot, že toto zboží se na indickém území stane téměř neprodejným, v žádném případě nemůže konkurovat těm samým výrobkům z Indie, Číny a Pákistánu, jejichž náklady na výrobu jsou téměř minimální. Dle mého názoru se za daných podmínek jako nejvhodnější jeví spolupráce s indickým výrobcem formou **joint venture**. Pro výrobce, kteří chtějí proniknout na daný trh, je tato forma vstupu na nový zahraniční trh výhodná v tom, že pomůže obejít celní bariéry a umožní zahraničnímu výrobcu lépe se přizpůsobit zvyklostem místního trhu. Jelikož indický trh je trhem vzdáleným, zasažen korupcí a rozdílnou mentalitou, obezřetnost je v tomto případě na místě, tak jako neustálé, avšak taktní prověřování svého obchodního partnera, toto potvrzují i slova ředitele indické kanceláře CzechTrade se sídlem v Bombaji. Z tohoto důvodu bych zprvu přistoupila k lehčí formě joint venture, která je nenáročná na kapitálové investice, jelikož nevyžaduje majetkovou spoluúčasť a oba z partnerů si ponechávají svoji ekonomickou a právní samostatnost, jedná se o tzv. **smluvní joint venture**, kdy předmětem spolupráce mezi firmou Kalas Sportswear a indickou firmou by byla tzv. *výrobní kooperace*, nenáročná na kapitálové investice. Firma Kalas Sportswear by tak využila levné pracovní síly, díky které by dosáhla snížení celkových nákladů, jež by jí umožnily prodávat výrobky za konkurenceschopné ceny nejen v Indii, ale i ve světě. Na základě zkušeností se svým zahraničním partnerem lze přistoupit k tzv. **majetkovému joint venture**, pro který je typická majetková spoluúčasť obou partnerů, v tomto případě se již jedná o formu vstupu náročnou na kapitálové investice. Forma náročná na kapitálové investice by firmě Kalas Sportswear jako finančně stabilnímu podniku se silným zázemím neměla činit problémy. Další možností, kterou by bylo možné zvážit, je tzv. **investice na zelené louce** v místech, která se nazývají speciálními ekonomickými zónami Indie.

5.4 Analýza vhodných proexportních aktivit

Smyslem proexportních aktivit státu je snaha podpořit vlastní vývozce a usnadnit jim tak pronikání na zahraniční trhy. Cílem této kapitoly je zmapovat pro firmu Kalas Sportswear nejvhodnější možnosti podpory nabízené státem, které by firmě usnadnily vstup na indický trh formou kooperace joint venture, především pak formou majetkového joint venture či prostřednictvím realizace investice na zelené louce v místech speciálních ekonomických zón, jež jí byly v této práci doporučeny.

Ke třem oficiálním pilířům státní proexportní politiky České republiky patří:

CzechTrade

Agentura CzechTrade je vládní institucí, která vznikla jako organizace Ministerstva průmyslu a obchodu. Prostřednictvím svých zahraničních kanceláří, které má ve více jak 30 zemích, poskytuje českým firmám informační a asistenční služby. Čeští výrobci, kteří chtějí proniknout na indický trh, mohou využít služeb zahraniční kanceláře CzechTrade se sídlem v Bombaji. V případě zájmu firmy Kalas Sportswear zrealizovat doporučené formy spolupráce s indickým partnerem, lze požádat CzechTrade o asistenci v následujících oblastech:

Neplacené služby:

- informace o investičních příležitostech v Indii
- zastupování českého výrobce v Indii
- vyhledávání potencionálních partnerů a zjištění jejich zájmu o spolupráci
- informační centrum z teritoria

Placené služby:

- úvodní hodnocení trhu, prověření možnosti uplatnění vývozních komodit na indický trh

- zpracování základních charakteristik indického trhu
- monitoring veletrhů a výstav
- doporučení pro přípravu vstupu firmy Kalas Sportswear na indický trh
- asistence při zakládání zahraničního zastoupení firmy
- asistence při rozšíření výroby a investic do Indie
- ověření bonity indické firmy a smluvních partnerů
- databáze informací o dlužnících
- další dle individuálních potřeb klienta

CzechTrade pořádá mimo jiné i teritoriálně zaměřené konference přispívající k usnadnění vstupu na zvolený trh. Dne 22-02-11 se v Praze konala exportní konference s názvem Jak úspěšně exportovat do Indie a Číny. Konference byla především určena pro české podnikatele se zájmem expandovat na indický a čínský trh. Vedle generálního ředitele CzechTrade a ředitelů zahraničních kanceláří z Indie a Číny se této konferenci zúčastnili představitelé Komerční banky z oblasti financování obchodu a exportu a z oblasti ekonomického a strategického výzkumu. Smyslem této konference bylo zhodnocení současného ekonomického stavu jednotlivých teritorií a přiblížení jejich budoucího vývoje, dále pak představení perspektivních oborů v daném teritoriu a navázání osobního kontaktu mezi představiteli zahraničních kanceláří a zájemci o daný trh z řad českých podnikatelů.

Firmám je prostřednictvím agentury CzechTrade dána k dispozici nabídka efektivní prezentace na mezinárodních veletrzích. Na základě perspektivních oborů připadající na dané teritorium jsou agenturou CzechTrade vybrány vhodné akce, kterých se lze zúčastnit na společném stánku pod hlavičkou CzechTrade. Přibližná výše nákladů v případě zájmu firmy účastnit se tohoto tří denního veletrhu v Indii dle zahraniční kanceláře CzechTrade činí:

Činnost	Cena v Kč včetně DPH
Plocha a výstavba stánku o rozměrech 9m ²	55 000
Doprava do Indie/ 1 osoba	20 000
Ubytování	15 000
<i>Celkem</i>	90 000

Podpora firem ze strany CzechTrade během příprav na veletrh spočívá v pozvání indických firem na stánek a v pomoci s přihláškou. Firma samotná si vybere výstavu, plochu si samozřejmě hradí na vlastní náklady. V roce 2010 byla dána k dispozici 50% podpora nákladů na účast ze strany státu. Pro rok 2011 byly indickou zahraniční kancelář vybrány veletrhy se zaměřením na energetiku a zdravotnickou techniku.

V případě zájmu o propagaci firmy v Indii si firma zvolí vhodnou formu propagace a místo, kde se chce prezentovat. Zahraniční kancelář toto vše firmě na místě zajistí dle jejích požadavků, firma tyto náklady hradí z vlastních prostředků.

Česká exportní banka, a. s. (ČEB)

ČEB je specializovaná bankovní instituce pro státní podporu vývozu. Hlavním posláním ČEB je poskytování a financování vývozních úvěrů a dalších služeb, které souvisejí s exportem. ČEB doplňuje služby nabízené domácími bankovními subjekty o financování vývozních operací, jež vyžadují dlouhodobé zdroje financování za úrokové sazby a v objemech, které jsou pro vývozce na bankovním trhu v současných tuzemských podmínkách jinak nedosažitelné.

ČEB nabízí celkem dvanáct základních produktů, avšak na základě doporučených forem vstupu lze firmě Kalas Sportswear doporučit následující:

- 1) **Financování prospekce zahraničních trhů-** na základě tohoto produktu je firmě Kalas Sportswear umožněno získat finance k realizaci průzkumu indického trhu, patří sem využití reklamy, inzerce a propagačních materiálů, účast na obchodních akcích, poradenství včetně analýz, nalezení vhodného obchodního partnera či právní služby při zakládání joint venture či investice na zelené louce.

- 2) **Úvěr na investici v zahraničí-** v případě, že se firma Kalas Sportswear rozhodne zrealizovat navržené doporučení a zahájit se svým potenciálním indickým partnerem formu kooperace joint venture, popř. využít nabídky speciálních ekonomických zón, na základě tohoto produktu má možnost získat dlouhodobé úvěrové zdroje na pořízení dlouhodobého hmotného, nehmotného či finančního majetku, popř. lze tento úvěr čerpat i za účelem provozního financování zahraniční společnosti.

Exportní garanční a pojišťovací společnost, a. s. (EGAP)

Jedná se o státní úvěrovou pojišťovnu, která pojišťuje taková vývozní rizika, která nejsou pojistitelná na trhu, to znamená, že jejich pojištění nenabízí komerční úvěrové pojišťovny za běžných tržních podmínek. Proto i v tomto případě hovoříme o pojištění se státní podporou.

Výše pojistného se odvíjí od míry teritoriálního rizika dané země, která je odvozena od ekonomické klasifikace země a platebních zkušeností vývozních úvěrových pojišťoven zemí účastníků Konsensu OECD. Země jsou zařazovány do 7 rizikových kategorií, kde kategorie 7 představuje nejvyšší míru teritoriálního rizika, naopak kategorie 1 představuje minimální míru teritoriálního rizika. Do kategorie 0 jsou řazeny země, u kterých se

nepočítá s existencí jakýchkoli rizik, pojištění je v tomto případě na tržním principu, tj. bez státní podpory. Podle kategorizace zemí platné od 04-02-11 je Indie řazena do kategorie 3.

V případě majetkového joint venture a investice na zelené louce lze doporučit následující produkty poskytované společností EGAP:

- 1) **Pojištění prospekce zahraničních trhů** – pojištění kryje riziko finančních ztrát v případě, že prospekce nesplní očekávání a firma Kalas Sportswear nezrealizuje formu kooperace a na indický trh nevstoupí.
- 2) **Pojištění investic českých právnických osob v zahraničí** – na základě tohoto produktu lze pojistit každou majetkovou hodnotu, která je poukázána do zahraniční dceřiné společnosti (v našem případě ji lze chápat jako vklad do joint venture). Může se mimo jiné jednat i o výstavbu nové výrobní kapacity na „zelené louce“, o koupi již zavedené výroby, o získání majetkového podílu v zahraniční společnosti nebo o dodatečný kapitál na podporu obchodní expanze zahraniční společnosti.
- 3) **Pojištění úvěru na financování investic českých právnických osob v zahraničí** – tohoto produktu lze využít v případě čerpání úvěru na investici v zahraničí.

6. Závěr

Bakalářská práce byla zpracována pro firmu Kalas Sportswear, která se zabývá výrobou sportovního oblečení, především pak oblečením cyklistickým. Hlavním cílem práce bylo analyzovat možnosti vstupu této firmy na indický trh, za daných okolností firmě navrhnout nejvhodnější formu vstupu na vybraný trh a dále pak na základě doporučených možností najít nejvhodnější formy podpory ze strany státu. Firma Kalas Sportswear byla především vybrána z toho důvodu, jelikož jsem byla zaměstnancem této organizace po dobu několika let. Indický trh byl vybrán z více důvodů. Jednak o Indii se všeobecně hovoří jako o zemi rozdílu, růstu a příležitostí. Dále trh EU se pomalu, ale jistě vyčerpává, lze usoudit, že závislost firmy pouze na jednom teritoriu je neuváženým rozhodnutím, které pro firmy do budoucna představuje nevyhnutelné riziko. Tento názor mimo jiné potvrzuje ta skutečnost, že finanční krizí byly nejvíce ovlivněny rozvinuté země jako je USA a státy Eurozóny, růst jejich HDP zaznamenal značný propad v důsledku kolapsu exportů. Vítězem této krize je asijský region, ve kterém došlo pouze ke zpomalení růstu, po kterém opět následoval dynamický ekonomický růst.

K vypracování praktické části bakalářské práce napomohly informace týkající se dané problematiky, získané ze studia teoretických východisek, praktických zkušeností a z vlastního osobního zájmu o danou problematiku.

První část této práce je zaměřena na identifikaci současného stavu organizace a nalezení její nejvhodnější strategie rozvoje. Za účelem nalezení odpovědí bylo nutné vyhodnotit silné a slabé stránky firmy, stejně tak jako její hrozby a příležitosti. K tomuto cíli pomohly výsledky dílčích analýz hodnoceného podniku, jež vyústily ve SWOT analýzu. Na základě výsledků SWOT analýzy je firmě Kalas Sportswear doporučeno věnovat se i nadále poskytování kvalitních služeb svým zákazníkům a pokračovat v rozšiřování svých výrobních technologií a technického vybavení, které firmě umožní vyrábět kvalitní a konkurenceschopné výrobky, jež pomohou zamezit případné ztrátě zákazníků a přispějí tak k minimalizaci hrozeb, za které lze na základě výsledků analýzy Porterova modelu pěti

sil označit levné asijské výrobky. Na základě výsledků finanční analýzy je firma považována za finančně stabilní podnik a nové investice jsou řešením, jak snížit zbytečně vysokou hodnotou krátkodobých finančních zdrojů, kterými firma disponuje. Obavy z nových investic se jeví za neoprávněné, jelikož ze získaných hodnot analýzy portfolia vyplývá, že atraktivnost trhu se sportovním oblečením, zejména pak s oblečením cyklistickým, dosahuje vyšších hodnot, tak jako podíl na trhu, který firma Kalas Sportswear zaujímá. Mimo jiné, zázemí, ve kterém se firma nachází a odkud realizuje své podnikové aktivity, lze na základě výsledků PESTEL analýzy označit za ekonomicky stabilní.

Druhá část bakalářské práce je zaměřena na analýzu indického trhu, která byla provedena prostřednictvím STEP analýzy. Smyslem šetření bylo vymezit možnosti a omezení, se kterými firma Kalas Sportswear přijde do styku ve snaze proniknout na tento trh a na základě zjištěných poznatků zvolit pro firmu Kalas Sportswear nejvhodnější formu vstupu na daný trh. V závěru této kapitoly bylo snahou na reálném příkladě přiblížit výši nákladů, které by byl indický konečný zákazník nucen vynaložit v případě objednání si zakázky cyklistického kompletu od firmy Kalas Sportswear a tyto náklady porovnat s náklady, které by byl nucen vynaložit v případě objednání si té samé zakázky u indického výrobce. Na základě posouzení veškerých výsledků jednotlivých analýz a výsledků praktického příkladu vyplývá, že nejvhodnější formou vstupu firmy na tento trh je forma společného podnikání zvaná joint venture, kdy nejvhodnějším předmětem spolupráce se jeví výrobní kooperace. Zprvu lze zvolit spolupráci bez majetkových vkladů společníků, po ověření bonity svého obchodního partnera lze přistoupit ke spolupráci s majetkovou spoluúčastí. Jako další možnou variantu, kterou lze firmě doporučit, je forma vstupu prostřednictvím realizace investice na zelené louce.

Poslední část této práce je zaměřena na nalezení vhodných proexportních aktivit, vztahujících se k navrženým formám vstupu na indický trh. V případě, že se firma Kalas Sportswear rozhodne zrealizovat doporučené formy vstupu na indický trh náročné na kapitálové investice, lze u České exportní banky čerpat úvěr na investici v zahraničí či úvěr

na prospekci trhu. Tyto úvěry si je možné nechat pojistit u Exportní garanční pojišťovací společnosti, která mimo jiné nabízí možnost i pojištění zahraniční investice samotné. CzechTrade vedle vzdělávacích exportních seminářů a konferencí nabízí služby svých zástupců realizované přímo z daného teritoria.

Na základě výsledků jednotlivých analýz lze potvrdit obě stanovené hypotézy v úvodu bakalářské práce. Vstup firmy na indický trh formou vývozních operací (přímou i nepřímou obchodní metodou) není pro firmu Kalas Sportswear perspektivní. Jako výhodné se jeví využít formu vstupu prostřednictvím společného podnikání zvanou joint venture.

7. Summary

The topic of this Bachelor thesis is „Analysis of entry possibilities into indian market for chosen domestic company“. Indian economy is growing at a faster pace in comparison to other nations and has shown resilience in times of global financial crisis. Today, the indian market with about 1 billion population has become a hub of opportunities not only for the foreign investors, who can clearly see the chances of massive growth and expansion here. On the other hand, India is a nation with diversified cultures and hence it is difficult to implement any major change in social structure. However, the outlook is gradually changing and government is pushing hard to make effective changes. Efforts are being made to cut down on the red-tape.

The main goal of this Bachelor thesis has been to find the most suitable possibilities of entry into indian market for the company Kalas Sportswear, s. r. o. This company deals with the production of sportswear, especially of cycle clothing. In the first part of the Bachelor thesis, there is analyzed macro environment of Kalas Sportswear. The major external and uncontrollable factors that influence the aforementioned organization's decision making, and affect its performance and strategies. To approach the goal, it has been used PESTEL analysis. The next step has been to analyze micro environment of the company. In this part the attention has been especially paid to the model of Porter's Five Forces. This model helps Kalas Sportswear understand both the strength of its current competitive position, and the strength of a position, this company is considering moving into. Within the frame of internal environment has been considered the financial health of the company. Market attractiveness and competitive strength has been measured by GE Model. All these analysis have resulted in SWOT matrix to assess both internal and external aspects of Kalas Sportswear. The result is that Kalas Sportswear has very good opportunities to enter foreign markets and on a basis of the results has been recommended to keep on developing its production technologies and technical equipment as well as to pay the attention to customer service which is life blood of any business. STEP analysis

has helped reveal the advantages and disadvantages waiting for Kalas Sportswear and for its products in India in general. This next research has become the second part of this Bachelor thesis. Because of enormous competition of neighboring countries such as China and Pakistan and because of India's trade barriers such as high customs tariffs, the way of direct/ indirect exports to India appears to be for Kalas Sportswear and for its products out of the question. The best way for Kalas Sportswear to enter Indian market is a joint venture, the only solution how to avoid paying very high customs tariffs being imposed on imported goods in India. Another possible solution for Kalas Sportswear would be a greenfield investment in the area of special economic zones in India. All these recommended possibilities can be supported by many Czech establishments such as the Czech Trade Agency, the Czech Export Bank or the Export Guarantee and Insurance Corporation offering many interesting and advantageous products to all who are about to export.

8. Seznam použité literatury

Odborná literatura:

- [1] BENEŠ, V. *Zahraniční obchod*. Praha: Grada Publishing, 2004. 328 s. ISBN 978-80-247-0558-3
- [2] CIHELKOVÁ, E. *Světová ekonomika- základní rysy a tendence vývoje*. Praha: Oeconomica, 2004. 258 s. ISBN 80-245-0687-4
- [3] CIHELKOVÁ, E., KRÍŽKOVÁ, J., KUNEŠOVÁ, H., MARTINČÍK, D. *Světová ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2001. 257 s. ISBN 978-80-7179-311-6
- [4] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. Praha: Radix, 2002. 272 s. ISBN 978-80-86031-35-7
- [5] DVOŘÁK, P. *Základy mezinárodní obchodní politiky*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2000. 221 s. ISBN 978-80-7079-658-8
- [6] FIALOVÁ, H., FIALA, J. *Ekonomický slovník s odborným výkladem česky a anglicky*. Praha: A plus, 2009. 314 s. ISBN 978-80-903804-4-8
- [7] HINDLS, R., HOLMAN, R., HRONOVÁ, S. *Ekonomický slovník*. Praha: C. H. Beck, 2003. 519 s. ISBN 978-80-7179-819-3
- [8] JENÍČEK, V., FOLTÝN, J. *Globální problémy a světová ekonomika*. Praha: C.H. Beck, 2003. 269 s. ISBN 978-80-7179-795-2

- [9] KALÍNSKÁ, E., ŠTĚRBOVÁ, L. *Mezinárodní obchod*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2009. 148 s. ISBN 978-80-245-1299-0
- [10] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 978-80-247-0513-3
- [11] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2009. 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2
- [12] MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., REBUFFAT, M. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: HZ Editio, 2000. 226 s. ISBN 947-80-86009-34-3
- [13] MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada Publishing, 2007. 244 s. ISBN 978-80-247-1590-2
- [14] MACHKOVÁ, H., SATO, A., ZAMYKALOVÁ, M. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada Publishing, 2002. 268 s. ISBN 978-80-247-0364-5
- [15] NĚMEC, P. *Indie jako výzva jako partner*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2007. 138 s. ISBN 978-80-245-1229-7
- [16] NEUMANN, P., ŽAMBERSKÝ, P., JIRÁNKOVÁ, M. *Mezinárodní ekonomie*. Praha: Grada Publishing, 2010. 160 s. ISBN 978-80-247-3276-3
- [17] PLCHOVÁ, B. *Zahraniční obchod*. Praha: Bankovní institut, 2001. 273 s. ISBN 978-80-7265-048-3
- [18] PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010. 200 s. ISBN 978-80-247-3069-1

- [19] SKOKAN, K. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Ostrava: Repronis, 2004. 159 s. ISBN 978-80-7329-059-6
- [20] SVATOŠ, M. *Zahraniční obchod*. Praha: Grada Publishing, 2009. 367 s. ISBN 978-80-247-2708-0
- [21] SYNEK, M. *Manažerský ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4
- [22] ŠŤASTNÝ, D. *Mezinárodní obchod: teorie a politika*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2004. 150 s. ISBN 978-80-245-0805-2.
- [23] TICHÁ, L. *Vnější obchodní vztahy ČR*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Ekonomická fakulta, 2007. 167 s. ISBN 978-80-7394-015-7.
- [24] ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Internetové zdroje:

- [25] KLAUS, V. *Notes for India Speech: Dubious Attitudes of Western Countries Vis-à-Vis the Developing world* [online]. [cit. 10-11-05]. Dostupné na WWW: <<http://www.klaus.cz/clanky/936>>.
- [26] ČSÚ, *Česká republika: hlavní makroekonomické ukazatele* [online]. [cit. 11-02-08]. Dostupné na WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/\\$File/90551718.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/90551718.xls)>

- [27] ČSÚ, *Základní tendence* [online]. [cit. 11-02-08]. Dostupné na WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/F400286430/\\$File/e110910q301.pdf](http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/F400286430/$File/e110910q301.pdf)>
- [28] EUROSTAT, External trade, database [online]. [cit. 11-02-08]. Dostupné na WWW: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/external_trade/data/database>
- [29] Platy.cz, *Platy srovnáváme už 3 roky. Jak se za tu dobu změnily?* [online]. [cit.11-02-12] . Dostupné na WWW: < <http://www.platy.cz/analyzy/platy-srovnavame-uz-3-roky-jak-se-za-tu-dobu-zmenily/50008> >
- [30] ČSÚ, *Tab.01.01 Vybrané demografické údaje 1989-2009* [online]. [11-02-13]. Dostupné na WWW: < http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989#01 >
- [31] International Monetary Fund, *Report for selected countries and subjects* [online].[cit.11-03-05]. Dostupné na WWW: <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2010/02/weodata/weorept.aspx?sy=2011&ey=2011&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=924%2C534&s=L&grp=0&a=&pr1.x=33&pr1.y=6> >
- [32] Central Intelligence Agency, *The world factbook, India* [online]. [cit. 11-03-07]. Dostupné na WWW: < <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/in.html> >
- [33] Indian Express, *India's middle class population to touch 267 million in 5 yrs* [online].[cit.11-03-10]. Dostupné na WWW: < <http://www.indianexpress.com/news/indias-middle-class-population-to-touch-267-million-in-5-yrs/746724/> >
- [34] Businessinfo, *Indie, Ekonomická charakteristika země* [online].[cit.11-03-10]. Dostupné na WWW: < <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/indie-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000422/#sec6> >
- [35] < <http://www.tradeindia.com/> >
- [36] < <http://www.indiatradezone.com/> >

- [37] World Bank, *Country and Lending Groups* [online]. [cit. 11-03-20]. Dostupné na WWW: < http://data.worldbank.org/about/country-classifications/country-and-lending-groups#Lower_middle_income >
- [38] World Bank, *Data India* [online]. [cit. 11-03-20]. Dostupné na WWW: < <http://data.worldbank.org/country/india> >
- [39] Government of India, Ministry of Finance, *Import Tariff and Chapter-wise Exemption Notifications* [online]. [cit. 11-03-13]. Dostupné na WWW: < <http://www.cbec.gov.in/customs/cst-0910/chap-61.pdf> >
- [40] Government of India, Ministry of Finance, *Import Tariff and Chapter-wise Exemption Notifications* [online]. [cit. 11-03-13]. Dostupné na WWW: < <http://www.cbec.gov.in/customs/cst-0910/chap-62.pdf> >
- [41] European Commission, *India's trade with main partners 2009* [online]. [cit. 11-03-13]. Dostupné na WWW: < http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/september/tradoc_113390.pdf >
- [42] Sezindia, *List of Operational SEZ of India* [online]. [cit. 11-03-13]. Dostupné na WWW: < <http://www.sezindia.nic.in/writereaddata/pdf/ListofoperationalSEZs.pdf> >
- [43] Sezindia, *Export Performances* [online]. [cit. 11-03-14]. Dostupné na WWW: < <http://www.sezindia.nic.in/about-ep.asp> >
- [44] Doing Business, *Enforcing Contracts, India* [online]. [cit. 11-03-15]. Dostupné na WWW: < <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/india#enforcing-contracts> >
- [45] Doing Business, *Enforcing Contracts, China* [online]. [cit. 11-03-15]. Dostupné na WWW: < <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/china#enforcing-contracts> >
- [46] Transparency International, *Corruption perceptions index 2010 results* [online]. [cit. 11-03-17]. Dostupné na WWW: < http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2010/results >

- [47] BusinessInfo, *Indie, Souhrnná teritoriální informace Indie, 8.7.Problémy a rizika místního trhu* [online]. [cit. 11-03-17]. Dostupné ne WWW:
< <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/indie-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-zbozi-na/8/1000422/#sec7> >

Konference:

- [48] KAMENÍK, I. Přednáška z konference CzechTrade, *Jak úspěšně exportovat do Indie a Číny*, 2011.

9. Seznam tabulek a grafů

Tabulky:

Tabulka 1: Meziroční vývoj produkce (výrobky a služby)v mil. Kč.....	43
Tabulka 2: Meziroční vývoj celkové poptávky (zakázková výroba) 2007-2010 v Kč.....	45
Tabulka 3: Vývojový trend zahraničí/tuzemsko v mil. Kč.....	51
Tabulka 4: Průměrná roční míra inflace v letech 2000-2010 (v %)	57
Tabulka 5 : Zahraniční obchod ČR- Indie v mil. €, textilní průmysl	58
Tabulka 6: Vývoj rentability firmy Kalas Sportswear (v %) za 2005-2009.....	68
Tabulka 7: Vývoj zadluženosti firmy Kalas Sportswear v letech 2005- 2009	69
Tabulka 8: Vývoj likvidity firmy Kalas Sportswear. za 2005- 2009.....	71
Tabulka 9: Podíl ČPK na oběžných aktivech (v %)	71
Tabulka 10: Jednotlivé faktory v rámci atraktivnosti trhu.....	72
Tabulka 11: Jednotlivé faktory v rámci konkurenčního postavení.....	73
Tabulka 12: Silné, slabé stránky firmy a její příležitosti a hrozby	75
Tabulka 13: Vývoj HDP Indie, 2005-2010.....	85
Tabulka 14: Inflace v roce 2010	86
Tabulka 15: Vývoj exportu ze SEZ, Indie za 2003-2010	89
Tabulka 16: Zakázka realizovaná u indického dodavatele	91
Tabulka 17: Zakázka realizovaná u Kalas Sportswear	92

Grafy:

Graf 1: Meziroční vývoj produkce (výrobky a služby)v mil. Kč	42
Graf 2: Meziroční vývoj produkce (v %).....	44
Graf 3: Meziroční nárůst celkové poptávky (zakázková výroba) 2007-2010 (v %)	45
Graf 4: Prodej Kalas Sportswear 2000.....	50
Graf 5: Prodej Kalas Sportswear 2010.....	50
Graf 6: Vývojový trend zahraničí/tuzemsko v mil. Kč.....	52
Graf 7: Poptávka dle jednotlivých zemí (v %) za 2005	53
Graf 8: Poptávka dle jednotlivých zemí (v %) za 2010.....	53
Graf 9: Meziroční změna HDP (v %) za 2000-2010, reálně	56
Graf 10: Zahraniční obchod ČR- Indie v mil. €, textilní průmysl	58
Graf 11: Vývoj rentability firmy Kalas Sportswear (v %) za 2005-2009.....	68
Graf 12: Vývoj celkové zadluženosti firmy Kalas Sportswear (v %) za 2005- 2009.....	69
Graf 13: Vývoj likvidity firmy Kalas Sportswear za 2005- 2009.....	71
Graf 14: Podíl jednotlivých sektorů na tvorbě HDP, 2009/10.....	86
Graf 15: Vývoj ročního nárůstu exportu ze SEZ , Indie (v%).....	89

Obrázky a schémata:

Obrázek 1: Organizační struktura firmy Kalas Sportswear.....	47
Obrázek 2: Postavení firmy Kalas Sportswear v Modelu GE.....	73
Obrázek 3: SWOT matice firmy Kalas Sportswear.....	77
Schéma: Matice Swot analýzy firmy Kalas Sportswear.....	76

10. Přílohy

Příloha 1: Výsledek SWOT analýzy firmy Kalas Sportswear

Tabulka: Výsledek SWOT analýzy firmy Kalas Sportswear.

Číslo faktoru	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
1.	13	6,22
2.	15	7,18
3.	15	7,18
4.	19	9,09
5.	12	5,74
6.	13	6,22
7.	6	2,87
8.	7	3,35
S		47,85
9.	10	4,78
10.	5	2,39
11.	5	2,39
12.	0	0,00
13.	4	1,91
W		11,48
14.	14	6,70
15.	19	9,09
16.	4	1,91
17.	2	0,96
O		18,66
18.	17	8,13
19.	12	5,74
20.	5	2,39
21.	12	5,74
T		22,01
Celkem	209	

Pramen: autorka, vlastní šetření 2011