



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Diplomová práce

# Analýza exportních příležitostí pivovaru Poutník

Vypracovala: Bc. Lenka Veselá

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

České Budějovice 2014

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka VESELÁ**  
Osobní číslo: **E12645**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Analýza exportních příležitostí Pivovaru Poutník**  
Zadávající 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 analýza Pivovaru Poutník z pohledu jeho zahraničního obchodu a návrh možností vstupu na zahraniční trh.

#### **Metodický postup:**

1. Studium odborné literatury
2. Sběr dat a analýza současného postavení podniku a exportních aktivit
3. Analýza aktuálních exportních aktivit
4. Zhodnocení analýz
5. Doporučení a návrhy pro pivovar

#### **Rámcová osnova:**

1. Úvod. 2. Literární rešerše. 3. Cíle a metodika. 4. Analýza a syntéza poznatků z vlastního zkoumání. 5. Vlastní návrhy. 6. Závěr. 7. Seznam literatury.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:

**BENEŠ, V. a kol. *Zahraniční obchod*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0558-3.**


**MACHKOVÁ, H. a kol. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0364-5.**

**MACHKOVÁ, H., E. ČERNOHLÁVKOVÁ a A. SATO a kol. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0686-5.**


**SVATOŠ, M. a kol. *Zahraniční obchod*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2708-0.**

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

Datum zadání diplomové práce: **11. ledna 2013**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDEJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
L.S. (25)  
370 05 České Budějovice

  
Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2013

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě archivované Ekonomickou fakultou - 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.

Dne 28. 04. 2014

.....  
Bc. Lenka Veselá

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych poděkovala vedoucí práce Ing. Lucii Tiché, Ph.D. za odborné vedení a spolupráci při zpracování diplomové práce. Dále panu Vladimírovi Veselému, řediteli pivovaru a otci, za poskytnuté informace a odbornou pomoc.

## OBSAH

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. ÚVOD.....</b>  | <b>3</b>  |
| 1.1. Cíle práce .....  | 4         |
| 1.2. Pracovní hypotézy .....                                   | 4         |
| <b>2. PŘEHLED ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY .....</b>                    | <b>5</b>  |
| 2.1. Pojem mezinárodní a zahraniční obchod .....               | 5         |
| 2.2. Společná obchodní politika .....                          | 8         |
| 2.3. Formy vstupu na zahraniční trhy.....                      | 9         |
| 2.3.1. Dovozy a vývozy operace.....                            | 10        |
| 2.3.2. Vstupní nenáročná na kapitálové investice.....          | 13        |
| 2.3.3. Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy .....      | 14        |
| 2.4. Podpora exportu v ČR.....                                 | 16        |
| 2.4.1. Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO) .....             | 17        |
| 2.4.2. CzechTrade .....  | 18        |
| 2.4.3. CzechInvest.....  | 19        |
| 2.4.4. Exportní garanční a pojišťovací společnost – EGAP ..... | 20        |
| 2.4.5. Česká exportní banka (ČEB) .....                        | 21        |
| 2.5. Pivovarnické odvětví.....                                 | 22        |
| <b>3. METODIKA.....</b>  | <b>25</b> |
| <b>4. ŘEŠENÍ A VÝSLEDKY .....</b>                              | <b>27</b> |
| 4.1. Charakteristika podniku .....                             | 27        |
| 4.2. Pest analýza Česká republika .....                        | 29        |
| 4.2.1. Politicko – právní faktory .....                        | 29        |
| 4.2.2. Ekonomické faktory.....                                 | 31        |
| 4.2.3. Sociálně – kulturní faktory .....                       | 33        |
| 4.2.4. Technologické faktory .....                             | 34        |
| 4.3. Porterův model 5 sil v odvětví Česká republika .....      | 35        |
| 4.4. Portfolio analýza podniku .....                           | 39        |
| 4.5. Charakteristika vybraných ekonomických ukazatelů.....     | 40        |
| 4.6. SWOT analýza .....  | 42        |
| 4.6.1. Vnitřní analýza.....                                    | 42        |
| 4.6.2. Vnější analýza.....                                     | 44        |

|             |  |           |
|-------------|--|-----------|
| 4.6.3.      | Zhodnocení SWOT analýz.....                                    | 46        |
| 4.7.        | Současný export a exportní snahy.....                          | 48        |
| 4.8.        | Analýza potencionálních zahraničních odbytíšť .....            | 50        |
| 4.8.1.      | Slovinsko .....  | 50        |
| 4.8.2.      | Itálie .....   | 55        |
| 4.8.3.      | Rumunsko .....   | 60        |
| 4.9.        | Využití podpory CzechTrade, ČEB, EGAP .....                    | 64        |
| 4.9.1.      | CzechTrade .....   | 64        |
| 4.9.2.      | ČEB.....   | 65        |
| 4.9.3.      | EGAP.....  | 68        |
| 4.10.       | Návrh exportních příležitostí a vstupů na zahraniční trhy..... | 72        |
| <b>5.</b>   | <b>ZÁVĚR .....</b>   | <b>77</b> |
| <b>I.</b>   | <b>SUMMARY .....</b>   | <b>79</b> |
| <b>II.</b>  | <b>ZDROJE .....</b>  | <b>80</b> |
| <b>III.</b> | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ .....</b>                    | <b>89</b> |
| <b>IV.</b>  | <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>                                      | <b>90</b> |
| <b>V.</b>   | <b>PŘÍLOHY.....</b>  | <b>91</b> |

## 1. ÚVOD

Zahraniční obchod dává možnost malým ekonomikám, jako je Česká republika, dosáhnout určitého růstu. V dnešní době globalizace hraje právě export významnou roli pro většinu států, nejen pro menší otevřené ekonomiky, pro které má stěžejní význam. Vládní politika, jejíž zájmem je podpora hospodářského růstu státu, se z velké části zaměřuje na zvýšení konkurenceschopnosti a aplikaci obchodně-ekonomických zájmů v zahraničí.

Velkým mezníkem ve vývoji zahraničního obchodu České republiky byl vstup do Evropské unie (EU), který výrazně ovlivnil zahraničně obchodní politiku ČR, která se rozdělila na dvě části - obchodování uvnitř EU a obchod se třetími zeměmi. Vstupem do EU byly také zrušeny všechny dohody ČR s ostatními státy ohledně obchodování a ČR se musela podřídít celku EU. Velkou výhodou ale je, že tím byly odstraněny obchodní bariéry, což výrazně usnadnilo pohyb zboží, osob i kapitálu v rámci EU.

Dalším důležitým krokem pro zlepšení konkurenceschopnosti České republiky je vypracování Exportní strategie České republiky pro období 2012-2020. Tento dokument vypracovalo Ministerstvo průmyslu a obchodu a v březnu roku 2012 bylo schváleno Vládou České republiky. Hlavním cílem této strategie je posunout Českou republiku mezi konkurenceschopné země světa.

Diplomová práce je zaměřena na analýzu exportních příležitostí malého pivovaru. Jelikož se Evropa v průběhu let stala hlavním centrem výroby a konzumace piva na světě, je export piva z České republiky poměrně aktuálním a diskutovaným tématem a také možností, jak udržet nebo zvýšit produkci piva některých pivovarů v České republice. V poslední době totiž konzumace tradičního českého piva klesá a do popředí se dostávají ovocná piva nebo pivní mixy a ne všechny pivovary jsou schopny na tuto změnu reagovat, a pokud nemají zajištěný odbyt svého tradičního piva, mohou se dostat do existenčních problémů. To platí zejména pro malé pivovary, které nejsou součástí žádného uskupení, nemají tak širokou produkci a nemohou se rychle přizpůsobit.

V teoretické části práce je vysvětlen pojem mezinárodní a zahraniční obchod z různých pohledů, zmíněn je také pojem Společné obchodní politika EU. Stěžejní částí literární rešerše je přehledné rozdělení všech dostupných forem vstupu podniku na zahraniční trhy a podpora českým firmám v oblasti exportu a zahraničního obchodu. Na závěr teoretické části je nastíněna současná situace pivovarnického odvětví v oblasti exportu.



V první části vlastní práce je představen pivovar Poutník, jehož činnost se stala výchozím podkladem pro tuto práci. Jelikož se jedná o menší pivovar, který se již v minulosti pokusil o exportní aktivity, které byly neúspěšné a nevyústily v dlouhodobou zahraniční spolupráci, je část práce věnována právě těmto neúspěšným pokusům.

V práci jsou dále vypracovány analýzy, které pomohou identifikovat možnost exportních aktivit pivovaru. Jako první je vypracována PEST analýza, která nám zmapuje možné ohrožení z vně podniku, dále pak Porterův model pěti sil v odvětví, který pomůže zmapovat konkurenci v odvětví. Následně portfolio analýza a na závěr je sestavena SWOT analýza a její hodnocení.

Možnost exportních příležitostí je zpracována pro tři zahraniční trhy, které jsou analyzovány pomocí PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil v odvětví. Na vybraných trzích je zmapována česká konkurence a jejich vstup na tento zahraniční trh. V závěru práce jsou zhodnoceny vybrané trhy a navržena nejvýhodnější forma vstupu.

## **1.1. CÍLE PRÁCE**

Hlavním cílem práce je analýza pivovaru Poutník z pohledu jeho zahraničního obchodu a návrh možností vstupu na zahraniční trh.

Vedlejším cílem práce je analyzovat současné postavení pivovaru na českém trhu a dostupné možnosti podpory exportu.

## **1.2. PRACOVNÍ HYPOTÉZY**

- Pro pivovar je export do vzdálenějších destinací nevýhodný především kvůli tradičnímu vaření piva a menší trvanlivosti.
- Sledovaný podnik nemá dostatečný přehled o možnostech podpory exportních aktivit.
- Exportní příležitosti pro pivovar jsou zejména v rámci Evropské unie a evropského kontinentu.

## 2. PŘEHLED ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

### 2.1. POJEM MEZINÁRODNÍ A ZAHRANIČNÍ OBCHOD

Definice mezinárodního obchodu podle Štěrbové a kol. (2013, p. 13) „Mezinárodní obchod je v našem pojetí druhem mezinárodních ekonomických vztahů, vztahů mezi subjekty světové ekonomiky, které mají reálný charakter. Jedná se o obchod uskutečňovaný v mezinárodním (v současné době již globálním) prostředí a spolu se zahraničními investicemi o jednu ze dvou hlavních forem mezinárodního podnikání.“

Dva hlavní směry mezinárodní politiky, kterou lze pozorovat jsou následující:

- volný obchod (liberalizmus) – je založen na postupném odstraňování obchodních omezení týkající se celního i necelního charakteru.
- ochranářství (protekcionismus) – tato forma je založena na ochraně domácí výroby před konkurencí ze zahraničí. (Plchová & kol., 2001, p. 36)

Zajímavý pohled na mezinárodní obchod má i britský autor John Wilson. „Mezinárodní obchod je nutný pro udržení a růst prosperity ve všech zemích. Rozvojem jednotlivých evropských trhů vzniká u všech ředitelů a manažerů potřeba vědět, jak obchodovat s evropskými firmami a jak konkurovat jiným organizacím evropským a mimoevropským stejně dobře jak tradičním rivalům. Pracovníci marketingového a prodejního úseku se musí připravit na práci v nových tržních podmínkách. Doufejme, že byrokratické překážky v obchodování uvnitř Evropského společenství zmizí a že bude nutné překonávat pouze bariery jazykové a kulturní.“ (Wilson, 1990, p. 1)

V mezinárodním obchodě je pro dnešní dobu typická zejména globalizace a internacionalizace. Mezinárodní vazby se stávají stále důležitější následkem celosvětově vzájemného propojení a především rychlého rozvoje komunikačních technologií. Díky rostoucímu objemu zahraničního obchodu dochází stále více k zahraničním kontaktům s příslušníky odlišných kultur. (Gullová & kol., 2002)

Hlavní proměny v teorii mezinárodního obchodu nastávají na přelomu dvacátého a jednadvacátého století. Postupující proces globalizace přináší změnu tržních podmínek, a tedy hlavní důvod změn. Tempo růstu mezinárodních obchodních transakcí poprvé převýšilo koncem devadesátých let frekvenci obchodování uvnitř jednotlivých států. Všichni účastníci obchodování se stali součástí globálního trhu. Příčiny urychlení

tohoto procesu lze hledat především v působení čtyř faktorů:

- technologická expanze,
- liberalizace mezinárodního obchodu,
- globální propojení veřejných a soukromých institucí,
- nástup globálního konkurenčního prostředí. (Kalínská, Petříček & kol., 2003).

„Zahraniční obchod je historicky nejstarší a dosud nejrozšířenější formou vnějších hospodářských vztahů. Jejich vliv na hospodářský rozvoj jednotlivých zemí se podstatně prohloubil v celém období po druhé světové válce (v porovnání s meziválečným vývoje). V posledních desetiletích pak vývoj mezinárodního obchodu patří k nejdynamičtějším prvkům vývoje světové ekonomiky.“ (Plchová & kol., 2001, p. 11)

„Podstatou zahraničního obchodu je realizace dovozu a vývozu zboží a služeb mezi domácí ekonomikou a zahraničím. Teoretický základ zahraničně obchodní politiky tvoří jednotlivé teorie zahraničního obchodu, které začaly být utvářeny již od 18. století. Tyto teorie vyznívaly protekcionisticky nebo naopak liberálně, v závislosti na cílech a používaných nástrojích, které zastánci teoretických přístupů k zahraničnímu obchodu prosazovali.“ (Fojtíková, 2008, p. 2)

„Zahraniční obchod lze definovat jako obchod jedné národní ekonomiky se svým okolím, tj. s jednou či více jinými národními ekonomikami, příp. také jako obchod jednoho státu s jinými státy, shodují-li se jejich hranice s hranicemi ekonomik. Zahraniční obchod má podobu obchodních operací, přičemž zahraniční prvek může být definovaný dvěma způsoby, z čehož vznikají dvě pojetí zahraničního obchodu.“ Jedná se o přeshraniční a národní koncept zahraničního obchodu. (Štěrbová & kol., 2013, p. 15-16)

Beneš a kol. (2004, p. 32-33) tvrdí: „čím je země větší a čím více má obyvatel, tím je míra závislosti ekonomiky na vnějších ekonomických vztazích menší. Z národohospodářského hlediska existují v zásadě dva přístupy k zahraničnímu obchodu či k vnějším ekonomickým vztahů. Je to přístup pasivní, někdy nazývaný pasivní pojetí úlohy zahraničního obchodu v reprodukčním procesu, a aktivní.“

„Zahraničně obchodní politika působí na ekonomiku země v té míře, v jaké je země zapojena do mezinárodního prostředí. Míra tohoto zapojení je dána především

rozměrem ekonomiky neboli množstvím spotřebitelů na vnitřním trhu. Proto čím menší je vnitřní trh, tím větší je otevření ekonomiky, a naopak.“ (Plchová & kol., 2001, p. 35)

„Význam zahraničního obchodu lze spatřovat také ve zjištění, že čím větší je vzájemná hospodářská provázanost dvou a 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.“ (Svatoš & kol., 2009, p. 21)

„Při pohledu na fungování zahraničního obchodu v ekonomice jednotlivých zemí nalezneme výrazné rozdíly v závislosti na typu ekonomiky, pokud jde o jejich ekonomický rozměr a ekonomickou vyspělost. Přesto lze určité funkce označit jako obecně platné. Jsou to zejména:

- transformační funkce – vliv zahraničního obchodu na utváření stavu vnitřní ekonomické rovnováhy,
- růstová funkce (též „zprostředkování mezinárodní specializace“) – naplňování hlediska ekonomie času s výsledkem úspory národní práce při zapojení do mezinárodní dělby práce,
- faktor zaostávání domácí ekonomiky (za určitých specifických podmínek).“ (Plchová & kol., 2001, p. 14)

„Specializace jako důsledek zapojení národní ekonomiky do mezinárodní dělby práce formou ZO, přináší úspory vynakládané práce a ekonomii času, což vysvětluje produktivitu a spotřební možnosti ekonomiky.“ (Štěrbová & kol., 2013, p. 23)

„Kritéria specializace mohou mít podobu:

- rozdílů v absolutních nákladech práce
- rozdílů v komparativních (selektivních) nákladech
- rozdílů ve vybavenosti základními výrobními faktory, půdou, prací a kapitálem,
- rozdílů v dosažené technice a technologii,
- rozdílů v úrovni kvalifikace práce a lidskému kapitálu,
- geografických faktorů,
- zahraničních preferencí
- atd.“ (Kubišta & kol., 2009, p. 234)

## 2.2. SPOLEČNÁ OBCHODNÍ POLITIKA

Předpokladem integrační smlouvy o založení Evropských společenství (1957) bylo vytvoření celní unie s jednotným celním sazebníkem na zboží pocházející ze třetích zemí mimo společenství, společná obchodní politika (SOP) byla součástí již této smlouvy. SOP však byla zařazena pod vnější činnost EU až v Lisabonské smlouvě (2009). (Kalínská & kol., 2010, p. 120)

SOP je v současné době ve výlučné pravomoci Evropského společenství. Je založena na úpravě celních sazeb a principech, které jsou platné pro uzavírání celních a obchodních dohod a jsou platné pro všechny státy EU. Jedná-li se o uzavírání mezinárodních dohod o službách, o obchodních aspektech práv k duševnímu vlastnictví, sjednocování liberalizačních opatření, vývozní politice a opatření na ochranu obchodu, platí též jednotné principy s malými výjimkami. Součástí SOP EU jsou i témata, která zahraniční obchod ovlivňují, např. energetická a surovinová bezpečnost zahraniční investice nebo ochrana životního prostředí a klimatické změny. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, n.d.)

„Obsah společné obchodní politiky vymezují články 131 - 134 Smlouvy o založení ES (SES). Iniciativním orgánem je Evropská komise (Generální ředitelství pro obchod), která předkládá Radě návrhy konkrétních opatření společné obchodní politiky či doporučení na sjednání mezinárodní smlouvy.“ (Fričová, 2014)

„Česká republika se vstupem do EU připojila k celní unii, která na dovozy a vývozy z a do třetích zemí uplatňuje jednotné úpravy obchodních vztahů, závazné pro všechny členské státy EU. Evropská unie všemi dostupnými nástroji zajišťuje výhodný přístup unijního zboží na trhy třetích zemí a otevírá svůj trh pro zahraniční zboží, přičemž důsledně sleduje dodržování mezinárodních pravidel obchodu a v případě jejich porušování přijímá opatření na ochranu svých zájmů.“ (BusinessInfo.cz, 2014b)

„Cílem SOP je přispět ve společném zájmu k

- harmonickému rozvoji světového obchodu,
- podstatnému odstranění omezení mezinárodního obchodu a
- snižování celních překážek.“ (Cihelková, 2003, p. 62)

V rámci společné obchodní politiky lze vymezit 3 základní dimenze:

- multilaterální dimenzi – jedná se o uplatňování zahraničně obchodní politiky na základě multilateralismu, tedy vůči více zemím. (Světová obchodní organizace a další mezinárodní organizace)
- bilaterální dimenzi – zahraničně obchodní politika je prováděna na základě bilateralismu, tedy vůči jedné zemi. (dohody o volném obchodu, regionální dohody)
- autonomní dimenzi – jsou zvolena opatření vůči třetím zemím. (systém všeobecných celních preferencí, ochranná opatření). (BusinessInfo.cz, 2012)

### **2.3. FORMY VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRHY**

Jedním z klíčových rozhodnutí mezinárodního marketingu je, jakým způsobem firma vstoupí na zahraniční trh. Je řada možných forem vstupu a výběr strategií je ovlivněn více faktory: potenciál cílového trhu pro vyráběný produkt nebo poskytovanou službu, možnost kontrolovat mezinárodní podnikatelské aktivity, rizikovost podnikání na vybraném zahraničním trhu a konkurenceschopnost podniku v mezinárodním prostředí, zejména však investiční náročnost vstupu na konkrétní zahraniční trh a zdroje, které firma může využít. (Machková, 2009, p. 74)

„Díky rostoucí liberalizaci mezinárodního podnikatelského prostředí si mohou podniku volit stále širší spektrum forem podnikání na mezinárodních trzích. Malé a střední podniky obvykle začínají podnikat formou vývozních a dovozních operací, velké firmy kombinují řadu forem podle zvolené strategie pro cílové zahraniční trhy. Při rozvoji mezinárodních aktivit mohou české podniky využít nabídku služeb řady institucí, které se na podporu mezinárodního podnikání zaměřují.“ (Machková, Černošlávková, Sato & kol., 2010, p. 13)

Podnik může vstoupit na zahraniční trh pomocí více forem vstupu, které lze rozdělit do třech velkých kategorií:

- obchodní metody (vývozní a obchodní operace),
- formy nenáročné na kapitálové investice,
- kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy. (Kalínská & Petříček, 2003)

Na zahraničních trzích mohou firmy využívat různé strategie mezinárodního podnikání. Při volbě strategie pro cílový trh je vždy nutno zohlednit zvláštnosti a vyspělost trhu a celou řadu dalších faktorů. Jedná se zejména o: obchodně politické podmínky, ekonomické prostředí, politické prostředí, právní prostředí, charakteristika výrobků, charakteristika obchodního partnera, efektivnost vybrané formy podnikání. (Machková, Černošlávková, Sato & kol., 2010, p. 13)

### **2.3.1. DOVOZNÍ A VÝVOZNÍ OPERACE**

„Vývozní a dovozní operace jsou tradiční a pravděpodobně nejjednodušší formou vstupu firem na zahraniční trhy. Často je vývoz chápán jako forma vstupu na zahraniční trh, která nevyžaduje žádné investice. Pokud chce však podnik na zahraničním trhu uspět a získat na něm významnější podíl, musí investovat značné zdroje do mezinárodního marketingu.“ (Machková, 2009, p. 74)

„Export je nejjednodušší formou vstupu na zahraniční trhy. Vývoz může být nepřímý, prostřednictvím domácích prostředníků, anebo přímý k zahraničnímu zákazníkovi.“ (Štrach, 2009, p. 37)

Nepřímá obchodní metoda znamená prodej zboží a služeb s využitím „třetích osob“, ať už zástupců, prostředníků, kteří mohou být nezávislí. Podnik může vytvořit vlastní zahraniční síť na distributorské nebo zastupitelské bázi nebo se může jednat o prodej zboží obchodním dovozním firmám v zahraničí. (Beneš & kol., 2004, p. 267)

#### **Prostřednické vztahy (nepřímý vývoz)**

V mezinárodním obchodě se objevuje řada prostředníků (subjektů), kteří zajišťují obchod vlastním jménem, na vlastní účet a podnikají na vlastní riziko. (Machková, Sato, Zamykalová & kol., 2002)

Tato forma vstupu je vhodná zejména pro menší a střední podniky. „Hlavní výhodou jsou 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.“ (Plchová & kol., 2001, p. 134).

„Hlavními nevýhodami mohou být ztráta bezprostředního kontaktu se zákazníkem, a tudíž ztráta kontroly nad mezinárodní marketingovou strategií.“ (Machková, 2009, p. 232)

### **Smlouvy o výhradním prodeji (nepřímý vývoz)**

Ve smlouvě o výhradním prodeji se dodavatel zavazuje, že bude dodávat zboží v určité oblasti pouze odběrateli (výhradnímu prodejci), který je uveden ve smlouvě o výhradním prodeji. (Plchová & kol., 2001, p. 136)

„Výhodou použití služeb výhradního prodejce může být rychlý vstup na zahraniční trhy, a to díky možnosti prodeje v již vybudovaných distribučních cestách. Dále pak může výrobce proniknout i na vzdálené trhy, či na trhy, na nichž nepředpokládá příliš vysoký obrat, avšak chce na nich být přítomen za poměrně nízkých nákladů a rizika. Nevýhodou je, stejně jako u prostředníka, ztráta bezprostředního kontaktu s trhem a velká samostatnost výhradního prodejce.“ (Machková, Sato, Zamykalová & kol., 2002, p. 233)

### **Obchodní zástupce (nepřímý vývoz)**

Zastupitelská činnost je založena na vyvíjení aktivit, které vyústí v uzavření různého typu smlouvy. Může se jednat o sjednávání a uzavírání obchodů jménem zastoupeného na jeho účet, ale i o zajištění příležitosti k uzavření smlouvy. (Machková, Černošlávková, Sato & kol., 2003, p. 24)

Může se jednat o zprostředkování jednorázové (smlouva o zprostředkování) nebo o dlouhodobou spolupráci (smlouva o obchodním zastoupení), zvláštním typem smlouvy je potom výhradní obchodní zastoupení. (Plchová & kol., 2001, p. 137)

„Zástupci by měli soustavně zprostředkovávat obchody ve vymezené oblasti a dosahovat určitého minimálního obratu za stanovené období. Je nutné, aby při svém působení respektovali podmínky stanovené zastoupeným a řídili se jeho pokyny. Zástupci plní důležitou informační funkci.“ (Machková, Sato, Zamykalová & kol., 2002, p. 233)

### **Komisionář a mandatář (nepřímý vývoz)**

„Komisionářskou smlouvou se komisionář zavazuje, že zařídí vlastním jménem pro komitenta na jeho účet určitou obchodní záležitost a komitent se zavazuje zaplatit mu úplatu. Komisionářská smlouva se od smlouvy mandátní odlišuje tím, že mandatář jedná jménem mandanta a komisionář jedná jménem svým.“ (Machková, Černošlávková, Sato & kol., 2003, p. 26).



Využitím služeb komisionáře získá podnik určité výhody, a to zejména možnost kontroly nad cenami, protože komisionář prodává zboží za ceny stanovené komitentem, další výhodou může být využití obchodních a distribučních cest komisionáře a jeho goodwillu. (Machková, Sato, Zamykalová & kol., 2002, p. 234)

„Nevýhodou je přílišná samostatnost komisionáře a neuplatnění vlastního image na zahraničním trhu.“ (Plchová & kol., 2001, p. 140)

### **Piggyback (nepřímý vývoz)**

„Piggybacking znamená spolupráci více firem ze stejného oboru podnikání v oblasti vývozu. Princip spočívá ve využití distribuční sítě obvykle velké a známé firmy k prodeji vlastních výrobků v zahraničí. Prakticky jde o výměnu výrobků firem mezi sebou, organizace vstupují na zahraniční trh pod svou značkou.“ (Štrach, 2009, p. 38)

Pro malé firmy je výhodou možnost využít jméno a zkušenosti firmy, pro velké firmy je zase výhodou možnost nabízet zákazníkům komplexní výrozkové škály a úplata, kterou získá. (Plchová & kol., 2001, p. 141)

Piggybacking je v některých případech také využíván jako forma mezifiremní spolupráce velkých firem. Společné poskytování služeb na zahraničním trhu a úspora nákladů formou financování prodejní sítě je hlavním důvodem pro využívání piggybacku u velkých firem. (Machková, Sato, Zamykalová & kol., 2002, p. 235)

### **Přímý vývoz**

„Při přímém exportu organizace vytváří přímý kontakt se zemí vývozu, a tím je vyřazen domácí zprostředkovatel. Organizace využívá distribuční kanály, jako je např. domácí exportní oddělení, zahraniční pobočka, zahraniční zastoupení atd. Mezi výhody přímého exportu patří např. větší potenciál návratnosti investice, přímý kontakt se zahraničním trhem, lepší kontrola nad výrobky, distribucí a cenami.“ (Šracht, 2009, p. 37)

Přímá metoda je velmi náročná na znalosti, je důležité, aby podnik znal technickou i obchodní problematiku. Využití této metody však obvykle působí pozitivně na stabilizaci obchodních vztahů. Hlavní výhodou vstupu na zahraniční trh pomocí přímého vývozu je kontrola nad nabízeným výrobkem a cenami, a dále možnost realizovat svoji vlastní marketingovou strategii pro mezinárodní trhy. (Plchová & kol., 2001, p. 141)

### **2.3.2. VSTUPY NENÁROČNÉ NA KAPITÁLOVÉ INVESTICE**

„V případě, že podnik nehodlá investovat v zahraničí, ale přesto chce v rámci rozvoje mezinárodních aktivit uplatnit své výrobky či služby na trhu jiným způsobem než klasickými vývozními operacemi, může si zvolit např. formu poskytnutí licence, franchising nebo smlouvu o řízení. V případě zájmu o spolupráci v oblasti výroby může zvolit formu zušlechťovacích operací či výrobní kooperace, v oblasti výzkumu a vývoje pak, výzkum na zakázku nebo společný výzkum a vývoj.“ (Machková, Černošková, Sato & kol., 2003, p. 28)

V případě, že chce podnik rozvíjet své mezinárodní aktivity jinak než pomocí dovozních a vývozních operací, a zároveň nehodlá v zahraničí investovat, může zvolit několik forem vstupu na zahraniční trh, a to zejména:

- licence,
- franšíza,
- smlouva o řízení.

Pokud by se jednalo o spolupráci v oblasti výroby, je možné využít formu zušlechťovacích operací nebo výrobní kooperace. (Plchová & kol., 2001, p. 142)

#### **Licence**

„Licence jsou jednou z často používaných forem vstupů na zahraniční trhy. Termín licence označuje povolení, svolení k činnosti, která je jinak zakázána. Licenci uděluje ten, kdo má k využití nehmotného statku absolutní právo, například majitel patentu. Právě majitel se může rozhodnout, že umožní využití nehmotného statku určité osobě, že jí k tomu poskytne svolení, tj. licenci.“ (Machková, 2009, p. 79)

#### **Franšíza**

„Jde o druh obchodních operací, v nichž frančízor (franchiser) poskytuje vyzkoušenou formou, jak provádět obchodní činnost, nabyvateli práv – frančízantovi, a to za podmínky, že ten zaplatí konkrétní poplatek za získání těchto práv a odvádí pevné procento ze svých zisků ve prospěch frančízora.“ (Svatoš & kol., 2009, p. 46)

#### **Smlouva o řízení (na další stránku)**

„Předmětem smlouvy je poskytnutí řídicích znalostí a špičkovým manažerů, obvykle na dobu určitou, na smluvním základě. Může jít například o řízení výrobního závodu, o řízení v oblasti služeb, nejčastěji v hotelnictví, anebo o poradenské služby. Odměnou

může být určité procento z obrátu, podíl na zisku nebo možnost získání části akcií společnosti za předem stanovených podmínek. Manažerské know-how je tedy považováno za nehmotný vklad do podnikání.“ (Machková, Černohlávková, Sato & kol., 2003, p. 37)

### **Zušlechťovací operace**

„Podstatou zušlechťovací operace je zpracování nebo přepracování surovin, materiálů či polotovarů do vyššího stupně finality, eventuelně do konečné podoby hotového výrobku.“ (Plchová & kol., 2001, p. 150)

Podniky využívají zušlechťovací operace zejména z důvodu nižších mzdových nákladů nebo dalších nákladů, které nám sníží výrobní náklady na celkový výrobek. Někdy jsou označovány jako tzv. práce ve mzdě. Zušlechťovací operace jsou realizovány na základě smlouvy o dílo. (Machková, Sato, Zamykalová & kol., 2002, p. 230)

### **Mezinárodní výrobní kooperace**

Mezinárodní výrobní kooperace funguje na principu rozdělení výrobního programu mezi výrobce z různých zemí. Kompletace výrobku může být dokončena jedním nebo oběma výrobci. (Plchová & kol., 2009, p. 151)

„Smlouva o mezinárodní výrobní kooperaci je tzv. nepojmenovanou smlouvou a její obsah a forma záleží na dohodě mezi smluvními partnery. Smluvní partneři mohou využívat rozdílů v nákladovosti jednotlivých komponentů nebo finálních výrobků, dostupnosti výrobních zdrojů, dostupnosti zdrojů financování, disponibilitě výzkumných-vývojových kapacit, ve specifickém know-how, v daňovém a celním zatížení v jednotlivých zemích apod. Díky mezinárodní spolupráci mohou dosáhnout snížení celkových nákladů a zvýšení konkurenceschopnosti na jednotlivých trzích.“ (Machková, Černohlávková, Sato & kol., 2003, p. 38)

### **2.3.3. KAPITÁLOVÉ VSTUPY PODNIKŮ NA ZAHRANIČNÍ TRHY**

„Kapitálově náročné formy vstupu na zahraniční trhy jsou nejobtížnější skupinou vstupů podniku na zahraniční trhy. Rozhodnutí o kapitálovém vstupu na zahraniční trh vychází z dlouhodobě finanční strategie a musí být podloženo celou řadou analýz.“ (Machková, Sato, Zamykalová & kol., 2002, p. 59)

„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 kapitálové investice v zahraničí probíhají formou fúzí a akvizic, nově zakládaných podniků (tzv. investic na zelené louce), formou společného podnikání a strategických aliancí.“ (Machková, Černošlávková, Sato & kol., 2003, p. 32)

„Častým motivem zahraničních investorů jsou nižší výrobní náklady, zejména nízká úroveň mzdových nákladů, levné suroviny a možnost jejich zpracování přímo na místě. Dalším motivem může být ekonomický růst firmy, která na vlastním trhu již dosáhla maximálního povoleného tržního podílu vzhledem k existenci protimonopolních zákonů. Velmi často jsou firmy vedeny snahou o přítomnost na trzích, které nejsou zcela saturovány, a to přiblížení konečnému zákazníkovi.“ (Plchová & kol., 2001, p. 152)

„České podniky obvykle nejsou dostatečně kapitálově silné, a proto se často zaměřují na investice, které slouží k podpoře obchodní činnosti. Formou podnikání na podporu exportu může být zřízení dceřinné společnosti (subsidiary company) nebo pobočky/organizační složky (branch office) či reprezentační/zastupitelské kanceláře (liaison office). Nejčastěji působí tyto subjekty v zemích, do nichž české podniky vyvážejí nejvíce, tj. v členských zemích EU.“ (Machková, Černošlávková, Sato & kol., 2010, p. 32)

### **Akvizice (takeover)**

„Jedná se o převzetí fungujícího podniku nebo jeho části. Ve firemní praxi se můžeme setkat buď s přátelským převzetím, jehož cílem je posílení současné pozice podniku, nebo nepřátelským převzetím (hostile takeover), které může mít za cíl až likvidaci společnosti.“ (Machková, 2009, p. 85)

### **Fúze (merger)**

„Fúze může proběhnout formou splynutí nebo sloučení. Při splynutí zanikají fúzující společnosti a vzniká nový právní subjekt. Naproti tomu při sloučení zaniká jedna společnost bez likvidace aktiv a pasiv, které tímto krokem přecházejí na druhou společnost.“ (Machková, 2009, p. 85)

### **Investice na zelené louce**

Vstupem formou investic na zelené louce podnik založí a nově postaví podnik. Oproti akvizicím mají tyto investice určité výhody, přinášejí do země více kapitálu, nových

tehnologií a především jsou přínosem z pohledu vytvoření nových pracovních míst v cílové zemi. (Machková, 2009, p. 86)

### **Společné podnikání (join venture)**

Jedná se o situaci, kdy je založena nová entita dvěma nebo více podniky za účelem diverzifikace jejich podnikatelského rizika, technologické spolupráce nebo spojení výlučných aktiv. Tato nově vzniklá entita je manažersky ovládána svými zakladateli. (Štrach, 2009, p. 38)

### **Strategické aliance**

„Při uplatňování tohoto typu spolupráce nevzniká žádná nová entita, ačkoli dochází k výměně drobných vlastnických podílů. Flexibilita takové společnosti je poměrně nízká, avšak dochází zde k celé řadě synergických efektů. (Štrach, 2009, p. 37)

„Partnery jsou většinou kapitálově silné společnosti z vyspělých zemí. Cílem strategické aliance může být mimo jiné společný vývoj nebo výroba určitých komponentů, které jsou následně využívány při kompletaci finálních výrobků obou partnerů. Nejedná se tedy o výrobu finálních produktů, ale o úspory z rozsahu.“ (Machková, 2009, p. 86-87)

## **2.4. PODPORA EXPORTU V ČR**

Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO) vytvořilo dvě významné agentury, jedná se o agenturu CzechTrade (agentura na podporu obchodu) a agenturu CzechInvest (agentura na podporu podnikání a investic). MPO se tedy stará prostřednictvím těchto agentur o proexportní politiku i podporu podnikání. (Machková, Černošlávková, Sato & kol., 2010, p. 13)

K 1. srpnu 2012 byly sjednoceny zahraniční kanceláře CzechTrade a CzechInvest do jednotné zahraniční sítě Ministerstva průmyslu a obchodu. (CzechTrade, 2013c)

„MPO podporuje i informační služby pro vývozce formou provozování Zelené linky pro export a internetových portálů pro podnikání a export BusinessInfo.cz a Export.cz. Kromě MPO je v oblasti proexportní politiky aktivní i Ministerstvo zahraničních věcí.“ (Machková, Černošlávková, Sato & kol., 2010, p. 13)

„Ministerstvo financí jako jeden z orgánů státní správy vykonává státní proexportní politiku - spoluvytváří a zajišťuje optimální podmínky proexportní politiky státu, napomáhá k dalšímu zdokonalení, rozšíření, posílení a zlepšení systému podpory

vývozu v oblasti pojištění a financování vývozu. Stěžejní oblastí pro státní podporu vývozu jsou pojišťovací, garanční a úvěrové produkty poskytované Exportní, garanční a pojišťovací společností, a.s. (EGAP) a Českou exportní bankou, a.s. (ČEB).“ (Ministerstvo financí České republiky, 2004)

14. března 2012 byla Vládou České republiky schválena Exportní strategie České republiky pro období 2012-2020, která byla připravena Ministerstvem průmyslu a obchodu. (BusinessInfo.cz, 2014a)

„Exportní strategie ČR vychází ze současného stavu české ekonomiky, tedy kondice českých firem, jejich oborového složení, kapitálové síly, technické i technologické úrovně českých výrobků a služeb apod. Zároveň vychází ze situace na evropských a světových trzích, resp. vývoje na hlavních vývozních trzích České republiky a z aktuálního stavu na globálních finančních trzích.“ (Jenerálová, 2012)

Tato strategie „má českým vývozcům otevřít nové trhy a poskytnout jim podporu ze strany státu. Strategie je postavena na třech základních pilířích: zpravodajství pro export, rozvoj exportu a podpora obchodních příležitostí. Projekty jsou naplňovány prostřednictvím série konkrétních opatření.“ (BusinessInfo.cz, 2014a)

„Jedním z klíčových principů Exportní strategie je definování prioritních a zájmových trhů pro české vývozce ve spolupráci s podnikatelskou sférou. Tyto trhy jsou identifikovány na základě růstového potenciálu, absorpční schopnosti a kompatibility ve vztahu k české ekonomice. Je třeba podotknout, že země EU stále představují a i v budoucnu budou představovat nejdůležitější odbytiště českého exportu. Snahou je zaměřit se na udržení stávajících pozic a další rozvoj těchto pozic především v segmentu malých a středních podniků.“ (Jenerálová, 2012)

#### **2.4.1. Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO)**

„Ministerstvo průmyslu a obchodu v rámci svých kompetencí stanovených zákonem podporuje český export prostřednictvím českých oficiálních účastí na mezinárodních veletrzích a výstavách v zahraničí. Informuje české exportéry na svých internetových stránkách o podmínkách účasti na finančně zvýhodněných akcích.“ (Svatoš & kol., 2009, p. 114)

„MPO v úzké vazbě na MZV koordinuje zahraničněobchodní politiku ČR a má řídicí úlohu v rámci provývozní politiky ČR. Za tímto účelem MPO podporuje:

- Odstranění tarifních i netarifních bariér vývozu
- Financování a pojištění vývozu a adresnou rozvojovou pomoc
- Informační činnost, asistenční a odborné vzdělání
- Propagaci a prezentaci českých podniků a subjektů
- Další opatření a nástroje, které mají dočasný charakter, avšak slouží k ad hoc podpoře jednotlivých proexportních opatření.“ (Beneš & kol, 2004, p. 79)

#### **2.4.2. CzechTrade**

„Hlavním posláním agentury CzechTrade je pomáhat svými profesionálními, informačními, asistenčními a poradenskými službami českým vývozcům, především z řad malých a středních firem, prosadit se na zahraničních trzích a rozvíjet jejich exportní aktivity. Hlavním přínosem činnosti agentury je usnadnění vstupu českých firem na mezinárodní trhy, včetně úspory času a nákladů.“ (Svatoš & kol., 2009, p. 116)

Agentura CzechTrade vznikla k 1. květnu 1997 jako organizace MPO, a stala se tak vládní institucí. „Je jedním ze tří oficiálních pilířů státní proexportní politiky (vedle ČEB a EGAP). Její poslání je analogické podobným organizacím v zemích EU. V nabídce služeb jsou i tři ucelené oblasti – exportní informace, exportní poradenství a vzdělávání a individuální asistence českých firmám. Jednou z klíčových služeb, která je zaměřena na zvýšení exportní schopnosti a konkurenceschopnosti českých firem, jsou přímé služby zahraničních kanceláří.“ (Beneš & kol., 2004, p. 83)

„Klíčovým prvkem s nejvyšší přidanou hodnotou činnosti agentury je poskytování exportního poradenství a individuálních asistenčních služeb českým exportérům pomocí zahraničních kanceláří. CzechTrade v současné době disponuje sítí 33 zahraničních zastoupení v třiceti zemích světa.“ (Svatoš & kol. 2009, p. 116)

Údaj o 33 zahraničních kanceláří byl aktuální ještě na konci roku 2010, v roce 2011 byla však otevřena zahraniční kancelář v jihoafrickém Johannesburgu a v roce 2013 bylo otevřeno zahraniční zastoupení v Černé Hoře. (CzechTrade, 2013c)

„Agentura CzechTrade je nedílnou součástí Exportní strategie České republiky pro období 2012-2020. Jejím cílem je zvýšení konkurenceschopnosti českých firem, jejich

podpora při uplatnění na zahraničních trzích, nová oborová a teritoriální diverzifikace vývozu a zvýšení podílu exportu s vyšší přidanou hodnotou.

„Relevantní a včasné informace hrají v každém rozhodovacím procesu klíčovou roli. Agentura Czech Trade disponuje unikátními nástroji k jejich získávání a distribuci mezi české firmy s cílem maximalizovat šance podnikatelů na úspěšný vstup na vybrané trhy.“ (CzechTrade, 2013d)

„Nejžádanější službou Czech Trade je ověření zájmu o nabízený produkt, čímž klient získá přímou zpětnou vazbu o příležitostech na daném trhu. Služba zahrnuje aktivní vyhledávání a oslovení potenciálních zahraničních zájemců o spolupráci s českou firmou.“ (Svatoš & kol. 2009, p. 116)

### **2.4.3. CzechInvest**

„CzechInvest byl založen v roce 1992 z iniciativy MPO. Prioritou jeho činnosti je podpora přílivu přímých zahraničních investic do ČR, především do zpracovatelského průmyslu. Současně se zabývá propagací ČR jako země vhodné pro zahraniční investice. CI má odbor investičních projektů, investičních pobídek, odbor průmyslových regionů a nemovitostí a odbor podpory programu subdodavatelů, a na pomoci implantovat do ČR fondy EU.“ (Svatoš & kol, 2009, p. 126)

„CzechInvest poskytuje zejména informace o možnostech podpory pro malé a střední podnikatele, zodpovídá za implementaci dotačních programů financovaných EU a státem, poskytuje poradenství k projektům, spravuje databáze českých dodavatelských firem, poskytuje součinnost při realizaci investičních projektů a zprostředkování státní investiční podpory i tzv. AfterCare (služby pro zahraniční investory, kteří již působí v České republice).“ (Machková, Černošlávková, Sato & kol., 2010, p. 13)

„Agentura CzechInvest založila na začátku roku 2004 síť třinácti regionálních kanceláří ve všech krajských městech. Důvodem jejich vzniku bylo rozšíření nabídky služeb. Regionální kanceláře agentury CzechInvest poskytují informace o službách agentury a možnostech podpory podnikání ze strukturálních fondů EU, pomáhají firmám, které mají zájem realizovat svou investici v daném regionu a spolupracují se zástupci místní správy a samosprávy, školami a dalšími regionálními institucemi při hledání příležitostí rozvoje podnikatelského prostředí regionu.“ (CzechInvest, 2014)



#### **2.4.4. Exportní garanční a pojišťovací společnost – EGAP**

„EGAP poskytuje úvěrové pojištění se státní podporou a pomáhá tak českým exportérům, investorům a jejich bankám v případě, kdy pro rizika spojená s financováním vývozu nebo zahraniční investice nenajdou vhodné pojištění na komerčním trhu.“ (Machková, Černohlávková, Sato & kol., 2010, p. 15)

„Tato instituce je specializovaná státní úvěrová pojišťovna. Jako součást státní podpory exportu poskytuje vývozcům a bankám financujícím vývoz ochranu před rizikem nezaplacení z komerčních i teritoriálních důvodů. Na konci roku získala certifikát managementu jakosti ISO 90001:2000 a zařadila se tak mezi poskytovatele finančních služeb, kteří svým klientům zaručují solidní kvalitu služeb a její neustálé zvyšování.“ (Svatoš & kol., 2009, p. 117)

„Základním posláním Exportní garanční a pojišťovací společnosti, a.s. (EGAP) je ochrana vývozců a bank financujících vývoz proti riziku nezaplacení ze strany zahraničních kupujících v důsledku komerčních a teritoriálních (politických) příčin. Činnost EGAP se řídí zákonem č. 363/1999 Sb., o pojišťovnictví, v platném znění, s tím, že specifika činnosti, související s pojišťováním komerčních a teritoriálních rizik založená na podpoře státního rozpočtu, jsou řešena samostatnou právní úpravou. Od roku 1995 je pojišťování se státní podporou upraveno zákonem č. 58/1995 Sb., o pojišťování a financování vývozu se státní podporou a o doplnění zákona č. 166/1993 Sb., o Nejvyšším kontrolním úřadu, ve znění pozdějších předpisů, dále zákon č. 58/1995 Sb. „ (Beneš & kol., 2004, p. 87).

Produkty společnosti EGAP, které mohou exportéři využít:

- Pojištění krátkodobého vývozního dodavatelského úvěru
- Pojištění bankou financovaného krátkodobého vývozního dodavatelského úvěru
- Pojištění střednědobého a dlouhodobého vývozního dodavatelského úvěru
- Pojištění bankou financovaného střednědobého a dlouhodobého vývozního dodavatelského úvěru
- Pojištění vývozního odběratelského úvěru
- Pojištění potvrzeného akreditivu
- Pojištění úvěru na předexportní financování
- Pojištění investic českých právnických osob v zahraničí
- Pojištění úvěru na financování investic českých právnických osob v zahraničí

- Pojištění prospekce zahraničních trhů
- Pojištění proti riziku nemožnosti plnění smlouvy vývozu
- Pojištění bankovních záruk vystavených v souvislosti s exportním kontraktem (EGAP, 2014f)

#### **2.4.5. Česká exportní banka (ČEB)**

„Česká exportní banka, a.s. (ČEB) je specializovaná bankovní instituce pro státní podporu vývozu přímo a nepřímo vlastněná státem. Vznikla v roce 1995 a tvoří nedílnou součást systému státní proexportní politiky. Byla zřízena jako banka ve smyslu zákona č. 21/1991 Sb. O bankách. Na základě povolení k zahájení činnosti vydaného Českou národní bankou plní ČEB od 1. července 1995 svou funkci. Podléhá dozoru Ministerstva financí České republiky, pokud jde o její aktivity v oblasti zvýhodněného financování a České národní banky ve všech záležitostech, souvisejících s její bankovní licencí.“ (Česká exportní banka, 2012d)

„ČEB financuje vývozní operace, jež vyžadují dlouhodobé zdroje financování za výhodné úrokové sazby.“ (Machková, Černohlávková, Sato & kol., 2010, p. 13)

„ČEB je bankovní institucí se 100% státní majetkovou účastí pro finanční podporu vývozu. Byla založena v roce 1995 s cílem zajistit dlouhodobé financování objemově významných kontraktů českých exportérů za podmínek zvýhodněných oproti tržním podmínkám, zejména z hlediska doby splatnosti závazků a výše úrokových sazeb.“ (Svatoš & kol., 2009, p. 123)

„Posláním ČEB je podporovat český vývoz a znalost České republiky ve světě, což vede k podpoře celkové konkurenceschopnosti České republiky. ČEB se zaměřuje na finanční služby související s vývozem. Banka má mnohaleté zkušenosti z financování jak velkých vývozních transakcí českých exportérů, tak i z vývozních kontraktů na menší celky či dílčí dodávky. Většinu produktů banky dnes čerpají zahraniční odběratelé – partneři českých vývozců, pro něž se tak české zboží a služby stávají žádané nejen svou cenou a kvalitou.“ (Česká exportní banka, 2012e)

## 2.5. PIVOVARNICKÉ ODVĚTVÍ

Pivovarnictví patří k nejnámějším a nejvýznamnějším odvětvím české ekonomiky, pivo je též jedním z nejžádanějších nápojů v ČR. Česká republika dlouhodobě drží první místo ve spotřebě piva na osobu, v posledních 20 letech se spotřeba piva pohybuje kolem 160 litrů na osobu za rok. (Žufan & Pyšný, 2012) Během roku 2009 vyprodukovalo 48 činných průmyslových pivovarů na území ČR 17,8 milionu hektolitřů piva. (Jenerálová, 2011)

„Český pivní trh byl dlouhou dobu velice konzervativní. V devadesátých letech neměly inovace příliš velké šance. Tradiční pivaři byli zvyklí na světlé výčepní pivo. Světlý ležák čepovaný do půllitru a stáčený do skleněných půllitrových lahví byl jejich hlavním produktem a pivovary se příliš o inovace nestaraly, neboť trh o ně nejevil přílišný zájem. Zlom nastal až po roce 2000. Napomohly tomu dvě zásadní změny na trhu. V první řadě dospěla nová generace mladých lidí, kteří již nebyli ovlivněni tradiční pivní kulturou dřívější epochy, pro kterou byly typické hospody čtvrté cenové skupiny a mladí lidé žádali piva a vývoj pohostinství. Konzumenti se snažili vyhledávat především odlišnosti jak druhové, tak regionální. Na tuto poptávku zareagovaly první minipivovary. Nejvíce jich v Čechách a na Moravě vzniká právě po roce 2000 a v současnosti jejich počet dosahuje cca 143 podniků a stále vznikají nové. Výhodou je právě ona poptávaná originalita. Liší se výrazně od ostatních piv chutí, obalem a atmosférou výroby.“ (Boháček, 2013)

„Po dvou letech výrazného poklesu produkce piva o 14,5 % se trend v roce 2011 zastavil a tento stav trval i v roce 2012. Vyplývá to z údajů, které má Český svaz pivovarů a sladoven k dispozici a které zahrnují členské pivovary i nejvýznamnější pivovarské subjekty mimo něj. Přestože celkový výstav v loňském roce mírně vzrostl o 2,75 % oproti roku předchozímu, výroba tradičních druhů piv poklesla. Nárůst byl způsoben zvýšeným objemem exportu o 9 % a poptávkou po pivních mixech. Výstav pro tuzemsko se zvýšil pouze o 1,4 %. Produkci si mezi sebe rozdělují 6 velkých pivovarských společností, 27 samostatných pivovarů a dalších cca 160 minipivarů a restauračních pivovarů.“ (Ferencová, 2013, p. 8)

„František Šámal, předseda Českého svazu pivovarů a sladoven uvedl: trendem roku 2012 jsou pivní mixy, jejichž spotřeba činila 434 tis. hl., což je 5,5% v off-trade. Konzumace ostatních druhů piv stagnuje, až mírně klesá. Dále přetrvává obliba piva

v PET lahvích a plechovkách. Bude pokračovat trend obalových a produktových inovací. Vidíme značný potenciál v kategorii pivních mixů, kde v porovnání se sousedními zeměmi např. v Německu je podíl 10% a v Rakousku 7%, z čehož vyplývá, že máme v této kategorii ještě rezervy. Díky tomu zůstáváme mírnými optimisty a očekáváme celkové zvýšení výstavu v roce 2013 v jednotkách procentních bodů.“ (Chrástecský, 2013)

### **Ekonomické aspekty českého pivovarnictví**

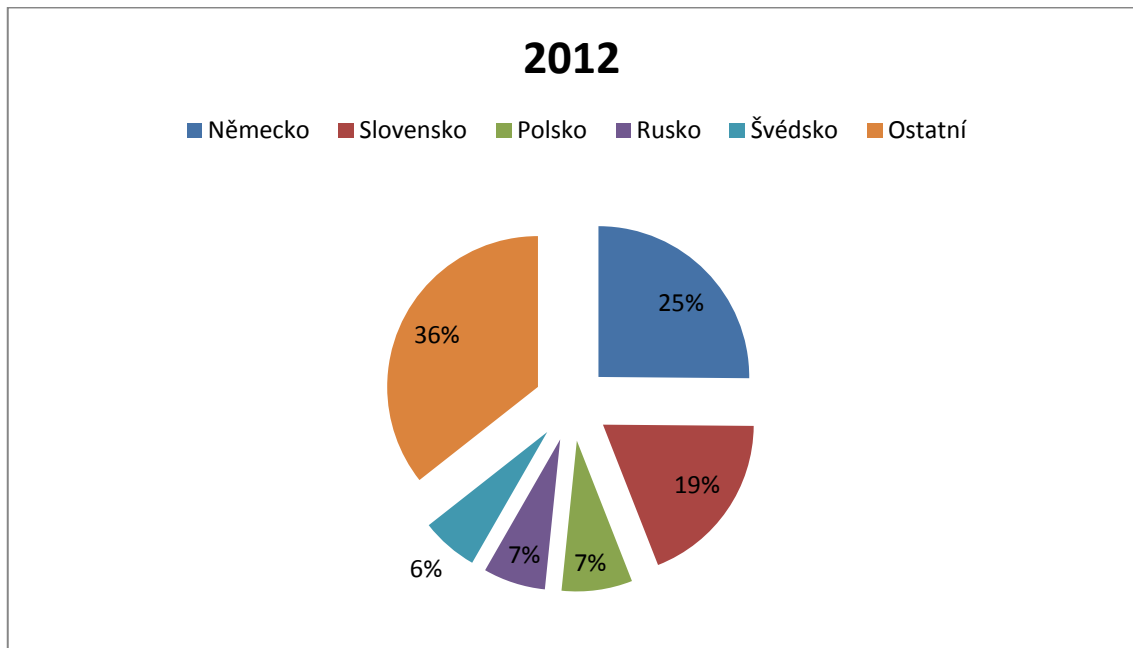
Tržby českých pivovarů meziročně vzrostly přibližně o 1,4 % na hodnotu přesahující 32 mld. Kč (celková hodnota tržeb včetně exportu) v roce 2012. Hlavním impulsem k nárůstu tržeb byl růst odbytu piva a mírné zdražení pivovarnické produkce v důsledku růstu cen vstupů. Přímá zaměstnanost pivovarství v roce 2012 meziročně mírně vzrostla o necelá 3 %, v roce 2012 pivovary zaměstnávaly okolo 7 000 zaměstnanců. Produktivita zaměstnanců dlouhodobě roste nezávisle na výstavu piva v ČR. (Šámal, Veselý & Paulů, 2013)

### **Příjmy státního rozpočtu z českého piva**

Inkaso státního rozpočtu ze spotřební daně z české produkce piva dosáhlo v roce 2012 přibližně 4,4 mld. Kč. Z prodeje českého piva inkasoval stát v roce 2012 na DPH téměř 7 mld. Kč, celkové daňové inkaso z českého piva tedy činí v roce 2012 11,2 mld. Kč. (Šámal, Veselý & Paulů, 2013)

V následujícím grafu č. 1 je znázorněn export piva do nejvýznamnějších teritorií. České pivovary vyvážejí pivo zejména do Německa a na Slovensko, dalšími významnými teritoriemi českého exportu piva jsou Polsko, Rusko a Švédsko. Mezi kategorií ostatní, která procentuálně zaujímá 36 %, patří především Velká Británie, USA, Holandsko, Maďarsko a Rakousko.

Graf č. 1: Export piva do nejvýznamnějších teritorií v roce 2012



Zdroj: Šámal, Veselý & Paulů (2013)

### 3. METODIKA

Pro část literární rešerše jsou teoretické poznatky čerpány především z odborné literatury. V rámci podpory exportu jsou informace získány z internetových stránek Ministerstva průmyslu a obchodu, Ministerstva zahraničních věcí a Ministerstva financí. Pro teoretickou část jsou také využity internetové stránky CzechTrade, CzechInvest, EGAP a ČEB. Je použita metoda vysvětlení a popis základních pojmů.

Pro zhodnocení aktuální situace pivovarnického odvětví je využit popis a zdroji jsou: internetový portál Agris, dále pak internetové stránky Českého svazu pivovarů a sladoven a zejména studie zveřejněné tímto portálem a v neposlední řadě portál marketingovenoviny.cz.

Vlastní část práce vychází zejména z vnitropodnikových dokumentů poskytnutých pivovarem a nestrukturovaných rozhovorů s vedením pivovaru. Na základě získaných údajů je provedena charakteristika podniku a zhodnocení již realizovaných vývozů.

Na základě získaných údajů z vnitropodnikových dokumentů a dokumentů mapujících okolí podniku je provedena PEST analýza, která zkoumá politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory, které mohou ohrozit podnik zvenčí. Dále je vypracován Porterův model pěti sil v odvětví, který je zaměřen na tržní síly v České republice, z interních dokumentů je také sestavena portfolio analýza a ekonomická charakteristika podniku. Všechny vypracované analýzy jsou použity k sestavení SWOT analýzy, která mapuje slabé a silné stránky podniku, příležitosti a hrozby pro zkoumaný subjekt. Pro zhodnocení SWOT analýzy je využit Fullerův trojúhelník, kde je využita matematická metoda.

Pro analýzu potencionálních odbytišť jsou využity zejména internetové portály businessinfo.cz, czechtrade.cz, finance.cz a další ekonomické portály. Pro každý z vybraných států je sestavena PEST analýza mapující situaci v daném státě, dále je využit Porterův model pěti sil v odvětví, který pomůže zmapovat tržní síly ve vybraných státech. K analýze konkurentů jsou využity oficiální webové stránky konkrétních slovinských, rumunských a italských konkurentů. V této části je také využita komparativní metoda, kdy jsou porovnávány indexy míry korupce a spotřební daně vybraných států.

Pro zpracování dokumentů je využit Microsoft Office Excel, kde jsou zpracovány číselné údaje a grafy, Microsoft Office Word je použit pro zpracování textových podkladů.

## **4. ŘEŠENÍ A VÝSLEDKY**

### **4.1. CHARAKTERISTIKA PODNIKU**

Historie pivovaru Poutník sahá až do roku 1552, v té době získalo město Pelhřimov právo várečné. Postupně se pivovar vyvíjel a renovoval, vylepšovali se technologie, které byly na tuto dobu moderní. Dalším důležitým zlomem byl rok 1899, kdy se pivovar přemístil, a vznikla nová moderní budova, kde se začala rozvíjet technologie spodního kvašení.

Po znárodnění v roce 1948 byl pivovar začleněn do národního podniku Horácké pivovary a po čase byl včleněn také do státního podniku Jihočeské pivovary. Po roce 1989 začal spor o navrácení pivovaru do rukou rodin „právovárečnicků“. Tento spor trval několik let, bohužel se v tomto období začal rozpadat státní podnik Jihočeské pivovary, kam pivovar Poutník stále patřil. Soud rozhodl, že majetek nebude navrácen a pivovar byl v roce 2001 privatizován, koupila ho společnost DUP – družstvo Pelhřimov, jejímž předmětem podnikání je prodej a výroba kožené galanterie, dále pak zámečnictví a nástrojařství.

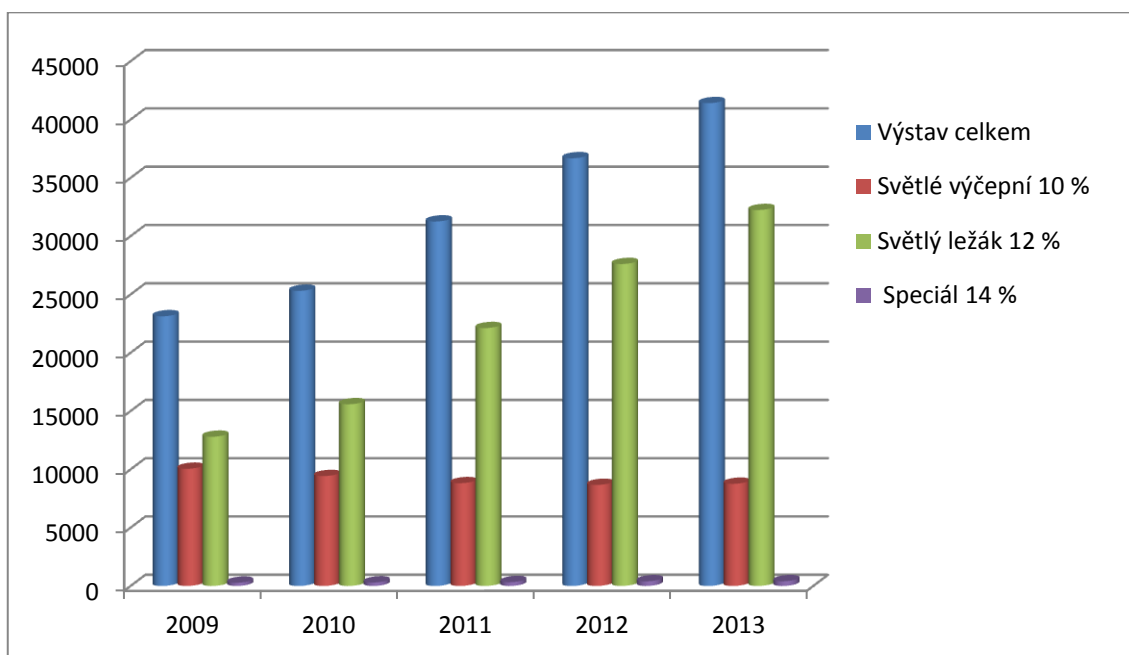
Hlavním znakem pivovaru Poutník je výroba napasterizovaného piva. Proces pasterizace spočívá v tepelné úpravě, která zničí mikroorganismy. Tímto procesem se prodlouží trvanlivost piva, ale také pivo přijde o některé důležité látky. Pivovar proces pasterizace nevyužívá a nabízí tak pivo neochuzené o důležité vitamíny.

Základní nabídkou jsou tři druhy piva Poutník, jedná se o světlý ležák s obsahem 5 % alkoholu, dále pak světlé výčepní pivo s 3,8 % alkoholu a Poutník Speciál, který doplňuje základní sortiment na Vánoce a Velikonoce. Obsah alkoholu je v tomto případě 5,8 % alkoholu. Od roku 2009 výstav světlého výčepního piva klesá, zatímco dochází k významnému nárůstu výstavu světlého ležáku, takže nárůst i na celkovém výstavu

do roku 2013. V roce 2013 byl celkový výstav 41 408 hl piva, z toho 32 240 hl světlého ležáku, 8 761 hl světlého výčepního a 407 hl Speciálu. Vývoj výstavu piva je zachycen v následujícím grafu č. 2. (Interní dokumenty podniku, 2014)



Graf č. 2: Výstav pivovaru Poutník od 2009 - 2013

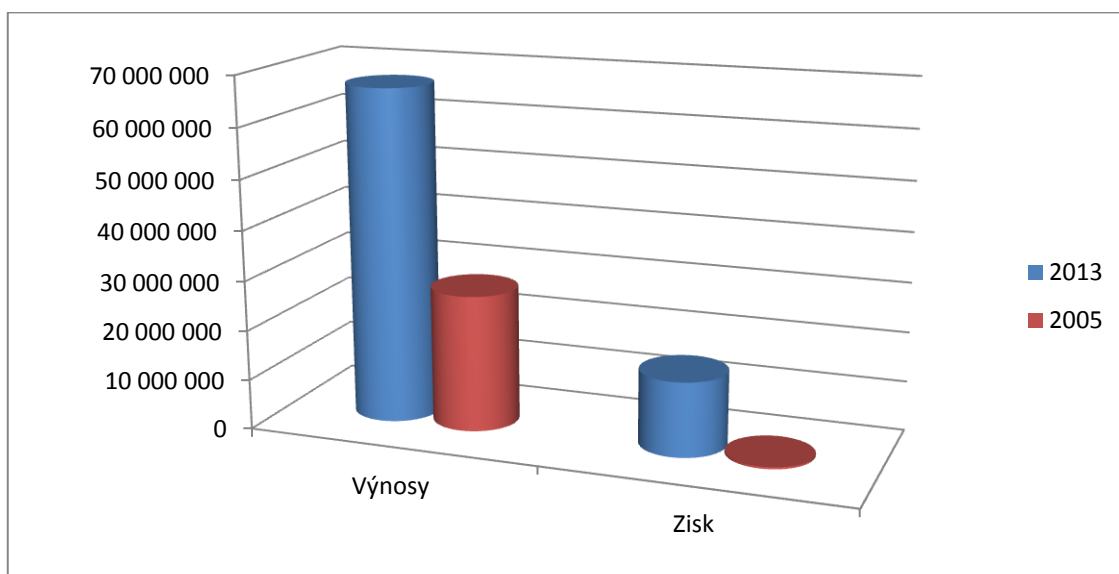


Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů podniku, 2014

Pivovar nabízí pivo lahvové a sudové. Celorepublikovým trendem je prodej piva v lahvách, v současné době prodej piva v lahvách dosahuje zhruba 70 % celkových prodejů, zatímco pivo v sudech se podílí pouze 30 %. V tomto elementu se pivovar nezařazuje do průměru, ale jde spíše „proti proudu“, snaží se o prodej zejména sudového piva, jeho zákazníci jsou tedy převážně restaurační zařízení, hospody nebo velkoobchody.

Zejména potom, co pivovar v roce 2001 koupila firma DUP – družstvo Pelhřimov, dochází k rozvoji, mění se obchodní jméno na Poutník, technologický postup vaření piva a marketingová strategie. Pivovar zaznamenal výrazný rozvoj, v roce 2005 byly výnosy 27 353 993,15 Kč a zisk 393 525,43 Kč, zatímco v roce 2013 dosahovaly výnosy 66 873 457,05 Kč a zisk 14 922 705,09 Kč. Výnosy a zisk v roce 2005 a 2013 jsou zobrazeny v následujícím grafu č. 3. (Interní dokumenty podniku, 2014)

Graf č. 3: Výnosy a zisk pivovar Poutník v roce 2005 a 2013



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů podniku, 2014

## 4.2. PEST ANALÝZA ČESKÁ REPUBLIKA

PEST analýza slouží k analýze makroprostředí, jsou hodnoceny politicko – právní, ekonomické, sociálně – kulturní a technologické faktory.

### 4.2.1. POLITICKO – PRÁVNÍ FAKTORY

**Daňová politika** – má velký vliv na pivovarnické odvětví. Z piva jsou odváděny dvě daně, daň z přidané hodnoty a daň spotřební. Obě tyto daně jsou započteny do výsledné ceny piva, a proto markantní zvýšení daní, může vést ke zdražení piva a následnému možnému poklesu poptávky. Sazba DPH se v průběhu let stále zvyšuje, od 1.1.2013 se základní sazba DPH ustálila na 21 % a snížená sazba na 15 %, současná vláda do roku 2014 nepočítá se změnou sazeb DPH. (Aktuálně.cz, 2013)

V rámci „Janotova balíčku“ došlo v roce 2010 ke zvýšení spotřební daně z původních 24 Kč/hl na současnou základní sazbu spotřební daně 32 Kč/hl za každé celé hmotnostní procento extraktu původní mladiny. Právě v roce 2010 klesla produkce pivovarů, které jsou členem Českého svazu pivovarů a sladoven, o 7,9 % oproti předchozímu roku. (Interní dokumenty podniku, 2014)

Spotřební daň u piva je pro malé nezávislé pivovary upravena zákonem č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních, viz. tabulka č. 1. Pivovar Poutník spadá do rozmezí výroby 10 000 – 50 000 hl piva/rok, má tedy sníženou sazbu spotřební daně na 19,20 Kč/hl.

Tabulka č. 1: Sazba spotřební daně v Kč/hl v ČR

| Kód nomenklatury | Sazba daně v Kč/hl za každé celé hmotnostní procento extraktu původní mladiny |  |                              |                               |                                |                                |
|------------------|---|--|------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
|                  | Základní sazba  | Snížené sazby pro malé nezávislé pivovary  |                              |                               |                                |                                |
|                  |   | Velikostní skupina podle výroby v hl ročně |                              |                               |                                |                                |
|                  |   | do 10 000 vččetně                          | nad 10 000 do 50 000 vččetně | nad 50 000 do 100 000 vččetně | nad 100 000 do 150 000 vččetně | nad 150 000 do 200 000 vččetně |
| 2203, 2206       | 32,00 Kč  | 16,00 Kč                                   | <b>19,20 Kč</b>              | 22,40 Kč                      | 25,60 Kč                       | 28,80 Kč                       |

Zdroj: Česko, 2003

**Fiskální politika** – situace na politické scéně České republiky se rychle mění. Střídá se vláda levice a pravice. V současné době je předsedou vlády Bohuslav Sobotka, který byl jmenován 17.1.2014 a zbylí členové vlády nastoupili do funkce 29.1.2014. Současná vláda má koaliční charakter a jejím cílem je stabilizovat rozpočet, a proto přijímá různá legislativní opatření, která mají značný dopad na chod ekonomiky a mohou tak ovlivnit sledovaný subjekt. (Vláda České republiky, 2014)

**Ochrana životního prostředí** – zejména nová a přísnější opatření ze strany legislativy a sílící vliv ekologických organizací mohou mít dopad na chod pivovaru. Pivovar ovlivňuje zejména legislativa v oblasti odpadového hospodářství, zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů, vyhlášky ministerstva životního prostředí, nařízení EU a také vliv České asociace odpadového hospodářství. V České republice vznikl první zákon o odpadech v roce 1991 a od té doby se stalo odpadové hospodářství jedno z dynamicky se rozvíjejících oblastí národního hospodářství. S tím také souvisí další vyhlášky a změny zákonů, které zpřísňují pravidla v tomto odvětví a podniky musí na tyto změny reagovat. (Ministerstvo životního prostředí, 2012)

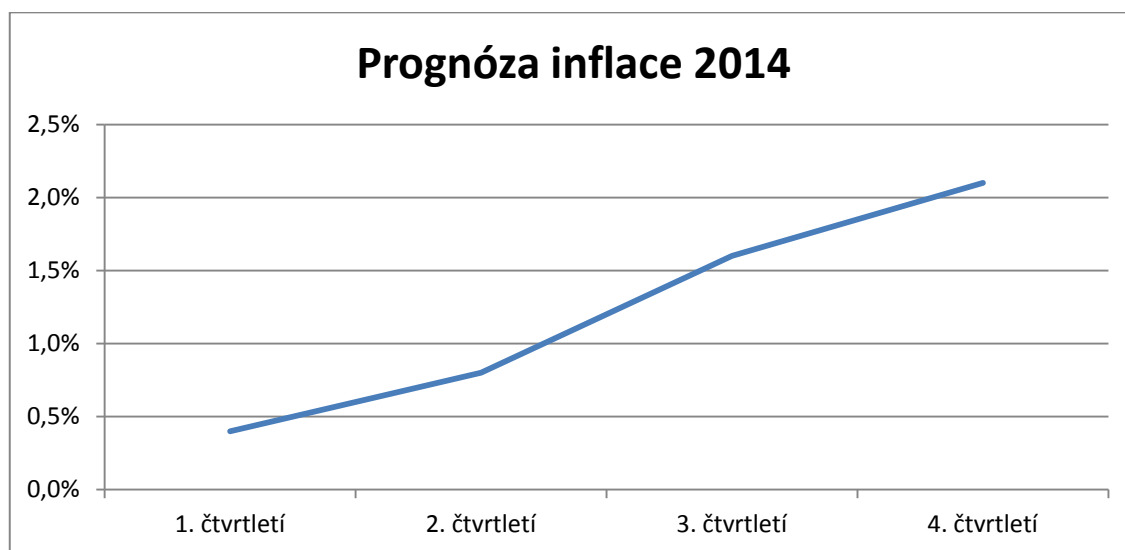
**Řízení kvality** – je nedílnou součástí každého podniku, který chce na trhu uspět. Pivovar implementoval systém řízení kritických bodů (HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Points), který je na základě Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004 ze dne 29.04.2004 o hygieně potravin vyžadován povinně u všech výrobců potravin samozřejmě musí sledovat další legislativu v oblasti kvality potravin a podmínek na uvedení produktů do oběhu. (Haccp-cz.eu, 2006)

#### **4.2.2. EKONOMICKÉ FAKTORY**

**Kupní síla** – ovlivňuje úspěch pivovaru. Tento faktor je závislý na příjmech spotřebitelů a jejich diferenciaci. V současné době se stále více prohlubují rozdíly v kupní síle obyvatel České republiky (hodnota indexu pro ČR=100 %). Nejvyšší úroveň kupní síly nalezneme v regionu Praha, hlavní město Praha mělo v roce 2013 kupní sílu 130,9 %. Dále pak v kraji Středočeském, kde je kupní síla více než 120,0 %. Naopak nejmenší úroveň indexu kupní síly se objevuje v Olomouckém, Moravskoslezském a Ústeckém kraji, kde například v okrese Bruntál je index kupní síly 84,1. Pivovar působí převážně v kraji Vysočina a v Jihomoravském kraji, které mají průměrný index kupní síly mezi 93 – 110 % v jednotlivých okresech. (Dvorský, 2013)

**Inflace** – má velký vliv na chod podniku. Inflace znamená snížení kupní síly peněz a také růst cenové hladiny v určitém časovém období. Pokud bude docházet stále ke zvyšování inflace, následkem bude pravděpodobně i růst cen vstupů. Průměrná roční míra inflace za rok 2013 byla 1,4 %. Během celého roku 2013 inflace postupně klesala z období 1/2013, kdy byla na hodnotě 3,2 %, až po období 12/2013, kdy nám inflace klesla až na hodnotu 1,4 %. Podle analýzy ČNB jsou předpovědi pro hodnoty inflace na rok 2014 poměrně příznivé, pro 1Q/2014 je hodnota odhadnuta na 0,4 %, dále pak inflace poroste až do konce roku 2014, viz. následující graf č. 4. (Česká národní banka, 2014a)

Graf č. 4: Prognóza inflace pro rok 2014



Zdroj: Česká národní banka, 2014a

**Vývoj cen vstupů** – jelikož se pro rok 2014 nepředpokládá ve srovnání s rokem 2013 markantní nárůst inflace, můžeme vyvodit, že by se neměly zvyšovat ceny vstupů. Pro pivovarnické odvětví jsou to především ceny základních surovin, mezi které patří ceny chmele a sladu. Tyto suroviny jsou ovlivněné samozřejmě i kvalitou úrody a počasím. V roce 2013 byla úroda chmele vyšší než v roce 2012, kvalitativně sice trochu horší, ale z dlouhodobého hlediska jde o kvalitní chmel, do roku 2014 se však s navýšením cen chmele nepočítá. Podle prognóz se nepočítá s navyšováním cen ani u druhé základní suroviny, a to sladu. (Janouš, 2013)

**Vývoj cen energií** – pro pivovar jsou to především ceny elektřiny, plynu. Dodavatelem energií je společnost E-ON Česká republika, s.r.o. Ceny elektřiny od roku 2008 stoupají, s malými výkyvy až do roku 2013. Podle prognóz se na rok 2014 počítá s poklesem cen elektřiny, což by bylo pro pivovar velmi příznivé. Ceny plynu se vyvíjí trochu odlišně než ceny elektřiny, hlavně kvůli distribučním poplatkům, které představují u plynu zhruba pětinu ceny, nejpříznivější prognóza na rok 2014 slibuje zachování koncových cen plynu. (CenyEnergie, 2013)

**Vývoj cen pohonných hmot** – pivovar využívá externí dopravce, proto velký nárůst cen pohonných hmot může způsobit navýšení cen dopravy a velké zvýšení nákladů na dopravu produktů, které by se následně mohly promítnout do cen piva. Na rok 2014 má pivovar od svých dopravců již fixované ceny dopravy v rámci ČR.

#### 4.2.3. SOCIÁLNĚ – KULTURNÍ FAKTORY

**Nezaměstnanost** – vysoká míra nezaměstnanosti může pivovaru přinést určitý problém. Dlouhodobě nezaměstnaní spotřebitelé nemají práci a ani stálý finanční příjem, budou se snažit šetřit a nebudou mít prostředky k nákupu piva a alkoholických nápojů. Dají raději přednost vynaložení prostředků na zajištění bydlení a základních potravin. K 31.1.2014 byl podíl nezaměstnaných osob v kraji Vysočina 8,60 % a v Jihomoravském kraji 9,37 %. V rámci EU je míra nezaměstnanosti ČR na nízké úrovni. (Český statistický úřad, 2014)

**Přístup k práci a volnému času** – velkým segmentem na trhu, jejichž potřeby se snaží uspokojit pivovar Poutník, jsou lidé, kteří po práci zajdou do své oblíbené hospody či restaurace na točené pivo. Samozřejmě zde působí vliv ročního období, v letních měsících jsou návštěvy restauračních zařízení s venkovními zahrádkami častější. Konání různých venkovních akcí, poutí a veletrhů vede ke zvýšení konzumace piva a tedy ke zvýšení tržeb. Z hlediska zaměstnanců je průběh výroby celoročně zajištěn. Dovolené jsou zvoleny vždy tak, aby nebyl narušen proces výroby a byla využita výrobní kapacita. Zaměstnanci tento způsob čerpání dovolené respektují, jelikož jde o menší kolektiv, není problém rozdělit si termíny dovolených.

**Životní styl** – je oblastí, která má velký vliv na konzumaci piva, tedy i na produkci pivovarů. V posledních letech je kladen důraz na zdravý způsob života, spotřebitelé jsou nabádáni k nákupu zdravých surovin, aby si četli složení nakupovaných potravin a věděli tak, co konzumují. Jsou propagovány sportovní aktivity nejen u dětí, ale i dospělých. Doporučuje se pouze umírněná konzumace piva, která má z lékařského hlediska pozitivní vliv na lidský organismus, protože obsahuje část důležitých vitamínů. Důležité je však vybírat piva, která nejsou o tyto vitamíny a blahodárné účinky ochuzeny speciální technologickou úpravou.

**Tradice** – české pivo patří bezpochyby k tradičním českým nápojům. Velké pivovary, které vyváží své produkty do vzdálených států, propagují české pivovarnictví ve světě. Pro tento pivovar je pozitivní, že na českém trhu, kde působí, existuje velké množství zákazníků, kteří dávají přednost menším pivovarům, jenž nabízí piva s nezaměnitelnou chutí, pivovary, kde je na prvním místě kvalita.

#### 4.2.4. TECHNOLOGICKÉ FAKTORY

**Proces pasterizace** – pivovar patří mezi malý počet pivovarů, které nevyužívají proces pasterizace, pivo tak nepřichází o své živiny ani biologické látky, protože není vystaveno tepelnému šoku. Tímto procesem se tak prodlouží doba trvanlivosti piva. O tomto způsobu úpravy piva však pivovar neuvažuje, právě nepasterizované pivo bere jako konkurenční výhodu. V České republice tvoří produkce nepasterizovaného piva pouze 10 % veškeré produkce piva v České republice.

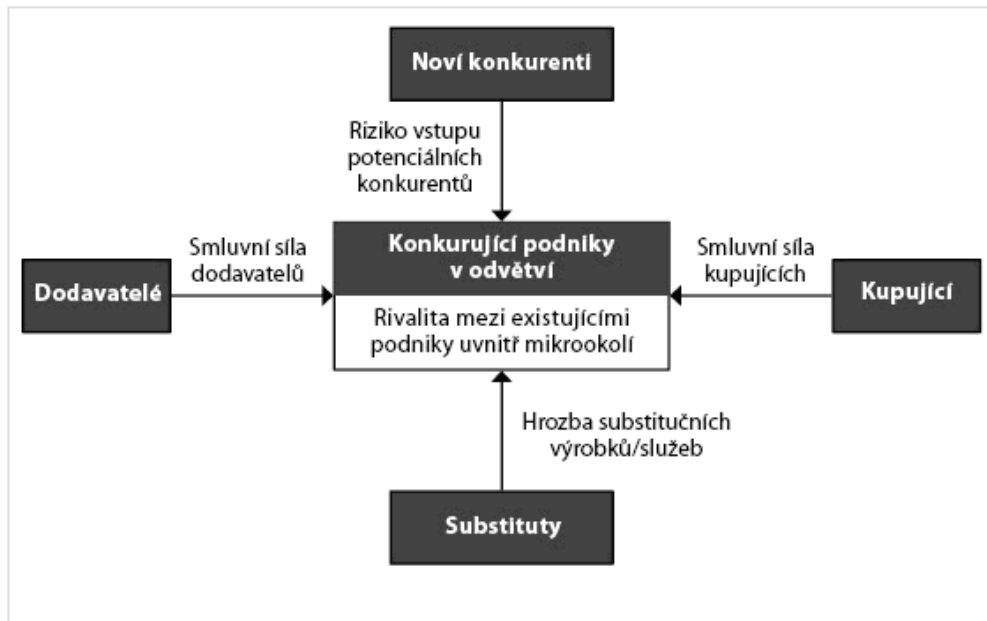
**Modernizace technologií** – podnik chce rozhodně zůstat u svého tradičního způsobu výroby, proto se snaží modernizovat své technologie s ohledem na svůj technologický postup. Částečná modernizace a automatizace některých ze stávajících technologií vede k větší efektivnosti výroby a k větší produkci piva.

**HGB technologie** – je jednou z technologií, kterou využívá velké množství pivovarů, původně měla tato technologie pivovarům pomoci optimalizovat a zpřesňovat stupňovitost vařeného piva. V dnešní době je tato technologie využívána hlavně ke snížení nákladů, pivo se ředí pomocí oxidu uhličitého a odplyněné vody, výsledkem však není kvalitní pivo, tímto procesem dochází ke změně chuti. Pivovar Poutník tuto technologii nevyužívá a do budoucna o ní neuvažuje, chce totiž svým zákazníkům nabízet kvalitní pivo s výjimečnou chutí. (Interní dokumenty podniku, 2013)

### 4.3. PORTERŮV MODEL 5 SIL V ODVĚTVÍ ČESKÁ REPUBLIKA

K analýze postavení pivovaru v odvětví byl zvolen Porterův model pěti sil v odvětví, v rámci tohoto modelu jsou analyzovány současné konkurující podniky, noví konkurenti, dodavatelé, substituty a kupující, jak je znázorněno v následujícím obrázku.

Obrázek č.1: Porterův model pěti sil v odvětví



Zdroj: Blažková, 2007

#### Vliv odběratelů (kupujících)

Odběratelé pivovaru se dělí na 2 hlavní skupiny, jsou to odběratelé sudového piva, tedy restaurační zařízení, hospody a velkoobchody a odběratelé lahvého piva, zejména maloobchodní prodejny a velkoobchody.

Hlavní odběratelé jsou soustředěni v kraji Vysočina a kraji Jihomoravském. V současné době pivovar dodává lahvé pivo do řetězců Penny Market, Billa, Coop, Floop, a to pouze do některých, smluvně určených provozoven. Pro pivovar není prioritou dostat se do dalších řetězců, protože se soustředí zejména na prodej piva sudového. Důležité je vyhledávat nové odběratele sudového piva a pouze příležitostně lahvého. Velkou potenciální hrozbou je ztráta důležitých odběratelů.



## Dodavatelé

Nejdůležitějšími surovinami při výrobě piva je slad, chmel a voda, které přímo ovlivňují kvalitu piva, a je proto nutné vybírat ty nejlepší dodavatele. Nejdůležitějšími kritérii při výběru dodavatele jsou kvalita dodávaných surovin, dále pak rychlost dodání, reference, cenová nabídka a také smluvní podmínky. Kvalita dodávaných surovin je nejdůležitějším kritériem, protože sice můžeme snížit náklady nákupem levnějších surovin, ale tím může být narušen celý proces výroby a výsledkem může být úplně jiná chuť piva. Nejdůležitější dodavatelé pivovaru jsou shrnuti v následující tabulce č. 2. (Interní dokumenty podniku, 2013)

Tabulka č. 2: Nejdůležitější dodavatelé podniku

| Dodavatel                       | Surovina          |
|---------------------------------|-------------------|
| Bohemia Hop a.s., Žatec         | Chmel             |
| JOHN BARTH & SOHN GMBH & CO. KG |                   |
| Rodinný pivovar Bernard a.s.    | Slad              |
| Raven Trading s.r.o.            |                   |
| Pivovar Ferdinand, a.s.         |                   |
| Vodak Humpolec, s.r.o.          | Voda              |
| E-ON Česká republika, s.r.o.    | Plyn              |
| E-ON Česká republika, s.r.o.    | Elektřina         |
| Modřický korek, s.r.o.          | korunkové uzávěry |
| Schäfer Sudex, s.r.o.           | Sudy              |
| Vetropack Moravia Glas, a.s.    | Lahve             |

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů podniku, 2013

## Stávající konkurence

Pivovarské odvětví můžeme definovat jako silně konkurenční prostředí. Největšími konkurenty jsou pro tento malý pivovar velké nadnárodní korporace, které mají propracované marketingové strategie a finanční prostředky pro získání nových klientů. Díky rozsáhlé produkci mohou realizovat úspory z rozsahu, dále využívají moderní technologické postupy, které také přispívají k snižování nákladů a na trhu mohou tedy nabízet produkty s velmi nízkými cenami, kterým pivovar může těžko cenově konkurovat.

Mezi tyto nadnárodní korporace na českém trhu patří:

- **SABMiller** je druhou největší pivovarnickou skupinou na světě. Firma vznikla v roce 2002 spojením jihoafrického pivovaru South African Breweries a severoamerické Miller Brewing, následně se její působnost rozšiřovala i do evropských států. Společnost má více než 200 pivních značek, 70 000 zaměstnanců ve více než 75 státech. V České republice ovládá tato společnost nadpoloviční většinu trhu prostřednictvím společnosti Plzeňský prazdroj a.s. V rámci českého trhu produkuje piva pod značkou Velkopopovický kozel, Gambrinus, Radegast a Pilsner Urquell. (SABMiller, 2014)
- **HEINEKEN** je třetí největší pivovarnickou skupinou na světě, v Evropě zaujímá první místo. Do portfolia této skupiny patří více než 200 značek piva a cidrů, zaměstnává 56 000 lidí ve více než 70 státech. HEINEKEN Česká republika, a.s. vznikl akvizicí pivovaru Starobrno, a.s. v roce 2003. Na českém trhu produkuje pivní značky Krušovice, Starobrno, Březňák, Zlatopramen, Hostan, Louny, Zlatý Bažant, Heineken a Dačický. (Heineken Česká republika, a.s., 2014)
- **Pivovary LOBKOWICZ** jsou ryze česká společnost, sdružují 7 pivovarů - Černá Hora, Protivín, Uherský Brod, Jihlava, Rychtář, Klášter a Vysoký Chlumeč. Snaží se o zachování a další rozvoj menších pivovarů. V současné době nabízí širokou nabídku různých druhů piv. (Pivovary Lobkowicz, 2014)

Nabízí se, že by hlavním konkurentem mohl být rodinný pivovar Bernard, který působí v kraji Vysočina a ve své nabídce má také nepasterizované pivo. Rodinný pivovar Bernard však není tímto pivovarem vnímán jako hlavní konkurent, protože se zaměřuje na jiný cílový trh, jiné zákazníky a má jinou marketingovou strategii.

### **Nově vstupující konkurenti**

V poslední době patří pivovarnické odvětví mezi velmi atraktivní pro nově vstupující subjekty, jsou s ním však spjaty velké vstupní náklady, které jsou pouze jednou z bariér vstupu od odvětví. Mezi další bariéry patří:

- Nutnost vhodného zázemí a prostorů
- Vládní politika
- Přístup k distribučním kanálům
- Technologie

- Kvalifikovaní pracovníci
- Znalost technologických postupů
- Přesycenost domácího trhu
- Loajalita zákazníků ke „své“ značce

I přes velké vstupní bariéry se do pivovarnického odvětví snaží proniknout poměrně velké množství pivovarů. Jedná se zejména o regionální minipivovary, které nabízejí doplňkový sortiment a nebudou tak významným ohrožením. Pro nově vstupující do pivovarnictví je důležitá vysoká vstupní investice a dobře vypracovaný marketingový plán.

### **Substituty**

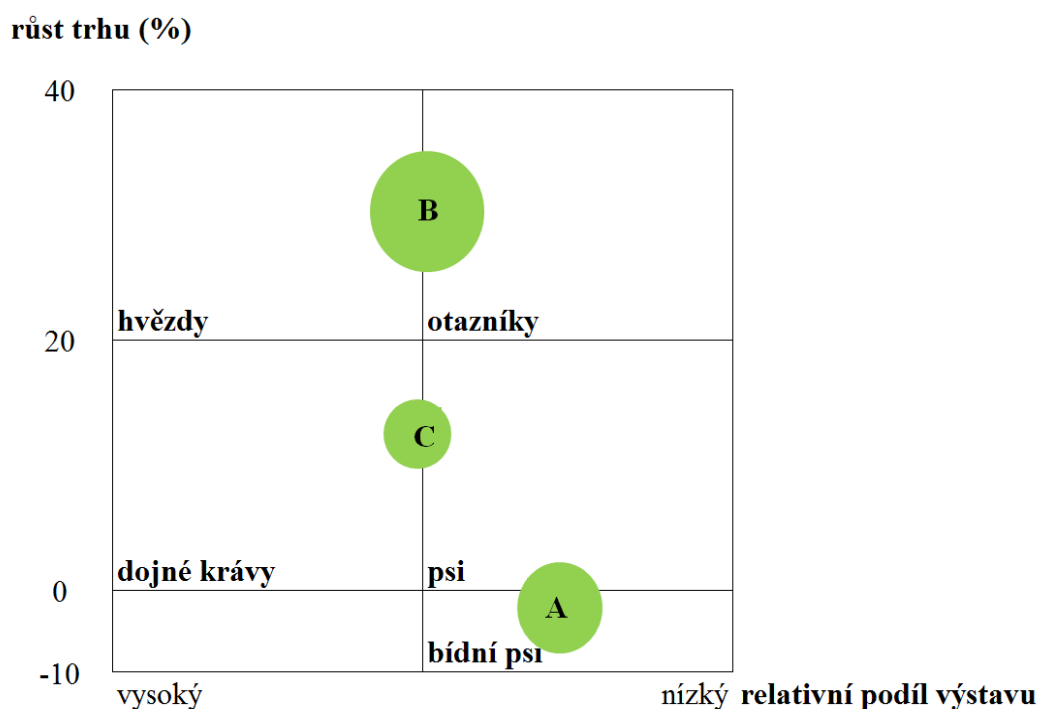
„Z nejširšího pohledu lze považovat za substitut piva každý nápoj, po kterém spotřebitel sáhne za účelem uhašení fyziologické žízně.“ (Chlachula, 1998)

Hlavními substituty tradičního českého piva by se mohly stát tzv. jiné druhy piv, které se dováží ze zahraničí, jedná se zejména o piva německá, dále pak svrchně kvašená piva z Anglie, anebo piva vzniklá mísením s ovocnými šťávami. V současné době spotřeba ovocných piv stoupá. Hlavně v letních měsících jsou oblíbená zejména u mladých, kteří chtějí vyzkoušet něco nového. Ostatní nové druhy se prozatím v ČR neprosadily, cena těchto dovážených piv je poměrně vysoká. U ovocných piv jde o současný trend, který by měl podle průzkumů v průběhu 4 let vymizet. (Interní dokumenty podniku, 2013)

#### 4.4. PORTFOLIO ANALÝZA PODNIKU

K analýze portfolia bude využita tzv. Bostonská matice, která je rozdělena na čtyři kvadranty podle relativního tržního podílu a tempa růstu. Relativní tržní podíl by měl být dán poměrem prodeje firmy k prodeji tří největších konkurentů nebo k prodeji největší firmy na trhu. Data o relativním tržním podílu jsou těžko zjistitelné, proto tento případ nahradím relativním tržním výstavem.

Obrázek č. 2: Portfolio analýza podniku



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů podniku, 2013

Velikost SBU (strategických podnikatelských jednotek) je odvozena od příjmů, které podnik z daných SBU získává. Největší SBU znamená největší příjmy do rozpočtu.

**A – Poutník světlé výčepní 10%** - v rámci tohoto druhu piva byla na trhu zaznamenána stagnace, spíše mírný pokles, proto se světlé výčepní pivo nachází v současné době v kvadrantu psů, míří však do kvadrantu bídných psů, protože je na trhu předpokládán pokles výčepního piva na úkor ležáků. Protože má však pivovar úzký sortiment, bude se snažit i tento produkt na trhu udržet.

**B – Poutník světlý ležák 12%** - tento druh piva zaznamenal velký tržní růst, je umístěn na pomezí mezi hvězdami a otazníky, což je velmi dobrá pozice do budoucna, z otazníku se pomalu stávají hvězdy, protože roste výstav tohoto piva. Pro pivovar představuje největší zisky, a stává se tak největším zdrojem příjmů. Ležáky obecně se stávají daleko víc oblíbenější u spotřebitelů na úkor piv výčepních.

**C – Poutník Speciál 14%** - tento druh je velmi oblíbený u spotřebitelů, je velmi úspěšným speciálem na území ČR, získal řadu ocenění v rámci degustačních soutěží. Vaří se pouze na Velikonoce a Vánoce, takže z hlediska celoroční produkce má nejmenší podíl na celkovém výstavu a nepřináší společnosti velké příjmy v porovnání s ostatními produkty. Nachází se na pomezí dojných krav a psů, a je samozřejmě důležité o tento produkt pečovat.

#### **4.5. CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH EKONOMICKÝCH UKAZATELŮ**

Pro závod pivovar Poutník není zpracována rozvaha. V rámci družstva, které vlastní pivovar, se sice zpracovává rozvaha, je však vypracována pro všechny 3 závody dohromady, nejsou tedy relevantní údaje pro zjištění údajů o rentabilitě, efektivitě, zadluženosti nebo likviditě pivovaru.

Základní údaje týkající se vlastních nákladů výnosů, samotných výnosů, výrobních režii a zisku za rok 2013 jsou uvedeny v následující tabulce č. 3. V tabulce vidíme, že úplné vlastní náklady výnosů činily 51 950 841 Kč, samotné výnosy pak 66 873 547 Kč, v tomto roce byl tedy zaznamenán zisk 14 922 705 Kč. V tabulce jsou také uvedeny hodnoty výrobních režii, nejvyšší náklady v rámci výrobních režii jsou mzdové náklady, dále přepravné a také odpisy, jejichž výše dosahuje více než 6 miliónů na každou z položek. Další významné položky dosahující hodnoty více než 1,5 miliónů jsou spotřeba energie, materiálu a paliv, ostatní služby (nájemné, provize, reklama), zdravotní a sociální pojištění a také náklady na reprezentaci a dary.

Tabulka č. 3: Ekonomická situace podniku v roce 2013 v Kč

|  |                   |
|--|-------------------|
| <b>Úplné vlastní náklady výnosů</b>  | <b>51 950 842</b> |
| <b>Výnosy</b>  | <b>66 873 547</b> |
| Tržby za prodej výr. služeb, zboží   | 65 903 490        |
| Tržby za prodej mat. NIM, HIM  | 113 781           |
| Změna stavu NV, polotovarů a výrobků   | 346 321           |
| Aktivace mat., NIM a HIM výnosů  | 34 877            |
| Výnosy – cenné papíry, úroky, k. zis. f. in  | 475 076           |
| <b>Výrobní režie celkem</b>  | <b>38 545 358</b> |
| Mzdové náklady   | 6 968 416         |
| Přepravné  | 6 258 941         |
| Odpisy   | 6 021 176         |
| Spotřeba energie   | 5 303 428         |
| Spotřeba rež. materiálu, paliv   | 3 726 294         |
| Ostatní služby (provize, nájemné, reklama)   | 3 522 663         |
| Zdravotní a sociální pojištění   | 2 340 636         |
| Náklady na reprezentaci a dary   | 1 552 552         |
| Ostatní (opravy a udržování, cestovné, výkony spojů, sociální náklady, pokuty, penále, nepřímé daně, manka, škoda a další) | 2 851 252         |
| <b>Zisk</b>  | <b>14 922 705</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů podniku, 2014

## 4.6. SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je analytická metoda, která je zaměřena na zhodnocení vnějších a vnitřních faktorů, které ovlivňují úspěšnost organizace.

Tabulka č. 4: SWOT analýza

| Vnitřní analýza   |  |
|---|--|
| Silné stránky   | Slabé stránky  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Nepasterizované pivo (1)</li><li>• Výhodné ceny piva (2)</li><li>• Kvalita (3)</li><li>• Služby zákazníkům (4)</li></ul>                                | <ul style="list-style-type: none"><li>• Nízká trvanlivost piva (5)</li><li>• Nízká úroveň marketingu (6)</li><li>• Úzký sortiment (7)</li><li>• Špatná jazyková vybavenost (8)</li></ul>                                       |
| Vnější analýza  |  |
| Příležitosti  | Hrozby   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Rozšíření působnosti v rámci ČR (9)</li><li>• Kulturní akce (10)</li><li>• Vstupy na nové trhy (11)</li><li>• Využití podpory CzechTrade (12)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Finanční krize (13)</li><li>• Zvýšení cen vstupních nákladů (14)</li><li>• Bariéry vstupu na zahraniční trhy (15)</li><li>• Ztráta dlouhodobých odběratelů s dodavatelů (16)</li></ul> |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

### 4.6.1. VNITŘNÍ ANALÝZA

#### SILNÉ STRÁNKY

- **Nepasterizované pivo.** Tradiční poctivá výroba nepasterizovaného piva s nezměněnou technologií je vnímána jako konkurenční výhoda. V rámci úspor mají velké korporace tendenci opouštět tradici, používají nové technologie, automatizované stroje a zejména proces pasterizace, a na trhu se tudíž objevuje velké množství tzv. „europiv“, která jsou chuťově zaměnitelná.

- **Výhodné ceny piva.** Pivovar i přes menší velikost produkce může nabídnout odběratelům výhodné ceny, zejména pokud se jedná o pivo sudové. Cenově však nemůže konkurovat svým největším rivalům, kteří realizují úspory z rozsahu a mohou tak stanovit nižší ceny. Podle srovnání cen je konkurenceschopnost v této oblasti na střední úrovni, i tak je však považována za silnou stránku.
- **Kvalita.** Velký podíl na kvalitě piva mají dlouholeté zkušenosti, což dokazuje bohatá historie a kvalifikovaní zaměstnanci, kteří v pivovaru dlouhodobě pracují. Kvalitě pelhřimovského piva také napomáhá způsob výroby, pivovar filtruje za studena, pivo není vystaveno krátkodobému tepelnému šoku, tudíž je zachováno více vitamínů a výživných látek a pivo má tak lepší chuť.
- **Služby zákazníkům.** Jedním z cílů pivovaru jsou dobré vztahy se zákazníky, toho se snaží docílit kvalitním zákaznickým servisem, kdy každému zákazníkovi je přidělen obchodní zástupce, který přijímá objednávky, vyřizuje reklamace a zařídí pro zákazníka vše potřebné. Po přijetí objednávky je zboží dodáno do 24 hodin. Obchodní zástupci jsou též velmi flexibilní, dokážou velmi rychle reagovat na nové objednávky a specifické požadavky zákazníků. K dodávkám piva je zákazníkům poskytován nadstandardní servis, kdy jsou jim zapůjčeny chladicí zařízení, lavičky a stoly, stany nebo jiné potřebné vybavení. Jedná se ve většině případů o bezplatnou službu, kterou většina konkurentů neposkytuje.

## SLABÉ STRÁNKY

- **Nízká trvanlivost piva.** Pivovar nevyužívá proces pasterizace ani stabilizace, tudíž je trvanlivost jeho výrobků značně omezená, pivovar je tak omezen, zejména v exportu do vzdálenějších destinací, třeba i výhodných pro vývoz piva, pro tento pivovar však nerealizovatelný.
- **Nízká úroveň marketingu.** Pivovar nemá ve své organizační struktuře zahrnující marketingové oddělení, má pouze 3 obchodní zástupce, zaměstnance pivovaru, kteří se zároveň s obchodováním starají i o propagaci, komunikaci a částečně mají nahrazovat marketingové oddělení. Společnost nemá zpracovaný marketingový plán, kvalifikovaní pracovníci chybí a využívání externích firem pro zlepšení situace není zahrnuta v rozpočtu.
- **Úzký sortiment.** Základní sortiment pivovaru zahrnuje pouze 3 druhy piva, světlé výčepní 10 %, světlý ležák 12 % a speciál 14 % stáčený pouze na Velikonoce a Vánoce. Příležitostně je také vyráběn sudový světlý ležák 12 %



kvasnicový a hořčený. V současné době je však velká obliba speciálů, ovocných piv a nových druhů, lidé chtějí zkoušet nové druhy, které nemůže pivovar nabídnout.

- **Špatná jazyková vybavenost zaměstnanců.** Nikdo z obchodního oddělení pivovaru nemluví ani jedním cizím jazykem, pouze jeden z vedoucích pracovníků má německý jazyk na komunikativní úrovni. Problém však nastává při zahraničních poptávkách, nejčastěji v anglickém nebo ruském jazyce, kdy je zapotřebí využít služeb překladatelů nebo pracovníků ostatních závodů družstva.

#### 4.6.2. VNĚJŠÍ ANALÝZA

##### PŘÍLEŽITOSTI

- **Rozšíření působnosti v rámci ČR.** Pivovar působí zejména v kraji Vysočina a v kraji Jihomoravském. Rozšíření do ostatních krajů ČR je možností pro zvýšení výstavu piva, bohužel však není zaměstnán dostatečný počet kvalifikovaných obchodních zástupců, kteří by našli prostor na českém trhu. Z hlediska kupní síly a žádného dominantního pivovaru v regionu je vhodným regionem zejména Praha.
- **Účast na kulturních akcích.** Pivovar se v průběhu roku účastní několika výstav a kulturních akcí, jako je Země Živitelka, Výstava Hobby nebo Pivní slavnosti v Českých Budějovicích. Každý rok v květnu organizuje Poutník fest a v srpnu den otevřených dveří, dále se příležitostně účastní dalších kulturních akcí. Účast na zahraničních i tuzemských kulturních akcích a festivalech je příležitostí pro rozšíření povědomí o značce, kvalitě piva a také zvýšení výstavu pivovaru. Samozřejmě je nutné zanalyzovat situaci, náklady a potenciální zisk a vybrat vhodnou kulturní akci.
- **Vstupy na nové trhy.** Omezení v podobě krátké trvanlivosti piva bylo hlavním důvodem, proč se pivovar již v minulosti nepokusil o vstup na zahraniční trhy. Velkou nevyužitou příležitostí je vstup na méně vzdálené evropské trhy, v úvahu například přichází trh slovenský, polský, maďarský, slovinský, chorvatský a další trhy, kde je možná doprava na přímo v přijatelných časech vzhledem k trvanlivosti piva. Velmi důležité jsou také analýzy a výzkumy potenciálních trhů, které je nutné provést tak, aby byly nalezeny příležitosti právě pro tento druh piva.

- **Využití podpory CzechTrade.** Tato možnost podpory je v současné době nevyužitou příležitostí. Pivovar nemá vyčleněného pracovníka, který by byl zodpovědný za komunikaci s CzechTrade a sledování možností podpory v exportu. Možnosti podpory CzechTrade jsou zpracovány v kapitole 4.8.1.

## OHROŽENÍ

- **Ekonomická krize.** Pivovar zaznamenal ekonomickou krizi snížením výstavu v roce 2008 a 2009, tento pokles nebyl však markantní a pivovar mohl dále pokračovat ve výrobě. Někteří z ekonomických analytiků však tvrdí, že finanční krize ještě není za námi a nejhorší finanční situace nás teprve čeká, což by bylo jak pro pivovarnické odvětví, tak pro tento malý pivovar vážným ohrožením.
- **Zvýšení cen vstupních nákladů.** Velkou potencionální hrozbu představuje pro pivovar zvýšení cen vstupních nákladů, jedná se o zvýšení cen surovin pro výrobu, energií a pohonných hmot. Výrazné zvýšení cen chmele, vody, sladu, elektřiny nebo plynu je pro fungování takto malého subjektu velmi nepříznivé. Tento nárůst by se posléze musel promítnout v cenách piva a následovat by mohl také pokles prodeje.
- **Bariéry vstupu na zahraniční trhy.** Pokud by se pivovar rozhodl pro vstup na jakýkoliv zahraniční trh, musí analyzovat bariéry vstupu do odvětví. Mezi jednu skupinu bariér patří ochranná opatření státu, která se budou snažit klást překážky nově vstupujícím z cizích států, tak aby ochránili své obchodní prostředí. Může se jednat o cla, množstevní kvóty, přísnější požadavky na výrobek, jeho kvalitu nebo označení. V případě, že jsou bariéry vstupu pro podnik nepřekonatelné, podnik je omezen ve svém exportu a musí hledat nová odbytiště. Další skupinou bariér jsou překážky kladené konkurencí na daném trhu. Jestliže se jedná o trh, kde mají domácí výrobci silné postavení a existuje zde velká neochota zákazníků kupovat zboží ze zahraničí, bude se s největší pravděpodobností jednat o nepřekonatelnou bariéru.
- **Ztráta dlouhodobých odběratelů.** Pivovar má svoji produkci postavenou na několika velkých odběratelích zejména v Jihomoravském kraji, ztráta jednoho z těchto odběratelů by představoval velký pokles produkce. V Jihomoravském kraji, a především v Brně, je však pelhřimovské pivo velmi oblíbené, velkoobchody a restaurace prozatím odebírají velké množství a zvyšují

tak výstav pivovaru. Ztrátu těchto odběratelů nebo pokles odebíraného množství by mohly zapříčinit změny preferencí spotřebitelů.

### 4.6.3. ZHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY

Na zhodnocení SWOT analýzy je využita Fullerova metoda, jedná se o metodu párového srovnání. Při této metodě porovnáváme vždy dvě kritéria a vybereme důležitější. Srovnáváme-li každá dvě kritéria z celkového počtu  $k$  kritérií, vybíráme všechny kombinace dvou prvků z  $k$ . Celkový počet porovnání je tedy roven

$$N = \binom{k}{2} = \frac{k(k-1)(k-2)!}{2!(k-2)!} = \frac{k(k-1)}{2} \text{ (Sekničková, n.d.)}$$

V našem případě  $N = \frac{16(15-1)}{2} = 120$ ; jedná se tedy o 120 porovnání, které je zobrazeno v následujícím tzv. Fullerově trojúhelníku.

Obrázek č. 3: Fullerův trojúhelník pro zhodnocení SWOT analýzy

|   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 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 |    |
|   | 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 |    |
|   |   | 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 |    |
|   |   |   | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |    |
|   |   |   | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |    |
|   |   |   |   | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |    |
|   |   |   |   | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |    |
|   |   |   |   |   | 6 | 6 | 6 | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  |    |
|   |   |   |   |   | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |    |
|   |   |   |   |   |   | 7 | 7 | 7  | 7  | 7  | 7  | 7  | 7  | 7  |    |
|   |   |   |   |   |   | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |    |
|   |   |   |   |   |   |   | 8 | 8  | 8  | 8  | 8  | 8  | 8  | 8  |    |
|   |   |   |   |   |   |   | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |    |
|   |   |   |   |   |   |   |   | 9  | 9  | 9  | 9  | 9  | 9  | 9  |    |
|   |   |   |   |   |   |   |   | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |    |
|   |   |   |   |   |   |   |   |    | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |    |
|   |   |   |   |   |   |   |   |    |    | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 |
|   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    | 12 | 12 | 12 | 12 |
|   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    | 13 | 14 | 15 | 16 |
|   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    | 13 | 13 | 13 |
|   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    | 14 | 15 | 16 |
|   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    | 14 | 14 |
|   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    | 15 | 16 |
|   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    | 15 |
|   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    | 16 |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka č. 5: Hodnocení SWOT analýzy

| SWOT analýza         | Pořadové číslo | Absolutní četnost | Relativní četnost v % | Celkový podíl v % |
|----------------------|----------------|-------------------|-----------------------|-------------------|
| <b>Silné stránky</b> | 1              | 10                | 8,33                  | <b>34,17</b>      |
|                      | 2              | 4                 | 3,33                  |                   |
|                      | 3              | 15                | 12,50                 |                   |
|                      | 4              | 12                | 10,00                 |                   |
| <b>Slabé stránky</b> | 5              | 0                 | 0,00                  | <b>10,00</b>      |
|                      | 6              | 7                 | 5,83                  |                   |
|                      | 7              | 3                 | 2,50                  |                   |
|                      | 8              | 2                 | 1,67                  |                   |
| <b>Příležitosti</b>  | 9              | 14                | 11,67                 | <b>23,33</b>      |
|                      | 10             | 1                 | 0,83                  |                   |
|                      | 11             | 7                 | 5,83                  |                   |
|                      | 12             | 6                 | 5,00                  |                   |
| <b>Ohrožení</b>      | 13             | 12                | 10,00                 | <b>32,50</b>      |
|                      | 14             | 9                 | 7,50                  |                   |
|                      | 15             | 7                 | 5,83                  |                   |
|                      | 16             | 11                | 9,17                  |                   |
| <b>Součet</b>        |                | <b>120</b>        | <b>100%</b>           | <b>100%</b>       |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

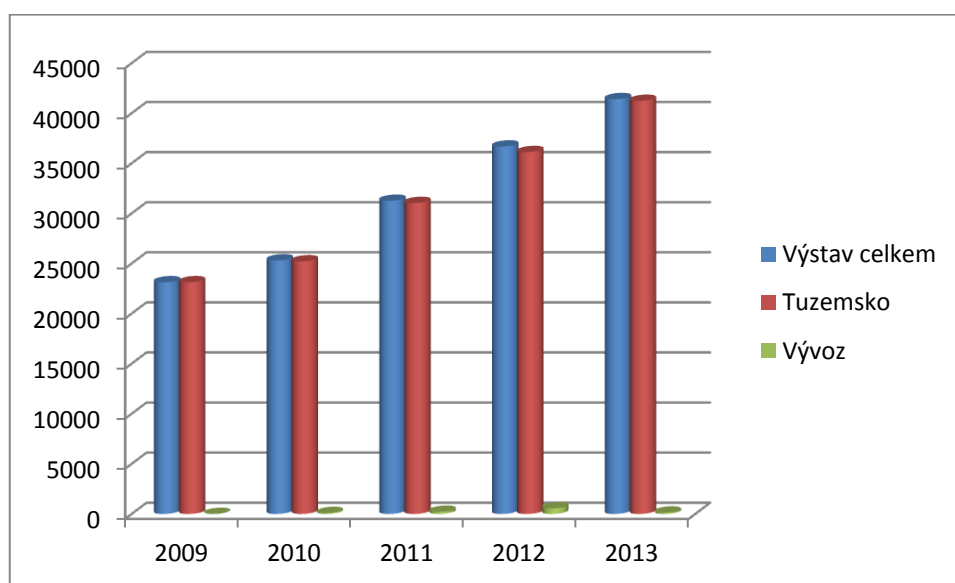
Po hodnocení SWOT analýzy jsme došli k závěrům, že pro firmu je dle absolutní četnosti nejdůležitější kvalita. Tomu, aby pivovar vyráběl pouze kvalitní produkty, podřizuje vše ostatní, velkou příležitost firma vidí v rozšíření na tuzemském trhu, jelikož působí převážně v kraji Vysočina a Jihomoravském kraji, má tedy ještě velký prostor pro rozšíření svých produktů v rámci ČR, velkou příležitostí je také rozšíření se na zahraniční trhy. Velmi dobře má zanalyzovaná i potencionální ohrožení.

V tabulce č. 5 vidíme, že pokud srovnáme slabé a silné stránky, převažují silné stránky s 34,17 % nad slabými stránkami s pouhými 10 %, ohrožení s 32,5 % převažují nad příležitostmi s 23,33 %. Podnik tedy může využít strategii ST – strategii konfrontace, zná velmi dobře své silné stránky, a je tak dost silný na konfrontaci s potencionálním ohrožením.

#### 4.7. SOUČASNÝ EXPORT A EXPORTNÍ SNAHY

Pivovar má poměrně mnoho poptávek ze zahraničí, některým však nemůže vyhovět. Velké množství poptávek přichází hlavně z východu, bohužel však uspokojit poptávku z Ruska nebo Ukrajiny je složité. Vzdálenost těchto států a složitost dopravy je problematický, hlavně z důvodu trvanlivosti piva. Pivovar, jak už bylo několikrát zmíněno, vaří nepasterizované pivo, kde je záruka trvanlivosti pouze 60 dnů. Poutník však nechce měnit svoji technologii a využívat proces stabilizace, který sice zvýší trvanlivost piva až na rok, ale může dojít ke zhoršení kvality.

Graf č. 5: Výstav piva v roce 2009 - 2013



Zdroj: Vlastní zpracování dle interní dokumentů podniku, 2014

Ve výše uvedené grafu č. 5 vidíme, že procento vývozu na celkovém výstavu pivovaru je zanedbatelný. V roce 2009 bylo procento vývozu nulové, až v roce 2010 se pivovar pokusil o exportní projekt, a to na Slovensko. V roce 2010 činil export pouze 94 hl/rok, pro rok 2011 byl zaznamenán mírný nárůst na 216 hl/rok. Exportně nejúspěšnějším rokem byl však rok 2012, kdy pivovar vyvezl 557 hl/rok. V roce 2013 následoval výrazný pokles objemu vyváženého piva na 135 hl/rok.

Pokles objemu exportu v roce 2013 je způsoben zastavením dodávek pro slovenského zákazníka. Zákazník bohužel nedodržel smlouvu o výhradním zastoupení, kde byla zaznamenána také doložka, že bude brát z České republiky pouze pivo Poutník, dalším a hlavním důvodem však bylo nezaplacení dodaného zboží. V současné době eviduje pivovar dluh slovenského zákazníka ve výši 823 102,87 Kč. Nejedná se pouze o jednu

větší zakázku, dluh je evidován za 14 dodávek, které byly na Slovensko dodány postupně od června 2012, poslední objednávka byla vyexpedována v dubnu 2013. Pivovar podal na tohoto odběratele trestní oznámení. V současné době se tento spor stále nevyřešil.

Největším exportním projektem v pivovaru byl výše zmíněný vývoz na Slovensko. Se slovenským zákazníkem byla podepsána smlouva o výhradním zastoupení, což v současné době vedení pivovaru nehodnotí jako nejlepší řešení. Zájem ze Slovenska byl totiž značný, bohužel však kvůli této smlouvě si „zavřeli dveře“ ke spolupráci s ostatními slovenskými zákazníky.

Další exportní možností byl vývoz do Francie, bohužel však francouzská strana chtěla vývoz bez přiznání na celním úřadě a přiznání dovozu ve Francii, protože by ve Francii museli zaplatit spotřební daň. Náklady na dopravu a spotřební daň představovaly pro francouzskou stranu velké náklady, srovnatelné druhy piv totiž může dovážet z Německa s nižšími náklady na dopravu. Jednalo by se o dovoz do studentského městečka, kde přes rok bylo velké množství zahraničních studentů. Pivovar odmítl spolupráci, ze které by pro něj mohly plynout problémy s nepřiznáním vývozu.

## 4.8. ANALÝZA POTENCIONÁLNÍCH ZAHRANIČNÍCH ODBYTIŠŤ

Z důvodu doby trvanlivosti piva jsou uvažovány pouze evropské státy. Kvůli delší vzdálenosti nebo složitosti přepravy není provedena analýza Velká Británie, Irsko, Švédsko, Finsko, Norsko a Portugalsko. Další státy jsou z následné analýzy vyřazeny z důvodu velmi nízké spotřeby piva, vysokého daňového zatížení, špatné ekonomické či politické situace, přesycenosti daného trhu nebo velké konkurence. Dále není do analýzy zahrnuto Slovensko, kam již pivovar exportoval a toto území má dobře zanalyzované.

K analýze potencionálních zahraničních odbytišť jsou vybrány následující tři státy.

- **Slovinsko**, jako jeden ze zástupců bývalé Jugoslávie, kde je pivo v alkoholických nápojích až za vínem, ale i přesto je v této zemi velmi oblíbeným nápojem zejména v letních měsících, a pro zkoumaný pivovar by mohlo jít o exportní příležitost.
- **Itálii**, zástupce jižní Evropy, kde spotřeba piva stoupá a domácí produkce nedostačuje, proto je na tomto území prostor pro zahraniční exportéry piva.
- **Rumunsko**, zástupce států východního bloku, kde má pivovarnictví a pití piva velkou tradici a pro tradiční české pivo by se zde mohla najít tržní mezera.

### 4.8.1. SLOVINSKO

Slovinsko je země ležící na jihu střední Evropy, v roce 1991 vzniklo Slovinsko jako nástupnický stát Jugoslávie, oficiální název je Republika Slovinsko. Rozkládá se na ploše 20 273 km<sup>2</sup> a žije zde 2 059 114 obyvatel (údaj platný k 1.7.2013), je rozděleno na 211 obcí, hlavním městem je Lublaň a od 15.1.2007 je výhradním platidlem euro. (BusinessInfo.cz, 2013ch)

Nejvíce se na tvorbě HDP podílí služby, a to zhruba 68 %, dále pak průmysl včetně stavebnictví s 30 % a zemědělství pouze 2,5 %. HDP v běžných cenách pro rok 2013 dosahovalo hodnoty 34 908 €. V rámci potravinářského průmyslu patří pivo mezi hlavní vyvážené komodity. Pivovarnický průmysl ve Slovinsku reprezentuje především Pivovarna Laško d.d. a Pivovarna Union d.d. Pivo je vyráběno podobným způsobem jako v Čechách, pivovar Laško dováží slad z ČR. Chmel využívá ze svých vlastních zdrojů, produkce chmele je však podstatně vyšší, zhruba 90 % produkce chmele jde

na export. Pivo se pije ve Slovinsku zejména v létě, přes zimu, když není sezóna piva, dávají Slovinci přednost vínu.

Jelikož je slovinský trh poměrně malý, je kladen mimořádný důraz na export, který je pro Slovinsko velmi důležitý z hlediska zahraničního obchodu, jedná se o otevřenou ekonomiku. Saldo zahraničního obchodu však nabývá záporných hodnot, stále tedy převažuje dovoz nad vývozem. Česká republika se mezi roky 2008 – 2012 podílela na dovozu do Slovinska zhruba 2,5 %, největšími importéry do Slovinska jsou Německo, Itálie a Rakousko. Z nečlenských států EU jsou pro Slovinsko důležité dovozy z Číny a Ruska. (BusinessInfo.cz, 2013g)

### **České pivovary působící na slovinském trhu:**

- Plzeňský Prazdroj a.s. – plzeňský pivovar vstoupil na slovinský trh v roce 2004. V Lublani se představil maloobchodníkům a velkoobchodníkům prostřednictvím výhradního distributora, společnosti Fining. (Přibík, 2004)
- Rodinný pivovar BERNARD a.s. – firma vstoupila na slovinský trh prostřednictvím společnosti Mikrovar d.o.o., která prodává pivo do maloobchodní a gastronomické sítě.
- Budějovický Budvar n.p.
- Pivovar Staropramen a.s.

České pivovary, které jsou součástí nadnárodních korporací SABMiller nebo Heineken International, mají výhodu při vstupu na zahraniční trhy, které má korporace již prozkoumané a na daném trhu již působí, mají tak větší podporu, více dostupných informací a možností. Rodinný pivovar Bernard vstoupil na slovinský trh pomocí společnosti Mikrovar, d.o.o. (Ministerstvo zahraničních věcí, n.d.)

## **PEST ANALÝZA SLOVINSKO**

### **Politicko - právní faktory**

Slovinsko patří mezi státy EU s mírně nadprůměrným daňovým zatížením. Rozdílem je daň z příjmu fyzických osob, ve Slovinsku je totiž zavedena progresivní daň z příjmu od 16 – 41 %. Poměrně vysoké jsou i odvody na sociální pojištění, zaměstnanec odvádí 22,1 % a zaměstnavatel 16,1 %. Základní sazba DPH je stanovena na 20 % a snížena na 8,5 %, pro firmy a podnikatele je registrace k DPH povinná mimo jiné při překročení ročního obrátu 25 tisíc euro. (BusinessInfo.cz, 2013h)



Hodnota spotřební daně pro pivo s obsahem 12 % obsahu extraktu hmotnostní mladiny (4,8 % alkoholu) je 52,80 € na hektolitr, v případě ČR je to při stejných hodnotách 15,44 €. Jedná se o základní sazbu pro velké pivovary, tak jako v ČR je výše pro pivovary s menším výstavem zvýhodněná. (Finance.cz, n.d.b)

### **Ekonomické faktory**

Slovinské HDP rostlo od roku 1992, největší nárůst byl zaznamenán v roce 2007 o 6,9 % a Slovinsko bylo jednou z nejrychleji rostoucích ekonomik. Následně bylo Slovinsko v letech 2009 a 2010 zasaženo globální hospodářskou a finanční krizí, s jejími následky se potýká dodnes. (BusinessInfo.cz, 2013g) Pokles slovinské ekonomiky se předpokládá i pro rok 2014, pokles by však neměl být markantní, pouze 1,1 %. Hlavní důvod zpomalení růstu slovinské ekonomiky byla především globální krize a následné zpomalení tempa růstu vývozu a nízká investiční aktivita. (Finweb, 2014)

Slovinská míra nezaměstnanosti se v průběhu roku 2013 pohybovala na úrovni průměru míry nezaměstnanosti EU, mezi hodnotami 9,6 – 10,8 %, v porovnání s Českou republikou jsou to hodnoty vyšší zhruba o 2 – 3 %. (Česká spořitelna, n.d.a)

Míra inflace se postupně snižovala, za prosinec 2013 byla míra inflace ve Slovinsku 0,9 % a v České republice 1 %. (Česká spořitelna, n.d.b)

### **Sociálně – kulturní faktory**

Slovinsko nabízí menší trh o rozloze 20 273 km<sup>2</sup> a 2 059 114 obyvateli. Úředním jazykem je slovinština, v pohraničí je uznávána jako úřední jazyk též italština a maďarština, při obchodním styku se doporučuje použít angličtinu a vyhnout se chorvatštině resp. srbštině. Slovinsko vstoupilo spolu s ČR do EU v roce 2004, od roku 2007 je začleněno do Eurozóny a Schengenského prostoru.

Index míry korupce je pro Slovinsko 57, zaujímá tak 43. místo ze 177 států. Ve srovnání s ČR je míra korupce ve Slovinsku nižší, v ČR byla hodnota indexu 48 v roce 2013. (Transparency International, 2014)

Slovinští spotřebitelé jsou nároční, dávají přednost kvalitním a známým produktům, nereflktují na produkty neznámého původu a velkou roli hraje tradice. Při osobních obchodních jednáních i v korespondenci je důležité používat akademický titul, na kterém si Slovinci potrpí. Dále pak lze doporučit plánovat důležitá obchodní jednání

mimo letní měsíce července a srpna, kdy si většina manažerů čerpá dovolenou. Také se předpokládá vhodné oblečení, pro ženy kostým a pro muže oblek s košilí a kravatou. Slovinci rádi plánují obchodní jednání během oběda či večeře, kdy se podává kvalitní slovinské víno. (BusinessInfo.cz, 2013ch)

### **Technologické faktory**

Jelikož je Slovinsko členem EU, obchodování uvnitř EU se řídí Společnou obchodní politikou EU. Podle žebříčku technologické vyspělosti je Slovinsko na 37. místě s technologickým indexem 4,58, pro srovnání ČR obsazuje 42. pozici s indexem 4,33. Tento index určuje celkovou technologickou vyspělost země, slovinské technologie jsou tedy srovnatelné s ČR. Po vzniku Slovinska jako samostatného státu, stát postupně získával lepší a lepší technologickou vyspělost, celkový i technologický vývoj byl nejrychleji se rozvíjející ze všech států bývalé Jugoslávie. V současné době slovinské pivovary používají velmi vyspělé technologie a zařízení, tak aby svým zákazníkům mohly nabídnout kvalitu. (Gola, 2013)

## **PORTERŮV MODEL PĚTI SIL V ODVĚTVÍ SLOVINSKO**

### **Současní konkurenti**

Hlavními dvěma konkurenty na slovinském trhu jsou dva místní pivovary, pivovar Laško, d.d. a pivovar Union, d.d. Slovinští zákazníci dbají především na kvalitu a tradici, což oba tyto pivovary bezpochyby mají.

**Pivovar Laško, d.d.** Historie tohoto pivovaru sahá až do roku 1825, pivovar se od této doby vypracoval z malého pivovaru na předního výrobce piva na slovinském trhu. Pivovar si i přes menší problémy drží vedoucí pozici na slovinském trhu. Prezentuje se pivy:

- *Laško Zlatorog*, pivo s obsahem 4,9 % alkoholu vařený dle tradiční receptury (můžeme přirovnat ke klasickému českému pasterizovanému pivu 12 %)
- *Laško Club*, pivo se zvláštním sladkým charakterem a jemnou hořkostí, vyrábí se ze špičkového chmele a je považováno za nejlepší produkt pivovaru
- *Laško light*, světlé pivo vyznačující se nízkým obsahem alkoholu a malým počtem kalorií
- *Laško Dark*, černé pivo se specifickou vůní karamelového a barevného sladu
- *Elikvir*, velmi silné pivo s obsahem 7,6 % alkoholu
- *Laško Malt*, nealkoholické pivo. (Pivovarna Laško 1825, n.d.)

**Pivovar Union, d.d.** V roce 1864 vznikl pivovar Kosler, z kterého postupně vznikl současný pivovar Union, d.d. V průběhu let byly pod pivovar Union začleněny menší pivovary. Znárodnění přišlo v roce 1946. Pivovar Union je dnes jedním z největších akciových podniků ve Slovinsku. Využívá nejlepší možnou technologii a zařízení, používá suroviny prvotřídní kvality a dlouholeté zkušenosti, tak aby společnost dosáhla svého hlavního cíle, a to nabídla svým zákazníkům jen to nejlepší. Nejznámější piva od této společnosti:

- *Union lager* – nejstarší a nejznámější světlý ležák s obsahem alkoholu 4,9 %
- *Union Pils'* - pivo vyznačující se hořkostí a kvalitním štyrským chmelem
- *Union Radler shandy* – ovocné pivo s nízkým obsahem alkoholu (Pivovarna Union Ljubljana, n.d.)

### **Potencionální konkurenti**

Jelikož je na trhu prostor pro vstup, budou se na tento trh pokoušet vstoupit i jiné pivovary, nejenom z České republiky, ale i ostatních států. Největšími potencionálními konkurenty tedy mohou být zahraniční pivovary, které se snaží zaujmout část slovinského trhu. Důležité bude, jakou zvolí formu vstupu, jakou stanoví cenu, v jaké kvalitě bude dovážet výrobky a samozřejmě propagace, která bude v první fázi velmi důležitá.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Pokud by pivovar vstoupil na slovinský trh pomocí dovozních a vývozních operací, okruh dodavatelů pivovaru by zůstal stejný. Pouze v případě, že by se jednalo o větší objemy a kapacita současných dopravců by nestačila, musel by se okruh dodavatelů v oblasti dopravy rozšířit. Důležitým bodem by bylo tedy vyhledat dopravce specializující se na oblast bývalé Jugoslávie, na ty, kteří dokážou nabídnout výhodné ceny.

Podnik nemá v současné době dostatečné množství kapitálu pro kapitálový vstup na zahraniční trh. Pokud by však v budoucnu získal velké množství kapitálu a přehled o zahraničních trzích a situaci, které v současné době nemá, jelikož skoro nevyváží, zajisté by se okruh dodavatelů rozšiřoval.

## **Vyjednávací síla odběratelů**

Slovinští odběratelé budou v první řadě porovnávat kvalitu a cenu, nemají moc velké podvědomí o českých produktech vyjma piva. Důležité je zaměřit se hlavně na restaurační zařízení, protože pivovar chce vstoupit na zahraniční trh zejména se sudovým pivem. Odběratelé budou tlačit na kvalitu, pivo z dovozu budou kupovat právě kvůli této konkurenční výhodě. S tímto aspektem by neměl být problém, protože tento pivovar se prezentuje kvalitními produkty. Oba slovinské pivovary využívají proces pasterizace, bude tedy důležité přesvědčit odběratele o kvalitě nepasterizovaného piva a nabídnout zajímavou cenu.

## **Substituty**

Jelikož není Slovinsko pivařským státem tak jako třeba Česká republika, je tady např. v případě velkého zvýšení ceny piva mnohem větší pravděpodobnost nahrazení piva vínem než v ČR. Podnebné podmínky pro pěstování vína jsou ve Slovinsku příznivé a každoročně vzniká na tomto území velké množství kvalitních vín, které nejsou ve světě moc známé. I když oba tyto obory mají ve Slovinsku tradici, víno patří ke Slovinsku více než pivo. Substitutem by také mohly být nové druhy piv, stejně tak jako v ČR.

### **4.8.2. ITÁLIE**

Itálie (Italská republika) leží na jihu Evropy, rozkládá se na ploše 301 338 km<sup>2</sup>, nabízí tedy poměrně velký trh. Počet obyvatel byl k 1.1.2013 59 685 227, Itálie se dělí na 20 regionů, 103 provincií a 8100 obcí, od 1.1.2002 je v Itálii zavedena jednotná evropská měna, euro. (BusinessInfo.cz, 2013e)

Nejvíce se na tvorbě HDP podílí služby, což odpovídá trendu v průmyslových státech, stále je však průmysl v Itálii velmi důležitým sektorem zejména v mezinárodním obchodě, na HDP se podílí 23 %. Významnou roli v rámci spotřebního průmyslu zaujímá také potravinářský průmysl, Itálie je známá svým „Made in Italy“, který zaručuje vysokou kvalitu vyvážených potravin. (BusinessInfo.cz, 2013a)

Itálie je proslulá zejména vínem, ale i na tomto území nalezneme několik pivovarů, zejména pivovar Peroni Industriale S.p.A., který je součástí skupiny SABMiller, dále na tomto trhu působí Heineken International se značkami Moretti, Dreher, Ichnusa, nalezneme zde také malé italské pivovary, např. Menabrea, pivovar Forst nebo

Sant'Andre. Pivovarský průmysl v Itálii je typický tvůrčími nápady a experimenty, hlavně minipivovary se snaží stále o nové chutě, jelikož zde není stará tradice vaření piva, která by vytvořila chuťové návyky. Italové rádi zkusí nové typy piva k různým druhům jídla. Spotřeba piva v Itálii však převyšuje italskou produkci, a proto je do této země pivo ve velké míře importováno, zhruba 24 % z celkové spotřeby. Hlavními importéry piva do Itálie jsou Německo, Nizozemí a Belgie. Česká republika je na 16. místě s 50 218 hl piva za rok 2011, více vyváží do Itálie i Polsko. Z hlediska ČR je Itálie 12. odběratelskou zemí exportu piva. (BusinessInfo.cz, 2013c)

### **České pivovary působící na italském trhu:**

- Budějovický Budvar - zastupován firmou K. KIEM Srl
- Pivovar Bernard – BirraCeca (dovozce českého piva)
- Bohemia Regent – BirraCeca (dovozce českého piva)
- Pardubický pivovar – BirraCeca (dovozce českého piva)

(BusinessInfo.cz, 2013c)

Společnost BirraCeca se zaměřuje na dovoz pouze českých piv a alkoholických nápojů (Slivovice Rudolf Jelínek, Becherovka). Služby tohoto dovozce využívají pivovar Bernard, Bohemia Regent a Pardubický pivovar. Prostřednictvím tohoto subjektu je na italský trh dováženo pivo značky Porter, tmavé a světlá piva značky Bernard a více druhů značky Bohemia Regent. (Birraceda.it, 2013)

## **PEST ANALÝZA ITÁLIE**

### **Politicko – právní faktory**

V listopadu 2011 nastoupila vláda Maria Montiho, která provedla rozsáhlou reformu daňového systému. Důležitou změnou bylo zavedení skupinového daňového mechanismu, na základě kterého budou moci italské a cizí společnosti patřící do stejné skupiny (např. holdingu) provést zdanění jednoho souhrnného příjmu mateřské společnosti v Itálii. (Businessinfo.cz, 2013d)

Daňové zatížení v Itálii je nadprůměrné 43 % k HDP. Výpočet daně z přidané hodnoty se řídí evropskými směnicemi. Od roku 2011 je základní sazba DPH, stejně jako v ČR, 21 %, snížená sazba DPH je stanovena na 10 % a 4 %.

Spotřební daně jsou však v rámci EU podprůměrné, nízká je spotřební daň u cigaret, tvrdého alkoholu a z vína se nemusí odvádět spotřební daň vůbec. Základní spotřební

daň z piva byla v roce 2013 v Itálii stanovena na 28,20 € na hektolitr piva, na začátku roku 2014 však italská vláda schválila navýšení spotřební daně na 32,40 €, a od října 2015 vládá počítá s dalším navýšením až na 38,00 € na hektolitr piva. V Evropě se řadí k vyšší míře spotřební daně, ve srovnání s nejnižší spotřební daní na pivo v Evropě, která je stanovena v Rumunsku na 8,98 € na hektolitr piva, je skoro čtyřnásobně vyšší. (BusinessInfo.cz, 2013b)

### **Ekonomické faktory**

Itálie je čtvrtou největší ekonomikou Evropské unie, hodnota HPD za rok 2012 dosáhla 1 567 000 €, pro rok 2013 byl odhad 1 552 000 €. (BusinessInfo.cz, 2013a) Bohužel v roce 2012 byla na tomto území zaznamenána hospodářská recese a HDP v tomto roce kleslo o 2,2 %. Podle předpovědí měl být rok 2013 výrazně lepší, bohužel se předpověď naplnila až na konci roku 2013. Velkým problémem italské ekonomiky je však vysoký veřejný dluh, s tím souvisí závislost italské pokladny na důvěře investorů působících na dluhopisovém trhu. (Countryeconomy.com, n.d.)

Během roku 2013 se míra inflace v Itálii, podobně jako v ostatních státech EU, snižovala. Z únorové hodnoty 1,3 % až na 0,7 % v prosinci roku 2013. (Česká spořitelna, n.d.a). Míra nezaměstnanosti má opačný vývoj než inflace, v průběhu roku 2013 míra nezaměstnanosti pozvolna stoupala, na konci roku 2013 dosáhla hodnoty 12,7 %, což je rekord v Itálii. (Česká spořitelna, n.d.b)

### **Sociálně – kulturní faktory**

Itálie nabízí trh o rozloze 301 338 km<sup>2</sup> a 59 685 277 obyvateli. Hlavním městem je Řím a úředním jazykem je italština, v autonomních oblastech se také používá němčina (Alto Adige/Südtirol, neboli Jižní Tyrolsko), slovinština (Friuli - Venezia Giulia) a francouzština (Valle d'Aosta). Itálie je zakládajícím státem EU a od 1.1.2002 je výhradní měnou euro. (BusinessInfo.cz, 2013)

Index míry korupce dosahuje v Itálii hodnoty 43 (zaujímá tak 69. místo ze 177 států). Nejvyšší míru korupce nalezneme ve státech Afriky, Jižní Ameriky a Východní Evropy. Ve srovnání s ČR je míra korupce v Itálii vyšší. (Transparency International, 2014)

Při komunikaci s Itálií je důležité být trpělivý a připravit se na dlouhá vyjednávání. Bez italštiny se obchodní jednání většinou neobejde, angličtina je běžná spíše na severu Itálie ve větších společnostech. Současná platební morálka Italů je jedna z nejhorších v zemích EU. Více o obchodování s Itálií v příloze č. 1. (BusinessInfo.cz, 2013e)

## **Technologické faktory**

Itálie je stejně jako Slovinsko státem EU, respektuje tedy pravidla Společné obchodní politiky EU. V žebříčku technologické vyspělosti v roce 2012 Itálie obsadila 48. místo s technologickým indexem 4,17 a zařadila se tak až za Českou republiku. Úroveň technologií je však s Českou republikou porovnatelná. (Gola, 2013) V potravinářském průmyslu v roce 2013 došlo v Itálii k velkému pokroku, v městě Pedrignano v závodě společnosti Barilla vznikl největší plně automatický sklad světa. Společnost se zabývá výrobou těstovin a pekárenského zboží. Stavba je velmi šetrná k životnímu prostředí, takže technologická úroveň je v některých oblastech na hodně vysoké úrovni. Italské pivovary také využívají technologický proces pasterizace a HGB. (Prumyslovaautomatizace.com, 2013)

## **PORTERŮV MODEL PĚTI SIL V ODVĚTVĚ ITÁLIE**

### **Současní konkurenti**

Jelikož spotřeba piva v Itálii převyšuje produkci, zhruba 24 % piva spotřebovaného na území Itálie je dováženo, zejména z Německa, Nizozemí a Belgie. České pivo je však na italském trhu také známe díky pivovarům Bernard, Budějovický Budvar, Pardubický pivovar nebo Třeboňský Regent. Všechny tyto již dovážená piva představují pro pivovar konkurenci na italském trhu.

### **Z domácích výrobců jsou za hlavní konkurenty považovány:**

- **Peroni Industriale S.p.A.** – tento pivovar byl založen v roce 1846 v Lombardii, v roce 1864 byl přesídlen do Říma a v roce 2003 tento rodinný pivovar koupila za 246 miliónů eur světová pivovarská společnost SABMiller, která tak pronikla do západní Evropy. (Agris, 2013)  
Nejznámější značkou pivovaru Peroni je Nastro Azzuro, tato značka se začala používat již v roce 1933, jedná se o italský prémiový ležák, který se vaří z nejkvalitnějšího chmele, používá se nejkvalitnější italská voda, nejlepší italská kukuřice a ječmen zpracovaný na slad. Tento pivovar vaří i jiné druhy pív, klasický ležák 4,7 % alkoholu, dále pak piva s menším obsahem alkoholu a piva ochucená. (Peroni, 2013)
- **Heineken International** – skupina Heineken se dostala na italský trh v roce 1974 akvizicí pivovaru Dreher a v roce 1996 získala pivovar Moretti. Heineken má v současné době 6 výrobních závodů a prodává piva pod značkou Dreher,

Moretti a Ichnusa. (Heineken.com, 2013) Nejznámější jsou piva Moretti Original, jedná se o ležák s obsahem 4,6 % alkoholu, a Moretti La Rosa, spodně kvašený speciál s obsahem 7,2 % alkoholu. (Birramoretti, 2011)

### **Potencionální konkurenti**

Pokud by se pivovar Poutník rozhodl vstoupit na italský trh, bude čelit stávajícím konkurentům, ale musí počítat s potencionální hrozbou vstupu zahraničních pivovarů. Jelikož v posledních letech stoupá spotřeba piva, předpokládá se do budoucna tlak zahraničních pivovarů. Možným konkurentem by také mohl být nově vzniklý italský minipivovar, který by na trh uvedl pivo dle specifických přání a potřeb italských zákazníků.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Jelikož není předpokládán kapitálový vstup pivovaru na italský trh, ale zejména pomocí dovozních a vývozních operací, tak by pivovar při vstupu na italský trh své dodavatele s největší pravděpodobností neměnil. Současní dodavatelé mají dostatečné kapacity při potencionálním zvýšení prodejů. Pouze by rozšířil okruh dopravců, kteří by nabídli výhodné ceny, rychlou a kvalitní přepravu.

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Itálie je známá především produkcí a konzumací vína, v posledních letech se však konzumace piva zvyšuje. Každé čtvrté pivo je z dovozu, protože domácí produkce není schopna pokrýt celý italský trh. Italští odběratelé budou především poptávat něco výjimečného, již teď mají velký výběr dovážených a domácích piv, které nabízejí celou škálu chutí. Pelhřimovský nepasterizovaný ležák by mohl nabídnout hořčí a ojedinělou chuť a italští odběratelé tak získat konkurenční výhodu a přinést svým zákazníkům něco nového.

### **Substituty**

Substitutem piva, stejně tak jako ve Slovinsku, by mohlo být víno. I když v současné době roste spotřeba piva, stále je vinařství a víno spojeno s italskou tradicí. Mladší generace však stále častěji dává přednost pivu, zejména zvláštním druhům. Pokud by se pivovar se svým pivem na italském trhu prosadil, bude muset v budoucnu čelit stále novým vůním a chutím piv, které budou Italové vyhledávat.



### **4.8.3. RUMUNSKO**

Rumunsko je republika rozkládající se ve východní Evropě na ploše 238 391 km<sup>2</sup>. Na tomto území žije 19,04 miliónů obyvatel a hlavním městem je Bukurešť. Rumunsko je jeden ze států EU (od 1. 1. 2007), který má vlastní měnu, nové leu (ROA), a k přijetí eura nemá stanovený fixní datum. Vstupem Rumunska do EU se uvolnily bariéry vstupu, byla odstraněna cla, a tak se zjednodušilo obchodování mezi ČR a Rumunskem. (BusinessInfo.cz, 2013l)

V roce 2012 dosáhla spotřeba piva v Rumunsku 18,2 miliónů hektolitrů v roce 2012, nárůst oproti roku 2011 byl 7 %, tento nárůst byl zapříčiněn hlavně dlouhým letním obdobím, Rumuni měli více peněz než v předchozím roce a také se konaly 2 důležité sportovní události, letní olympijské hry a EURO. Až v budoucnu se uvidí, jestli se dá mluvit o dlouhodobém trendu růstu spotřeby piva. Pivovarnické odvětví je důležité pro podporu hospodářského růstu. Zvýšení příjmů do rumunského rozpočtu plyne právě z pivovarnického odvětví, ne pouze ze zvýšení spotřeby piva, ale i se souvisejícími obory zemědělství a turismu. (Berariromaniei, 2013)

Import piva byl v roce 2012 pouze 0,43 milionu hektolitrů piva, export dosáhl v tomto roce hodnoty 0,23 miliónů hektolitrů, což dokazuje, že se rumunský trh spoléhá zejména na pivo vyprodukované na rumunském území. (BusinessInfo.cz, 2013k)

### **PEST ANALÝZA RUMUNSKO**

#### **Politicko – právní faktory**

1. 7. 2010 byla na území Rumunska zvýšena základní sazba DPH, která na sebe navázala velký růst inflace. Základní sazba DPH je v současné době stanovena na 24 % a snížená sazba na 9 %, v roce 2013 došlo u neplněného pečiva k snížení sazby z 24 % na 9 % a následně k poklesu cen. Daňové sazby a zákony se mění poměrně často, proto je nutné při potencionálním vstupu tyto změny sledovat. (BusinessInfo.cz, 2013j)

Spotřební daň u piva je v Rumunsku nejnižší ze všech států EU, je stanovena na 8,98 € na hektolitr. Ve srovnání s ČR je to o 6,46 € méně na hektolitr piva. (Finance.cz, n.d.a)

## **Ekonomické faktory**

Ekonomický růst v Rumunsku v průběhu roku 2012 spíše stanoval, dosahoval pouze 0,2 %, a to z toho důvodu, že díky kruté zimě vznikla velká neúroda a došlo k následnému zvýšení cen potravin. Dalším důvodem byly také menší investice a nízká míra využití fondů EU, dále pak situace na politické scéně, která způsobila výraznou depreciaci směnného kurzu, což mělo velký dopad na makroekonomiku země. První polovina roku 2013 byla výrazně lepší, oproti první polovině roku 2012 byl zaznamenán nárůst HDP o 1,8 %, a to zejména kvůli růstu exportu a úspěšné sklizni. Pro ještě výraznější ekonomický růst musí Rumunsko zlepšit čerpání z fondů EU. (BusinessInfo.cz, 2013i)

Centrální banka Rumunska uplatňuje metodu cílení inflace, inflaci ovlivňují vnější faktory a směnný kurz. Průměrná hodnota inflace za rok 2012 byla 3,3 %. V první polovině roku 2013 se inflace pohybovala ve vyšších číslech okolo 4 %, v prosinci však klesla na 1,3 %. (BusinessInfo.cz, 2013i) Míra nezaměstnanosti dosahovala v průběhu roku 2013 hodnoty od 7,1 % do 7,3 %, jedná se o stabilní vývoj a nízké hodnoty v rámci EU. Průměr míry nezaměstnanosti EU27 osciloval v roce 2013 kolem 11 %. (Česká spořitelna, n.d.b)

## **Sociálně – kulturní faktory**

Rumunsko nabízí trh o rozloze 238 391 km<sup>2</sup> a 19,04 miliónů obyvatel. Hlavním městem je Bukurešť, Rumunsko vstoupilo 1.1.2007 do EU, euro však zatím nepřijali, výhradním platidlem je prozatím nové leu (RON). Vstup do eurozóny je základním cílem, není však stanoven termín přijetí eura, kurz k 5.3.2014 1RON=6,081CZK (Česká národní banka, 2014b)

Index míry korupce dosahuje hodnoty 43, stejně tak jako Itálie, zaujímá 69. místo ze 177 posuzovaných států. V rámci EU patří tato hodnota mezi nejhorší, míra korupce je tedy v Rumunsku poměrně vysoká, pokud uvažujeme pouze státy EU. Stále však nedosahuje hodnot nejvíce zkorumpovaných států, jako je Somálsko, Afganistán a Severní Korea, kde je hodnota indexu pouze 8. (Transparency International, 2014)

Při jednání s Rumuny je důležitý zevnějšek, hezké oblečení, velké auto, tím se dá na Rumuny velmi dobře zapůsobit. V Rumunsku je poměrně rozšířená korupce, a to zejména ve státní sféře. Více o obchodování s Rumuny v příloze č. 2. (BusinessInfo.cz, 2013i)

## Technologické faktory

Rumunsko stejně tak jako oba předchozí analyzované státy jsou členem EU, a musí tedy respektovat pravidla Společné obchodní politiky EU. Rumunsko má velmi nízký technologický index, který dosahuje hodnoty 3,9 a řadí se tak na 70. místo na světě. V porovnání s ostatními analyzovanými státy je to nejnižší hodnota, ve srovnání s technologicky nejvyspělejším ze 4 zkoumaných států, Slovinskem, o 0,68 menší technologický index. (Gola, 2013)

## PORTERŮV MODEL PĚTI SIL V ODVĚTVĚ RUMUNSKO

### Stávající konkurence

Konkurenty na rumunském trhu jsou zejména rumunské pivovary ve vlastnictví SABMiller a Heineken Romania, dále pak menší rumunské pivovary:

- **Ursus Breweries** vznikly pod tímto jménem v roce 2005, kdy mezinárodní skupina SABMiller tak pojmenovala svoje působení na rumunském trhu. V současné době sdružuje 4 pivovary: pivovar Buzau, mini pivovar Cluj – Napoca, pivovar Timisoerana a pivovar Brasov
  - Tyto pivovary uvádějí na rumunský trh piva pod značkami: Ursus, Grolsch, Redd's, Peroni Nastro Azzurro, Pilsner Urquell, Timisoreana, Ciucas, Stejar, Azuga (Ursus Breweries, 2012)
- **Heineken Romania**, který vstoupil na rumunský trh v roce 2003 koupil Brau Union, v roce 2007 ho přejmenoval na Heineken Romania. V současné době vlastní 4 pivovary: pivovar Constanța, pivovar Craiova, pivovar Miercurea Ciuc a pivovar Târgu Mureș. Tato skupina na rumunský trh uvádí následující značky:
  - Regionální značky Gambrinus, Harghita, Hategana
  - Národní značky Bucegi, Neumarkt, Golden Brau, Silva a Ciuc
  - Dovážená piva Birra Morretti, Krušovice, Schlossgold, Zipfer, Amstel, Sol, Edelweiss (Heineken, 2014)
- **Bergembier S.A.** je součástí Molson Coors Central Europe, jednoho z největších pivovarů ve střední a východní Evropě. Pivní značky, které tento pivovar uvádí na rumunský trh, jsou následující: Bergembier, Staropramen, Stella Artois, Beck's, Noroc, Lowenbrau, Leffe, Hoergaarden. (Bergembier S.A., A Molson Coors Company, 2013)

- **United Romanian Breweries** (součástí Carlsberg group) je v Rumunsku známý jako Turborg Romania. Jedná se o první pivovar ve východní Evropě, který vznikl z projektu na zelené louce. Pivní značky, které uvádí na trh: Tuborg, Carlsberg, Skol, Holsten, Grimbergen a Kronenbourg. (Carlsberg Group, 2013)

#### **České pivo na rumunském trhu:**

- Pilsner Urquell (SABMiller, 2014)
- Gambrinus (regionální značka)
- Krušovice (dovážené pivo) (Heineken, 2014)
- Staropramen (Bergenbier S.A., A Molson Coors Company, 2013)

#### **Potencionální konkurenti**

Jelikož je Rumunsko stále zajímavou zemí pro zahraniční investice v oblasti pivovarnictví, potencionální konkurencí budou zejména nově vstupující zahraniční pivovary a korporace, které na trhu ještě nepůsobí. V ČR je trendem vznik minipivovarů, podobný vývoj se v Rumunsku nepředpokládá. Předpokládá se zejména sílící vliv současných konkurentů, tlak na reklamu a propagaci a získání zákazníků na svoji stranu.

#### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Složení dodavatelů zůstane při vstupu na rumunský trh stejný, jelikož suroviny ovlivňují kvalitu piva, je důležité udržet si stávající dodavatele s již vyzkoušenými kvalitními surovinami pro výrobu. Rozšíření dodavatelů by připadalo v úvahu v případě vstupu pomocí dovozních nebo vývozních operací, a to pouze v případě dopravy. Jelikož se pivovar nehodlá spojit s žádným ze svých konkurentů, ani neuvažuje o investici v zahraničí, nepotřebuje tedy rozšiřovat portfolio svých dodavatelů.

#### **Vyjednávací síla odběratelů**

Na rumunském trhu působí velké množství tuzemských i zahraničních pivovarů s širokou škálou rozdílných piv, různé chutě, barvy a stupňovitost. Důležité je rumunským odběratelům nabídnout pivo s nezaměnitelnou chutí, pivovar Poutník by mohl na rumunském trhu uspět se svým ležákem, jehož hořčí specifická chuť může konkurovat již prodávaným ležákům. Jelikož pelhřimovský pivovar vyrábí zejména sudové pivo, zaměří se spíše na restaurační zařízení a velkoobchody, než na obchodní řetězce.

## **Substituty**

Pivovarnictví má v Rumunsku dlouhou tradici, na území Rumunska se nachází velké množství pivovarů a velké nadnárodní korporace na toto území investují, rumunský trh byl zhruba od roku 2001 progresivním trhem v oblasti pivovarnictví, a právě v tomto období na trh pronikali zahraniční pivovary. S pivem jako substitutem na rumunském trhu to je podobné jako v ČR, substitutem současných piv by se mohly stát nové druhy piv ze zahraničí.

## **4.9. VYUŽITÍ PODPORY CZECH TRADE, ČEB, EGAP**

### **4.9.1. CzechTrade**

V případě, že se pivovar rozhodne exportovat, bude pro něj velmi zajímavé navázat kontakt s agenturou CzechTrade, v rámci DUP – družstvo Pelhřimov, který je vlastníkem pivovaru, využívá služeb CzechTrade zejména závod kožené galanterie, zaměstnanci sledují exportní příležitosti, účastnili se též některých veletrhů a výstav organizovaných touto agenturou.

Agentura CzechTrade nabízí exportní poradenství, exportní klub CzechTrade, informační služby, exportní vzdělávání, podpora na veletrzích a výstavách v zahraničí a exportní balíčky.

Využitím členství v exportním klubu Czech Trade, kterým by pivovar získal určité výhody:

- *Prezentace v zahraničí* – v rámci adresáře exportérů pivovar může prezentovat komplexní a ucelené informace o firmě a nabízených produktech až v 6-ti jazycích.
- *Informační servis* – v rámci členství získá pivovar úplné analýzy exportních trhů, aktuality ze zahraničí, zahraniční poptávky a tendry a další užitečné informace týkající se exportu.
- *Exportní vzdělávání* – dvakrát do roka se budou konat videokonference zaměřené na praktické překážky a možnosti vstupu na konkrétní zahraniční trhy.
- *Exportní poradenství* – členům je nabídnuta individuální možnost konzultace ve firmě.

Roční členství v tomto klubu stojí 5 000 Kč bez DPH. Je nutné zvážit, zda by tyto výhody pivovar využil a dál s nimi pracoval. (CzechTrade, 2013b)

Dále lze doporučit využití exportního *balíčku Basic*, který je určen zejména začínajícím a rozhodujícím se exportérům, což je právě případ tohoto pivovaru. Tento balíček poskytne úvodní informace k vybraným trhům a zmapování konkrétních exportních příležitostí a poptávek. V rámci tohoto balíčku je možná účast na odborně a teritoriálně zaměřených seminářích a také konzultace se zahraničními zástupci Ministerstva průmyslu a obchodu.

K dispozici je také exportní *balíček Business a Plus*. Balíček Business rozšiřuje nabídku Basic o přímé oslovení zahraničních partnerů, zaměstnanci CzechTrade zorganizují obchodní jednání a nabízejí též konzultace v oblasti průmyslového vlastnictví. Balíček Plus je zaměřen na služby dlouhodobého a individuálního charakteru, zahrnuje služby obsažené v obou předchozích balíčcích.

Pro země EU je balíček Basic pro malé a střední podniky za 15 000 Kč bez DPH, balíček Business za 20 000 Kč bez DPH, balíček Plus nemá žádný základní ceník, zaleží na individuální domluvě a výši poskytnutých služeb. (CzechTrade, 2013a)

Dále je možné kontaktovat pobočky Czech Trade v daných státech, kde nám mohou poskytnout potřebné informace k danému trhu. Kontakty na vybrané pobočky jsou uvedeny v příloze č. 3.

#### **4.9.2. ČEB**

ČEB stanovila pro období 2014 – 2018 vize strategického směřování. Hlavním posláním ČEB je: „Efektivním financováním exportu podporovat růst mezinárodní konkurenceschopnosti České republiky.“ V rámci tohoto dokumentu jsou stanoveny vize a cíle, mezi základní cíle patří zejména podpora vývozců v roli finálních dodavatelů, zvýšení počtu podpořených vývozců, teritoriální diverzifikace, podpora investičních aktivit v zahraničí, koncentrace na podporu vývozu v národním zájmu, optimalizace ke státnímu rozpočtu, nové formy podpory vývozu a flexibilita, zajištění finanční stability banky a minimalizace rizik, rozšíření investorské základny. (Česká exportní banka, 2012f)

Hlavní produkty, které ČEB nabízí převážně exportérům, jsou následující:

1. Odběratelský úvěr
2. Úvěr na investice v zahraničí
3. Předexportní úvěr

4. Dodavatelský úvěr
5. Financování prospekce zahraničních trhů
6. Projektové financování
7. Bankovní záruky
8. Odkup pohledávek z akreditivů bez postihu
9. Odkup exportních pohledávek s pojištěním bez postihu
10. Dokumentární platby (Česká exportní banka, 2012a)

Produkty ČEB jsou určeny zejména pro vývozce (musí se jednat o právnickou osobu se sídlem v ČR, výjimečně o fyzické osoby s trvalým pobytem v ČR) nebo pro zahraniční odběratele českého vývozu.

Poskytnutí dlouhodobého úvěru musí být v souladu s pravidly poskytování státní podpory exportu. Základní podmínky pro poskytnutí financování jsou:

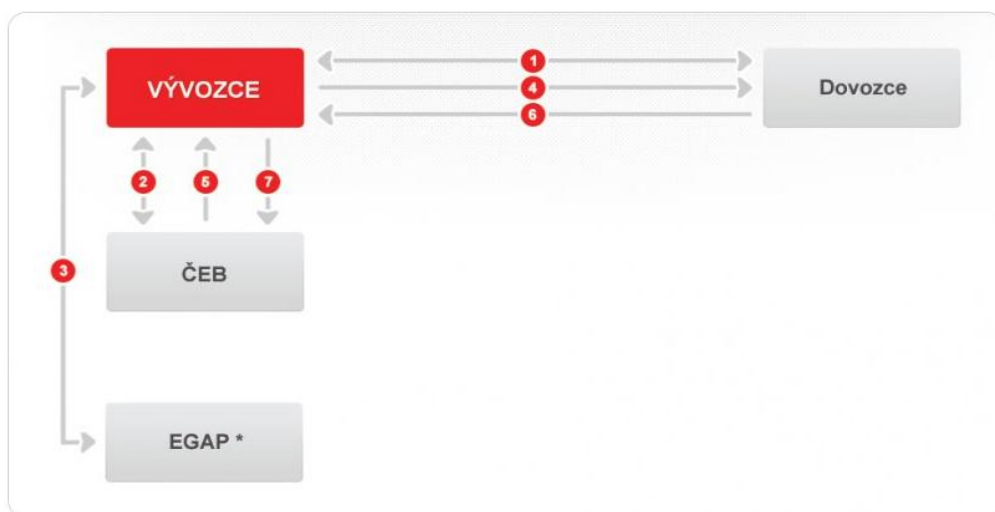
- Vyhovující smlouva o exportu
- Na vyváženém zboží musí mít alespoň 50 % podíl čeští producenti
- Zajištění přijatelné pro ČEB, využití produktů EGAP nebo jiné exportní pojišťovny
- Žádné závazky vůči státu
- Žadatel nesmí být v konkurzním řízení (Česká exportní banka, 2012b)

Pivovar by jako potencionální žadatel splňoval podmínku českého producenta se sídlem v ČR, nemá žádné závazky vůči státu a ani není v konkurzním řízení, pokud uzavře smlouvu o exportu, může žádat o exportní úvěr u ČEB.

### **Dodavatelský úvěr**

**Přímý exportní dodavatelský úvěr** – tento úvěr by umožnil pivovaru profinancovat pohledávky vůči zahraničnímu kupujícímu (dovozci). Pojištěným by se tedy stal pivovar, jak v případě krátkodobého tak dlouhodobého úvěru.

Obrázek č. 4: Přímý exportní dodavatelský úvěr



Zdroj: Dodavatelský úvěr, 2012, Ceb.cz

1. Smlouva o vývozu, jejímž předmětem je dodávka zboží a/nebo služeb
2. Úvěrová smlouva
3. Smlouva o pojištění exportních úvěrových rizik
4. Dodávka zboží a/nebo služeb
5. Čerpání úvěru exportérem
6. Platba za dodané zboží a/nebo služby
7. Splácení úvěru ČEB (Česká exportní banka, 2012c)

V následující tabulce č. 6 jsou zobrazeny základní parametry exportního dodavatelského úvěru poskytovaného společnostmi ČEB.

Tabulka č. 6: Základní parametry exportního dodavatelského úvěru od ČEB

| Základní parametry      | Krátkodobý úvěr                        | Dlouhodobý úvěr  |
|-------------------------|--|--|
| <b>Splatnost</b>        | do 2 let                               | nad 2 roky   |
| <b>Výše úvěru</b>       | do 100 % hodnoty smlouvy o exportu     | do 85 % hodnoty smlouvy o exportu                      |
| <b>Úroková sazba</b>    | pohyblivé sazby (LIBOR, EURIBOR, atd.) | fixní sazby CIRR nebo ekvivalent (LIBOR, EURIBOR atd.) |
| <b>Pojistný produkt</b> | EGAP - "B"                             | EGAP - "C"   |
| <b>Akontace</b>         | 0%                                     | 15%  |

Zdroj: Dodavatelský úvěr, 2012, Ceb.cz



Pro žádost o přímý úvěr je nutné vyplnit formulář žádosti o podpořené financování, který je ke stažení na oficiálních stránkách ČEB, kde je nutné uvést základní údaje, aby banka mohla vyhodnotit, jestli je možné úvěr schválit. K této žádosti je také nutné vyplnit přílohy. Důležité je doložit vyrovnání s dluhy vůči státu a zejména pak prohlášení, že není podnik účastníkem insolvenčního řízení, na jeho majetek nebyl prohlášen konkurz, není v likvidaci, neprobíhá exekuční řízení na majetek společnosti, ani nebyl podán návrh na zahájení exekuce nebo jiný výkon rozhodnutí. Řádně vyplněnou žádost s potřebnými přílohami je nutné předložit u ČEB, žádost je poté posuzována po stránce věcné a formální. Další formality a úpravy jsou tématem osobních jednání.

#### **4.9.3. EGAP**

„Strategií EGAP je pomocí komplexního portfolia produktů pojištění poskytnout exportérovi či jeho financující instituci podporu v každé fázi exportního případu, a tak podpořit plnou konkurenceschopnost českých exportérů na zahraničních trzích.“  
Přehled veškerých produktů EGAP je zobrazen v kapitole 2.4.4. (EGAP, 2014d)

Pro stanovení podmínek pojištění nabízené společností EGAP je důležitá klasifikace zemí, do nichž chce daný podnik exportovat. Země jsou rozděleny do 7 kategorií, v speciální kategorii 0 jsou zařazeny země, u nichž se neobjevují teritoriální rizika a pojištění komerčních rizik by mělo probíhat na tržním principu, bez státní podpory. Pro tyto země platí maximální délka splatnosti úvěru 5 let. Naopak do 7. kategorie patří státy s nejvyšší úrovní teritoriálního rizika. Poslední hodnocení zemí proběhlo ve dnech 29. a 30. ledna 2014 na zasedání zemí účastníků Konsensu OECD.

##### **Klasifikace zvolených zemí:**

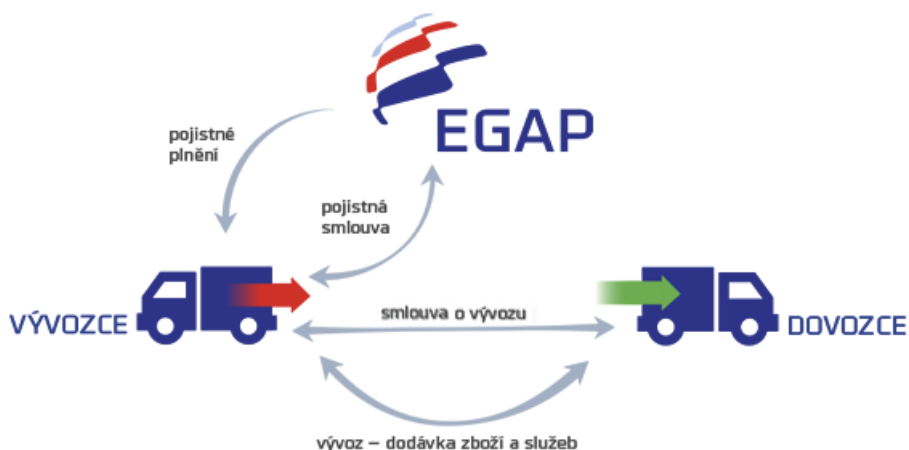
- Česká republika – země kategorie 0
- Itálie – země kategorie 0
- Slovinsko – země kategorie 0
- Rumunsko – země kategorie 4 (EGAP, 2014c)

## Pojištění krátkodobého vývozního dodavatelského úvěru

„Vývozním dodavatelským úvěrem je úvěr poskytnutý vývozcem zahraničnímu dovozci formou odkladu platby za dodané zboží nebo služby. U krátkodobého vývozního dodavatelského úvěru může být platba odložena nejdéle po dobu 2 let. Vývozní dodavatelský úvěr nemá charakter bankovního úvěru a pojištěným je přímo vývozce proti riziku, že zahraniční dovozce ve stanoveném termínu řádně nezaplatí celou dlužnou částku.“ (EGAP, 2014e)

Aby společnost získala pojištění, musí být podíl českého zboží a služeb na celkovém vývozu alespoň 50 %. Český původ má zboží, pokud je vývozcem firma registrovaná v ČR nebo její dceřiná společnost, také v případě subdodávek, které vývozce, případně jeho český subdodavatel, sice nakupuje v zahraničí, ale dále je ve výrobě pro vývoz zhodnocuje. (EGAP, 2014g)

Obrázek č. 5: Pojištění krátkodobého dodavatelského úvěru



Zdroj: EGAP, 2014e

## Pojištění střednědobého a dlouhodobého vývozního dodavatelského úvěru

Pivovar může také využít pojištění střednědobého a dlouhodobého vývozního dodavatelského úvěru. V tabulce č. 7 je uveden příklad pojištění pro Rumunsko, které spadá do 4. kategorie zemí, kalkulace je provedena na úvěr 2 000 000 Kč. (EGAP, 2014b)

Tabulka č. 7: Pojištění střednědobého a dlouhodobého vývozního dodavatelského úvěru

| Rumunsko   | Kategorie země: 4 |
|--|-------------------|
| Standartní spoluúčast při krytí komerečních rizik                  | 10,0 %            |
| Standartní spoluúčast při krytí teritoriálních (politických) rizik | 10,0 %            |
| Výše úvěru   | 2 000 000 Kč      |
| Doba čerpání   | 12 měsíců         |

Zdroj: EGAP, 2014b

## Poskytnutí a pojištění bankovní záruky

„Bankovní zárukou je závazek banky uspokojit beneficianta (oprávněnou osobu) do výše určité peněžní částky podle obsahu a podmínek záruky. Beneficiem může být dovozce popř. banka dovozce. Bankovní záruku vystavuje banka na základě požadavku vývozce (příkazce) ve vazbě na podmínky uzavřené smlouvy o vývozu nebo vyhlášený tendr. Nejčastěji vystavují banky záruky za nabídku českého vývozce (Bid Bond), za vrácení akontační platby od dovozce (Advance Payment Bond) a za řádné provedení smlouvy o vývozu (Performance Bond). V souvislosti s podmínkami získání nebo plnění smlouvy o vývozu mohou být vystaveny i jiné typy záruk.“ (EGAP, 2014a)

Obrázek č. 6: Poskytnutí pojištění bankovní záruky EGAP



Zdroj: EGAP, 2014a

Pokud by měl pivovar zájem o tyto služby, stejně jak v případě ČEB je nutné vyplnit základní formuláře dostupné na stránkách EGAP pro jednotlivé produkty a sjednat si schůzku se zástupci této pojišťovny. V rámci příloh je nutný poskytnout harmonogram fakturace dodávek, prohlášení vývozce o podílu hodnoty vývozu, prohlášení o dodržení zákonných ustanovení proti podplácení a další podklady (např. aktuální výpis z obchodního rejstříku, účetní výkazy, výroční zpráva) nutné pro analýzu, ne každý produkt je vždy schválen v požadované kvalitě a za požadovaných podmínek, je tedy vyžadováno delší jednání.

#### **4.10. NÁVRH EXPORTNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ A VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRH**

Se vstupem na zahraniční trh souvisí přínosy i rizika. Pokud by pivovar vstoupil na zahraniční trh, získá nové obchodní partnery a pravděpodobně zvýší svoji produkci a tedy i zisk. Získá možnost spolupráce s CzechTrade, ČEB nebo EGAP. Musí však předvídat rizika, která souvisejí s nezaplacením od odběratele, kurzovním rozdílem nebo zahraniční konkurencí.

##### **Slovinsko**

Ekonomická situace země není zcela nakloněna importu, Slovinsko se stále potýká s důsledky ekonomické krize a i pro rok 2014 je předpokládán mírný pokles slovinské ekonomiky, snaží se spíše o zvýšení exportu a o příliv zahraničních investic. Tato situace není však radikální překážkou pro zahraniční dovozce.

Slovinsko má nadprůměrné daňové zatížení, výše DPH je porovnatelná s ČR, velký rozdíl je ve spotřební dani uvalené na pivo. Slovinská spotřební daň z piva s obsahem 4,8 % alkoholu je o 37,36 € na hektolitr piva vyšší než v ČR. Při potencionálním vstupu na slovinský trh je důležité stanovit výhodnou cenu pro odběratele, tak aby při započtení spotřební daně nedosáhla cena vysokých hodnot. Jelikož je Slovinsko členem EU, odpadají bariéry vstupu v podobě cel.

Důležité je na slovinský trh nabídnout kvalitu. Výhodou pro české pivovary je povědomí slovinských spotřebitelů o kvalitách právě českého piva, pivovar však bude muset při vstupu na tento trh přesvědčit odběratele o kvalitách nepasterizovaného piva, které není až tak rozšířené.

Slovinci si potrpí na tradici, takže dávají přednost zejména domácím pivům vyráběným pivovary Laško a Union, ale i tato situace není překážkou, která by se nedala překonat, důležité je vybrat vhodný vstup na tento otevřený trh.

##### **Doporučení pro vstup na slovinský trh**

Jelikož je pivovar „nováčkem“ v exportu, lze doporučit zejména dovozní a vývozní operace. Kapitálově nenáročné formy vstupu jsou pro tento podnik prozatím a druh zboží nevhodným řešením. Kapitálově náročné vstupy na zahraniční trh jsou zejména investičně náročné a jsou spíše určeny pro větší podniky. Pivovar v současné době nedisponuje dostatečným kapitálem pro vstup touto formou.

- **Přímý export** – tento způsob je z dostupných dovozních a vývozních operací nejnáročnější, zaměstnanci pivovaru by museli vytipovat velké množství potencionálních odběratelů, každého oslovit a vypracovat mu individuální nabídku podle odebíraného množství. Podstatná je také v tomto případě jazyková vybavenost, která zaměstnancům pivovaru chybí, proto tento způsob prozatím nelze doporučit. V budoucnu, až pivovar získá více zkušeností s vývozem a zvýší se jazyková vybavenost a kvalifikace zaměstnanců, bude přímý export vhodným řešením. V budoucnu lze oslovit společnost Mikrovar d.o.o., který prodává pivo do restauračních zařízení a služeb této společnosti již využívá pivovar Bernard.
- **Smlouva o výhradním prodeji** – tento vstup byl již pivovarem jednou využit při vstupu na Slovensko, bohužel se však neosvědčil. Při výběru toho vstupu je důležité zajištění exportu, například využitím pojištění od EGAP nebo jiné pojišťovací společnosti. Výhodou výhradního prodejce však může být rychlý vstup na zahraniční trh díky možnosti prodeje v již vybudovaných distribučních cestách.
- **Obchodní zastoupení** – je pro tento pivovar pro vstup na slovinský trh nejvhodnějším řešením. Lze doporučit uzavření smlouvy o zprostředkování. V případě, že se obchodní zástupce osvědčí a vše proběhne v pořádku, může se navázat dlouhodobou smlouvou o obchodním zastoupení. Důležité bude vybrat kvalifikovaného obchodního zástupce s dobrými jazykovými schopnostmi a orientací v oboru a znalostí slovinského trhu.

**Vyjádření vedení pivovaru:** „Se smlouvou o výhradním prodeji máme špatné zkušenosti, proto při potencionálním vstupu na nový trh o této již formě neuvažujeme. Stoprocentně souhlasíme s využitím pouze dovozních a vývozních operací, protože na kapitálové vstupy nejsme dostatečně velcí, nemáme prostředky a ani zkušenosti. Naše jazyková vybavenost není na vysoké úrovni, proto uvažujeme o rozšíření našeho obchodního týmu o zkušené prodejce s jazykovými schopnostmi. Navržené obchodní zastoupení se nám zdá v první fázi vstupu jako nejvhodnější řešení. Analýzou se Slovensko ukázalo jako vhodný trh pro naše pivo z hlediska vzdálenosti, konkurence a našich možností.“

## **Itálie**

Itálie svou rozlohou a počtem obyvatel nabízí zahraničním exportérům poměrně velký trh s velkým počtem spotřebitelů. Itálie je čtvrtou největší ekonomikou v Evropě, přetrvává však rozdíl mezi vyspělým severem a méně vyspělým jihem. Na konci roku 2013 se italská ekonomika zvedla a tento trend by měl pokračovat. Velmi pozitivní je pro tento pivovar zvyšující se spotřeba piva a nedostačující domácí produkce. Díky tomuto trendu je však Itálie zajímavou zemí pro více zahraničních pivovarů, které se snaží na trh proniknout. Při potencionálním vstupu na italský trh by se pivovar musel potýkat se silící konkurencí pivovarů zejména z Německa.

Od roku 2011 byla stanovena nová daňová politika, daně se mění a stále zvyšují, u spotřební daně z piva se pro rok 2015 počítá s nárůstem na 38,00 € za hektolitr piva. Ve srovnání se Slovinskem je však tato daň stále nižší.

Určitým problémem pro pivovar by mohl být trend nových a nestandardních chutí piv, které jsou na italském trhu konzumovány a jsou velmi oblíbené. Spotřebitelé nejsou tak konzervativní s ohledem na pivo jako Češi a například pivo s příchutí zázvoru nebo vůní pomeranče je nepřekvapí. Obsah vitamínů a hořčí chuť pelhřimovského piva by však mohl oslovit menší segment italských spotřebitelů.

Při vstupu na italský trh je samozřejmě důležité zajistit si svoje zboží, využitím pojištění EGAP nebo jiného subjektu, platební morálka Italů je jedna z nejhorších v zemích EU.

### **Doporučení pro vstup na italský trh**

Stejně jako v případě slovinského trhu lze doporučit vstup nejjednodušší možnou formou, využitím jedné z forem dovozních a vývozních operací.

- **Přímý export** – při přímém vstupu na italský trh je možné oslovit společnost BirraCeca, která se zaměřuje na import českého piva a alkoholu, v současné době dováží pivní značky Bernard, Porter a Regent. Pro jednání s touto společností je však nutné zajistit kvalifikovaného pracovníka. V současné době by tato forma byla pro pivovar velmi náročná. Zejména z důvodu důležitosti nového kvalifikovaného pracovníka nebo zvýšení kvalifikace současných zaměstnanců z jazykového hlediska, což je spíše na delší časový horizont.
- **Obchodní zastoupení** – je v případě italského trhu nejjvhodnější formou s ohledem na současnou situaci pivovaru. Přehled kvalifikovaného obchodního zástupce urychlí vstup na italský trh a může rychle zvýšit objem prodávaných

produktů. S ohledem na jazykovou vybavenost zaměstnanců je vhodným řešením zejména oslovení obchodního zástupce z ČR, který má zkušenosti s italským trhem.

- **Komisionář a mandatář** – využití služeb komisionáře nebo mandatáře by bylo jednodušší formou vstupu na italský trh než přímý export, zkušený komisionář či mandatář díky znalostem tržního prostředí a znalosti jazyka může jednodušeji prodat produkty než v případě, že by zaměstnanci pivovaru měli hledat konkrétní odběratele. Využití komisionáře nebo mandatáře je též vhodnou formou vstupu na italský trh.

**Vyjádření vedení pivovaru:** „O Itálii jsme nikdy neuvažovali jako o vhodném trhu pro vývoz piva, Itálie je známá především svým vínem, velmi nás překvapilo, že spotřeba piva v Itálii roste a produkce domácích pivovarů nedostačuje. Jelikož nespolupracujeme s žádnými organizacemi na podporu exportu, ani nezískáváme informace o potencionálních trzích, společnost BirraCeca neznáme. Pozitivní je, že již pracuje s českým pivem a dobře zná italský trh, ale naše jazyková vybavenost není prozatím na takové úrovni, abychom mohli navázat přímý kontakt. Do trendu ovocných piv a pivních mixů však nezapadáme a konkurence na italském trhu je velká, proto bychom v první fázi raději volili jiný trh.“

### **Rumunsko**

Rumunsko je ze tří navrhovaných států nejrozsáhlejší a pivovarnictví zde má velkou tradici, také jako jediný není součástí eurozóny a má vlastní měnu, nové leu (ROA). Rumunská ekonomika je poměrně závislá na zemědělství, a tedy počasí. V roce 2012 rumunská ekonomika rostla, ale pouze o 0,2 %, v roce 2013 se situace zlepšila a růst se předpokládá i v roce 2014. Pozitivním aspektem pro pivovar může být nárůst spotřeby piva v roce 2012, rumunští odborníci však nepředpokládají, že by se mělo jednat o dlouhodobý trend.

Při potencionálním vstupu je nutné sledovat daňové zákony, které se často mění. V současné době je spotřební daň z piva nejnižší v celé EU, pouze 8,98 €.

Na rumunském trhu je silně konkurenční prostředí, na tento trh jsou uváděna piva různých značek, chutí a vůní, což by neměla být překážka pro potencionální vstup, protože stejně tak v ČR je silná konkurence a tento pivovar se dokázal prosadit a získal spoustu ocenění za kvalitu.



## **Doporučení pro vstup na rumunský trh**

Prostřednictvím velkých korporací jsou na rumunský trh uváděna piva značky Pilsner Urquell, Gambrinus, Krušovice a Staropramen. Jako v předchozích dvou případech je pro pivovar uvažován pouze vstup pomocí dovozních a vývozních operací.

- **Obchodní zastoupení** – pro vstup na rumunský trh bude vhodné zejména obchodní zastoupení a uzavření smlouvy o zprostředkování stejně jako v případě ostatních analyzovaných států. Jednorázové zprostředkování ověří vybraného obchodního zástupce a možnost odbytu na tomto trhu. Pokud se obchodní zástupce osvědčí, je vhodné uzavřít dlouhodobou smlouvu o spolupráci, a proniknout tak na rumunský trh.
- **Přímý export** – získání odběratelů v podobě přímého exportu bude velmi složité, nutné je sledovat exportní příležitosti zveřejňované CzechTrade. Jelikož pivovar nemá zatím moc exportních zkušeností, nelze prozatím tento způsob vstupu doporučit. Lepší variantou bude spojení se společností nebo obchodním zástupcem, který bude mít zkušenosti s tímto specifickým trhem. Rumunsko je nejméně předvídatelný trh ze tří analyzovaných států, proto by bylo pro tak malý kolektiv obchodních zástupců pivovaru složité se bez zkušeností s exportem na tomto trhu orientovat.
- **Piggybacking** – jelikož se na rumunském trhu s českým pivem objevují pouze velké národní korporace, tak je možné využít jejich distribučních cest, jedná se o Heineken Romania, Ursus Breveries a Bergembier S.A. Pro tento pivovar se jedná o možnost rychlého přístupu na rumunský trh, avšak také riziko přísných podmínek spolupráce ze strany velkých pivovarů.

**Vyjádření vedení pivovaru:** „Jelikož Rumunsko obecně působí jako nestabilní trh, tak jsme o něm neuvažovali. Z předložené analýzy jsme získali určitý pohled na rumunský trh a věříme, že pro naše pivo by se i v takto konkurenčním prostředí našlo místo. Určitě bychom volili obchodní zastoupení, naše zkušenosti nejsou tak velké, abychom si troufli na tento trh vstoupit přímo. Rozhodně se nepřikláníme k piggybackingu, chceme si udržet svoji samostatnost a nechceme se spojovat se svými konkurenty.“

## 5. ZÁVĚR

Hlavním cílem práce bylo analyzovat pivovaru Poutník z pohledu jeho zahraničního obchodu a navrhnout možnosti vstupu na zahraniční trh. Vedlejším cílem práce bylo analyzovat současné postavení pivovaru na českém trhu a dostupné možnosti podpory exportu.

Po získání základních informací o pivovaru a jeho produktech, bylo zjištěno, že hlavně světlý ležák 12 % prodávaný v sudech má z hlediska odbytu velký potenciál uplatnit se na zahraničních trzích se svojí specifickou hořkou chutí. Konkurenční výhodou na českém trhu je výroba nepasterizovaného piva, pro export do vzdálenějších destinací však představuje nevýhodu v podobě krátké trvanlivosti piva.

Po vypracování SWOT analýzy a zhodnocení pomocí Fullerova trojúhelníku bylo zjištěno, že společnost dobře zná své silné stránky a potenciální ohrožení. Rozšíření působnosti pivovaru v rámci České republiky a vstupy na nové trhy byly identifikovány jako největší možné příležitosti podniku. Pivovar musí dávat pozor na potenciální ohrožení v podobě ztráty dlouhodobých zákazníků z Jihomoravského kraje a také sledovat ekonomický vývoj ve světě a možnost ohrožení z důvodu finanční krize.

Z důvodu doby trvanlivosti piva byly v práci analyzovány pouze evropské státy. Kvůli delší vzdálenosti nebo složitosti přepravy nebyla provedena analýza Velká Británie, Irsko, Švédsko, Finsko, Norsko a Portugalsko. Další státy byly z analýzy vyřazeny z důvodu velmi nízké spotřeby piva, vysokého daňového zatížení, špatné ekonomické či politické situace, přesycenosti daného trhu nebo velké konkurence. V této práci byla zanalyzována situace Slovinska, Itálie a Rumunska.

Po analýze slovinského trhu bylo zjištěno, že Slovinsko není nakloněno importu a stále se potýká s důsledky ekonomické krize, tento fakt však není radikální překážkou pro dovoz piva. Důležitým aspektem je kvalita piva, kterou Slovinci vyžadují, a pivovar splňuje. Pro pivovar je v současné situaci reálný vstup pomocí dovozních a vývozních operací, kdy jako nejvhodnější variantou se jeví obchodní zastoupení s ohledem na vyváženou komoditu, aspekty slovinského trhu a možnosti sledovaného podniku. Pivovar může v rámci tohoto trhu využít společnost Mikrovar d.o.o., který již pro tento trh využívá rodinný pivovar Bernard.

Pozitivním aspektem italského trhu je zejména růst spotřeby piva a nedostatečná produkce domácích pivovarů. Pro tento malý pivovar však může být malou překážkou

vstupu, že v Itálii není zakořeněna tradiční chuť piva a oblíbená jsou zejména ovocná piva a piva nestandardních chutí, které pivovar nevyrábí. Na italském trhu působí společnost BirraCeca, která dováží česká piva. Možným vstupem na italský trh je využití této společnosti, která má bohaté zkušenosti s českým pivem a jeho přijetím na italském trhu. V první fázi je však s ohledem na jazykovou vybavenost zaměstnanců vhodnější vstup pomocí českého obchodního zástupce.

Po analýze Rumunska bylo zjištěno, že pivovarnictví zde má dlouhou tradici. Tento trh je také silně konkurenční, spotřeba piva v roce 2012 rostla, a tím se stal rumunský trh zajímavý pro mnoho zahraničních pivovarů. Stejně jako u italského a slovinského trhu je prozatím nejvhodnější vstup pomocí dovozních a vývozních operací. Tento trh je nejméně předvídatelný ze tří zkoumaných trhů, vhodný by byl zejména vstup pomocí smlouvy o zprostředkování, kdy jednorázové zprostředkování ověří kvality vybraného obchodního zástupce, zprostředkovatele a přijetí nepasterizovaného piva na rumunském trhu.

V práci také byly představeny možnosti využití podpory exportu od CzechTrade, zejména využití exportního balíčku BASIC, který by mohl být pro společnost přínosem. Balíček je určen zejména začínajícím a rozhodujícím se exportérům, což je právě případ tohoto pivovaru. Tento balíček poskytne úvodní informace k vybraným trhům a zmapování konkrétních exportních příležitostí a poptávek. V rámci tohoto balíčku je možná účast na odborně a teritoriálně zaměřených seminářích a také konzultace se zahraničními zástupci Ministerstva průmyslu a obchodu.

Pivovar s agenturou CzechTrade doposud nespolupracuje a ani nevyužívá žádné nabízené služby. Dále je možnost využití spolupráce s Českou exportní bankou, která nabízí pro pivovar dostupný dodavatelský úvěr, a s Exportní garanční a pojišťovací společností, která zajistí svými pojišťovací produkty exportní operace. Zejména pro Itálii, kde je známá špatná platební morálka, je využití pojišťovacích produktů vhodné.

Na základě provedených analýz a zjištěných informací nelze žádnou hypotézu zamítnout. Pro sledovaný podnik je nejvýhodnější vstoupit nejprve na trh slovinský, který se jeví za daných okolností pro tento druh piva jako nejvhodnější varianta. Důležité je stále nabízet kvalitní produkty a aktivně začít spolupracovat s organizacemi na podporu exportu.

## I. SUMMARY

The main aim of this thesis was to analyze the current situation of the brewery Poutník in terms of foreign trade and possibilities for entering foreign markets.

The analysis carried out by internal documents showing that the brewery has only one export experience. It comes into Slovak market through an exclusive distribution contract, which is not currently assessed as an appropriate solution by the management of the company. The most suitable product for export is larger Poutník 12 %. It is very popular in the Czech Republic and has a specific bitter taste that could succeed in foreign markets. SWOT analysis showed us that the brewery is aware very well of their strengths and weaknesses. The extension in the Czech Republic or to foreign markets is a great opportunity. To come into foreign market they would have to improve language and marketing skills of their employees.

For the analysis of potential market 3 states were chosen: Slovenia, Italy and Romania.

The most important aspect for entering to the Slovenian market is to supply of traditional and quality products, which is undoubtedly Czech beer. The best option for entering to the Slovenian market was chosen a dealership with regard to the exported commodity, aspects of the Slovenian market and possibilities of brewery. Italian market is particularly interesting in terms of increasing consumption of beer and lack of production of domestic breweries, a space for foreign exporters of beer. The disadvantage may be the popularity of fruit beers and unusual flavor of beers, these types of beer are not produced by this brewery. As a novice exporter was recommended input mainly through import and export operations, mainly dealership. The analysis of Romania was found out that brewing has a long tradition. In 2012 beer consumption increased, although in the long term this trend is not expected, there is also strong competition of environment, therefore there is a space for accession to this market.

On the basis of analyzing the possible export support has been found that there are a lot of options, such as agency Czech Trade, Czech Export Bank or EGAP. If brewery wants to enter foreign markets, it should benefit from the support of the body so that the input is easier.

**Key words:** brewery, foreign markets, export, Slovenia, Italy, Romania, Czech Trade, Czech Export Bank, EGAP

## II. ZDROJE

### LITERÁRNÍ ZDROJE

- Beneš, V. & kol. (2004). *Zahraniční obchod: Příručka pro obchodní praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Cihelková, E. (2003). *Vnější ekonomické vztahy Evropské unie*. Praha: C.H. Beck.
- Fojtíková, L. (2009). *Zahraničně obchodní politika ČR. Historie a současnost (1945-2008)*. Praha: C.H. Beck.
- Gullová, S. & kol. (2002). *Obchodní jednání v zemích EU*. Praha: VŠE.
- Kalínská, E. & kol. (2010). *Mezinárodní obchod v 21. století*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Kalínská, E. & Petříček, V. (2003). *Mezinárodní obchod I*. Praha: Oeconomica.
- Machková, H. (2009). *Mezinárodní marketing (3rd ed.)*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Machková, H., Černohlávková, E., Sato, A. & kol. (2003). *Mezinárodní obchodní operace (3rd ed.)*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Machková, H., Černohlávková, E., Sato, A. & kol. (2010). *Mezinárodní obchodní operace (5th ed.)*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M. & kol. (2002). *Mezinárodní obchod a marketing. Praktická výkladová encyklopedie*. Praha: Grada Publishing.
- Plchová, B. & kol. (2001). *Zahraniční obchod. (2nd ed.)*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, a.s.
- Svatoš, S. & kol. (2009). *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Štěrbová, L. & kol. (2013). *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Štrach, P. (2009). *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009.
- Wilson, J. (1995). *Mezinárodní obchod*. Readers International, Inc.

## ELEKTRONICKÉ ZDROJE

Agris (2003). *SABMiller koupí italský pivovar Peroni za čtvrt miliardy eur*. Retrieved from: [http://www.agris.cz/potravinarstvi/sabmiller-koupi-italsky-pivovar-peroni-za-ctvrt-miliardy-eur?id\\_a=121755](http://www.agris.cz/potravinarstvi/sabmiller-koupi-italsky-pivovar-peroni-za-ctvrt-miliardy-eur?id_a=121755)

Aktuálně.cz (2013). *Zvýšení DPH pro rok 2014, sazby daně z přidané hodnoty*. Retrieved from: <http://www.aktualne.cz/wiki/finance/zvyseni-dph-sazba-dan-z-pridane-hodnoty/r~i:wiki:1199/>

Automatizace v potravinářství (2013). *Největší plně automatický sklad světa vyrostl v Itálii a patří skupině Barilla*. Retrieved from: <http://www.prumyslovaautomatizace.com/nejvetsi-plne-automaticky-sklad-sveta-vyrostl-v-italii-a-patri-skupine-barilla>

BerariiRomaniei (2013). *The beer market has recorded an upward trend last year, but the beer producers are reserved about the evolution in 2013*. Retrieved from: <http://www.berariiromaniei.ro/en/the-beer-market-has-recorded-an-upward-trend-last-year-but-the-beer-producers-are-reserved-about-the-evolution-in-2013/>

Bergembier S.A., A Molson Coors Company (2013). Retrieved from: <http://www.bergenbiersa.ro/en>

BirraCeca (2014). Retrieved from: <http://www.birraceca.it/>

BirraMoretti (2011). Retrieved from: <http://birramoretti.com/>

Blažková, M. (2007). *Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení*. In: *BusinessInfo.cz*. Retrieved from: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza-2769.html>

Boháček, J. (2013). *Inovace na pivním trhu*. In: *Marketingovenoviny.cz*. Retrieved from: <http://www.marketingovenoviny.cz/inovace-na-pivnim-trhu/>

BusinessInfo.cz (2012). *Společná obchodní politika Evropské unie*. Retrieved from: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spolecna-obchodni-politika-evropske-unie-4461.html#!>

BusinessInfo.cz (2013a). *Itálie: Ekonomická charakteristika země*. Retrieved from: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/italie.html>

BusinessInfo.cz (2013b). *Itálie: Finanční a daňový sektor*. Retrieved from: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/italie-financni-a-danovy-sektor-18353.html>

BusinessInfo.cz (2013c). *Itálie: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR*. Retrieved from: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/italie-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr-18355.html>

BusinessInfo.cz (2013d). *Itálie: Vnitropolitická situace*. Retrieved from: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/italie-financni-a-danovy-sektor-18353.html>

BusinessInfo.cz (2013e). *Itálie: Základní informace o teritoriu*. Retrieved from: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/italie-zakladni-informace-o-teritoriu-18349.html>

BusinessInfo.cz (2013f). *Pivní potenciál Itálie: každé čtvrté konzumované pivo je importované*. Retrieved from: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/pivni-potencial-italie-kazde-ctvrte-konzumovane-28338.html>

BusinessInfo.cz (2013g). *Slovinsko: Ekonomická charakteristika země*. Retrieved from: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/slovinsko-ekonomicka-charakteristika-zeme-19171.html>

BusinessInfo.cz (2013h). *Slovinsko: Finanční a daňový sektor*. Retrieved from: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/slovinsko-financni-a-danovy-sektor-19172.html>

BusinessInfo.cz (2013ch). *Slovinsko: Základní informace o teritoriu*. Retrieved from: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/slovinsko-zakladni-informace-o-teritoriu-19168.html>

BusinessInfo.cz (2013i). *Rumusko: Ekonomická charakteristika země*. Retrieved from: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rumunsko-ekonomicka-charakteristika-zeme-18755.html>

BusinessInfo.cz (2013j). *Rumusko: Finanční a daňový sektor*. Retrieved from: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rumunsko-financni-a-danovy-sektor-18756.html>

BusinessInfo.cz (2013k). *Rumusko: Zahraniční obchod země*. Retrieved from: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rumunsko-zahranicni-obchod-zeme-18757.html>

BusinessInfo.cz (2013l). *Rumusko: Základní informace o teritoriu*. Retrieved from: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rumunsko-zakladni-informace-o-teritoriu-18752.html>

- BusinessInfo.cz (2014a). *Exportní strategie ČR*. Retrieved from: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/statni-podpora-exportu/exportni-strategie-cr.html>
- BusinessInfo.cz (2014b). *Společná obchodní politika EU*. Retrieved from: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/spolecna-obchodni-politika-eu.html>
- Carlsberg Group (2012). *Romania*. Retrieved from: <http://www.carlsberggroup.com/Markets/ExLid/Pages/Romania.aspx>
- CenyEnergie (2013). *Cena elektřiny a plynu 2014: Dočkáme se historického zlevnění?* Retrieved from: <http://www.cenyenergie.cz/cena-elektřiny-a-plynu-2014-dockame-se-historickeho-zlevneni/>
- Countryeconomy.com (n.d.). *Italy GDP – Gross Domestic Product*. Retrieved from: <http://countryeconomy.com/gdp/italy>
- CzechInvest (2014). *O CzechInvestu*. Retrieved from: <http://www.czechinvest.org/o-czechinvestu>
- CzechTrade (2013a). *Exportní balíčky*. Retrieved from: <http://www.czechtrade.cz/sluzby-2014/exportni-balicky/>
- CzechTrade (2013b). *Exportní klub Czech Trade*. Retrieved from: <http://www.czechtrade.cz/sluzby-2014/kz-exportni-klub/>
- CzechTrade (2013c). *Historie agentury*. Retrieved from: <http://www.czechtrade.cz/o-czechtrade/predstaveni/historie-agentury/>
- CzechTrade (2013d). *Naše služby*. Retrieved from: <http://www.czechtrade.cz/sluzby-2013/>
- Česká exportní banka (2012a). *Profil banky*. Retrieved from: <http://www.ceb.cz/kdo-jsme/profil-banky/>
- Česká exportní banka (2012b). *Vize strategického směřování České exportní banky 2014-2018*. Retrieved from: [http://www.ceb.cz/\\_sys\\_/FileStorage/download/1/335/vize-strategickeho-smerovani\\_ceb.pdf](http://www.ceb.cz/_sys_/FileStorage/download/1/335/vize-strategickeho-smerovani_ceb.pdf)
- Česká exportní banka (2012c). *Co nabízíme*. Retrieved from: <http://www.ceb.cz/co-delame/uvery/odberatelsky-uver/>



- Česká exportní banka (2012d). *Často kladené dotazy*. Retrieved from: <http://www.ceb.cz/co-delame/casto-kladene-dotazy/>
- Česká exportní banka (2012e). *Dodavatelský úvěr*. Retrieved from: <http://www.ceb.cz/co-delame/uvery/dodavatelske-uvery/>
- Česká národní banka (2014a). *Aktuální prognóza ČNB*. Retrieved from: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/)
- Česká národní banka (2014b). *Kurzy devizového trhu*. Retrieved from: [http://www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/devizovy\\_trh/kurzy\\_devizoveho\\_trhu/denni\\_kurz.jsp](http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/denni_kurz.jsp)
- Česká spořitelna (n.d.a). *Vývoj inflace v EU*. Retrieved from: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/vyvoj-inflace-v-eu-d00014394>
- Česká spořitelna (n.d.b). *Vývoj nezaměstnanosti v EU*. Retrieved from: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/vyvoj-nezamestnanosti-v-eu-d00014289>
- Česko (2003). Zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních. In: *Businesscenter.cz*. Retrieved from: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/spotrebnidan/cast2.aspx>
- Český statistický úřad (2014). *Podíl nezaměstnaných osob v krajích ČR*. Retrieved from: [http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/animovana\\_mapa\\_podil\\_nezam\\_kraje](http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/animovana_mapa_podil_nezam_kraje)
- Denik.cz (2013). *Sklizeň chmele končí. Pivo kvůli němu nezdraží*. Retrieved from: <http://www.denik.cz/ekonomika/sklizen-chmele-konci-pivo-kvuli-nemu-nezdrazi-20130911.html>
- Dvorský, Š. (2013). Právě vyšla aktuální databáze kupní síly 2013. In: *Regiograph.cz*. Retrieved from: <http://www.regiograph.cz/cs/Prave-vysla-aktualni-databaze-kupni-sily-2013-n287/>
- EGAP (2014a). *Bankovní záruka*. Retrieved from: <http://www.egap.cz/pojistne-produkty/produkt-z/strucny-popis-pojistneho-produktu-kontakty/index.php>
- EGAP (2014b). *Kalkulačka pojistného*. Retrieved from: <http://www.egap.cz/kalkulacka-pojistneho/index.php?krok=1&produkt=C>
- EGAP (2014c). *Klasifikace zemí*. Retrieved from: <http://www.egap.cz/informace/klasifikace-zemi/index.php>

- EGAP (2014d). *Obchodní strategie*. Retrieved from: <http://www.egap.cz/dokumenty/obchodni-strategie.pdf>
- EGAP (2014e). *Pojištění krátkodobého vývozního dodavatelského úvěru*. Retrieved from: <http://www.egap.cz/pojistne-produkty/produkt-b/strucny-popis-pojistneho-produktu-kontakty/index.php>
- EGAP (2014f). *Přehled produktů*. Retrieved from: <http://www.egap.cz/pojistne-produkty/index.php>
- EGAP (2014g). *Základní podmínky pojištění krátkodobého dodavatelského úvěru*. Retrieved from: <http://www.egap.cz/pojistne-produkty/produkt-b/zakladni-podminky-pojisteni/index.php>
- Ferencová, M. (2013). *Český chmel 2013*. In: *eAgri*. Retrieved from: [http://eagri.cz/public/web/file/263155/Cesky\\_chmel\\_web.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/263155/Cesky_chmel_web.pdf)
- Finance.cz (n.d.a) *Daně v Rumunsku*. Retrieved from: <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/dane-v-cr-a-v-eu/dane-v-eu/dane-v-rumunsku/>
- Finance.cz (n.d.b) *Daně ve Slovinsku* (2013). Retrieved from: <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/dane-v-cr-a-v-eu/dane-v-eu/dane-ve-slovinsku/>
- Finance.cz (n.d.c). *Spotřební daň – pivo*. Retrieved from: <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/dph-a-spotrebni-dane/spotrebni-dane/pivo/>
- Finweb (2014). *HDP Slovinska tento rok poklesne menej*. Retrieved from: <http://finweb.hnonline.sk/spravy-zo-sveta-financii-126/hdp-slovinska-tento-rok-poklesne-menej-601919>
- Fričová, V. (2014). *Obchodní politika*. In: *EUROSKOP.CZ*. Retrieved from: <https://www.euroskop.cz/680/sekce/obchodni-politika/>
- Gola, P. (2013). *Které země jsou technologicky nejvyspělejší*. In: *Finexpert.cz*. Retrieved from: <http://finexpert.e15.cz/ktere-zeme-jsou-technologicky-nejvyspelejsi>
- HACCP-CZ.eu (2006). *Legislativa*. Retrieved from: <http://www.haccp-cz.eu/legislativa.html>
- Heineken (2014). Retrieved from: <http://www.heinekenromania.ro/en/>
- Heineken Česká republika, a.s. (2014). Retrieved from: <http://www.heinekenceskarepublika.cz/>

- Chlachula, M. (1998). Analýza konkurence v odvětví pivovarského průmyslu. In: *Agris. Agrární www portál*. Retrieved from: <http://www.agris.cz/clanek/105840/analyza-konkurence-v-odvetvi-pivovarskeho-prumyslu-cr>
- Chrástecký, I. (2013). Produkce piva už neklesá, ukázalo se loni. In: *denik.cz*. Retrieved from: <http://www.denik.cz/ustecky-kraj/produkce-piva-uz-neklesa-ukazalo-se-loni-20130404-3fdh.html>
- InterPivo (2012). *Prezentace českých pivovarů na ZÚ Řím*. Retrieved from: <http://www.interpivo.com/cs/news/78-prezentace-eskych-pivovar-na-zu-im.html>
- Jenerálová, I. (2011). Potravinářský průmysl v ČR. In: *CzechTrade: Partner pro váš export*. Retrieved from: <http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Firmy-v-CR/Potravinarsky-prumysl-v-CR>
- Jenerálová, I. (2012). Exportní strategie České republiky pro období 2012-2020. In: *Czech: Vše o podnikání*. Retrieved from: <http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Investice-a-obchod-s-CR/Exportni-strategie-Ceske-republiky-pro-obdobi-2012>
- Ministerstvo financí České republiky (2004). *Podpora exportu*. Retrieved from: <http://www.mfcr.cz/cs/zahranicni-sektor/podpora-ze-zahranici/podpora-exportu>
- Ministerstvo průmyslu a obchodu (n.d.). *Vnější obchodní vztahy EU – společná obchodní politika*. Retrieved from: <http://download.mpo.cz/get/35363/39756/467903/priloha001.doc>
- Ministerstvo zahraničních věcí (n.d.). *Slovinsko: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR*. Retrieved from: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie\\_statu/evropa/slovinsko/ekonomika/obchodni\\_a\\_ekonomicka\\_spoluprace\\_s\\_cr.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/slovinsko/ekonomika/obchodni_a_ekonomicka_spoluprace_s_cr.html)
- Ministerstvo životního prostředí (2012). *Odpadové hospodářství*. Retrieved from: [http://www.mzp.cz/cz/odpadove\\_hospodarstvi](http://www.mzp.cz/cz/odpadove_hospodarstvi)
- Peroni (n.d.). Retrieved from: <http://www.peroni.it/>
- Pivovarna Laško 1825 (n.d.). Retrieved from: <http://www.pivo-lasko.si/en/>
- Pivovarna Union Ljubljana (n.d.). Retrieved from: <http://www.pivo-union.si/>
- Pivovary Lobkowicz (2014). Dostupné z: <http://www.pivovary-lobkowicz.cz/>

- Příbík, O. (2004). Plzeňský prazdroj zamířil také do Slovinska. In: *Zemědělec*. Retrieved from: <http://zemedelec.cz/plzensky-prazdroj-zamiril-take-do-slovinska/>
- SABMiller (2014). Retrieved from: <http://www.sabmiller.com/>
- Sekničková, J. (n.d.). Vícekriteriální hodnocení variant – VHV. In: *Jana.kalcev.cz*. Retrieved from: <http://jana.kalcev.cz/vyuka/kestazeni/EKO422-Vahy.pdf>
- Šámal, F., Veselý, J., Paulů, R. (2013). Zpráva o stavu českého pivovarnictví a sladařství za rok 2012. In: *Český Svaz Pivovarů a Sladoven*. Retrieved from: [http://www.ceske-pivo.cz/sites/default/files/dokumenty\\_tz/zprava\\_o\\_stavu\\_ceskeho\\_pivovarstvi\\_a\\_sladarstvi\\_za\\_rok\\_2012.pdf](http://www.ceske-pivo.cz/sites/default/files/dokumenty_tz/zprava_o_stavu_ceskeho_pivovarstvi_a_sladarstvi_za_rok_2012.pdf)
- Transparency International (2014). *Corruption Perceptions Index 2013*. Retrieved from: <http://cpi.transparency.org/cpi2013/results/>
- Ursus Breweries (2012). Retrieved from: <http://ursus-breweries.ro/>
- Vláda České republiky (2014). Retrieved from: <http://vlada.cz>
- Žufan, P., Pyšný, T. (2012). Bariéry vstupu v odvětví pivovarnictví v České republice. In: *Agris*. Retrieved from: [http://www.agris.cz/Content/files/main\\_files/73/151531/90Zufan.pdf](http://www.agris.cz/Content/files/main_files/73/151531/90Zufan.pdf)

### **III. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ**

#### **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1: Porterův model pěti sil v odvětví

Obrázek č. 2: Portfolio analýza produktů pivovaru Poutník

Obrázek č. 3: Fullerův trojúhelník pro zhodnocení SWOT analýzy podniku

Obrázek č. 4: Přímý exportní dodavatelský úvěr

Obrázek č. 5: Pojištění krátkodobého dodavatelského úvěru

Obrázek č. 6: Poskytnutí pojištění bankovní záruky EGAP

#### **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1: Sazba spotřební daně v Kč/hl v ČR

Tabulka č. 2: Nejdůležitější dodavatelé pivovaru

Tabulka č. 3: Ekonomická charakteristika podniku 2013

Tabulka č. 4: SWOT analýza podniku

Tabulka č. 5: Hodnocení SWOT analýzy podniku

Tabulka č. 6: Základní parametry exportního dodavatelského úvěru od ČEB

Tabulka č. 7: Pojištění střednědobého a dlouhodobého vývozního dodavatelského úvěru

#### **Seznam grafů**

Graf č. 1: Export piva do nejvýznamnějších teritorií v roce 2011 a 2012

Graf č. 2: Výstav pivovaru Poutník 2009 – 2013

Graf č. 3: Výnosy a zisk pivovaru Poutník v roce 2005 a 2013

Graf č. 4: Prognóza inflace pro rok 2014

Graf č. 5: Výstav piva v roce 2009 – 2013

## **IV. SEZNAM PŘÍLOH**

### **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Desatero pro obchodování v Itálii

Příloha č. 2: Desatero pro obchodování v Rumunsku

Příloha č. 3: Kontakty na vybrané pobočky CzechTrade

## V. PŘÍLOHY

### Příloha č. 1: Desatero pro obchodování v Itálii

1. „Obrňte se trpělivostí a jen tak se nevzdávejte. Připravte se na dlouhý proces jednání, složitou komunikaci, možné přerušování ze strany italských firem. Italové mají potřebu o všem vyjednávat a dohadovat se. Často je pro italské podniky typická nesystematičnost, chaos, emoce a někdy také nadřazenost.
2. Bez italštiny se neobejdete, pokud ji nemáte, na jednání si přiveďte tlumočníka. Angličtina je běžná jen ve větších firmách na severu Itálie a "italská angličtina" je velmi rozdílná od běžné "evropské" angličtiny. Pokud má Ital na výběr a může se vyhnout komunikaci/obchodování v angličtině (tedy i klientovi, který nehovoří italsky) tak to udělá, i když bude nabídka sebelákavější. S italským partnerem není vhodné diskutovat na téma náboženství, mafie, či se negativně vyjadřovat o Itálii.
3. Při prvním kontaktu raději zatelefonujte, než pošlete email nebo fax. Italové ale ze všeho nejvíc preferují osobní kontakt jako všechny jižní národy. Spousta italských firem je ochotna spolupracovat až po delší známosti s partnerem.
4. Jiné tempo jednání (Itálie vs. ČR, sever Itálie vs. Jih Itálie) Při obchodním jednání se vyplácí nechat italské zákazníky zpočátku vést rozhovor, protože přímocarost obchodního rozhovoru může působit stroze a úsečně. To neodpovídá italské kultuře, kde se vyskytuje otevřenost a uvolněnost.
5. Nepodceňujte svůj zevnějšek. Itálie vždy udává módní trendy a italští obchodníci se tím řídí. Na první pohled je rozeznáte podle kvalitních a dokonale vyleštěných bot, kravaty a perfektně padnoucího obleku. Posuzují podle toho i nového obchodního partnera!
6. Jen zdánlivě nedůležitá je hierarchie uvnitř firmy. Opak je pravdou. Italové si potrpí na tituly a oslovení. Na začátku oslovujte italského partnera vždy titulem a jménem a nechte na Italovi, ať udělá první krok k méně formálnímu jednání. Ocení dobré mravy a profesionalitu. Italové si potrpí jednat pouze s nejvyšším vedením společnosti.
7. Připravte se na to, že Italové jsou brilantní rétoři a jsou známí intenzivním tlakem na nízké ceny, které jsou jedny z nejnižších v rámci zemí EU. Ital nikdy nepřijme první nabídku. Čeká se, že si necháte prostor pro slevu. V případě, že

to neuděláte, Ital Vás bude považovat za špatného obchodníka a obchodu s Vámi se vyhne.

8. Velký důraz na design a to jak produktů, tak propagačních materiálů, obalů. Nepodceňujte čas strávený na přípravě svých marketingových materiálů a webových stránek alespoň v angličtině, ideálně v italštině. V Itálii je potřeba mít připravenou přesnou, stručnou, kvalitně zpracovanou a originální firemní prezentaci, která zaujme. Katalogy a propagační materiály je nutné mít v perfektní kvalitě. Pozor na nevhodné propagační fotografie či loga: vyhněte se náboženským a "lechtivým" motivům.
9. Než přistoupíte ke konkrétní obchodní spolupráci s italským partnerem, vždy si prověřte jeho důvěryhodnost a poté i opakovaně v pravidelných intervalech. Současná platební morálka v Itálii je jedna z nejhorších v zemích EU. Kancelář Czech Trade v Miláně Vám v tom může pomoci. Věnujte patřičnou pozornost uzavírání smlouvy s partnerem, kterou ideálně konzultujte s právníky se znalostí italského práva. Vyplatí se Vám to!
10. Inovace a originální řešení jsou v mnoha sektorech italskou "slabinou". Pokud budete nabízet inovativní, zajímavá a kreativní řešení, bude Vaše šance na úspěch mnohonásobně větší.“ (BusinessInfo.cz)

## **Příloha č. 2: Desatero pro obchodování s Rumunskem**

1. U rumunských partnerů je důležitý vnější vzhled: čím líp budete oblečen a čím větší auto budete mít, tím lepší dojem uděláte.
2. Komunikace faxem nebo e-mailem většinou nepůsobí. Důležité je zavolat a domluvit si schůzku. Schůzky si ověřujte ještě dvakrát: 3 dny před a v den jednání.
3. Na začátek jednání zkuste pár lámaných slov/vět v rumunštině, to pozitivně naladí partnery. Odvolejte se na tradičně dobré a bezproblémové česko - rumunské vztahy. Vyjádřete obdiv k dějinám Rumunska.
4. Pokud máte možnost dělat prezentaci, v souvislosti se svým výrobkem/službou používejte hodně spojení "nejlepší v Evropě", "jedinečný na světě", "první v Rumunsku", "největší...", "nejhezčí..." apod. Připravte si poutavou prezentaci: málo čísel, hodně obrázků.
5. Rumuni jsou zvědaví, otevření, rádi se předvádějí, mluví anglicky. Rádi mluví, připravte se na dlouhé a široce rozvětvené věty - soustřed'te se na hlavní myšlenku,



kteřou se kdysi začínalo. S tím souvisí taktika na jednání: aby bylo o čem dlouho mluvit, musíte s cenou začít vysoko, nejlépe nadsadit o 100 %. Postupně se dostanete na svou plánovanou cenu.

6. Některá tvrzení mají v Rumunsku jinou váhu: když Rumun řekne, že má, myslí tím, že bude mít. Když řekne, že bude mít, myslím tím, že by chtěl mít. "Ano" znamená "Možná". Ne vždy můžete počítat s dlouhodobou spoluprací - země se mění a vyvíjí.
7. Jsou přátelští, přejdou ihned na oslovení křestním jménem, usmívají se. Pracovní schůzky se často skončí pozváním na oběd nebo večeři. Alkohol se pije málo, kouří se hodně. Vhodná témata: sport, Rumunsko v meziválečném období, Rumuni ve světě, slavní Rumuni, rumunské vynálezy, Bukurešť 19. století, Drakula, menšiny Čechů a Slováků. Citlivá, ale možná témata: komunistická diktatura, Ceaucescu. Nevhodné: menšiny maďarské a cikánské.
8. Po dohodě je potřebné se často připomínat a ujišťovat se o ní. Může se stát, že dohodu si vyloží jinak než Vy. Smlouva je považována za rámec spolupráce, partneři můžou přijít s požadavkem na úpravy.
9. Rumuni dbají hodně na oblečení a to nejen dámy, ale i pánové. Nezapomeňte jet autem, dívají se na značku, podle toho soudí, jak jste úspěšní v podnikání.
10. Připravte se na korupci v státním prostředí. V soukromé sféře již není tak běžná, i když pozvání na oběd s malým dárkem udělá obchodnímu partnerovi radost (Becherovka, sklo,...). (BusinessInfo.cz)

### Příloha č. 3: Kontakty na vybrané pobočky CzechTrade

|   |   |
|---|---|
| <b>ČESKÁ REPUBLIKA</b><br><br>Zelená linka pro export<br><a href="mailto:info@czechtrade.cz">info@czechtrade.cz</a><br><br>T: 800 133 331<br>M: +420 224 907 820<br>F: + 420 224 913 440<br><br><b>Internetová adresa:</b><br><a href="http://www.czechtrade.cz">www.czechtrade.cz</a><br><b>Poštovní spojení:</b><br>CzechTrade<br>Dittrichova 21<br>128 01 Praha 2  | <b>RUMUNSKO</b><br><br>Zastoupení MPO v Bukurešti (CT)<br>Michal Holub, vedoucí zastoupení MPO<br><a href="mailto:bucuresti@czechtrade.cz">bucuresti@czechtrade.cz</a><br><br>T: +40213162898<br>F: +40213126980<br>M: +40747366151<br><br><b>Internetová adresa:</b><br><a href="http://www.czechtrade.ro">http://www.czechtrade.ro</a><br><b>Poštovní spojení:</b><br>Sector 3, Str. Ion Ghica 11<br>030045 Bucharest<br>Romania                |
| <b>SLOVINSKO</b><br><br>Zastoupení MPO v Záhřebu (CT)<br>Robert Vindiš, vedoucí zastoupení MPO<br><a href="mailto:zagreb@czechtrade.cz">zagreb@czechtrade.cz</a><br><br>T: +420224907885<br>T: +38514920946<br>F: +38514920946<br>M: +385991968363<br><br><b>Internetová adresa:</b><br><a href="http://www.czechtrade.com.hr">http://www.czechtrade.com.hr</a><br><b>Poštovní spojení:</b><br>Trg Nikole Šubića Zrinskog 10/1<br>10000 Zagreb<br>Croatia | <b>ITÁLIE</b><br><br>Zastoupení MPO v Miláně (CT)<br>Ivana Třosková, vedoucí zastoupení MPO<br><a href="mailto:milano@czechtrade.cz">milano@czechtrade.cz</a><br><br>T: +420224907580<br>T: +390229532109<br>F: +390229511702<br>M: +393283630394<br><br><b>Internetová adresa:</b><br><a href="http://www.czechtrade-italia.it">http://www.czechtrade-italia.it</a><br><b>Poštovní spojení:</b><br>Via G.B. Morgagni 20<br>20129 Milano<br>Italy |

Zdroj: Czechtrade.cz