



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

ROZVOJ OBCHODNÍCH AKTIVIT
SPOLEČNOSTI ELEKTROSVIT
SVATOBŮŘICE, a. s.

DEVELOPMENT OF BUSINESS ACTIVITIES OF COMPANY ELEKTROSVIT
SVATOBŮŘICE, a. s.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Artem Matvijenko

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Bc. Artem Matvijenko
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.
Akademický rok:	2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Rozvoj obchodních aktivit pro ELEKTROSVIT SVATOBŮŘICE, a. s.

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup zpracování

Teoretická východiska práce (nejnovější poznatky k řízení obchodních a marketingových činností v souladu s trendy ve vybraném oboru)

Analýza současného stavu (analýza vnějšího a vnitřního prostředí v souladu s vymezeným problémem)

Vlastní návrhy řešení plánu rozvoje nebo rozšíření obchodních činností společnosti včetně ekonomického zhodnocení)

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je zpracovat návrh plánu rozvoje nebo rozšíření obchodních aktivit pro společnost ELEKTROSVIT Svatobořice, a.s.

Základní literární prameny:

JOHNSON, G. a K. SCHOLLES. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 97880-247-4150-5.

MACHKOVÁ, H. Mezinárodní obchodní operace. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 242 s. ISBN 978-80-247-1590-2.

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 232 s. ISBN 978-80-27-2049-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

děkan

ABSTRAKT

Diplomová práce – Rozvoj obchodních aktivit společnosti ELEKTROSVIT Svatobořice, a. s. – analyzuje současný stav vybraného podniku. Dále projednává o vlivech vnitřního a vnějšího okolí, které působí na rozvoj obchodních činností. Z analýzy vnitřního a vnějšího okolí jsou definovány příležitosti, hrozby a dále silné a slabé stránky. Na závěr je sestavena SWOT analýza. Z ní vyplývají návrhy rozvoje obchodních aktivit společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

Rozvoj obchodních aktivit, mezinárodní obchod, konkurence, SWOT analýza, Porterova analýza pěti sil, PEST analýza, model 7S.

ABSTRACT

This diploma thesis – Development of business activities of company ELEKTROSVIT Svatobořice, a. s. – analyzes current position of the selected company. Furthermore, it explores inside and outside environment that influences business activities. Based on the inside and outside analysis of environment there are formulated Opportunities and Threats as well as Strengths and Weaknesses. As a result, SWOT analysis is presented. The analysis provides proposals of development of business activities of company.

KEYWORDS

Business Development, International Business, Competition, SWOT Analysis, Porter five forces analysis, PEST analysis, model 7S.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

MATVIJENKO, A. *Rozvoj obchodních aktivit společnosti ELEKTROSVIT Svatobořice, a. s.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 96 s.

Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 18. května 2018

.....

podpis

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych chtěl poděkovat své vedoucí práce doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za připomínky, rady a odbornou pomoc, kterou mi poskytla v průběhu tvorby mé diplomové práce. Dále chci poděkovat kolegům a vedení společnosti ELEKTROSVIT Svatobořice, a. s., kteří mě podporovali během celého mého studia, poskytli potřebné informace pro mou diplomovou práci.

OBSAH

ÚVOD	9
1 VYMEZENÍ PROBLÉMŮ, CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP	10
1.1 Vymezení problému práce	10
1.2 Předpoklady a cíle práce	10
1.2.1 Cíle práce	10
1.3 Metody a postup zpracování	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
2.1 Pojem zahraniční obchod	12
2.1.1 Výhody a nevýhody zahraničního obchodu z pohledu podniku	13
2.1.2 Mezinárodní marketing z pohledu firemních strategií	14
2.1.3 Důvody mezinárodního podnikání	16
2.1.4 Podnikatelské přínosy ze vstupu na zahraniční trhy	16
2.2 Formy podnikání na mezinárodních trzích	17
2.2.1 Vývoz a dovoz zboží a služeb	17
2.2.2 Prostřednické vztahy	17
2.2.3 Smlouvy o výhradním prodeji	18
2.2.4 Obchodní zastoupení	19
2.2.5 Smlouva mandátní	20
2.2.6 Komisionářská smlouva	20
2.2.7 Piggybacking	21
2.2.8 Exportní aliance	21
2.2.9 Přímý vývoz	21
2.3 Formy vstupu na zahraniční trhy	22
2.3.1 Kapitálové formy vstupu podniků na zahraniční trhy	22
2.4 Analýza vnějšího prostředí	23

2.4.1	PEST analýza	24
2.4.2	Analýza trhu	24
2.4.3	Analýza konkurence	24
2.4.4	Porterův model pěti sil	25
2.5	Analýza vnitřního prostředí	25
2.5.1	Analýza 7S	25
2.5.2	Analýza obchodních aktivit	26
2.5.3	Analýza zdrojů	26
2.6	SWOT analýza	28
2.7	Specifikace v oblasti exportu	28
2.7.1	Obchodní dokumenty	28
2.7.2	Dodací podmínky (INCOTERMS)	30
2.7.3	Platební podmínky	30
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	36
3.1	Historie společnosti ES	36
3.2	Činnost společnosti ES	38
3.3	Struktura společnosti ES	39
3.4	Analýza vnějšího prostředí společnosti ES	41
3.4.1	PEST analýza společnosti	41
3.4.2	Analýza ruského trhu	43
3.4.3	Analýza konkurence na ruském trhu	45
3.4.4	Porterův model pěti sil	48
3.5	Analýza vnitřního prostředí společnosti ES	53
3.5.1	Analýza interního prostředí 7S	53
3.5.2	Zhodnocení finančního stavu	56
3.5.3	Analýza stávajících obchodních aktivit	59

3.6	SWOT analýza	60
3.6.1	Vyhodnocení SWOT analýzy	61
4	NÁVRHY ROZVOJE OBCHODNÍCH AKTIVIT.....	64
4.1	Podpora rozhodnutí vstupu na zahraniční trhy.....	65
4.1.1	Výběr cílového trhu	65
4.1.2	Základní informace o teritoriu Ruska	69
4.1.3	Zvyklosti při obchodování v Rusku.....	69
4.1.4	Doprava a logistika	70
4.2	Cenová politika	71
4.2.1	Smluvní vztahy	72
5	STANOVENÍ CILŮ A POSTUP NA ZAHRANIČNÍ OBCHOD.....	74
5.1	Spolupráce s obchodními partnery v příštích letech	74
5.2	Cíle společnosti ES v případě zajištění zvýšení odbytu exportu.....	75
5.2.1	Účast na veletrhu	75
5.2.2	Dotazník analýzy dat firmy ES na ruském trhu.....	77
5.2.3	Zastoupení v Rusku	78
5.2.4	Opatření, kterých se vyvarovat při vstupu na ruský trh	78
5.2.5	Kurzovní rizika	79
5.2.6	Tržní rizika.....	79
6	EKONOMICKÉ HODNOCENÍ.....	80
6.1	Náklady spojené s optimální formou vstupu.....	80
6.1.1	Návratnost vstupních nákladů pro vstup na zahraniční trh.....	81
6.1.2	Reálná varianta návratnosti.....	81
6.1.3	Optimistická varianta návratnosti	82
6.1.4	Pesimistická varianta návratnosti.....	82
6.1.5	Porovnání variant návratnosti	83

7	ZÁVĚR	84
8	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	85
9	SEZNAM ZKRATEK	88
10	SEZNAM GRAFŮ	88
11	SEZNAM OBRÁZKŮ	88
12	SEZNAM TABULEK	89
13	SEZNAM PŘÍLOH.....	90

ÚVOD

Na expanzi firmy na zahraniční trhy je dnes potřeba brát velký zřetel. Pokud je firma obeznámena s ruským trhem, můžeme předejít mnoha problémům a dosáhneme pak lepších obchodních výsledků, a díky tomu můžeme přispět ke zvýšení obrátu prodeje i firemním cílům.

Diplomová práce je zaměřena na rozvoj obchodních aktivit na ruském trhu. Toto téma mne zaujalo z mnoha důvodů. A to proto, že pracuji ve firmě, kde je kladen velký důraz na expanzi a rozvoj aktivit na východní trhy. Svě zkušenosti čerpám ze společnosti ELEKTROSVIT Svatobořice, a. s. (dále jen ES), ve které nyní pracuji a mám na starosti zahraniční obchod pro východní trhy.

Práce je rozdělena na teoretickou a analytickou část a postupně budu věnovat pozornost jak teoretickým předpokladům pro vstup firmy na zahraniční trh, tak praktické části, kde se pokusím analyzovat průběh vstupu české firmy na ruský trh.

V teoretické části, popíšu jednotlivé formy vstupu na zahraniční trh. Vysvětlíme, jaké výhody a nevýhody přináší zahraniční obchod a důvody, proč se firmy zaměřují na zahraniční trhy.

Analytická část je zaměřena na ruský trh, který představuje pro české exportéry velký potenciál. Tento potenciál prověřím vypracovanou SWOT a PEST analýzou z pohledu českých vývozců. Cílem analytické části je zjistit současnou situaci na trhu a zhodnotit, jestli je společnost ES připravena vstoupit na zahraniční trh. Taktéž ověřím, kdo je největším konkurentem na ruském trhu.

V diplomové práci popisuji stimuly vývozu sledovaného zboží na ruský trh, dále problémy, na které mohou vývozci narazit, a konečně i možnosti jejich řešení. Poslední kapitolu práce věnuji konkrétním návrhům, doporučením a také překážkám při vývozu českých výrobků na ruský trh.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP

1.1 Vymezení problému práce

Rozhodnutí firem vstoupit na zahraniční trhy je velikou událostí, která s sebou přináší mnoho povinností a budeme-li k sobě upřímní, tak i spousty starostí a tvrdé práce. Otázkou ovšem stále zůstává: Co motivuje podniky k učinění tak náročného a zároveň významného kroku. Samotných motivů k vydání se za hranice domácího trhu je hned několik a lze tvrdit, že podnik od podniku disponuje rozdílnými důvody. Existují ovšem ale i společné motivy, díky kterým podniky expandují. Pro každou firmu představuje rozšíření její působnosti na zahraniční trhy důležité strategické rozhodnutí, kterému je třeba věnovat dostatečnou pozornost, úsilí a důkladně tento krok promyslet. Podstatné je také zmínit, že podniky v tomto kroku vidí nějaký přínos do budoucnosti.

V minulosti společnost ES opustila východní trh, kam dodávala svoji produkci přes investiční celky. V dnešní době je toto území politicky značně nestabilní, a proto obchodování s ním představuje zvýšené riziko. Proto je vhodné analyzovat, na co se před vstupem na tyto východní trhy bude muset společnost ES připravit a jestli je rozvoj obchodních aktivit tímto směrem smysluplný.

Tato diplomová práce se zabývá rozvojem obchodních aktivit na ruském trhu se zaměřením na výrobu svítidel do extrémních pracovních teplot - budou použity v náročném prostředí - což je hlavním sortimentem výrobní firmy a také chci najít strategického partnera, který společnosti ES pomůže k upevnění postavení na trhu a přispěje ke zvýšení prodeje.

1.2 Předpoklady a cíle práce

Předpokladem, který má být ověřen, je, že společnost ES zvýší tržby, najde strategického partnera a upevní postavení v dané zemi. Dále předpokládám, že je společnost konkurenceschopná a o její výrobky bude zájem na ruském trhu.

1.2.1 Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout rozvoj obchodních aktivit na ruském trhu, jakým způsobem lze získat nové obchodní partnery pro společnost ES, analyzovat ruský

trh. V praktické části práce budou rozpracovány podmínky, ale také způsob, jak rozvinout aktivity a přispět ke zvýšení prodeje v Ruské federaci (dále RF).

Ke splnění hlavního cíle je nutné splnit cíle dílčí:

- zhodnotit současný stav a představit řešení
- analyzovat, jakým způsobem je možné v Ruské federaci
- najít způsob získání nového partnera
- zjistit požadovaná specifika ruského trhu
- formulovat závěr, jaká forma vstupu na trh je optimální

1.3 Metody a postup zpracování

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a analytickou část. V první části, věnuji pozornost teoretickým předpokladům pro vstup firmy na zahraniční trh. Ve druhé části se pokusím analyzovat průběh vstupu české firmy na ruský trh.

V analytické části jsou provedeny analýzy za účelem zhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Je použita kombinace několika metod, které se navzájem podporují a doplňují. Dále popíšu a představím společnost ES. K naplnění stanovených cílů jsem využil dotazníkového šetření s jednatelem společnosti ES. K získání potřebných informací jsem využil následující metody:

- pro analýzu vnějšího prostředí PEST analýzu, analýzu trhu, analýzu konkurence, Porterovy analýzy
- pro analýzu vnitřního prostředí analýzu 7S, analýzu zdrojů, analýzu stávajících obchodních aktivit

Pro konečné vyhodnocení těchto metod je použita SWOT analýza. Na základě výše uvedené analýzy budou identifikovány příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky společnosti ES. Za pomoci dosažených výsledků budou navržena opatření a změny vedoucí k rozvoji obchodních aktivit společnosti ES a implementaci potřebných změn tak, aby společnost ES byla i nadále konkurenceschopná na ruském trhu.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretické části, budou vysvětleny základní pojmy a principy. Po prostudování teoretické části bude mít čtenář představu o tom, co je to mezinárodní obchod, jaké jsou možnosti vstupu a hrozby vývozu na zahraniční trh. Současně získá poznatky vyplývající z aktuálního stavu ruského trhu, jeho specifik ve všech možných oblastech, které se přímo týkají založení nové společnosti.

2.1 Pojem zahraniční obchod

Termín *zahraniční obchod* vychází z pojmu, který je vysvětlován jako uzavírání spolupráce mezi zahraničními partnery, tedy společnostmi jiných států. Předmětem prodeje těchto spoluprací bývá nejčastěji prodej a nákup zboží, ale není to vždy podmínkou. Může se také jednat o prodej služeb nebo práv. Hlavním cílem takto založené spolupráce je vytváření konkurenceschopnosti a dlouhodobé ziskovosti. De facto jde o udržení se podniku na trhu za účelem získávání zisku a dlouhodobé aktivity na tuzemských i zahraničních trzích. V neposlední řadě také můžeme hovořit o záměru šíření a propagaci určité kultury.

K rychlému posílení zahraničního obchodu došlo z historického hlediska v dobách průmyslové revoluce v průběhu 18. a 19. století, kdy se ve značném pojetí proměnila těžba surovin, zemědělství, výroba, a především doprava a další hospodářské sektory. V těchto dobách dochází k přechodu od ruční výroby k manuální, strojové výrobě a lidská práce je nahrazována strojní výrobou. Jak již bylo zmíněno, silně byla podpořena dopravní infrastruktura formou výstavby železnic a lodní přepravy, která umožnila zahraničním společnostem expandovat do zahraničí a vytvářet tak zahraniční obchod.

(Koleňák, 2015)

Předpoklady pro úspěšný vstup na zahraniční trh

Společnosti, které se orientují na zahraniční trhy, mohou akceptovat domněnku, že nabídka jednotlivých produktů je ve více případech několikrát vyšší než poptávka. To znamená, že se společnosti nacházejí v hyper-konkurenčním prostředí, a aby tyto společnosti uspěly se svými produkty, musí se snažit silně omezit nebo zlikvidovat konkurenci. To se děje různými nástroji, buď cenou, výrobní politikou, obchodními podmínkami, systémem logistiky, schopnosti nabídnout delší lhůty splatnosti apod. (Koleňák, 2015)

Záměrem získání nového trhu by mělo být přesvědčení managementu společnosti o konkrétním cíli, získání daného trhu a vytvoření si, tzv. tahu na branku.

2.1.1 Výhody a nevýhody zahraničního obchodu z pohledu podniku

Každý podnik vstupující na zahraniční trhy takto jedná za účelem získání určitých komparativních výhod. Svým jednáním se tak snaží posílit si svou konkurenceschopnost a docílit tak dlouhodobé rentability na daných trzích. Jedním z úkolů Evropské unie je vytváření celistvého zahraničního obchodu, který je posilňován a tvořen jednotlivými tržními subjekty za účelem získávání ekonomické síly vůči státům mimo Evropskou unii. To je však jistým problémem, který je v současné době poměrně těžko řešitelný z pohledu konkurenčních sil zemí, jako je Čína, Indie, Japonsko nebo Korea. (Kalínská, 2010)

Výhody vytváření zahraničního obchodu z pohledu podniku, ale i státu tak mohou být následující:

- posílení kulturních a politických vztahů mezi jednotlivými ekonomikami,
- posilování dané ekonomiky státu,
- získávání konkurenceschopnosti na tuzemském a zahraničním trhu,
- získávání vědeckotechnických poznatků v dané problematice a zaměření se podniku,
- vytváření si určitého mezipodnikového kreditu ve formě uznání a idealizmu,
- vytváření stabilních a silných odbytišť,
- posilování kulturních hodnot daných podniků a celkového smýšlení široké společnosti. (Kalínská, 2010)

Nevýhody vytváření zahraničního obchodu z pohledu podniku:

- vstupy určitých podniků na zahraniční trhy mohou zapříčinit ukončení činnosti daného podniku neboli likvidaci tradiční domácí výroby. Dochází k tomu především při přemísťování výrobních kapacit do zemí s levnějšími výrobními faktory;
- hrozby plynoucí z malých zkušeností a znalostí právních a kulturních zvyklostí daných států. Příkladem pak mohou být země Blízkého východu, jejich korupční prostředí a jejich špatná platební morálka;
- politická nestabilita daných států, kterou je ve většině případů podniky opovrhováno, z důvodů vize obsazování tamějších trhu s lokalitami silných bohatých nalezišť nerostných surovin a rozmanitého průmyslu;

- hrozba krátkodobého působení podniku na zahraničním trhu, který je obsazován stejnými konkurenčními společnostmi se zemí s nižšími vstupními a výrobními náklady (jedinou ochranou je zde sociální patriotismus, kdy se jisté podnikatelské subjekty brání obchodování s těmito společnostmi, a kdy jsou tyto zahraniční společnosti vylučovány širokou veřejností při výběru vhodného dodavatele).
(Kalínská, 2010)

2.1.2 Mezinárodní marketing z pohledu firemních strategií

Pokrok technického vývoje od konce 90. let dvacátého století až po současnost umožnil mnohým podnikům rozšířit svoji podnikatelskou působnost i ve vzdálených oblastech. Podnikům se povedlo vytvořit značné zákaznické a marketingové prostředí. Je tedy jasné, že neexistuje jednotná definice pro celosvětové trhy, protože každý trh se svou situací poměrně liší od druhého.

Většina z nás chápe celosvětový trh jako něco uceleného, gigantického, něco, co má ucelené a společné charakteristické prvky a znaky, jako je např. posilování ekonomického významu EU nebo ekonomická síla Spojených států amerických, silný trh a výrobní síla Číny a Indie, hrozby přicházející z „ekonomicky neobjevené“ Afriky atd.

První z těchto teorií je teorie:

Vývozního marketingu – jedná se především o marketing, který je stanovován, nebo zaváděn malými a středními společnostmi, které doposud nebyly součástí žádného zahraničního trhu, a v jejich obchodní koncepci příštích let je tedy vstup na zahraniční trhy. Po zavedení teoretického poznání nebo stanovení si cílů, přichází na řadu vstup na zahraniční trhy velmi obtížnou formou a podnik se tak dostává do problémové situace. Zpravidla se nejedná o společnosti, jejichž výrobní program a obchodní politika by byla založena na vysoké přidané hodnotě, ale o podniky, které exportují běžnými výrobky, které mají na trhu vysokou konkurenci. Při stanovení si takového obchodního marketingu spočínutého na vývozu je postup následující:

- společnost si vyselektuje několik zahraničních trhů, na které provede marketingový průzkum, který spočívá ve SWOT analýze, v analyzování veškerých uplatitelných možností, průzkumu politické situace a dalších průzkumech dané země;

- na základě výsledků a zhodnocení veškerých analýz a poznatků si vybere jednu zemi za účelem vývozu;
- vycházejíc z veškerých poznatků pak zvolí obchodní strategii při vstupu a počínání si na tomto trhu;
- stanoví si obchodní politiku a nastaví marketingový mix jím nejvhodnějším způsobem;
- dále pokračuje vypracováním konkrétní nabídky. (Machková, 2009)

Teorie globálního marketingu – tato teorie umožňuje podniku vyrábět stejný typ výrobku, tak, jak jej vyrábí ve svém „domácím prostředí“, a propagovat, dále pak prodávat na světovém trhu stejnému okruhu zákazníků. Tento typ koncepce neboli teorie globálního marketingu, se uplatňuje u průmyslových výrobků, elektroniky a dalších komodit, kde je výhodné vyrábět v sériové výrobě. Jestliže má tento typ propagace a prodeje výrobků správně fungovat, musí být zajištěny následující předpoklady:

- spotřebitelská poptávka preferuje průměrné, ale kvalitní výrobky za konkurenceschopnou a poptávce přijatelnou cenu,
- na zahraničním trhu musí docházet ke stejnorodým potřebám a chování spotřebitelů,
- podnik musí zajistit využití velkosériové výroby.

Poslední z teorií je pak teorie **interkulturního marketingu** – který slouží jako rozbor, analýza dopadů kulturních a sociálních vlivů na efektivitu a úspěšnost obchodního počínání si a rozsah těchto dopadů. Společnost již v období vývoje nových výrobků počítá s konkurenceschopností a uplatněním se s daným produktem na trhu. Společnost, která se zaměřuje na tento typ obchodní koncepce, dává ve svůj potaz sociální a kulturní odlišnosti odběratelů a směřuje své působení na následující oblasti:

- zákazník dává přednost značce, společnost se snaží expandovat na základě své obchodní značky,
- koncepce způsobu prodeje spočívá ve výrobkové politice,
- upravuje svou cenovou politiku na základě průzkumu trhu,
- kanály distribuce jsou stanoveny podle sociálních a kulturních, někdy i náboženských zvyklostí,

- vytváří si optimální komunikaci se zákazníkem. (Machková, 2009)

2.1.3 Důvody mezinárodního podnikání

Pro společnosti, jenž vycházejí z vlastní výroby nebo poskytování služeb, je záměr vstupu na zahraniční trhy jeden z nejdůležitějších strategických rozhodnutí a záměrů. Vzhledem k otevřenosti ekonomiky České republiky, ve které mohou tyto společnosti působit bez výraznějších omezení, jsou do značné míry ovlivňovány hrozbou konkurence. Konkurence je stanovena různými způsoby nebo rozdíly, které jsou z pohledu odběratele porovnávány dle např. technické úrovně, komplexnosti služeb, kvality, designu atp.

Základem cenové politiky, která má odolávat konkurenci a být konkurence-srovnatelná, je stanovení a dosažení takových nákladů, jenž dovolí stanovit cenovou politiku na úroveň konkurence. Z praktického hlediska pak velkým problémem je, že firmy mezi sebou soutěží v získávání lacinějších vstupních zdrojů, které jim umožní snížit ceny a vytvořit tak silnější poptávku po jejich produktech. Problémem toho však je fakt, že tyto společnosti si „kazí cenovou stabilitu“ na svých trzích, a snižují si tak svou ziskovost, která se týká celého obchodu. Na druhou stranu pak dochází k situacím, kdy naopak nehradí své pohledávky svým dodavatelům, oslabují tak tržní schopnosti malých podniků a dochází k obohacování se jednotlivců.

Důvodem pro vstup na zahraniční trhy je zpravidla touha nebo podnikatelský záměr podniku, vytvoření si konkurenceschopnosti pro domácí trhy, získávání nových odběratelů, ale i dodavatelů – logistických cest, získávání výhodnějších materiálových vstupů, získávání podnikatelských příležitostí a vkládání investic, např. při daňových úlevách při vstupu zahraničního podniku na globální trhy ze strany státu. (Kalínská, 2010)

2.1.4 Podnikatelské přínosy ze vstupu na zahraniční trhy

Z činnosti, kterou podnik na zahraničních trzích vykonává, taktéž očekává určité výstupy, které bývají následující:

- rozšíření svých nákupních a odbytových příležitostí,
- diverzifikace ze strany trhu a investic,
- zvyšování obrátu,
- získání nových podnikatelských příležitostí,
- zvyšování konkurenceschopnosti,

- prodloužení doby tržní hodnoty jednotlivých výrobků, čímž může dojít ke zlevnění vývoje daného výrobku a technologických postupů při výrobě a vývoji. Příkladem může být, že výrobek, který je prodáván na vyspělých trzích za určitou cenu, ale jen s velmi obtížným způsobem zajištění marketingu. Na druhou stranu však může být na méně rozvinutých trzích, kde může být prodáván, jak za nižší cenu, ale i s přijatelnou podmínkou své nižší technologické rozvinutosti a s osvědčenou kvalitou. Na vyspělých trzích pak může firma starší model nahradit modelem s modernější inovací za vyšší cenu. (Veber, 2012).

2.2 Formy podnikání na mezinárodních trzích

Před tím, než se firma rozhodne podnikat na mezinárodních trzích, je nezbytné vyhodnotit jak faktory vnitřní, tak faktory vnější. Podnikání na mezinárodních trzích má celou škálu specifik a je spojeno se značnými nároky nejen na obchodní, marketingové a finanční kapacity, ale také vyžaduje rozšíření výrobních kapacit, přizpůsobení výrobního sortimentu dle podmínek cílových zahraničních trhů, změny v oblasti lidských zdrojů. Nezbytnou součástí je nábor nových jazykově vybavených pracovníků se zkušenostmi z oblasti realizace mezinárodního obchodu nebo proškolení zaměstnanců stávajících.

Firmy mohou při rozvoji mezinárodních aktivit využít nabídku služeb řady institucí, které se zaměřují na podporu podnikání. Jedná se o poradenství, informační služby, průzkum trhu, účast na státem podporovaných zahraničních výstavách a veletrzích, vybrané marketingové služby, zvýhodněné financování. (Machková, 2009)

2.2.1 Vývoz a dovoz zboží a služeb

Nejjednodušší formou vstupu na zahraniční trhy, kterou začínají obvykle rozvíjet své mezinárodní aktivity české podniky, jsou tradiční vývozní a dovozní operace. Při vývozu mohou firmy využít řadu obchodních metod a spolupracovat na základě smluvních vztahů s různými subjekty – prostředníky, výhradními prodejci, obchodními zástupci, mandataři. Právo volby při uzavírání mezinárodních smluv záleží vždy na dohodě obou stran.

2.2.2 Prostřednické vztahy

V mezinárodním obchodě se můžeme setkat s celou řadou prostředníků, které obchodují pod vlastním jménem, na vlastní účet a riziko. Prostředníci prodávají nakoupené zboží

dalším odběratelům či konečným spotřebitelům. Jejich finanční odměnou je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou – cenová marže. Využití služeb prostředníka může být výhodné pro malé a střední podniky, pro něž je vývoz a dovoz okrajovou záležitostí a zřizování vlastního oddělení by bylo příliš finančně nákladné, popř. pro podniky, jež se záměrně soustředí na výrobu a přenechávají obchodní činnost specializovaným obchodním firmám, např. akciovým společnostem pro zahraniční obchod, popř. globálně působícím obchodním řetězcům.

Velkou výhodou použití nepřímého exportu jsou nižší náklady oběhu a eliminace rizik vyplývajících z mezinárodního obchodu (rizik kurzových, inkasních, politických, transferových či rizika změny poptávky) a možnost vývozu na trhy, které by bylo příliš finančně nákladné zpracovávat přímo. Nevýhodou jsou zejména bezprostřední kontakt s koncovým zákazníkem, ztráta kontroly nad další distribucí i nad cenami, za které jsou výrobky prodávány na zahraničních trzích. (Machková, 2009)

Určitý problém mohou pro české firmy představovat tzv. šedé vývozy a paralelní dovozy. Jde o vývozy a dovozy bez souhlasu výrobce, které mohou negativním způsobem ovlivňovat realizaci mezinárodní marketingové strategie a poškozovat dobré jméno firmy. Důsledkem mohou být problémy v oblasti cenové politiky – jelikož výrobky jsou na zahraničních trzích nabízeny za různé ceny a liší se od ceny nabízených výrobcem. Nevýhodou je, že neautorizovaný vývozce či dovozce nemá dostatek náhradních dílů, není schopen zajišťovat kvalitní servis. Proti šedým vývozům je možné se smluvně bránit.

(Machková, 2009)

2.2.3 Smlouvy o výhradním prodeji

Firma může vstoupit na zahraniční trh díky uzavření smlouvy o výhradním prodeji, v praxi mezinárodního obchodu často označovaná jako smlouva o výhradní distribuci. Smlouvou o výhradním prodeji se dodavatel zavazuje, že zboží určené ve smlouvě nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než koncovému odběrateli. Ve smlouvě musí být uvedena oblast a druh zboží, smlouva by měla být vyhotovena v písemné formě dle obchodního zákoníku. Jednotlivé dodávky se realizují na základě samostatných kupních smluv.

Pokud není stanoveno, na jakou dobu se smlouva o výhradním prodeji uzavírá, pak dle obchodního zákoníku ČR zaniká po uplynutí jednoho roku od jejího uzavření. Pokud ze smlouvy vyplývá, že ji strany zamýšlely uzavřít na dobu neurčitou a nesmluvily výpovědní lhůtu, může ji kterákoli ze stran ukončit výpovědí, jež nabývá účinnosti ke konci kalendářního měsíce následujícího po měsíci, v němž byla výpověď doručena druhé straně.

Dodavatel může odstoupit od smlouvy, pokud výhradní prodejce odebírá zboží od jiného dodavatele, ačkoli mu toto právo nebylo ve smlouvě přiznáno, nebo pokud nedodrží časové rozvržení odběru zboží. Nemá nárok na náhradu škody. Pokud dodavatel v rozporu se smlouvou dodá zboží jiným odběratelům, pak má právo odstoupit od smlouvy i výhradní prodejce. (Machková, 2009)

2.2.4 Obchodní zastoupení

Hlavní podstatou zastupitelské činnosti je vyvíjení aktivit, které vedou k uzavírání různých typů smluv. Jedná se především o zajištění příležitostí k uzavření smlouvy a dále o sjednávání a uzavírání jménem zastoupeného a na jeho účet. Je nutno věnovat přípravě smluvního zajištění zastupitelských vztahů značnou pozornost.

Ve smlouvě o obchodním zastoupení se obchodní zástupce jako nezávislý podnikatel zavazuje dlouhodobě pro zastoupeného vyvíjet činnost směřující k uzavírání určitého druhu smluv nebo také může uzavírat obchody jménem zastoupeného a na jeho účet. Pokud ze smlouvy nevyplývá něco jiného, jde o nevýhradní zastoupení a zastoupený může používat služeb jiných zástupců, stejně jako obchodní zástupce může zastupovat i jiné osoby nebo uzavírat obchody, jež jsou předmětem zastoupení. Nezbytnou součástí před uzavřením smlouvy je pečlivě zvážit výběr obchodního zástupce, vymezit obsah jeho působnosti a informovat se na jeho vztahy ke konkurenčním firmám na trhu. Někdy mohou být zastupitelské smlouvy brzdou vstupu na zahraniční trh. Mohou být zneužity nekalými konkurenty. Obchodní zástupce nevyvíjí dostatečnou činnost, kterou často zdůvodňuje recesí na daném trhu. Proto je nutné pravidelně kontrolovat činnost zástupce.

Zvláštním typem smlouvy o obchodním zastoupení je výhradní obchodní zastoupení. Jakmile bylo sjednáno výhradní zastoupení, pak je zastoupený povinen ve stanoveném teritoriální oblasti pro určený okruh obchodů nepoužívat jiného obchodního zástupce.

Obchodní zástupce není oprávněn zastupovat jiné osoby nebo uzavírat obchody na vlastní účet či na účet jiné osoby. Vybudování kvalitní zastupitelské sítě na zahraničním trhu je velmi obtížné, ale právě kvalita této sítě často rozhoduje o úspěchu podniku na zahraničních trzích. Nutnou věcí je, aby obchodní zástupci při svém působení respektovali sjednané podmínky, a řídili se pokyny zastoupeného.

Závazek obchodního zástupce zaniká u smlouvy na dobu určitou uplynutím doby. U smlouvy na dobu neurčitou by měla být uvedena výpovědní lhůta. (Machková, 2009)

2.2.5 Smlouva mandátní

Mandátní smlouvou se mandatář zavazuje, že pro mandanta na jeho účet zařídí za předem dohodnutou úplatu, určitou obchodní záležitost, a to uskutečněním právních úkonů jménem mandanta. Mandátní smlouvu lze uzavřít pouze mezi podnikateli. Ve smlouvě je nutné vymezit obchodní záležitosti, které má mandatář zařídit, a to uskutečněním určitých právních úkonů.

Mandatář musí postupovat s odbornou péčí, podle pokynů mandanta a v souladu s jeho zájmy, a musí předat mandantovi bez odkladu věci, které za něho při vyřizování záležitosti převzal, a to i tehdy, pokud byly tyto věci zhodnoceny více, než bylo sjednáno v předem dohodnuté smlouvě. Mandatář musí předat včas potřebné informace. Je-li nutno, musí vystavit mandatáři plnou moc. Za řádně vykonanou činnost mandatáři vznikne nárok na úplatu, bez ohledu na to, zda přinesla očekávaný výsledek.

(Machková, 2009)

2.2.6 Komisionářská smlouva

Komisionářskou smlouvou se komisionář zavazuje, že zařídí vlastním jménem pro komitenta na jeho účet určitou obchodní záležitost a komitent se zavazuje zaplatit úplatu za provedenou službu. Komisionářská smlouva se od smlouvy mandátní liší tím, že mandatář jedná jménem mandanta a komisionář jedná jménem svým. Komisionář vždy uzavírá smlouvy na vlastní jméno, ale na účet komitenta. Ve smlouvě je třeba uvést, zda komisionář odpovídá za splnění závazku třetí osobou. Komisionář neručí za splnění závazku. V případě, že komisionář ručí za splnění závazků, má nárok na odměnu. Závazek o ručení je třeba sjednat písemně. V komisionářské smlouvě jsou uváděny následující povinnosti komisionáře – jednat s odbornou péčí dle pokynu komitenta.

Komisionářská smlouva může být sjednaná na dobu určitou nebo neurčitou. Komitent může smlouvu kdykoli vypovědět s účinností ode dne, kdy se komisionář dozvěděl nebo mohl dozvědět o ukončení smlouvy.

Hlavní výhodou využití služeb komisionáře je možnost kontroly nad cenami, protože komisionář prodává zboží za ceny stanovené komitentem a využít dobrého jména komisionáře, postavení na trhu, obchodních kontaktů a skladovacích možností. Nevýhodou může být samostatnost komisionáře a nevytváření vlastního dobrého jména na zahraničním trhu. (Machková, 2009)

2.2.7 Piggybacking

Jedním z největších problémů mezinárodního marketingu je proniknutí do zahraničních distribučních kanálů. Často jsou vývozci nuceni čelit situaci, kdy domácí firmy provádí určitý lobbying a snaží se znesnadnit vstup zahraničním konkurentům.

Piggybacking znamená spolupráci více firem ze stejného oboru podnikání v oblasti vývozu zboží, při které obvykle velká firma dává za finanční úplatu menším firmám k dispozici své zahraniční distribuční cesty. Výhodou pro malé firmy je možnost využít jména a zkušeností velké firmy, která poskytuje partnerovi velké služby. Výhodou pro velkou firmu je možnost nabízet zákazníkům široké spektrum zboží. Samozřejmostí je úplata, kterou získává od svých obchodních partnerů. (Machková, 2009)

2.2.8 Exportní aliance

Pro střední a malé firmy může být výhodná účast exportní aliance. Sdružení vývozců většinou přebírá funkci vývozního oddělení – provádí průzkum zahraničních trhů, zpracovává nabídky, vyřizuje objednávky, zajišťuje mezinárodní přepravu. Zastupuje své členy v zahraničí, řídí zastupitelskou síť, zprostředkovává účast na zahraničních výstavách a veletrzích, zajišťuje komunikaci se zahraničními partnery. Mezi hlavní výhody exportní aliance patří úspora nákladů, omezení exportních rizik, lepší vyjednávací pozice, možnost docilování lepších cen. (Machková, 2009)

2.2.9 Přímý vývoz

Čisté přímé exporty se používají při vývozu průmyslových výrobků, výrobních zařízení a investičních celků. Dodávky těchto výrobků jsou velmi komplikované a je s nimi

spojena nutnost poskytovat celou řadu služeb, u kterých je bezprostřední přítomnost výrobce na zahraničním trhu nezbytná.

Použití přímého vývozu vyžaduje dokonalou znalost obchodní i technické problematiky. Hlavní výhodou je kontrola nad cenami, nad výrobkem, možnost realizace vlastní marketingové strategie. Přímé vývozy jsou realizovaný na základě kupních smluv.

(Machková, 2009)

2.3 Formy vstupu na zahraniční trhy

Formy vstupu na zahraniční trhy, které jsou nenáročné na kapitálové investice, využívají firmy v případech, když se rozhodnou, že nebudou v zahraničí investovat. Ale přesto chtějí v rámci rozvoje mezinárodních podnikatelských aktivit prosadit své výrobky či služby na cílovém trhu jiným způsobem než vývozními operacemi. Nejčastějšími formami vstupu na zahraniční trh tohoto typu jsou licence, franchising, smlouvy o řízení nebo výrobní kooperace. (Kalínská, 2010)

2.3.1 Kapitálové formy vstupu podniků na zahraniční trhy

Tyto formy vstupu na zahraniční trhy využívají především velké, finančně silné firmy, které realizují globální strategii mezinárodního rozvoje a investují v zemích nabízejících výhodné podmínky pro podnikání.

Země se snaží podporovat příliv přímých zahraničních investic zejména do zpracovatelského průmyslu a do některých odvětví služeb. Přímé zahraniční investice do těchto odvětví přinášejí kapitál nezbytný pro modernizaci, novější technologie, mohou umožnit vytváření nového pracovní místa, zvyšují exportní příležitosti a přispívají ke zlepšení obchodní bilance. (Machková, 2009)

Instituce v České republice, která podporuje přírůstek zahraničních aktivit, je agentura Ministerstva průmyslu a obchodu CzechInvest. (Machačková, 2011)

Formy kapitálových vstupů na zahraniční trhy jsou portfoliové investice – tj. akcie a jiné cenné papíry a přímé zahraniční investice – tj. kapitálové vklady, firemní půjčky, reinvestovaný zisk.

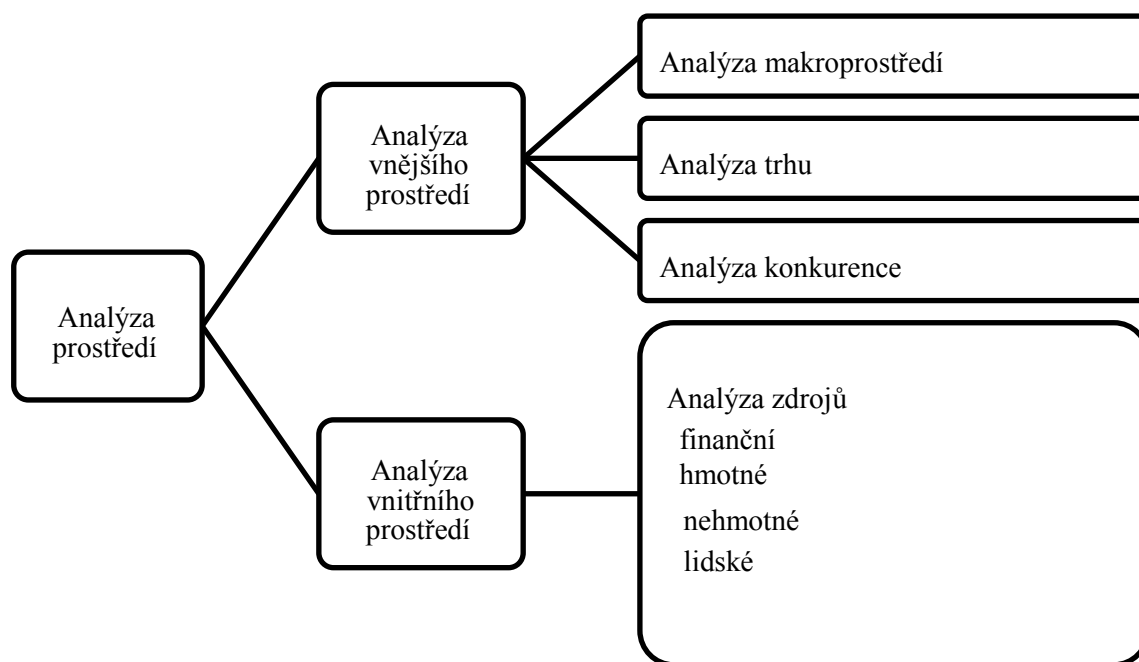
České firmy nejsou příliš kapitálově silné, proto se zaměřují na investice, které slouží k podpoře obchodní činnosti. Otevírají pobočky, značkové prodejny nebo reprezentační kanceláře.

Většinu přímých zahraničních investic do výrobních aktivit realizují české firmy na Slovensku, v Rusku a dalších zemích střední a východní Evropy. Určitou formou podpory státu je možnost sjednání pojištění v zahraničí společnosti EGAP. (Veber, 2012)

2.4 Analýza vnějšího prostředí

Úkolem analýzy trhu je analyzovat mikrookolí a makrookolí firmy, dále pak vnitřní analýzu firmy. Pro strategickou analýzu makrookolí použijeme PEST analýzu a k analýze mikrookolí použijeme Porterův model pěti sil. V neposlední řadě bychom měli zmínit tzv. SWOT analýzu, která se používá k analýze interního a externího prostředí.

Obrázek č. 1: Struktura analýzy prostředí



Zdroj: vlastní zpracování (Vysekalová, 2006)

Žádný podnik při své činnosti není izolovaný, ale je ovlivňován zákazníky, potřebuje nakupovat zboží od svých dodavatelů a potýká se s konkurencí, logicky toto vnější prostředí má vliv na podnikovou strategii.

Cílem analýzy vnějšího prostředí je zkoumání okolí podniku, hledání příznaků potenciálního ohrožení a zároveň vyhledávání nových příležitostí pro rozvoj podnikatelské činnosti.

2.4.1 PEST analýza

Úkolem této analýzy je analyzovat makrookolí, které je analyzováno na základě čtyř faktorů. Jedná se o **politicko-právní faktory**, jež tvoří politický systém, který je tvořen mocenským zájmem politických stran a vývojem politického dění v okolí dané firmy.

Ekonomické faktory, které vycházejí z ekonomické situace země a hospodářské situace státu. Do ekonomických faktorů pak patří např. fáze hospodářského cyklu, vývoj HDP, nezaměstnanost, daňové podmínky, výše úrokových sazeb atd. (Koráb, 2007)

Sociální a kulturní faktory, které vycházejí z různých kulturních nebo sociálních aspektů. Jedná se např. o společenské a kulturní zvyky, sociální skladbu obyvatelstva apod.

Technické a technologické faktory. Zde patří např. míra rychlosti technologických změn nebo inovační potenciál země. (Koráb, 2007)

2.4.2 Analýza trhu

Analýza trhu je velmi důležitá složka, jejíž výsledek poskytuje informaci pro provádění dalších rozhodujících kroků.

- ve kterých odvětvích a výrobních oborech se dají použít dané výrobky podniku?
- jak se mění velikost trhu a jaké je tempo celkového růstu trhu?
- jsou trhy pro odbyt produktů geograficky koncentrovány?
- jaké jsou nákupní motivy zákazníka pro vytvoření nové objednávky?

2.4.3 Analýza konkurence

Analýza by měla zahrnovat sledování a hodnocení konkurence, velikost a objem prodeje, velikost tržního podílu, zkoumání jejich strategií, silných a slabých stránek. Pokud je to možné, analýza by se také měla zaměřit na filosofii konkurence, strategii jejího komunikačního mixu a typ využívaných distribučních kanálů na daném trhu. V neposlední řadě je velmi důležité mít zmapované silné a slabé stránky konkurentů a mít přehled o výrobním sortimentu. Neustále sledovat jejich výrobní sortiment a webové stránky. (Kotler, 2007)

2.4.4 Porterův model pěti sil

Úkolem tohoto modelu je zkoumání konkurence v odvětví neboli konkurenčního prostředí. Cílem tohoto zkoumání má být definování sil, které v daném odvětví působí, pochopení těchto sil, stanovení si, které z těchto sil mají pro firmu v budoucnosti podstatný význam, a které je zapotřebí managementem firmy co nejvíce ovlivnit. Konkurence je tedy působení pěti sil, které vyplývají:

- z hrozby substitučních výrobků,
- z hrozby vstupu nových konkurentů,
- ze soutěživosti mezi konkurenčními společnostmi,
- z vyjednávací pozice dodavatelů,
- z vyjednávací pozice kupujících. (Kotler, 2007)

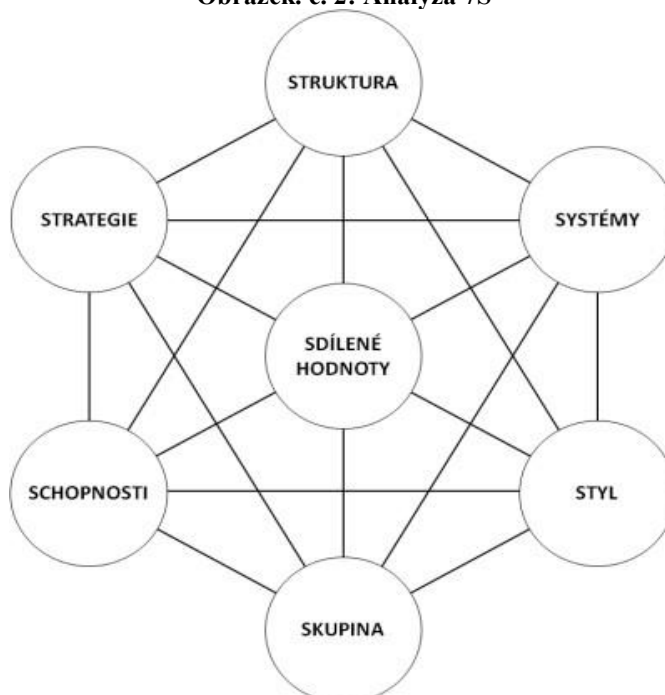
2.5 Analýza vnitřního prostředí

Tato analýza hodnotí interní prostředí společnosti. Nejdříve pojednává o cílech a zdrojích společnosti a poté analyzuje obchodní a marketingové činnosti mimo jiné metodou 7S. Správně řešení všech těchto faktorů představuje pro společnost zajištění úspěchu do budoucna.

2.5.1 Analýza 7S

Model 7S (nazýván také McKinsey 7S model) je nástroj pro hodnocení kritických faktorů organizace. Model je používán k analýze firem všech velikostí, přičemž název je odvozen od faktorů, kterými se zabývá: strategie (strategy), struktura (structure), systémy (systems), styl (style), skupina/zaměstnanci (staff), schopnosti (skills) a sdílené hodnoty (shared values). Model lze také využít při plánování rozvoje vlastní společnosti. (Kotler, 2007)

Obrázek. č. 2: Analýza 7S



Zdroj: McKinsey 7S (Kotler, 2007)

Dle informací, získaných pomocí 7S analýzy, je nutno identifikovat nedostatky v jednotlivých zkoumaných oblastech. Model se dělí na tzv. tvrdé a měkké faktory. Mezi tvrdé patří strategie, struktura a systémy. Tvrdé faktory jsou typické tím, že je jednodušší je definovat a rozpoznat. Management podniku je může svými rozhodnutími přímo ovlivnit a výsledky jsou snadno zobrazitelné např. v grafech nebo informačním systému společnosti. Oproti tomu měkké faktory je mnohem komplikovanější definovat a patří mezi ně styl řízení, skupina, schopnosti a sdílené hodnoty. Změny v těchto oblastech přímo ovlivňují kulturu ve společnosti.

2.5.2 Analýza obchodních aktivit

Do obchodních aktivit patří jakákoli obchodní činnost, která určena k dosažení výnosů. Jedná se o obecný pojem, který zahrnuje všechny hospodářské činnosti, které podnik vykonává v průběhu podnikání. (Machková, 2007)

2.5.3 Analýza zdrojů

Pro fungování plynule činnosti společnosti v oblasti finančních, lidských, hmotných a nehmotných zdrojů nezbytné mít přehled o všech těchto zdrojích. Tyto oblasti jsou zde popsány pro nápomoc při jejich aplikaci.

Finanční zdroje

Jedná se o zdroje financování, které společnost využívá pro zajištění své činnosti. Obsah tvoří věcné statky jako například peníze, materiál, zásoby či samotné výrobky. Obecně lze usoudit, že se jedná o prostředky, jež jsou využity k navýšení budoucích výnosů. Strategie využívání finančních zdrojů patří mezi důležité aspekty zajištění dlouhodobé prosperity společnosti. (Smejkal, 2013)

Požadavky na finanční zdroje se liší na základě specializace společnosti. Dobře zpracovaná finanční strategie je nezbytnou podmínkou pro zabezpečení ekonomického rozvoje společnosti. (Pelsmacker, 2003)

Lidské zdroje

Těmito zdroji se rozumí lidé, řídicí a řadoví pracovníci, jejich vztah, funkce a způsob chování se uvnitř podniku. Tento typ zdroje odpovídá na otázky ohledně specializace a kvalifikace zaměstnanců, způsobu nabírání nových pracovníků a možnosti jejich osobního rozvoje. Velká pozornost by měla kladt na motivaci pracovníků. Jejich řízení se zaměřuje na způsob jednání a komunikace mezi spolupracovníky, nadřízenými a podřízenými. (Smejkal, 2013)

Hmotné zdroje

Hmotnými zdroji rozumíme hmotný majetek společnosti, a to jak majetek movitý, tak majetek nemovitý. Určení hmotných zdrojů musí být širší než pouhý přehled počtu strojů nebo výrobních kapacit. Kromě základních charakteristik, jako je počet, rozloha či spotřeba, je nezbytné znát jejich další vlastnosti, např. stáří, výrobní schopnost nebo technickou spolehlivost. (Smejkal, 2013)

Nehmotné zdroje

Do nehmotných zdrojů patří například technologie, patenty, značka a pověst společnosti. Schopnostmi společnosti se myslí profesionální zdatnost pracovního kolektivu jako celku. (Smejkal, 2013)

2.6 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z metod, která charakterizuje klíčové faktory ovlivňující strategické postavení firmy. Tato metoda definuje své silné stránky podniku, slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby. Význam jednotlivých písmen je udán v anglickém jazyce a je následující:

- **strenghts** – silné stránky firmy,
- **weakness** – slabé stránky firmy,
- **opportunities** – příležitosti,
- **threats** – hrozby. (Keřkovský, 2006)

2.7 Specifikace v oblasti exportu

Zahraniční obchod není pro exportní firmu jednoduchou záležitostí ani z hlediska formálních požadavků. I zdánlivě jednoduchý kontrakt je doprovázen mnoha doklady i náležitostmi. V zahraničním obchodě jsou to především obchodní doklady, dokumenty pro celní účely, dokumenty přepravní a skladovací, dokumenty platební a úvěrové, dokumenty pojišťovací atd. (Smejkal, 2013)

2.7.1 Obchodní dokumenty

Nejčastěji používané obchodní dokumenty v zahraničním obchodě:

Poptávka – Potencionální kupující zde vymezuje, o jaký druh zboží má zájem, stanovuje pro něj akceptovatelné dodací lhůty, a také očekávanou cenu. Účelem poptávky je obdržení nabídky prodávajícího na poptávce. (Kotler, 2004)

Nabídka – Prodávající vytváří nabídku. Nabídka může reagovat na poptávku potenciálního kupujícího (pak prodávající vytváří předběžnou kupní smlouvu, která může mít formu tzv. Proforma faktury), ale zároveň může vycházet i z vlastní iniciativy směrem k potenciálnímu kupujícímu. (Kotler, 2004)

Objednávka – Vytváří jí kupující, většinou na základě nabídky prodávajícího. Je závazným návrhem kupní smlouvy. (Kotler, 2004)

Potvrzení objednávky – Prodávající potvrdí kupujícímu jeho objednávku. Vyjadřuje jeho závazek splnit objednávku kupujícího včetně podmínek, které mu ukládá objednávka. (Kotler, 2004)

Kontrakt – Kupní smlouva, která obsahuje podpisy obou zúčastněných stran.

Specifikace dodávky – Kupující zde uvádí detailní požadavky vztahující se k objednavce. Například uvádí barvu výrobku, materiál, způsob zabalení atd. (Kotler, 2004)

Obchodní faktura – Zde jsou uvedeny fakturační údaje kupujícího i prodávajícího, dále pak předmět faktury, cena za jednotku, cena v měně, datum splatnosti. Dále pak číslo objednávky, ke které se faktura vztahuje nebo také číslo tzv. balícího listu. Pokud se jedná o vývoz zboží do zemí EU, je nutné na faktuře uvádět také dodací podmínku pro následné zpracování Intrastatu. (Kotler, 2004)

Balící list – Dokument, který doprovází fakturu. Často obsahuje detailní popis dodávky, například pokud se jedná o vývoz zboží do EU, musí být na balícím listu uvedena váha za jednotku a celková váha – opět pro potřeby Intrastatu. (Kotler, 2004)

Kupní smlouva je nejčastěji používaná smlouva v zahraničním obchodě. Značný význam při uzavírání kupních smluv v zahraničním obchodě má Úmluva OSN o mezinárodní koupi zboží z roku 1980. Česká republika ji přijala v roce 1981. Tato úmluva má přednost před jinými právními normami, pokud ji podepsala i země opačné obchodující strany. Důležité je ve smlouvě stanovit právní normy, podle kterých se bude postupovat při možném sporu. Pro českého vývozce je výhodné zvolit za postupné právo Obchodní zákoník České republiky. (Smejkal, 2013)

Určitá forma smlouvy může vycházet také z písemné komunikace obou stran – a to v podobě objednávky kupujícího a potvrzení prodávajícího nebo nabídky prodávajícího a její bezvýhradné potvrzení kupujícím. (Kotler, 2004)

Mezi nejdůležitější náležitosti kupní smlouvy patří určení kupních stran: kupujícího a prodávajícího. Prodávající se zavazuje předat kupujícímu předmět koupě a vlastnická práva k němu. Kupující se zavazuje předmět koupě odebrat a zaplatit jeho kupní cenu, která je předem stanovena. Dále pak určení obchodovaného zboží (např. specifikace výrobku, množství atd.). A v neposlední řadě musí kupní smlouva obsahovat cenu nebo

způsob, jakým bude cena v budoucnosti určována. Mezi další podmínky, které se do kupních smluv často uvádějí, patří zejména:

- dodací lhůta
- dodací podmínka
- platební podmínka
- způsob přepravy
- určení záruk na dodávané zboží či službu
- další podmínky – např. sankce, postup při reklamacích, volba práva atd. (Kotler, 2004)

2.7.2 Dodací podmínky (INCOTERMS)

Dodací podmínka je důležitou náležitostí kupní smlouvy. Určuje práva a povinnosti obou obchodních stran při dodávání a přijímání zboží. Dodací podmínky významně ovlivňují také cenu – stanovují, jakou část nákladů za dopravu hradí kupující. (Dobřický, 2007)

S dodacími podmínkami velmi úzce souvisí mezinárodní výkladová pravidla INCOTERMS (International Commercial Terms). Poprvé vydala tyto podmínky Mezinárodní obchodní komora v Paříži v roce 1936. Nejnovější vydání vyšlo v platnost 1. 1. 2011 pod názvem INCOTERMS 2010. Toto vydání obsahuje 11 doložek, které můžeme rozdělit do dvou skupin:

- 1) Pravidla vhodná pro jakýkoliv způsob přepravy (EXW, FCA, CPT, CIP, DAP, DAT, DDP)
- 2) Pravidla pro námořní a vnitrozemskou přepravu (FAS, FOB, CFR, CIF)

2.7.3 Platební podmínky

Platební podmínky jsou nedílnou součástí každého kontraktu a jsou charakterizovány platebními termíny a platební technikou. (Dobřický, 2007)

Platba předem (záloha, akontace)

- Vzhledem k tomu, že při tomto typu platební podmínky je eliminováno mnoho rizik (výrobní riziko, náklady na financování obchodu, riziko neodebrání zboží, riziko platební

neschopnosti, riziko zpoždování plateb, riziko kursové, riziko politické), je platba předem nejvýhodnější pro prodávajícího. (Dobřický, 2007)

- Uhrazení 100 % částky předem se objevuje v mezinárodním obchodě jen zřídka. Zpravidla však, pokud se jedná o finančně slabé kupující. (Dobřický, 2007)

Částečné (dílčí) placení předem

- Rizika při částečné platbě předem jsou eliminována ve srovnání s celkovou platbou předem méně. (Dobřický, 2007)

- Nejčastěji se vyskytuje při obchodech s investičními zařízeními, která jsou finančně, ale i technicky náročná na výrobu. Částečné placení se obvykle vyžaduje při podpisu kupní smlouvy a před začátkem výroby. Zbývající částka může být uhrazena různou kombinací platebních technik. (Dobřický, 2007)

Placení při dodávce zboží

- Kupující má povinnost zaplatit při dodávce zboží či dokladů. (Dobřický, 2007)

Placení určitou dobu po dodávce zboží (úvěrové financování)

- Vyskytuje se při platbách investičního zboží a investičních celků. Prodávající je na sjednanou dobu zatížen úvěrováním daného obchodu a dostává se tak do nevýhody, protože odklad placení způsobí delší návratnost. (Dobřický, 2007)

Platební techniky:

Hladký plat

- Jedná se o platební příkaz dovozce ve prospěch bankovního účtu vývozce.
- Neobsahuje bankovní závazek a nemá vazbu na další dokumenty.
- Tuto platbu již nelze stornovat bez souhlasu beneficianta. (Machková, 2007)

Dokumentární inkaso

- Vývozce má jistotu, že se odběratel nedostane k dokumentům, než zaplatí – tedy dříve, než bude akceptovat směnky. Tato technika nezabezpečuje vývozce proti nevěře dovozce

zaplatit. Zájmy vývozce jsou zabezpečovány tím, že dovozce nezíská možnost disponovat zbožím dříve, než zaplatí nebo akceptuje směnku. (Machková, 2007)

Dokumentární inkaso má dvě formy:

- Hotovostní forma – založeno na dokumentech proti zaplacení – zahraniční inkasní banka má oprávnění vydat dokumenty pouze proti okamžitému zaplacení. Při této formě jsou výhodou relativně nízké náklady financování, omezení rizika zpoždění plateb. (4)
- Úvěrová forma – založeno na dokumentech proti akceptaci směnky, které vydá zahraniční inkasní banka. (Machková, 2007)

Dokumentární akreditiv

Vývozce má u této platební techniky jistotu, že pokud předloží určité dokumenty, bude mu zaplacen, i kdyby odběratel nemohl nebo nechtěl zboží odebrat. Jedná se o závazek banky kupujícího poskytnout pověřenému (prodávajícímu) určité plnění, pokud splní akreditivní podmínky (včasné předložení všech požadovaných dokumentů). Vývozce dodá zboží až v momentu, kdy má jistotu, že je akreditiv otevřen a připraven k čerpání. (Machková, 2007)

Aby vývozce získal úhradu v souladu s akreditivem, musí splnit akreditivní podmínky. Tyto podmínky splní na základě řádně předložených dokumentů, které jsou bankou velmi přísně kontrolovány. Pro dovozce může být akreditiv méně výhodný. Banka, která je požádána o vystavení akreditivu (= banka kupujícího), se má zavázat k akreditivnímu plnění, a proto zkoumá platební schopnost žadatele o akreditiv podobně, jako by mu poskytoval úvěr. U finančně slabšího kupujícího mohou banky finanční prostředky ve výši akreditivní částky na účtu klienta blokovat, mohou posuzovat vystavení akreditivu jako čerpání úvěrového limitu dovozce apod. Na druhé straně spolehlivým dovozcům může banka poskytnout odklad úhrady akreditivní částky, kterou již vyplatila vývozci, a tak dovoz svého klienta financovat. (Machková, 2007)

Akreditiv by měl vždy odpovídat konkrétním potřebám dané obchodní transakce a zájmům smluvních stran. Tomu mohou kupující dosáhnout pouze výběrem správného druhu akreditivu a volbou jeho podmínek. V praxi se objevují zejména tyto druhy dokumentárního akreditivu: (Machková, 2007)

- *Akreditiv neodvolatelný* – představuje pevný závazek vystavující banky. Neodvolatelný akreditiv může být měněn jen se souhlasem všech zúčastněných stran.

- *Akreditiv odvolatelný* – lze změnit nebo zrušit v době platnosti bez vědomí pověřeného. Podle Obchodního zákoníku ČR je akreditiv vždy považovaný za neodvolatelný, pouze pokud výslovně akreditivní listina nestanoví, že je odvolatelný. (Machková, 2007)

- *Akreditiv avizovaný* – je oznamován beneficiantovi prostřednictvím jiné banky, většinou v zemi pověřeného (vývozce). Tato banka však není z akreditivu zavázána. (Machková, 2007)

- *Akreditiv potvrzený* – je neodvolatelný akreditiv, který je na základě žádosti vystavujícího banky potvrzen další bankou. Banka potvrzující je potom zavázána z akreditivu ve stejném rozsahu jako banka vystavující. Potvrzení akreditivu snižuje rizika vývozce, zejména pokud potvrzující banka je pro vývozce bankou domácí (omezení rizika transferu) nebo pokud potvrzující banka má lepší bonitu než banka vystavující. (Machková, 2007)

- *Revolvingový akreditiv* – je vhodný pro dlouhodobější obchodní vztahy, které se uskutečňují pravidelně v průběhu delšího časového období. Podle sjednaných kritérií se akreditivní částka obnovuje. (Machková, 2007)

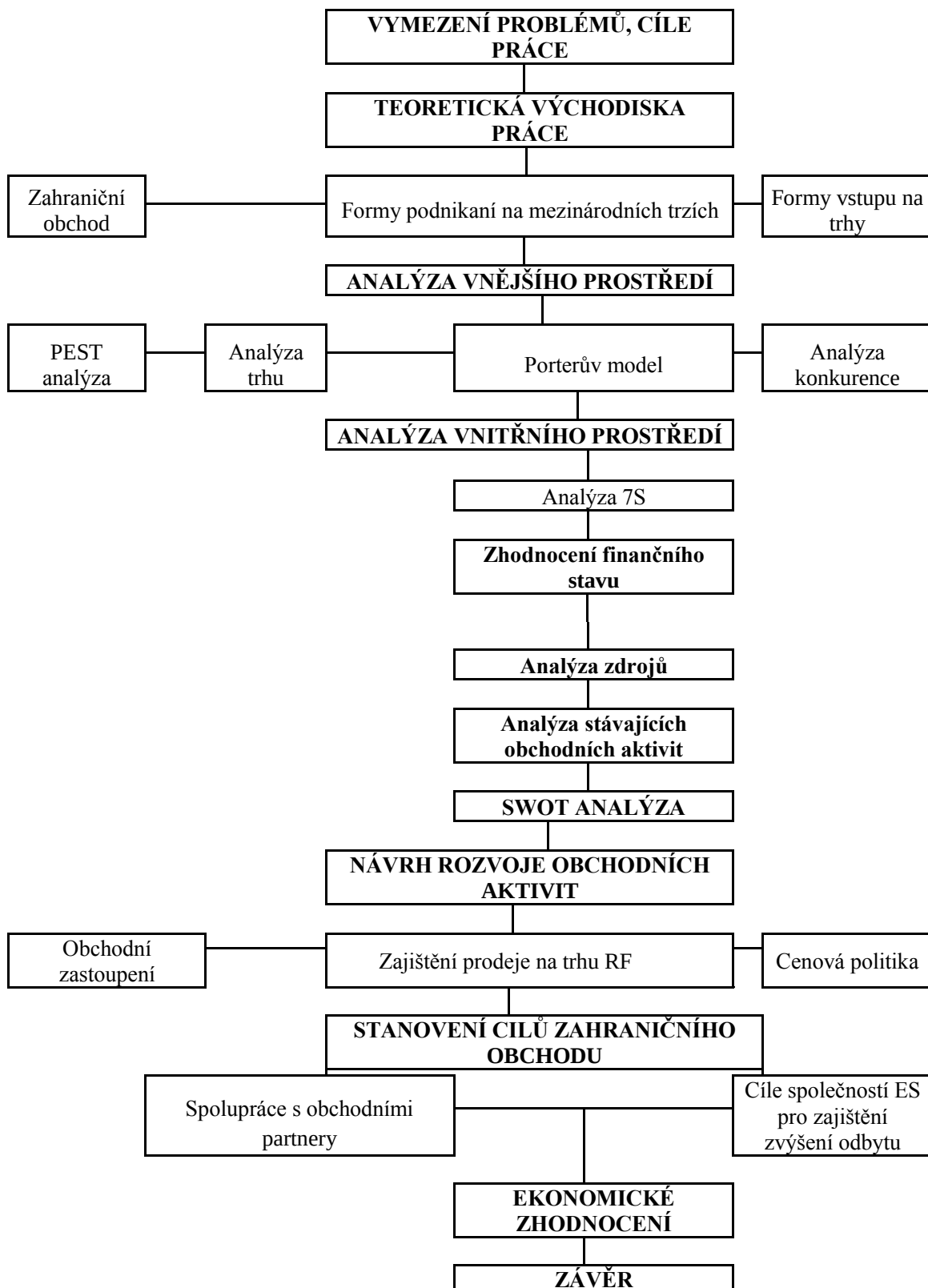
- *Převoditelný akreditiv* (Transferable L/C) – umožňuje vývozci požádat banku o převedení plnění akreditivu na jiného beneficianta (např. na svého dodavatele). (Machková, 2007)

- *Back-to back akreditiv* – jeho funkce je podobná jako u převoditelného akreditivu, s tím rozdílem, že u back-to-back se jedná o 2 samostatné akreditivy (Machková, 2007)

- *Rembousní akreditiv* – může být použit ve vztahu k zahraničním obchodním partnerům pouze tehdy, jestliže mezi bankami země dovozce a vývozce byla uzavřena úvěrová dohoda. V případě předložení dokumentů získá vývozce úhradu od tuzemské banky ihned. Banka dovozce využívá sjednaný úvěr a provádí úhradu příslušné částky zvýšené o náklady úvěrování až po uplynutí sjednané doby. Jde o metodu financování dovozu, při které dovozce využívá mezibankovní úvěr a nese jeho náklady. (Machková, 2007)

- *Akreditivy s červenou nebo zelenou doložkou* – umožňují, aby beneficiant čerpal určitou část akreditivní částky ještě před odesláním zboží, např. na základě prohlášení o připravenosti zásilky k dodání (Machková, 2007)

Obrázek č. 3: Schéma postupu zpracování teoretické a praktické části



Zdroj: vlastní zpracování

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Následující kapitola popisuje vznik společnosti ES současný stav, možná odvětví odbytu, analýzu konkurenčního prostředí. Pomocí analýz vyhodnotíme postavení firmy a současný stav daného trhu. Cílem kapitoly je připravit podklady pro vytvoření návrhu, jak efektivně rozvinout obchodní aktivity na zahraničním trhu a prosadit své výrobky.

3.1 Historie společnosti ES

Původní závod byl vybudován panem Jindřichem Wiktorinem už v roce 1906 v blízkosti železniční trati v obci Svatobořice-Mistřín, asi 50 km od města Brna v centru jižní Moravy. V roce 1907 již závod produkoval kovové zboží, např. různé druhy věšáků, záclonových souprav, lihové vařiče, a především lihové a petrolejové lampy, které firma vyvážela téměř do celého světa. V roce 1910 byl ve Svatobořicích vyprojektován pavilon lihových lamp, který reprezentoval firmu na výstavách v Jižní Americe. Po 1. světové válce z důvodu zvyšující se elektrifikace došlo ke snížení výroby lihových lamp, a naopak nárůstu výroby drobného kovového zboží. Největšími zahraničními odběrateli v té době byla Jugoslávie, Itálie a Polsko.

V roce 1929 majitel továrny zemřel a továrnu převzali jeho nejbližší příbuzní z Vídně. V roce 1939 byla továrna prodána firmě CEAG společnost důlních lamp v Drážďanech. Po osvobození v květnu 1945 byl závod předán do národní správy a v roce 1946 začleněn do podniku MEVA – Chotěbořské kovodělné závody.

V roce 1949 byl závod připojen k národnímu podniku Elektrosvit se sídlem v Brně. Tímto okamžikem dochází k zásadní orientaci výrobního programu na osvětlovací techniku a novému rozvoji závodu. V roce 1950 byla dokončena rekonstrukce dnešní mechanické dílny. Dále byla postavena nová montážní hala, dílna údržby a nástrojárna, garáže pro vozidla, sklady a rekonstrukce cest mezi objekty. V 70. letech dochází k výstavbě nových skladů a nové haly pro odlévání hliníku.

V roce 1961 je závod zařazen do národního podniku Elektrosvit Nové Zámky na Slovensku. V roce 1992 vznikla akciová společnost Elektrosvit Nové Zámky a v okamžiku rozdělení Československa v témže roce se stal pobočný závod Svatobořice slovenským majetkem. Proto k 1. září 1993 vznikla dceřiná akciová společnost ELEKTROSVIT Svatobořice, a. s.

Po počátečním útlumu začátkem 90. let dochází k rychlému nárůstu prodeje a také k mohutným technickým inovacím v závodě. Byla zakoupena dvoukomorová tavicí pec na výrobu odlitků z šedé litiny a ze slitiny AlSi z USA (první ve střední Evropě). Dále byla vybudována moderní prášková lakovna a velké investice byly vloženy také do ekologických akcí na čištění odpadních vod. V současné době postupně přechází společnost na CNC strojní vybavení.

Během 90. let došlo k rozpadu některých tradičních dodavatelských vazeb, což spolu s nevyřešenými vlastnickými poměry vedlo ke značnému snížení prodeje ve druhé polovině 90. let.

V roce 2000 se situace začala konsolidovat a od roku 2002 jsou akcie společnosti v držení soukromých vlastníků. V současné době je situace na domácím trhu stabilní a firma se úspěšně prosazuje i na zahraničních trzích.

V roce 2006 oslavila společnost ES významné výročí sta let od založení závodu a zahájení výroby osvětlovací techniky.

V současnosti se společnost ES dále orientuje na výrobu elektrických svítidel, strojírenskou výrobu na míru a je plně zprivatizována a koncipována v rodinném vlastnictví.

Obrázek č. 4: Výrobní závod ES



Zdroj: vlastní tvorba – materiál společnosti ES

3.2 Činnost společnosti ES

Již dříve a také v současnosti je hlavním výrobním programem elektrická svítidla pro různé druhy světelných zdrojů: žárovky, vysokotlaké sodíkové a rtuťové výbojky, halogenidové výbojky, lineární halogenové žárovky, LED zdroje, xenonové výbojky, indukční zářivky, lineární zářivky, úsporné zářivky s vestavěným elektronickým předřadníkem, apod. Podle účelu použití společnost ES vyrábí svítidla pro venkovní osvětlení komunikací, parků apod., dále svítidla průmyslová, speciální (strojní, vagónová, nouzová) a světlomety. Specialitou výrobního programu této společnosti jsou nevýbušná svítidla určená pro použití v prostorech s nebezpečím požáru a výbuchu (Ex), jako jsou doly s výskytem plynu (metanu), kompresorové stanice, chemické provozy, těžba a zpracování ropy a zemního plynu, jaderné a tepelné elektrárny, lakovny apod. Nabízený sortiment svítidel, předřadníků a příslušenství je na vysoké technické úrovni dané dlouholetou tradicí a soustavnou modernizací.

Pro zajištění ucelené dodávky osvětlovací techniky společnost ES nabízí mimo výrobní program firmy, který je představen v jejím katalogu včetně náhradních dílů, také světelné zdroje, elektrické osvětlovací stožáry, výložníky a další potřebné doplňky, včetně úprav na přání zákazníka, barevného provedení nebo výroby svítidel na zakázku. Společnost nabízí též sortiment slovenských firem EleSvit Nové Zámky a Elektrosvit Vrakúň. Ve spolupráci s dalšími firmami, např. SEC Nitra, TESLUX, SIMOTRADE, společnost zajišťuje různé varianty jejich výrobků dle požadavků zákazníků.

Společnost ES se snaží vycházet vstříc požadavkům zákazníků neustálou inovací sortimentu s cílem zlepšení technických parametrů, zvýšení spolehlivosti, životnosti, krytí a snížení spotřeby elektrické energie. Se současným zlepšením designu a s ohledem na ekologické aspekty výroby je chráněna ochrannou známkou Úřadu průmyslového vlastnictví pod č. 251515. Současné obchodní aktivity jsou orientovány především na český trh prostřednictvím smluvních velkoobchodních partnerů. Exportní aktivity směřují hlavně na slovenský trh, příležitostně do zemí střední, východní a jihovýchodní Evropy, předně pak do bývalých zemí SSSR, EU a Středního východu, nově pak do Číny, Indie a Jihoafrické republiky.

3.3 Struktura společnosti ES

Struktura společnosti je patrna z obrázku číslo 5 a je zřízená v souladu s právními předpisy. Ve své činnosti se řídí organizačním řádem, stanovami společnosti, usneseními valné hromady, rozhodnutím představenstva a dozorčí rady společnosti. společnost řídí představenstvo, ředitel obchodu a ředitel výroby a technologie. Podepisování písemností členů představenstva a managementu akciové společnosti je stanoveno v obchodním rejstříku a dále upraveno stanovami a podpisovým právem. Jednání a hlasování představenstva se řídí stanovami akciové společnosti a organizačním řádem společnosti. Jednání dozorčí rady se řídí stanovami akciové společnosti a organizačním řádem společnosti. Obchodní zákoník, organizační řád a valná hromada deleguje pravomoci představenstvu a dozorčí radě. Představenstvo dále deleguje vlastním usnesením ředitele obchodu a ředitele výroby a technologie. Ředitelé těchto dvou úseků delegují řídicí pravomoci formou písemného zmocnění ostatním řídicím vedoucím pracovníkům. Předseda představenstva, členové představenstva odpovídají za provoz a výsledky společnosti v rozsahu jejich působnosti.

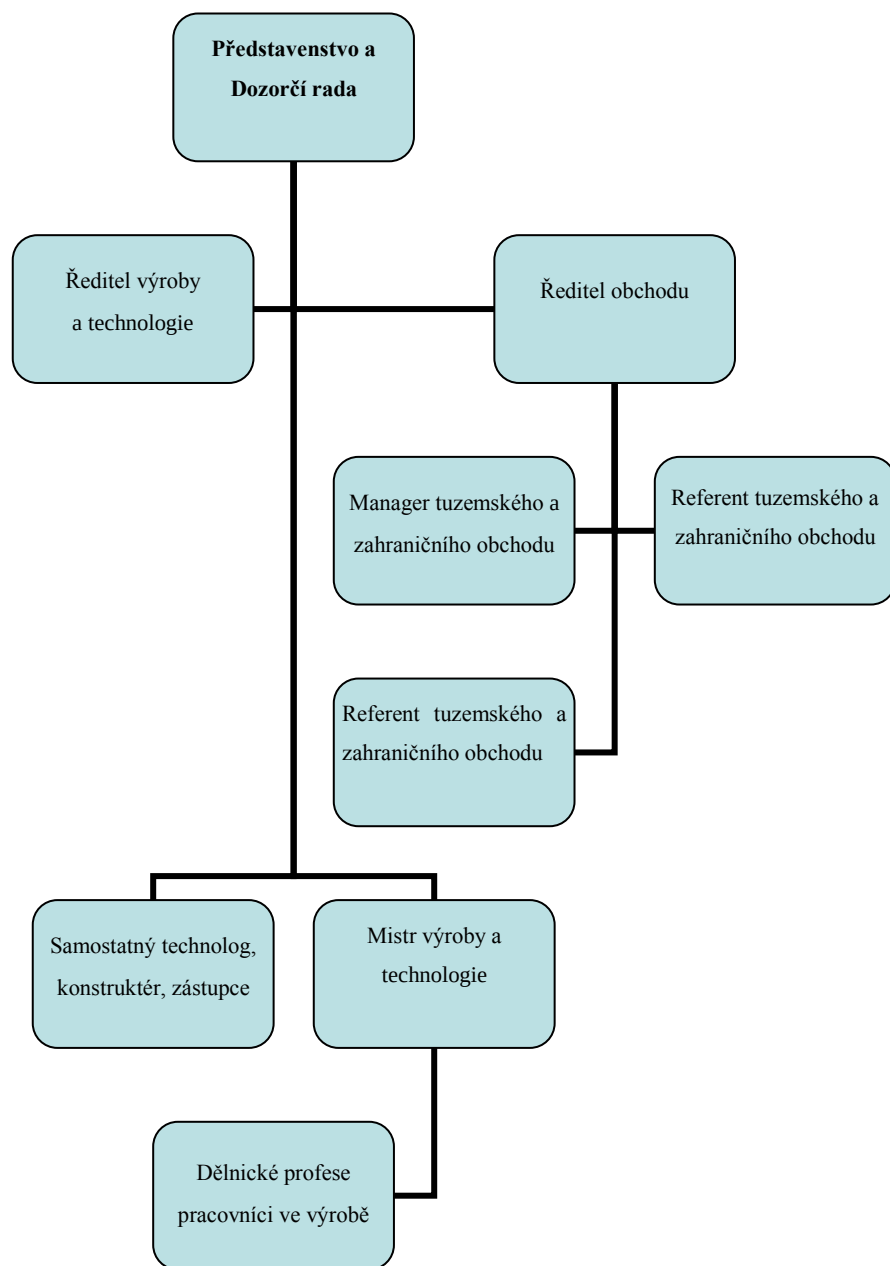
Způsob jednání společnosti:

Podepisovat za společnost ve všech věcech jsou oprávněni:

- a) předseda představenstva
- b) představenstvo, je potřebný podpis vždy dvou členů představenstva
- c) ředitel obchodu a ředitel výroby a technologie v rozsahu svých pravomocí
- d) zodpovědní pracovníci v rozsahu dispozicí daných jim podle organizačního a podpisového řádu společnosti při výkonu plnění svých pracovních úkolů.

Podepisování se děje tak, že k vytištěnému nebo napsanému obchodnímu jménu společnosti připojí svůj podpis podepisující se výše uvedení.

Obrázek č. 5: Organizační struktury společnosti ES



Zdroj: vlastní zpracování – interní materiály společnosti ES

3.4 Analýza vnějšího prostředí společnosti ES

3.4.1 PEST analýza společnosti

Pro analýzu makroprostředí použijeme analýzu PEST. Jedná se o analýzu, která definuje čtyři její části, ze kterých se skládá. Jednou z těchto částí je faktor „*Politicko-právní*“.

Politika:

Sbírka zákonů, konkrétně zákon č. 513/1991 Sb. ZÁKON ze dne 5. listopadu 1991, Obchodního zákoníku upravuje právní formu společnosti. V našem případě akciové společnosti. Dále upravuje závazky v obchodních vztazích (např. obchodní smlouvy). Společnost ES se řídí tímto zákoníkem v případě navrhování a uzavírání smluv s jejími obchodními partnery.

Dále zákon č. 586 / 1992 sbírky o daních z příjmu, jenž udává, jakým způsobem a v jaké výši se má podnik řídit při zdanění hospodářského výsledku.

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, jenž udává základní sazbu daně 21 %, u první snížené sazby daně ve výši 15 % a u druhé snížené sazby daně 10 %. Společnost ES je plátcem daně, jelikož jí to udává zákon, který praví, že pokud její hrubý obrát přesáhne ve dvanácti po sobě jdoucích měsících více jako jeden mil. korun, potom se povinně společnost stává plátcem daně.

Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb., jehož obecné ustanovení v souladu s právem EU udává povinnost vedení účetnictví ve stanoveném rozsahu a jeho průkaznosti. To vše pod podmínkou vedení pro předávání účetních záznamů pro potřeby státu. Dále zde patří zákon o dani silniční (16/1993 Sb.), zákon o dani z nemovitostí (338/1992 Sb.), zákon zákoníku práce (262/2006 Sb.) a jiné.

Ekonomické faktory:

Druhý ze čtyř makroekonomických faktorů je „*Ekonomický faktor*“. Zde radíme a vycházíme z ekonomické situace daného státu a z hospodářské politiky státu. Z ekonomických faktorů dané země hodnotíme několik ukazatelů tohoto faktoru, jedním z nich je:

Ekonomické tempo růstu (HDP)

Jehož ukazatelem je potenciální zvýšení GNP (HDP) a zdrojem ekonomického růstu mohou být např. tempo růstu výrobních faktorů, jako jsou kapitál a práce, dále produktivita, výrobní faktory a tempo růstu HDP.

Nezaměstnanost

Z personálního hlediska je nutno říci, že oproti minulým letům je stále dosti žadatelů o práci, tedy i širší možnost výběru kvalifikovaných pracovníků, ale tato míra se značně zmenšuje, proto se společnost ES rozhodla investovat do svých zaměstnanců, a to formou buď školení, jenž je dotováno z programů EU nebo vnitropodnikovým vzděláváním. Společnost ES se nachází v Jihomoravském kraji, kde míra nezaměstnanosti činí k roku 2017 výši necelých 5,66 %. Vrátime-li se k problému nezaměstnanosti a makroekonomickému vývoji v EU, tzv. řečená finanční krize se stále táhne celou ekonomikou světa a duševně brání investicím, což silně dopadá na ostatní státy EU, zjevně pak na státy jako je Řecko, Španělsko nebo Itálie.

Míra inflace

Vyjádření míry inflace „*Míra inflace (kupní síla)*“, neboli všeobecného růstu cenové hladiny, která činila v roce 2017 výši 2,5 % vyjadřujeme jako nárůst všeobecné cenové hladiny zboží a služeb v ekonomice v určitém časovém období. Růst inflace způsobuje především růst cen surovin a energie. Trh s černým zlatem, tedy s černým uhlím je silně přesycen díky dodávkám této suroviny z USA, stejně tak zemní plyn a ropa, jejíž cena hýbe na konci r. 2017 s celosvětovou ekonomikou. Do míry inflace musíme také zakomponovat a úzce s ní souvisí úrokové sazby, což se promítá do úroků za poskytnuté úvěry.

Sociální a kulturní faktory

Tyto faktory se zaměřují především na demografické postavení společnosti nebo dané země, počet obyvatel, hustota osídlení, úroveň vzdělanosti obyvatelstva, jejich životní úroveň, zvyky a kulturní vyžití. Jelikož je společnost ES výrobní společnost, která se orientuje na projekční zakázky, zůstávají jejím hlavním zaměřením dlouhodobě cílené projekty. Ty jsou závislé na výrobním portfoliu, jakosti výrobků a obchodních vztazích. Nemůžeme tedy říci, že by byla společnost podstatně ohrožena v případě těchto faktorů.

Jedinou z možností však může být vzdělanost lidí, která je v Jihomoravském kraji celkově podstatná. Společnost ES od r. 2016 přibrala 2 zaměstnance s vysokoškolským vzděláním na pozici obchodního referenta a konstruktéra.

Technologické faktory

Za poslední roky dochází k masivnímu rozvoji internetového připojení a mobilních služeb s možností GPRS internetu. Společnost ES využívá internetového připojení k vyhledávání nových obchodních partnerů, dodavatelů a ke každodenní komunikaci se svými zákazníky. Nutnost tohoto připojení vychází i ze smluv se svými smluvními partnery, se kterými má uzavřené rámcové smlouvy a ve kterých je podmínkou každé objednávky potvrzení objednávky pomocí emailu nebo faxu. Internetové připojení ji také usnadňuje každodenní komunikaci se zahraničními partnery pomocí P2P (peer to peer) komunikačních klientů, jako je například Viber či Skype, kde šetří podstatným způsobem náklady na komunikaci v těchto zemích. V dnešní době a s nařízením EU, kdy došlo k regulaci cen za volání do zahraničí, je dnes naše společnost schopna lépe snižovat svých nákladů za komunikaci se svými obchodními partnery v Rusku.

Vyhodnocením PEST analýzy bylo zjištěno, že snížil se pokles nezaměstnaných. Záporným jevem je neustálý růst inflace, to způsobuje především růst cen surovin a energii.

Velmi kladně můžeme hodnotit zavedení nových technologií, které naše společnost využívá pro komunikaci. Konkrétně se jedná o systémy Viber a Skype. Společnost by měla neustále sledovat a vyhodnocovat tyto faktory, aby předešla nežádoucím ekonomickým a politickým vlivům.

3.4.2 Analýza ruského trhu

Před tím, než rozhodneme vstoupit na ruský trh, je nutné provést podrobnou analýzu ruského trhu a s její pomocí zjistit, zda je pro společnost ES tento trh vhodná a vyplatí se na něj expandovat. Rusko je na jedné straně trhem velmi perspektivním a v poslední době i solventním, ale také velmi specifickým trhem, s řadou problémů a složitostí, které je pro úspěšné působení na ruském trhu potřeba zvládnout. Důkladná analýza trhu je prvním předpokladem pro správné rozhodnutí v případě expanze na zahraniční ruský trh.

Silné stránky (S)

- zájem obou států na rozvoji hospodářských vztahů v podobě podpory vytváření cest ke snazšímu importu a exportu,
- znalost ruského jazyka a tradic vyplývající z dlouhodobého exportu a obchodních vztahů s Ruskou federací,
- věhlasná pověst českých výrobců, především pak projekčních dodavatelů vyšších investičních celků,
- síla v produktivitě těžkého průmyslu, který nabízí silnou kupní sílu,
- kvalitní výrobky mají stále přednost před čínskými výrobky,
- dobrá geografická poloha, logisticky jednoduchá.

Slabé stránky (W)

- vstup na ruský trh je finančně nákladný,
- nestabilní politická situace,
- vysoký pokles rublu vůči dolaru a euru,
- finančně nákladná certifikace,
- nepružný přístup k dohodám,
- slabá platební bilance a neschopnost hradit své závazky vůči dodavatelům,
- základní informovanost při vstupu, předně se jedná o byrokracii v legislativě a jejím právním naplnění,
- finančně nákladná přeprava,
- pojištění dopravy pro případ ztráty či krádeže,
- složité „papírování“ při vývozu.

Příležitosti (O)

- potenciál v ekonomickém růstu a jeho vysoká míra růstu,
- možnosti získávání dalších kontaktů do ostatních zemí,
- možnosti technologického rozvoje na základě poptávky,
- možnost se orientovat na specifický sortiment (jiná poptávka),
- získávání podpor ze státní kasy,
- silná kupní síla.

Hrozby (T)

- špatná platební morálka,
- regulace cenové politiky a měnové politiky, vysoká míra byrokracie,
- hrozba monopolů,
- problémy s vymahatelností práva,
- meziregionální odlišnosti,
- nízké kapitálové zázemí bankovního sektoru,
- povinnost se přizpůsobovat nedostatečnému exekutivnímu mechanismu,
- blízké kontakty s Čínou a okolními státy,
- sankce a jiné postihy,
- silná míra korupce,
- neschopnost vytvoření stabilní základny, která by vytvářela hodnoty.

3.4.3 Analýza konkurence na ruském trhu

Jsem přesvědčen, že v dnešní době neexistuje odvětví, které je bez konkurence. Společnost ES pro výrobu osvětlovací techniky také má své konkurenty na ruském trhu.

VELAN

Je ruská společnost pro výrobu osvětlení, která se pohybuje na trhu již přes 60 let, dá se tedy říci, že si svoji klientelu zákazníků už vybuodovala za tu spoustu let. Hlavním cílem této výrobní společnosti v posledních letech bylo vyrábět úsporná LED svítidla za nízké ceny. Pyšní se nejen novými prostory, jelikož ty původní již nestačily výrobní kapacitě. Společnost se soustředí na to, aby vyráběla co nejlevněji za pomoci dovážených komponentů a korpusů z Číny. Montáž svítidel probíhá přímo na ruském závodě. V koncové fázi prodávají jako ruský výrobek.

Společnost VELAN nabízí nevýbušná LED svítidla, světlomety, rozvodné krabice, skříně, přísazená mřížková svítidla, svítidla pro námořnický průmysl.

STAHL

Je německá výrobní společnost založená roku 1950. Společnost vyrábí převážně průmyslová i nevýbušná svítidla. Hlavním cílem společnosti je vyrábět kvalitní svítidla na vysoké technické úrovni. Svítidla určená pro průmyslový trh jsou prachotěsná,

voděodolná a nárazuvzdorná. Pro výrobu osvětlení používají nejmodernější technologie a pracoviště jsou robotizována. Své výrobky vyváží více než do 70 zemích světa.

Společnost se neorientuje pouze na průmyslové odvětví, ale také vyrábí osvětlení do náročného těžkého prostředí-leteckého průmyslu, petrochemii, energetiku, chemii. Nabízí široké portfolio svých výrobků. Tato firma má silný marketing a skoro v každé zemi obchodní zastoupení.

GORELTECH

Tato ruská společnost se pohybuje na zahraničním trhu již přes dvacet pět let. Za tu dobu našla své zákazníky a snaží se více a více splňovat jejich nároky na výrobu osvětlení. Společnost poskytuje kompletní služby, které zahrnují návrh od samotného zákazníka, montáž, instalaci a samozřejmě i pozáruční servis, který mnoho potenciálních zákazníků společnosti rádo uvítá. Společnost se snaží dbát na bezpečnostní a ekologické požadavky. Její hlavní výrobní sortiment jsou interiérová svítidla, nouzové osvětlení, průmyslová svítidla, regulační systémy, prachotěsná svítidla do náročného prostředí.

GENERI

Česka firma, která působí už 25 let na zahraničním trhu, jedná se o malou dodavatelskou společnost, která se zabývá dodávkami nevýbušného elektromateriálu včetně osvětlovací techniky. Společnost disponuje velkými skladovacími prostory. Pracuje s minimální marží, má agresivní obchodní politiku a snaží se za každou cenu získat zakázku i s minimálním ziskem. Již mnoho let působí na ruském i běloruském trhu, kde už mají mnoho stálých zákazníků.

Tabulka č. 1: Srovnání s konkurencí

Konkurence	ELEKTROSVIT	VELAN	STAHL	GENERI	GORELTECH
Působení na trhu	112 let	60 let	140 let	26 let	24 let
Kvalita	***	*****	**	****	*****
Design produkce	****	*****	***	***	****
Záruční doba	***	****	***	*****	****
Sortiment	*****	***	****	*****	****
Kompletní služby	*****	****	***	*****	*****
Certifikát EAC	**	**	***	*****	****
Katalogy RU	***	*	***	*****	***
Veletrhy	***	**	****	****	***
Celkem (*)	28	26	25	36	32

Zdroj: vlastní zpracování

* výborné, ** chvalitebné, *** dobré, **** dostačující, ***** nedostačující

Informace o konkurentech společnosti ES, které jsem zjistil pomocí webových stránek jednotlivých společností, jsem pro přehlednost zaznamenal do tabulky. Společnosti jsem ohodnotil počtem jedna až pět hvězdiček podle sepsaných kritérií, na které jsem se zaměřil. Společnosti jsem hodnotil dle mých subjektivních vjemů, jak na mě tyto společnosti působily, dle informací na webových stránkách a odborných článcích.

Všechny tyto společnosti působí dlouho na ruském trhu, proto si za tu dobu našly své zákazníky. Proto, aby měly spokojené zákazníky, kteří se budou rádi vracet a vytvářet nové objednávky, je důležitá především kvalita jejich výrobků. Kvalita je dnes standardem, a proto si zákazník vybírá i dle designu a ceny výrobků. Společnosti, aby mohly být stále konkurenceschopné, nakupují levné komponenty z Číny, aby ušetřily čas výroby a optimalizovaly procesy. Snaží se rozšiřovat sortiment nabízeného zboží, které propaguje v katalogích, webových stránkách či na veletrzích, kterých se společnost účastní. Další důležitou položkou je poskytování prodloužené záruční doby na kompletní svítidlo. Nejvíce hvězd získala společnost GENERI a nejméně hvězd získala ruská společnost VELAN.

3.4.4 Porterův model pěti sil

V teoretické části, jsem uvedl vysvětlení Porterova modelu pěti sil. Z praktického hlediska si rozeberme působení tohoto modelu ve společnosti ES. Jedním z prvních prvků tohoto modelu je hrozba vstupu nových konkurentů.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Stejně tak jako v letech minulých, tak i v současné době je rizikem pro naši společnost hrozba vstupu substitučních výrobků. Zaměřením společnosti ES je výroba elektrických svítidel do různých provozů. Tyto naše výrobky se od jiných výrobců svítidel liší tím, že jsou vyráběny a použitelné do prostorů s nebezpečím výbuchu a požáru. Náš výrobní program je specifický oproti konkurenci a svítidla lze použít v nadstandardně náročných provozech. V dřívějších dobách na základě dobrých vztahů mezi konkurencí existovaly určité dohody, které byly z obou stran dodržovány a jednalo se o tzv. rozdělní trhu na bázi výrobního programu. Společnost ES tehdy vyráběla svítidla pro výbojkové zdroje, její konkurence však svítidla pro zářivkové zdroje.

Stálými hrozbami vstupu substitučních výrobků jsou tedy pro naši společnost jmenovitě společnosti: VELAN, GORELTECH, STAHL, GENERI. Jednou z hrozeb u těchto společností je skutečnost, že dovážejí z rozvojových států komponenty, které vyrábějí s nižšími výrobními náklady. Dalším takovým příkladem je kopírování technologií. Následně umí z těchto kopií sestavit výkresy a také konečné výrobky, například formu pro lití kovů a následně tyto výrobky prodávat. Proti této skutečnosti společnost ES mohou ochránit patentové úřady, vydáním patentu na daný výrobek, ale z pohledu

nákladů na tyto certifikáty je pro mnohé společnosti nereálné nebo nevýhodné tyto patenty prosazovat.

Hrozba vstupu substitučního výrobku pro společnost ES existuje neustále, čerpá však ze svých dlouhodobých obchodních vztahů, patriotismu a legislativy České republiky, popř. EU, která nás „chrání“ proti konkurenčním výrobkům, co se týče svítidel, nařízením certifikace ve zkušebních ústavech, které na základě náročných zkoušek vydají certifikát ATEX, povolení k prodeji nevýbušných svítidel na území EU, v našem případě se jedná o FTZU v Radvanicích. Společnost ES se však nemůže spoléhat na podporu této legislativy a se substitučními výrobky musí taktéž bojovat.

Z pohledu konkurenčního výrobce jsme nemohli říci, že je v ČR spol. ES ohrožována jiným tuzemským výrobcem nevýbušných svítidel. Dnes již tomu není pravda, a právě porušování pravidel, chceme-li porušování dohod o rozdělení trhu, popohnalo ostatní dodavatele svítidel k diverzifikaci a ke značným investicím do vývoje. Další z hrozeb, zde byla již několikrát zmíněna, jedná se o dovozce importované technologie s nižšími výrobními a pořizovacími náklady, převážně z Číny a Turecka. Hrozba vstupu substitučního výrobků na trh se může projevit narušením cenové politiky tedy nutností snížit cenu svých výrobků.

Potencionální riziko vstupu konkurentů na trhy se svítidly

Ke konkurenci musíme přistupovat z různého úhlu pohledu, může se jednat o konkurenci, která svou strategii zaměřuje na distribuční kanály, a tedy hledá obchodní zastoupení a tyto možnosti musíme proaktivně analyzovat. Hrozbou se tedy může stát i společnost, která o svém vstupu na zahraniční trh uvažuje. Jelikož se nejedná o problematiku v obecně známé rovině, riziko lze analyzovat pouze na úrovni vlastních schopností a dovedností firmy, a to tedy dovednostmi, intuicemi a zkušenostmi svých zaměstnanců. Lze zmínit i několik externích zdrojů jako jsou masmédia, různé obchodní komory či osobní styky.

Budeme-li však hovořit o potenciálu vstupu zahraničních společností, stejně tak jako z naší strany v případě úvahy o tomto kroku musí výrobce z dané země počítat s jistou nákladovostí v podobě daných podmínek, bez kterých není možno vyrábět. Budeme se bavit o výrobních, skladových a kancelářských prostorech, které tvoří nemalé zřizovací

náklady. Dále je zapotřebí výrobního programu, „*know-how*“, potřeba zmapování poptávky daného trhu, odvětví nebo destinace. K tomu všemu však musíme připočítat zhodnocení sociální a politické situace dané země. Jde především o politickou situaci v dané zemi nebo sociální složku, kde jsou pro konkurenční firmu nevýhodné náklady na sociální a zdravotní odvody za zaměstnance.

Soutěživost mezi konkurenčními společnostmi

Společnost ES není ohrožena jenom z pohledu výrobců svítidel, ale také z pohledu obchodních společností, které se snaží svým počínáním rozvíjet své aktivity stylem „*Kup a prodej*“, (Buy and Sell). Děje se tak například ze strany společnosti SIMOTRADE sídlící na Slovensku. Tato společnost má mateřskou společnost v Maďarsku a její obchodní činnost není postavená jenom na výrobní činnosti, ale také na prodejní činnosti, kterou společnost ES také zavedla počátkem r. 2014. Jak již bylo zmíněno u konkurence, tato spol. nakupuje svítidla v Číně a dále distribuuje po svých obchodních řetězcích. Dá se tedy říci, že i tímto způsobem vzniká konkurenční boj mezi těmito prodejci tohoto zboží. Jedním z dalších takových příkladů může být spolupráce se společností TESLUX, která je koncipována podobně jako společnost SIMOTRADE.

Jedna z dalších konkurenčních soutěživostí může být kopírování výrobního programu. Tento fakt se děje u mnohých výrobců různých zařízení. Má to však jednu nevýhodu, a to jsou znalosti výrobku, a které lze zúročit při jeho prodeji, a které lze také do jisté míry pojistit tzv. průmyslovým vzorem.

Jedním z dalších projevů konkurenčního boje může být také boj o marketingové postavení na trhu. Jde o to, že si tyto společnosti konkurují na různých veletrzích, výstavách nebo školeních. Dalším příkladem může být ovlivnění tendru, a to buď na výhodnějších osobních vztazích se zákazníkem nebo výhodnější cenou. Další z možností jsou již zmíněné osobní vztahy, na jejichž základě dokážou ovlivnit výběrová řízení.

V neposlední řadě jsou to informační kanály nebo politická podpora ze strany různých politických činitelů. Společnost ES se nezabývá jenom prodejem a výrobou nevýbušných svítidel, ale také prodejem ostatních svítidel. Existují však i společnosti, které se orientují pouze na jeden druh svítidel, např. pro kancelářské prostory nebo průmyslové prostory. Příkladem takové společnosti je Elektro Lumen, která se zabývá již zmíněnou výrobou

těchto svítidel. Jejich obchodní politika je založena na dodavatelských vztazích s velkoobchodními partnery, které je zásobují na tzv. konsignační sklady. Tím oslovují širší skupinu zákazníků a dokážou tak udělat ze svých výrobků vysokoobrátkové zboží s minimální marží. Nevýhodou tohoto prodeje jsou výrobky, které jim do jisté míry a po určitou dobu leží na skladech. Vytvořit konkurenci takto zavedeným společností vyžaduje značné finanční náklady a jiný způsob marketingu, na který se společnost ES začíná také silně orientovat.

V následující tabulce je vidět největší konkurenty dle orientace na konkrétní trhy.

Tabulka č. 2: Přehled konkurence

Druh svítidel	Ex – nevýbušná svítidla	Nevýbušná svítidla	Nevýbušná svítidla	Průmyslová svítidla
VÝROBCE	VELAN	STAHL	GENERI	GORELTECH

Zdroj: vlastní zpracování

Smluvní síla dodavatelů

Dodavatelské vztahy společnost ES musíme rozlišovat na dva druhy dodavatelů, a to na dodavatele materiálu a dodavatele zboží. V roce 2016 tato společnost nabízela pouze svou produkci a produkci svých dřívějších dceřiných společností ELESVIT Nové Zámky a ELEKTROSVIT Vrakůň. Obě tyto pobočky se nacházejí ve Slovenské republice. Společnost ES Nové Zámky působila jako dodavatel svítidel prachotěsných, průmyslových a částečně interiérových. Velká část její produkce se řadí ještě k dřívější produkci celého ELEKTROSVITU. Společnost ELEKTROSVIT Vrakůň pak dodává svítidla veřejného osvětlení, průmyslová a přenosná. Celá obchodní spolupráce byla založena na dobrých vztazích a vzájemném doplňování nabízeného sortimentu. Cenová politika byla nastavena na smluvených cenách, pod které žádný z partnerů, při nabídce neklesl. To zajišťovalo a doposud zajišťuje stabilní cenu vybraných výrobků.

Marketingově se společnosti doplňují vzájemným přidáváním konkrétních svítidel do katalogů, vystavení sortimentu s možností koupě na webových stránkách nebo vzájemná prezentace sortimentu na výstavách elektro. Mezi tradiční dodavatele se také řadí spol. ELSTAV Lighting, která je výhradním dodavatelem osvětlovacích sloupků pro společnost ES.

Smluvní síla odběratelů

Smluvní síla odběratelů nám udává, jak je silná jejich pozice, jestli mohou spolupracovat a zajišťovat vyšší objemy. Z pohledu obchodní strategie společnosti ES můžeme říci, že mezi předními zákazníky zůstaly velkoobchody elektro. Taková smluvní partnerství přináší mnoho výhod, ale také nevýhod. Mezi výhody můžeme zařadit masivní reklamu, širší pokrytí poptávky, snižování hodnoty debitora nebo možnosti rozvíjení spolupráce ve smyslu již zmíněných konsignačních skladů. Jelikož spol. ES nabízí široký sortiment produktů, musíme ke každému z odvětví tohoto sortimentu, přistupovat jinou obchodní strategií. Pro příklad uvádíme nevýbušná svítidla, která jsou v drtivém množství prodávána stylem dosazováním do projektů, kdy zákazník osloví projekční kancelář, v našem případě se může jednat o EPC kontraktora, tedy dodavatele vyšších investičních celků, která pak vybírá z vhodných výrobků dle technických specifikací daného místa instalace. Prodej těchto svítidel je tedy komplikovaný a technicky náročný. Mezi přední odběratele těchto svítidel patří projekční kanceláře investičních celků na klíč, jako je CASALE nebo UNIS Brno.

Dále můžeme uvést svítidla veřejného osvětlení, která se v menším množství prodávají jako buď kusové zboží, v převážné míře pak, ale podobně jako svítidla do prostoru s nebezpečím výbuchu, procházejí výpočtem a později návrhem osvětlení, který se provádí za pomoci speciálních výpočetních programů jako je např. DIALUX a následnou projekcí.

Budeme-li se bavit o třetím odvětvím nabízené produkce, jedná se o svítidla interiérová a prachotěsná, na které se nevyvíjí až tak veliký tlak z pohledu byrokracie a legislativy, avšak jsou zde dány normy (v souladu s ČSN EN 12464-1:2004), které udávají intenzitu osvětlení různých prostor, pro představu ve výrobních prostorech udává normativní směrnice intenzitu osvětlení okolo 300 lx (luxů) ve výšce jednoho metru nad zemí.

Nakonec je nutno zmínit svítidla průmyslová, která tvoří převážnou část odbytiště pro rok 2017 s velkým procentuálním podílem odbytu, avšak s nízkým procentem profitability. Tyto svítidla jsou prodávány prostřednictvím velkoobchodů, ale i konečných zákazníků, převážně pak EPC kontraktorů, jak jsme si již zmínili výše, konečným zákazníkem může být např. projekt hliníkárný v Dubaji v kooperaci se společností UNIS Brno.

Mezi nevýhody prodeje prostřednictvím velkoobchodů lze zahrnout obchodní zlozvyk jejich dodavatelů, tzv. metoda levného nákupu a drahého prodeje. Podstatou toho je, že velkoobchodní partner je poptán ze strany konečného zákazníka, který má tendenci poskytnout určitý rozpočet, poptat všechny velkoobchody elektro a na základě nejnižší cenové nabídky vybere, který z velkoobchodů materiál dodá. Jedná se tedy o klasický tender, nástroj všech strategických nákupčích. Svítidel je mnoho druhů a mnohá z nich se sobě podobají svou světelnou charakteristikou, není potom problém pro velkoobchod, vybrat toho nejlevnějšího. Mezi další nevýhody je takřka nulová odezva technického zhodnocení zákazníka, dokud nevznikne problém s kvalitou a není zaslána reklamacie nebo dokud není vznesen požadavek na technickou úpravu daného výrobku. Když se však tak stane a velkoobchod udržuje se svými dodavateli kontakt ohledně zákazníka, je tato situace velice časově náročná a zvyšuje tak časové vytížení obchodních zástupců jejich dodavatelů.

3.5 Analýza vnitřního prostředí společnosti ES

3.5.1 Analýza interního prostředí 7S

Analýza interního prostředí 7S slouží k hodnocení kritických faktorů úspěchu ve firmě. V praxi se analýza používá ve strategickém řízení a řízení změn.

Strategie

Strategií společnosti ES je v první řadě udržet si současné postavení na trzích, kde již působí a rozšířit navázané vztahy se stávajícími zákazníky. V druhé řadě je to pak rozšíření působnosti na nové trhy prostřednictvím referencí od stávajících zákazníků zkvalitňováním svých služeb za pomoci technologických inovací a potřebných certifikací na výrobní sortiment. Cílem společnosti je vzdělávat mladé a kvalifikované zaměstnance.

Systémy

Společnost ES používá Informační systém A++. Tento systém je vytvořen v oblasti ekonomických informací, obchodu a pro výrobu. Systém je plně modulární s jedinou komplexní databází pracující v prostředí ADS serveru. Výhodou tohoto systému je rychlost odezvy, množství zpracovávaných dat, je dáno výraznou měrou použitým

databázovým serverem. Spojovacím prvkem mezi oblastmi jsou vytvořené soubory a informace, které jsou mezi moduly předávány přímo po síti (dotaz – odpověď). Protože všechny moduly, které používáme ve firmě, jsou provázané a navzájem slučitelné. Systém je schopen se dynamicky přizpůsobovat změnám okolí a potřebám firmy za provozu. Velkou výhodou je že všechny vytvořené soubory a informace lze přenášet i do jiného systému přímo po síti nebo pomocí vzdáleného přístupu.

Styl řízení a struktura společnosti

V současné době je vedení společnosti tvořeno představenstvem a dozorčí radou, která čítá šest osob, a to dva členové představenstva, jeden předseda dozorčí rady, předseda představenstva a dva členové dozorčí rady.

Tabulka č 3: Přehled zaměstnanců za období 2013-2017

ROK	Počet zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním	Průměrný věk zaměstnanců	Počet zaměstnanců administrativního oddělení	Počet zaměstnanců dělnického charakteru	Externí pracovníci
2013	8	39	15	48	0
2014	9	39	14	54	0
2015	9	39	16	55	1
2016	12	41	17	58	2
2017	10	41	17	58	5

Zdroj: vlastní zpracování

Vrcholový řídicí management tvoří ředitel obchodu a ředitel výroby a technologie. V případě nepřítomnosti obchodního ředitele je jeho zástupcem dle stromové struktury a z výkladu stanov, ředitel výroby a technologie.

Z tabulky je vidět, že oproti předešlým obdobím k vývoji a rozvoji společnosti přispělo pět externích zaměstnanců, jejichž znalosti a zkušenosti byly zúročeny v prospěch společnosti. Jedná se o obchodní zástupce, kteří mají na starosti zajišťování obchodu na tuzemském trhu a zahraničním trhu.

Schopnosti

Slabou stránkou zaměstnanců je špatná jazyková vybavenost. Mnoho mladých zaměstnanců hovoří anglicky, ale aby firma mohla naplno začít rozšiřovat svou působnost směrem na východ, je třeba zlepšit jazykové dovednosti ruského jazyka, zejména u odborných profesí, jako jsou konstruktéři, technologové a alespoň vedoucí pracovníci ve výrobě. Tohle by pomohlo lépe se orientovat ve výkresech a technické dokumentaci.

Tabulka č. 4: Zhodnocení 7S analýzy

7S - ZHODNOCENÍ		
OBLAST	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Strategie	Tradiční společnost se 100letými zkušenostmi	Jednostranné zaměření na trhy východní Evropy a Ruska. Nutnost diverzifikace.
Systémy	Propracovaný informační systém, účinná sledovatelnost činností.	Velké množství dat, které je třeba do AS zadávat, může zdržovat pracovníky od jejich primárních činností.
Styl řízení	Organizační struktura-rychlé rozhodování	Větší možnost potenciálně chybných rozhodnutí.
Organizační struktura		
Zaměstnanci	Poměrně velké množství odborníků ve věku 48-59 let.	Fluktuace mladých pracovníků. Hrozí, že generace v předdůchodovém věku nestihne předat své know-how.
Schopnosti	Vysoce kvalifikovaní zkušení pracovníci.	Odborná vybavenost pracovníků.

Zdroj: vlastní zpracování

Sdílené hodnoty

Cílem obchodní politiky společnosti ES je navázání kvalitního a trvalého vztahu se zákazníkem prostřednictvím plnění jeho požadavků a profesionálního přístupu k

nastalým problémům, které v průběhu realizace zakázek zpravidla vyvstávají. Je snaha tento přístup vštípit všem zaměstnancům společnosti, aby svou práci prováděli důsledně, zodpovědně, samostatně a odborně.

Z tabulky je vidět, na čem by měla firma ES zapracovat, aby mohla i nadále své obchodní aktivity rozvíjet a předejít problémům, které by se mohly objevit v budoucnu.

3.5.2 Zhodnocení finančního stavu

V této kapitole bude provedeno finanční zhodnocení stavu společnosti za účelem ověření finanční stability. Zhodnocení bude provedeno pomocí absolutních ukazatelů z Rozvahy a Výkazu zisku a ztrát a výběrových poměrových ukazatelů likvidity a ukazatelů využití aktiv.

Tabulka č. 5: Vybrané položky Rozvahy za období 2013-2017

	Vybrané položky Rozvahy	2013	2014	2015	2016	2017
	AKTIVA=PASIVA	210 759	226 843	237 665	242 321	246 128
Aktiva	Dlouhodobý majetek	15 028	34 159	39 458	68 526	64 029
	Dlouh. hmotný majetek	14 895	34 026	39 349	68 429	63 826
	Dlouh. nehm. majetek	133	133	121	127	121
	Oběžná aktiva	195 731	192 684	198 207	173 795	182 099
	Zásoby	12 320	12 876	14 325	14 820	15 124
	Krátkodobé pohledávky	69 534	107 453	105 089	99 024	94 058
	Krátkodobý finanční majetek	113 877	72 355	78 793	59 951	72 917
	Vlastní kapitál	198 358	205 127	212 711	216 768	220 134
Pasiva	Výsledek hospodaření min. let	195 006	198 158	207 742	202 123	216 768
	Výsl. hosp. za běžné úč. období	3 152	7 584	4 157	14 645	3 366
	Cizí zdroje (= Krát. závazky)	12 401	21 716	24 954	25 553	25 994

Zdroj: vlastní zpracování – materiál společnosti ES, částky v tabulce jsou uvedeny v tis. Kč.

Z Rozvahy společnosti ES je vidět neustálé zvyšování kapitálu firmy. Firma má finanční prostředky uložené v dlouhodobém hmotném majetku a na bankovních účtech. Cizí zdroje má pouze v podobě krátkodobých závazků.

Výkaz zisku a ztrát

Níže v tabulce jsou uvedena data z Výkazu zisku a ztrát společnosti ES za roční období 2013–2017. Tržby za prodej vlastních výrobků mají rostoucí tendenci. K mírnému

poklesu došlo v letech 2015 – tento výkyv byl způsoben nestabilní ekonomickou situací v těžebním a zpracovatelském průmyslu.

Nejúspěšnějším ročním obdobím byl rok 2017, společnosti ES se podařila velká zahraniční zakázka do Švédska – jednalo se o osvětlení chemického závodu. Společnost ES dodala přes 1620 ks svítidel.

Tabulka č. 6: Výkaz zisku a ztrát za období 2013-2017

	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za prodej výrobků a služeb	122 198	130 124	126 812	149 862	155 085
Spotřeba materiálu a energie	49 100	79 975	76 824	89 021	92 380
Spotřebované služby	29 921	16 052	18 489	20 756	17 448
Přidaná hodnota	43 177	34 097	31 499	40 085	45 257
Osobní náklady (mzdy, ZP, SP)	16 841	14 148	15 032	16 850	17 450
Daně a poplatky	15	15	12	18	21
Odpisy DNM a DHM	17 037	12 134	17 328	18 164	19 245
Změna stavu rezerv a opravných položek	-29	18	-14	-27	-43
Ostatní provozní náklady	187	148	181	225	165
Provozní výsledek hospodaření	3 234	17 790	-987	4 589	6 867
Výnosové úroky	67	71	39	67	12
Ostatní finanční výnosy	3 864	2 134	8 411	6 134	314
Ostatní finanční náklady	3 124	3 658	1 675	509	829
Finanční výsledek hospodaření	807	-1 453	6 775	5 692	-587
Daň z příjmů za běžnou činnost	328	1 245	1 096	2 034	3 186
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	3 713	4 124	4 660	4 230	4 268
Výsledek hospodaření za účetní období	3 713	4 124	4 660	4 230	4 268
Výsledek hospodaření před zdaněním	4 041	5 369	5 756	10 281	7 454

Zdroj: vlastní zpracování – materiál společnosti ES, částky v tabulce jsou uvedeny v tis. Kč.

Z tabulky je vidět výrazný pokles vstupních materiálů, který byl zaznamenán v roce 2013, v té době společnost ES vlastnila vlastní slévárnu hliníku na odlitky AlSi.

V tabulce jsou vidět neustále se zvyšující odpisy DNM a DHM. Společnost ES neustále investuje do nových strojů a oprav budov. V průběhu roku 2017 bylo pořízeno nové topení do výrobního objektu.

Vývoj v průběhu let 2013–2017

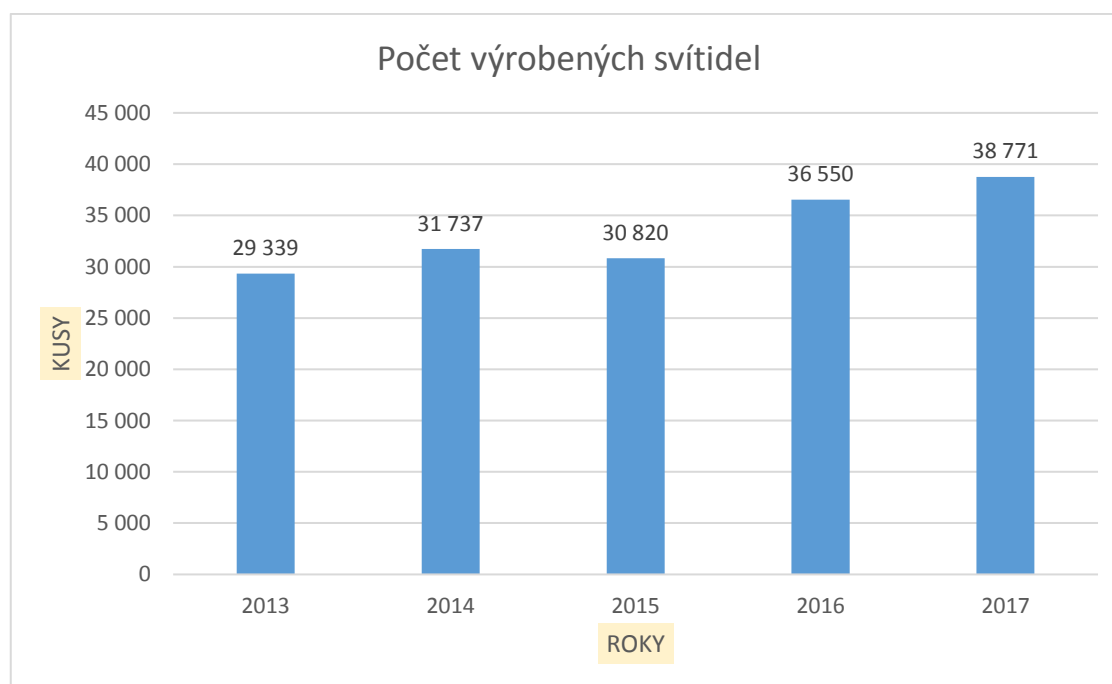
Níže v tabulce je vidět ekonomický vývoj společnosti ES. Nejvíce vyrobených svítidel bylo v roce 2017. Podařily se zrealizovat zahraniční zakázky. V tomto roce se dosáhlo největších tržeb. V současné době se připravují dvě zahraniční zakázky, které přispějí ke zvýšení prodeje.

Tabulka č. 7: Tržby, výsledek hospodaření, počet vyrobených kusů za období 2013–2017

Rok	Tržby	Výsledek hospodaření po zdanění	Počet vyrobených svítidel (ks)
2013	122 198	3 713	29 339
2014	130 124	4 124	31 737
2015	126 812	4 660	30 820
2016	149 862	4 230	36 550
2017	155 085	4 268	38 771

Zdroj: vlastní zpracování – materiál společnosti ES, částky v tabulce jsou uvedeny v tis. Kč.

Graf č. 1: Počet vyrobených ks svítidel za období 2013–2017



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu je vidět, že počet vyráběných elektrických svítidel neustále roste. K tomu přispívá zahraniční export a poptávka po ekonomicky úsporných led svídlech. Analýza zdrojů

Finanční zdroje

Společnosti ES se ekonomicky daří, jak vidět z předchozí tabulky č. 7. Zde je vidět i nárůst tržeb z prodeje svítidel. Společnost ES všechny své závazky platí včas bez odkladu splatnosti. Společnost pravidelně sleduje vývoj trhu a trendy a snaží se každý rok navyšovat finanční plán a cíle. Podrobnější přehled je uveden ve finančním zhodnocení stavu společnosti viz tabulka č. 6.

Lidské zdroje

Ve společnosti ES panují dobré vztahy mezi zaměstnanci, kteří kladně vnímají také vedení společnosti. Společnost pravidelně organizuje společenské akce, kde dbá na spokojenost svých zaměstnanců. Mimo jiné bývají zaměstnanci pravidelně vysíláni na odborná školení, za účelem získání aktuálních informací z trhu osvětlovací techniky. Společnost pomáhá k seberozejví a motivuje zaměstnance. Společnost se potýká s problémem při hledání pracovníků do technických oborů, jelikož je jich v současné době nedostatek na trhu.

Hmotné zdroje

Společnost má svojí vlastní výrobní halu, kde probíhá montáž svítidel. Společnost disponuje CNC strojem, který pořídila před 2 lety. Vlastní 2 soustruhy, hydraulický ohraňovací lis HACO. Nesmím opomenout vlastní práškovou lakovnu, která slouží k různým úpravám a odstínům barev.

Nehmotné zdroje

Mezi nehmotné zdroje patří další schopnosti zaměstnanců a jejich odborné zkušenosti. Ti poskytují svým zákazníkům světelně technické výpočty osvětlení a výpočtem návratnosti úspor elektrické energie a doporučují řešení. Lze také nabídnout široký výběr kvalitní osvětlovací techniky a dalšího elektromateriálu. Společnost působí na trhu přes 110 let a má vybudované velmi dobré vztahy s odběrateli. Společnost ES má chráněnou ochrannou známkou Úřadu průmyslového vlastnictví. Analýza stávajících obchodních aktivit

Společnost ES je výrobní společností, jenž se orientuje na výrobu elektrických svítidel, prodej sloupů veřejného osvětlení a světelných zdrojů. Její obchodní aktivity vycházejí

z myšlenky, že základem úspěchu je konkurenční výhoda. Současné obchodní aktivity jsou orientovány především na český trh prostřednictvím smluvních velkoobchodních partnerů, projekčních kanceláří zabývajících se investičními celky na klíč, projekčních kanceláří apod. Exportní aktivity směřují hlavně na trh Slovenska a do zemí střední, východní a jihovýchodní Evropy, EU a Středního východu. Z tabulky č. 7 je vidět, že tržby Společnosti ES neustále rostou. V roce 2017 dosáhly 38 771 tis Kč. Tento rok byl úspěšný díky zahraniční zakázce, jež představovala v celkovém objemu přes 1700 ks svítidel do náročného prostředí pro chemický závod.

3.6 SWOT analýza

Sumarizací předchozích analýz a jejich nejdůležitější výsledky jsou shrnuty v následující SWOT analýze. Užitím SWOT jsou identifikovány silné a slabé stránky organizace a klíčové příležitosti a hrozby vnějšího prostředí.

Tabulka č. 8: Shrnutí SWOT analýzy

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
- tradiční společnost s kořeny - kvalita výroby, nízké % reklamace - výrobky certifikované dle EAC - široký sortiment nabízených výrobků - ruský mluvící personál - skvělé reference - evropské komponenty - certifikáty systému řízení ISO 9001:2009	- nízká orientace při vstupování na zahraniční trhy - chybějící větší finance na obchod - vysoké výrobní náklady - kumulování funkcí - nízká hodnota naplňování CRM - poměrně obtížné získávání informací
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
- akvizice a obsazování nových trhů - širší sortiment výrobků a služeb - informace o chystaných soukromých a státních zakázkách - možnosti získávání dotací z fondů EU - relativní pojem štěstí - rozšíření výrobního sortimentu - najít strategického partnera	- konkurence - nízká míra získávání informací - hrozby zvyšování daní a neustále se měnící zákony - nestabilní kurz EURA - nedokonalý nákupní systém - korupční prostředí

Zdroj: vlastní zpracování

3.6.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

Analýzou bylo zjištěno, že se jedná o firmu s bohatými zkušenostmi z oblasti osvětlovací techniky. K silným stránkám popisované společnosti se řadí dlouhodobá činnost firmy. Dále mohu jmenovat, že si společnost vydobyla silné jméno u zákazníků, které vychází z dlouhodobé tradice dodavatele a výrobce. Postarší generace kolegů a lidí, kteří se pohybovali nebo stále pohybují v oboru elektrotechniky nebo v osvětlení, zná společnost ES poměrně dlouhou dobu. Společnost disponuje certifikáty EAC (Rusko, Kazachstán, Bělorusko, Arménie). Tento certifikát označuje, že výrobky jsou certifikovány do zemí Celní unie, které jsou nezbytné pro dodávky zboží na ruský trh. Společnost ES používá komponenty do svítidel evropských výrobců. Získání těchto certifikátů bylo jistě příležitostí i výhodou, která však ještě neznamená jistý úspěch.

Na nabízený sortiment, tedy na výrobky společnosti, je potřeba nahlížet jako na kvalitní výrobek s přirovnáním ke světovým výrobcům vozidel. Výroba svítidel prochází mnoha kontrolami, a to jak vnitřními kontrolami při výrobě nebo externími kontrolami, tedy těmi konečnými při certifikaci v nezávislých zkušebnách. V případě reklamací je častým problémem chyba přepravce a nešetrné zacházení při dopravě. Tento problém je však poměrně silně potlačen způsobem vyplňování krabic, balení, do kterého se výrobky ukládají k expedici k zákazníkovi. Mluvíme tedy o takřka nulovém procentu reklamací. Výrobky jsou vyráběny z kvalitního materiálu, který byl typován při jejich vývoji a je situován tak, aby odolával i těm nejvyšším nárazům, k tomu se také řadí i skleněný kryt svítidla, který je vyroben z borosilikátového skla, které se při jeho poškození rozmělní do malých krystalů, jenž by neměly ublížit při jejich manipulaci nebo kontaktu, ale o tom již v kapitolách dále. Na základě této kvality a technologických postupů se docílilo k opravdu vynikající pověsti životnosti svítidel, i co se týče poruchovosti elektronických součástek. Důkazem jsou pak statistiky reklamací a jiné analýzy, např. marketingové dotazníky k našim zákazníkům, které vycházejí s výbornými výsledky.

Slabou stránku společnosti dále vidím ve špatných informacích a v nerozhodnosti, v nízký rozpočet na technologický vývoj nových výrobků a technologií ve výrobě. Každá společnost má své základové kameny postaveny na produktu, který nabízí, ať se jedná o výrobek nebo službu. Nebudeme-li se věnovat vývoji, nebude produkt, který bychom mohli nabízet a uspokojovat tak potřeby trhu. Jedinou formou řešení je spolupráce s

ostatními výrobci svítidel a dodržování pravidel daných mezi sebou. Dodavatelé tedy ve velké míře dodávají součástky, jako jsou tělesa svítidel, do kterých se pak montuje elektronika a další jejich součásti, např. držáky anebo výložníky, které však vyrábí ve své režii. Chceme-li tedy vstupovat na zahraniční trhy, musíme investovat do zahraničních veletrhů, misí a obchodních jednání, v našem případě získávání certifikátů a dodržování norem.

Nejpodstatnějším problémem je vysoká míra nákladů na vstupech. Je zásadní nutností, aby společnost disponovala kvalitními pracovníky a obchodníky s ostrými lokty, kteří nejsou specializovaní jen na prodej. Ten obchodník, který poznal obě strany mince, tj. výrobu i obchod, je lépe vybaven při jednání. V závislosti na jednotlivé trhy a projekty, je potřeba stanovit takovou obchodní strategii pro společnost a později i pro prodejce, aby byla konkurenčně schopná. Je samozřejmostí, že v našem případě nerozhoduje vždy cena, ale i technické řešení, a tedy úspěch v uskutečněném obchodě. Ve zkratce chceme dát najevo, že je potřeba levně a kvalitně nakoupit, ale obratem draho prodat.

Základním tajemstvím k úspěchu je tvorba silné obchodní sítě, proto je priorita rozvíjení se, vkládána do zahraničních obchodních partnerů a budování přátelských vztahů. Tuto zásadu je nutno rozvíjet, podporovat a hlavně respektovat. Proto tedy potřebujeme zkušené a ambiciózní zaměstnance, ale také relativní pojem štěstí, které celému koloběhu úspěšného chodu firmy dává hnací médium. Informovanost, jak jsem se již zmínil v předešlé kapitole, je podstatou všeho. Uvedu příklad. Společnost ES se několikrát podílela na státních zakázkách typu dodávek na uhelné, jaderné elektrárny, uhelné doly apod. Je zapotřebí tedy být informovaný, kdo se stane generálním dodavatelem a s těmito společnostmi mít úzký vztah.

Získat finanční podporu z fondů EU dnes není jednoduchou záležitostí, a nejedna firma si na tom postavila svůj základ podnikání. Dotace je kompenzací firmám za otevření celních zábran a za zrušení konkurenčních hranic, které zabraňovaly devastaci tuzemských výrobců. V našem případě můžeme uvést příklad čerpání dotací z evropských fondů za pomoci podnikatelské společnosti CzechTrade na podporu při zahraničních výstavách a návštěvách při obchodních jednáních. Čerpání dotací je dnes výsadou každého dobře fungujícího podniku. Bohužel není však jistotou, že dotaci dostanete. Jednou z neposledních příležitostí však může být zastupování ostatních výrobců pod

značkou společnosti. Tedy outsourcovaná výroba ve prospěch prodávajícího ke konečnému odběrateli. Jak již všichni víme, tento způsob má své výhody, ty finanční, ale i své nevýhody, marketingové, duchovní a psychologické.

Největší hrozby, kterým společnost čelí, je konkurence, poměrně mnohokrát zmiňované slovo, které je však zásadní. Ještě před deseti lety nebylo v Číně jediného milionáře, dnes je jich v této zemi nejvíce na světě. Tato země se může chlubit nejvyšší rostoucí mírou HDP. Toto zlepšení však pocítuje poměrně malé procento obyvatel. Většina je nucená podřídit situaci a tvořit, tedy pracovat za nízkou míru odměny. Tím se dostáváme k jádru výhody těchto zemí, tj. nízká míra nákladů ve správních režiiích a výrobních nákladech. Je tedy nepochybně na tom, že konkurence je silná a míří k nám z těchto zemí. Toho využívá několik okolních výrobců svítidel a konkurentů, jako např. společnosti VELAN, STAHL, VELAN a GENERI také společnost ES dnes využívá výhod této situace a poměrná množina jejich výrobků je součástí svítidel ES. Dalším přílivem budou nízkonákladové výrobky z Indie a Afriky, je však otázkou míra čerpání nerostných surovin a vývoj technologií v příštích letech.

Pro daňovou jednotku je poměrně zatěžující záležitostí dodržování a stálé učení daňových předpisů a norem. Jedná se o byrokracii, která dává nestabilitu v daňových zákonech, a tak dochází k obcházení daňových předpisů pro ostatní účetní jednotky. Na základě toho pak dochází ke slabé schopnosti státu při podpoře podnikání. Nutností pro soustředění se na podnikání je tedy politická a daňová stabilita!

V případě společností, které nakupují ze zahraničí nebo exportují do zahraničí, je důležitý vývoj mezinárodních vztahů, obchodování s mezinárodními komoditami a hrozby s tím spjaté. Rád bych se tímto dostal k jádru problému, a tím je nestabilní kurz EURA a oslabování české koruny Českou národní bankou. Tento způsob jednání a tato fakta napomáhají v případě prodeje do zahraničí, ale naopak postihují nakupující ze zahraničí formou zvyšování nákladů, tedy vstupů.

Doposud zmiňované hrozby vycházejí z ekonomických výsledků různých oblastí a regionů, jak tuzemských, tak celosvětových, které mohou určitým způsobem působit na společnost ES. To je i pro společnost ES silnou hrozbou a každá zpráva o ekonomickém rozvoji EU a celosvětové ekonomiky je dobrou vizí pro příští období.

4 NÁVRHY ROZVOJE OBCHODNÍCH AKTIVIT

Společnost, která se rozhodne vstoupit na zahraniční trh, ať se jedná o výrobce či poskytovatele služeb, si své rozhodnutí musí velice dobře zvážit. Tento důležitý krok může činnost a prosperitu firmy posunout velmi dopředu, nebo může být vstup na zahraniční trh neúspěšný, a to sebou nese vysoké náklady, které přišly tzv. vniveč. Aby byl vstup na zahraniční trh úspěšný, vyžaduje to velkou dávku času, informací a financí. Před tím, než se společnost rozhodne vstoupit na zahraniční trhy, měla by se vyhnout potencionálním problémům, s kterými se dřív nebo později setká. Jedná se hlavně o informace týkající se nabídky a poptávky na daném trhu, které se mohou zásadním způsobem lišit. Tyto informace mohou být poskytnuty na základě marketingových průzkumů, ale ve většině případů získává společnost informace o zahraničním prostředí od svých zaměstnanců formou jejich letitých zkušeností. Dalším důležitým krokem je finanční náročnost vstupu na zahraniční trhy. Finanční náklady se mohou lišit. Od založení firmy, investování do zahraničních výstav, veletrhů, zahraničních cest za odběrateli i dodavateli, vytvoření zastoupení až po investice do marketingu jako je reklama v televizi, rozhlase, překlady a výtisk katalogů, prospektů atp. dle zaměření výrobního programu či poskytované služby. Zahraniční obchod hlavně vyžaduje čas, který by měl sloužit jako nástroj stanovení si míry úspěšnosti ve stanovených cílech za určité období.

Od roku 1906 společnost ES vstupovala na zahraniční trhy poměrně v rozsáhlém měřítku. V době tzv. plánované ekonomiky, tedy do konce 90. let, byly exportními oblastmi převážně země bývalého SSSR a země střední Evropy. Časem však dochází k otevření hranic, ke vstupu České republiky do EU a ke zrušení mezistátních celních poplatků v rámci EU, což usnadnilo zahraničním investorům a konkurenčním firmám vstup na tuzemský trh. Několik těchto zásadních zlomů a okolností dostalo společnost ES do situace, kdy dochází ke snižování zájmů, tedy poptávky po jejich výrobcích a službách a ke snižování své produktivity. Zaměření se na zahraniční zákazníky a trhy nepřímou formou, tedy zastoupením pomocí zahraničních firem, které působí na jejich domácím trhu. Takovými společnostmi mohou být např. tzv. EPC kontraktoři, tedy společnosti, které se zabývají investičními celky na klíč. V současnosti se firmy orientují na zahraniční obchod způsobem přímého obchodu společně s jejími tuzemskými obchodními partnery.

Přímý obchod může být prováděn různě. V následujících kapitolách popíšu, jakým způsobem společnost ES vstupuje na zahraniční trhy, především na trh Ruské federace.

4.1 Podpora rozhodnutí vstupu na zahraniční trhy

Společnosti mohou vstupovat na zahraniční trhy různými způsoby. Jedním z těchto způsobů je nepřímá forma vstupu, tzv. „ad hoc“, se kterou se setkáme ve většině společností, a jedná se o neaktivní export. Společnost nevyvíjí žádné zahraniční aktivity, sem tam vyřídí případné poptávky ze zahraničí. Další formou je pak aktivní zahraniční obchod jinak řečeno licenční vztahy, kdy se podnik snaží vstupovat na zahraniční trhy formou obchodních zástupců nebo založením dceřiné společnosti na daném zahraničním trhu. Ze současného působení společnosti ES tedy můžeme říci, že přistoupila k variantě vytváření aktivního zahraničního obchodu s cílem oslovovat přímého zákazníka.

4.1.1 Výběr cílového trhu

Když vstupovala společnost ES na zahraniční trhy, vybírala z několika států. Protože se v předchozích letech již firma zabývala aktivním exportem, zaměřila se na země bývalého SSSR, země arabského poloostrova a částečně i na Vietnam.

Hlavní pozornost však firma věnovala Ruské federaci a zemím bývalého SSSR, dále jen RF. Společnost důkladně zvážila několik faktorů, které považovala za rozhodující pro vstup na zvolený trh.

Jednalo se o ekonomickou vyspělost Ruské federace a zemí bývalého východního bloku, zde je již zřejmé, že růst hrubého domácího produktu je o 2,6 procenta nižší oproti roku 2013. Tento aspekt je nejspíše zapříčiněn politickou situací a anexí Krymu Ruskou federací na území Ukrajiny. Dále se předpokládá jeho klesání na základě oslabení ruského rublu a vznesených dodavatelských embarg ze strany zemí EU. Tento fakt bychom pak mohli přiřadit do SWOT analýzy mezi hrozby. V následující tabulce představuji ekonomický vývoj RF za posledních pět let.

Tabulka č. 9: Přehled ekonomického vývoje RF za období 2013-2017

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Počet obyvatel (mil.)	143,4	143,6	146,3	146,3	146,8
HDP (%)	3,6	1,3	0,6	-3,7	-0,2**)
Inflace (%)	6,6	6,8	11,4	12,9	5,4
Přímé zahr. investice (mld. USD)	39,0	26,1	18,5	12,0	19,0***)
Reálné příjmy (%)	4,2	5,2	-4,7	-4,0***	-5,9
Nezaměstnanost (mil. osob)	4,1	4,1	5,4	4,3	4,2
Obrat zahr. obchodu (mld. USD)	884,1	867,6	782,9	655,7	473,2
Export (mld. USD)	530,7	523,3	496,9	447,7	281,8
Import (mld. USD)	353,4	344,3	286,0	208,0	191,4

Zdroj: převzato (businessinfo, 2018)

Z tabulky je vidět neustálý nárůst obyvatelstva, který přispívá ke zvýšení HDP. V roce 2016 se ruská ekonomika i nadále nacházela ve stádiu hospodářské recese. **Meziroční pokles HDP Ruska v roce 2017 dosáhl 0,2 %.** Tempo poklesu HDP ale v druhé polovině roku 2017 výrazně zpomalilo. Výraznějšímu ekonomickému růstu ve sledovaném období bránily především dlouhodobý pokles tuzemské poptávky, resp. snížení maloobchodních prodejů, přetrvávající pokles reálných příjmů a neuspokojivý vývoj v oblasti exportu a investic. K relativní makroekonomické stabilitě nadále přispívala politika Centrální banky Ruska, uplatňování přísné fiskální a úvěrové politiky

včetně udržování plovoucího měnového kurzu rublu a základní úrokové sazby, která se dostala na úroveň 10 %.

Negativní tendence ve vývoji ruské ekonomiky se odrazily v sociální oblasti, kde došlo ke zvýšení chudoby. Počet obyvatel s příjmem nižším, než je tzv. životní minimum, dosahoval cca 15 % celkového počtu obyvatel země.

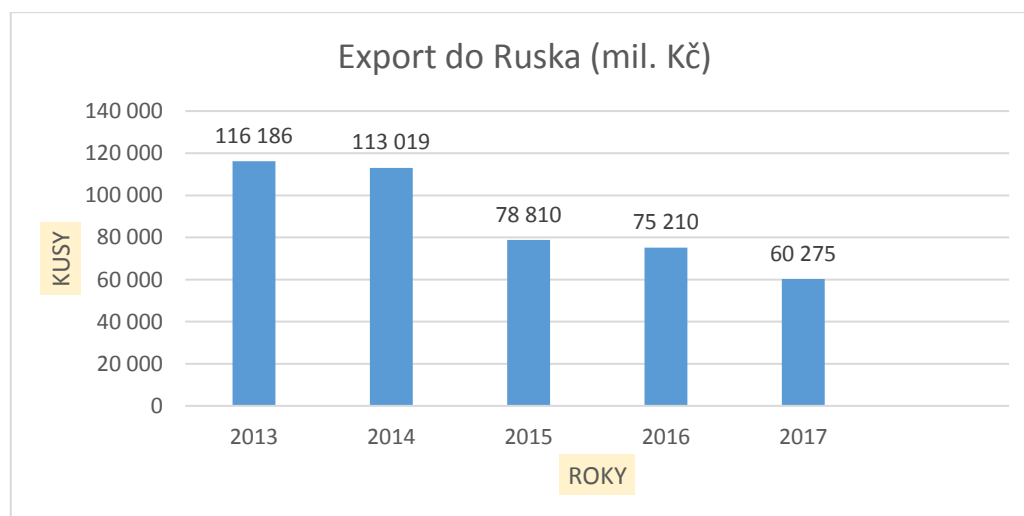
Tabulka č. 10: Celkový objem exportů do RF za období 2013-2017

Rok	Export do Ruska (mil. Kč)	Meziroční změna
2013	116 186	- 1,6 %
2014	113 019	- 2,8 %
2015	78 810	- 43,4 %
2016	75 210	- 4,7 %
2017	60 275	+ 12,1 %

Zdroj: převzato (businessinfo, 2018)

Z grafu č. 2 je vidět, že bylo zaznamenáno snížení exportu do Ruska. Snížení dovozu bylo způsobeno kurzovou volatilitou, stagnací spotřebitelské a investiční poptávky a v neposlední řadě i sankcemi uvalenými na Rusko v důsledku anexe Krymu a vývoje událostí na jihovýchodě Ukrajiny.

Graf č. 2: Celkový objem exportů do RF za období 2013-2017



Zdroj: převzato (businessinfo, 2018)

Jednou z dalších rolí z pohledu logistiky je pro nás daná geografická poloha. Ruská federace je cíleným zahraničním trhem mnoha českých firem, na což zareagovali i spediční společnosti a v současnosti si dokonce můžeme vybírat mezi přepravci, kteří nabízí výhodnou dopravu zboží do Ruské federace. Oproti vývozu zboží do zemí EU bez nutnosti certifikace, RF podléhá certifikaci zboží v podobě ruského certifikátu EAC, který vydává ruský certifikační úřad „ROSTECHNADZOR“. Této problematice se budu věnovat v dalších kapitolách.

Vzhledem k tomu, že výrobní program naší společnosti se zaměřuje na svítidla do prostoru s nebezpečím výbuchu (Ex), je poptávka po tomto průmyslovém osvětlení velice vysoká. Poptávka po tomto zboží je umocněna podporou ze státního rozpočtu, protože stát investuje značné částky do rekonstrukcí, výstavby a revitalizací chemických a důlních závodů. Investuje se převážně do výstavby elektráren, chemických a petrochemických závodů, závodů pro výrobu součástí automobilového průmyslu, energetiky atd., tzv. na zelené louce.

Tabulka č. 11 Přehled potenciálních možností obchodních příležitostí v RF

Oblast působení	Teritorium a investor
Podzemní a povrchové uhelné doly	<u>Shakhta Ugol'naya Berëzovskaya</u> <u>Shakhta Ugol'naya Nomer Sem'desyat Shest'</u> <u>Shakhta Ugol'naya Podmoskovnaya</u> <u>Azeyskiy Ugol'nyy Razrez</u> <u>Shakhta Ugol'naya Bel'kovskaya</u> <u>Shakhta Ugol'naya Nomer Desyat'</u>
Chemické a petrochemické závody, ostatní průmysl	Závod na zpracování plynu, Sosnogorsk Rafinérie Lukoil, Rusko Teplárna Krasavino, Rusko Kompresorová stanice Portovaya - plynovod Nord Stream, Rusko

Zdroj: vlastní zpracování

Dalším důležitým bodem je politická situace v Ruské federaci. Současným prezidentem RF je Vladimir Putin, jehož vláda si stanovila revitalizaci ruského průmyslu jako jednu z hlavních priorit. Je obecně známo, že Rusko je zemí bohatou na zásoby ropy, hnědého uhlí, plynu, soli atp. Nerostné bohatství láká velké množství zahraničních firem. I přes poměrně stabilní politickou situaci je zde stále hodně prostoru pro obchodní korupci. Stát se ji snaží potlačit veřejnými tendry.

Konkurenceschopnost: díky stále trvajícím dobrému jménu českých výrobků a technologií, které v Rusku fungují i několik desetiletí je české zboží považováno za vysoce kvalitní s přijatelnou cenou. A to i přesto, že Ruská federace sousedí s Čínou, která je známá svými levnými, nekvalitními výrobky. Společnosti ES se podařilo získat v RF několik zakázek. Tyto reference se následně staly výborným nástrojem propagace. Firma se také účastnila mezinárodních veletrhů a velmi dobře vešla do povědomí u těžebních společností či projekčních kanceláří atd. Díky kvalitě nabízených výrobků a služeb je poptávka po českém zboží stále tak vysoká a naše firma je na ruském trhu konkurenceschopná. Cena je jedním z nejsilnějších marketingových nástrojů. Bohužel nejsme schopni konkurovat cenám čínských firem. Nízká cena výrobku je zapříčiněna vysokou cenou nákladů na vstupní materiály. Tento rozdíl je někdy vyšší i o více jak 60%. Bránit se levnému dovozu z Číny můžeme buď snižováním nákladů na vstupní materiál, propagací kvality před kvantitou, udržením si svého know-how, nebo přenesením výroby do Číny, což bývá často velmi nákladné.

4.1.2 Základní informace o teritoriu Ruska

Ruská federace (federativní prezidentská republika) se rozprostírá na více jako 17 075 400 km². Počet obyvatel dosahuje 143 mil. a svou rozlohou je Rusko největší zemí světa a nejlidnatějším státem v Evropě. Ruská federace vznikla 25. prosince 1991 rozpadem SSSR. Míra růstu HDP RF dle statistického úřadu RF Rosstatu, vzrostla v roce 2014 o 1,1 %, dále se neočekává jeho nárůst k vůli současné situaci na Ukrajině a sankcím, které byly na Ruskou federaci vrženy ze strany EU a USA.

Hlavní město: Moskva

Jazyk: Ruština

Měna: Rubl (RUB)

4.1.3 Zvyklosti při obchodování v Rusku

Ruské společensko-obchodní zvyklosti mají svá pravidla a tradice, která vycházejí z národní kultury a ze zvyklostí, které se však u daných teritorií a států liší, někdy až zásadními rozdíly.

Společnost ES předpokládá tato očekávání od obchodních partnerů z RF:

- seriózní jednání, trpělivost a spolehlivost,
- kvalita produktů, vysoká úroveň engineeringu a výrobních možností,
- rozumná cena,
- nutnost osobní účasti top managementu na obchodních jednáních, veletrzích, výstavách, konferencích, projevení aktivního zájmu s dávkou hrdosti,
- navázání osobních vztahů, důležitost kontaktu,
- slovo má velkou váhu (v Ruku je běžné, že dochází k obchodním stykům bez jakékoliv písemné smlouvy, dohody probíhají ústně a je zvykem je dodržovat tak, jak si obchodní partneři stanoví),
- pozvání obchodního partnera na večeři či oběd (pokud pozvete Rusy do své firmy, považují vaše pozvání jako první krok k osobním vztahům).

Nutností při obchodním jednání je pak:

- dochvilnost, ale mějme na paměti, že na Rusy můžeme čekat
- slušné jednání, vyvolání neformální konverzace na téma obdivu jejich kulturních památek, významných událostí atd. Je vhodné se vyhnout politické diskuzi. Na neformální jednání si počkejte, až ho vyvolá Váš obchodní partner.
- kvalitní oblečení a celkové vystupování – „šaty dělají člověka“, Rusové si potrpí na luxusní vozy,
- po jednání je vhodné předat obchodnímu partnerovi pozornost formou dárku, např. kvalitní koňak, pero, tradiční český likér, pro manželky broušené sklo apod.,
- osobní vztahy a kontakty s významnými osobnostmi, hlavně z politiky, ale i z top managementu výrobních závodů.

(Machková, 2010)

4.1.4 Doprava a logistika

Jako většina společností, tak i společnost ES se řídí podle platných mezinárodních pravidel INCOTERMS 2010 s poslední aktualizací v lednu 2011 a nabízí svým obchodním partnerům přepravu jak v tuzemsku, tak i v zahraničí. Do svých nabídek uvádí jako standard EXW (Ex Works) – ze závodu (ujednané místo), nebo pokud požaduje zákazník DDP (Delivered Duty Paid) – s dodáním clo placeno (ujednané místo určení).

U ruských odběratelů je většinou zájem o paritu DDP, kdy do nabídky uvádíme cenu zboží včetně dopravy a celních poplatků. Záleží na množství kusů světél, ale většinou se zboží dováží pozemní přepravou. Využíváme spedičních služeb takových dopravců, kteří se zaměřují přímo na RF. Společnost ES velmi často spolupracuje s dopravní firmou EUROSOTRA. Cena přepravy závisí na rozměrech zboží, váze a místa doručení.

Abychom však mohli vyvést zboží do Ruské federace, potřebujeme certifikát EAC, který vydává ruský certifikační úřad „ROSTECHNADZOR“. Pokud se jedná o zařízení do prostoru s nebezpečím výbuchu, není certifikace úplně jednoduchou záležitostí. Prvně je potřeba podat žádost o certifikaci, poté Vám ji ROSTECHNADZOR buď povolí, nebo zamítne. Následuje obdržení smlouvy o provedení certifikace, kde je uvedena cena a náležitosti certifikace. Cena certifikace pro osvětlení může být až 250 tis. Kč, záleží na požadavku klienta, jestli požaduje pouze certifikaci dodávky, nebo celé výroby. V případě certifikace výroby pak cena vychází na zmiňovaných 250 tis. Kč a cena certifikace dodávky na cca. 150 tis. Kč. Cena zahrnuje poplatek za vyřízení certifikátu, ale je potřeba počítat i s náklady na audit úředníků ROSTECHNADZORU, které zahrnují ubytování, letenky, pohoštění atd.

Abychom ale obdrželi ruský certifikát EAC, musíme mít nejprve zboží certifikované v České republice ve FTZÚ v Radvanicích. Teprve po obdržení tohoto certifikátu provede ROSTECHNADZOR audit a udělí certifikát EAC platný v zemích celní unie (Ruská federace, Kazachstán, Bělorusko).

Jelikož není Ruská federace členem EU, je potřeba výrobky proclít. Proclení zajišťují přepravní společnosti, které k jejímu vyřízení potřebují certifikát EAC, prohlášení o shodě výrobků a certifikát vydaný ve zkušebním ústavu v Radvanicích (FTZÚ).

4.2 Cenová politika

Cenová politika společnosti ES zůstala stejná jako v roce minulém. Své zákazníky společnost rozdělila do potenciálních skupin, tedy skupin vyjádření loajality, podle které pak svým zákazníkům rozesílá ceníky a zařazuje do cenových skupin. V letošním roce ponechala sedm cenových skupin, z čehož velkoobchodní ceny jsou udělovány tzv. Engaged zákazníkům a vysvětlení lze shlédnout v kapitolách níže. Mezi velkoobchodní a maloobchodní cenou jsou pak cenové skupiny od skupiny jedna až po skupinu pět, mezi

kterými jsou 5 % rozdíly, až se dostáváme k maloobchodním cenám, které poskytujeme společnostem, které nemají s ES uzavřenou rámcovou smlouvu. Vezmeme-li skupinu pět, patří zde tzv. „Key“, klíčoví zákazníci, dále do skupin sk4 a sk3 aktivní zákazníci a do skupin sk2 a sk1 tzv. frekventovaní zákazníci. Praktické využití této cenové politiky, resp. tabulky lze zhlédnout níže.

Tabulka č. 12 Systém poskytování slev

Velkoobch. cena / Kč	SK5 (Kč)	SK4 (Kč)	SK3 (Kč)	SK2 (Kč)	SK1 (Kč)	MO (Kč)
100 tis Kč a více	do 100 tis Kč	do 85 tis Kč	do 65 tis Kč	do 45 tis Kč	do 20 tis Kč	do 10 tis Kč
31 ks a více	26 ks - 30 ks	21 ks - 25 ks	16 ks - 20 ks	11 ks - 15 ks	6 ks - 10 ks	1 ks-5 ks
4100 EUR a více	do 4 100 EUR	do 3 300 EUR	do 2 400 EUR	do 1750 EUR	do 1000 EUR	do 600 EUR
31 ks a více	26 ks - 30 ks	21 ks - 25 ks	16 ks - 20 ks	11 ks - 15 ks	6 ks - 10 ks	1 ks-5 ks

Zdroj: vlastní zpracování

V prvním řádku vidíme rozdělení cenových skupin. Na druhém řádku vidíme rozdělení kategorií, do kterých přiřazujeme naše zákazníky v případě nákupu. Dále pak rozpětí obchodních příležitostí a podle objemu pak přiřazování obchodního potenciálu v případě neregistrovaného zákazníka. Lze vidět, že se jedná o české koruny oproti druhému řádku, kde zmiňujeme eura. Nelze však přistupovat ke všem potenciálním zákazníkům stejně, proto je vždy cena diskutována s vedoucím obchodního oddělení. Časové rozdělení fakturace je pak na základě dohody v rámcové smlouvě.

4.2.1 Smluvní vztahy

Již v předchozích kapitolách jsem se zmínil, že slovo má v Rusku větší váhu, než v České republice a při obchodování bývá velmi často považována ústní dohoda jako běžný smluvní vztah dvou stran. Bohužel bez písemné smlouvy by společnost ES neměla v případě sporu šanci uspět u jakéhokoliv soudu, rozhodla se proto nepřizpůsobit těmto zvykům a při realizaci jakékoliv dodávky do RF má vždy oběma stranami podepsanou obchodní smlouvu. Společnost ES využívá dva druhy smluv. Rámcovou kupní smlouvu

pro dodávku svítidel a smlouvu o konsignačním skladu pro uskladnění svítidel. Smlouva o konsignačním skladu obsahuje certifikaci, proclení, dopravu do místa určení, pojištění a uskladnění daného zboží do doby, než bude prodáno třetí straně. Rámcová kupní smlouva zase popisuje obchodní podmínky, které jsou podepsány zástupci obou smluvních stran.

5 STANOVENÍ CILŮ A POSTUP NA ZAHRANIČNÍ OBCHOD

Společnost ES, které se věnuji v této diplomové práci, je výrobním podnikem s tradicí čítající déle jako sto let. Jednou z hlavních chyb, které tato společnost udělala, bylo to, že dopustila opuštění od vedení zahraničního obchodu. Výsledkem tedy bylo to, že byla odkázána pouze na „nafouknutou bublinu“ místního trhu, tedy trhu ČR, který byl nasycen po přelomu roku 2000 zahraničními společnostmi. Další separací pro ni byl trh Slovenska, který však obecně neřadíme do zahraničního obchodu, skrze historii. Za účelem zvýšení podílu obrátu na zahraničních trzích je potřeba se důsledněji zaměřit a vytyčit si obchodní záměry tak, aby nacházely nová teritoria, která jsou pro její působení a nabízený sortiment adekvátní a schopná získávat. Od roku 2014 je proto její obchodní politika zaměřena silně pro exportní teorii a cíli, a to především na trhy RF. Společnost ES volí formu proniknutí na ruský trh pomocí místní ruské firmy a uchází se o obchodní zastoupení v této zemi.

5.1 Spolupráce s obchodními partnery v příštích letech

Marketingové aktivity zahraničního obchodu společnosti se nadále budou orientovat na spolupráci s dosavadními obchodními partnery v zahraničí. Zásadově se bude jednat o spolupráci se společností SIMOTRADE, s mateřskou společností v Maďarsku, jenž se zabývá exportní obchodní činností svítidel průmyslových, veřejného osvětlení a interiérového osvětlení. Obchodním partnerem pro nás v případě této společnosti bude společnost SIMOTRADE Slovakia, jenž sídlí v Nových Zámcích a se kterou sdílí společnost ES obchodní a logistickou politiku. Spoluprací s touto společností se rozumí vzájemná výměna nabízeného sortimentu a marketingová podpora ve svěřených regionech. V neposlední řadě pak sdílení informací.

Dále si naše společnost bude zakládat na spolupráci se společnostmi GIT Russia. Dále společnost FINKOM Bulgaria, aj. Pro zajištění silnějšího pokrytí zahraničních aktivit nadále počítáme se spoluprací se společnostmi PSG Zlín, UNIS Brno, ETu Projekt, INELSEV, CHEMOPROJEKT, aj. Mezi své obchodní partnery dále řadíme společnosti typu velkoobchodů a to VEREX, HAGARD Hall, V. M. Elektro, Smart Trade. Velký důraz budeme klást na státní organizace typu Czech Invest, CzechTrade, Komora SNS, Hospodářská komora, Ministerstvo průmyslu a obchodu, aj.

5.2 Cíle společnosti ES v případě zajištění zvýšení odbytu exportu

- orientace na získávání koncových zákazníků,
- důlního těžebního průmyslu,
- plynárenského a chemického průmyslu,
- petrochemického průmyslu,
- orientace na energetický sektor,
- EPC a projekční kanceláře.

S místním trhem je velice náročné obchodovat na dálku, proto je vhodné vyhledat místního obchodního agenta, který by mohl firmu zastupovat. V bodech popíšu, co je nutno splňovat, aby společnost uspěla a předešla neúspěchu na zahraničním trhu.

5.2.1 Účast na veletrhu

Úspěšný vstup na ruský trh sebou nese značné investice do marketingu a propagace. V průběhu roku 2016 a 2017 investovala společnost ES do zahraničního obchodu v řádu milionů Kč. Investice byly poskytnuty na veletrhy a výstavy. V letošním roce se bude v Moskvě konat největší ruský veletrh světelné techniky Interlight 2018. Akce se uskuteční ve dnech 7. -10. 11. 2018. Účast na tomto veletrhu je ze strategického hlediska nezbytná, protože veletrh je zaměřen na osvětlovací techniku a úspory elektrické energie. Část výrobního programu společnosti ES je zaměřena právě na tento sortiment.

Jak jsme si již popisoval v minulých kapitolách, považuji účast na zahraničních výstavách jako nástroj pro získání nových obchodních příležitostí a kontaktů. V neposlední řadě je tato účast nástrojem, jak získat informace o tom, jak si vede konkurence ve srovnání se společnostmi ES. Na výstavu budou vysláni dva zaměstnanci, a to ředitel obchodu a obchodní manažer pro rusky mluvící státy. Na tuto výstavu nebyly vypsány dotační programy od Ministerstva průmyslu a obchodu. Proto nemůže společnost čerpat finance z dotačních fondů EU. Z dosavadních výstav máme zkušenosti s těmito fondy v jiných zemích a za pomoci národní obchodní skupiny CzechTrade. Náklady budou tedy hrazeny z rozpočtu společnosti ES. V případě, že bychom chtěli čerpat dotaci pro podporu při zahraničních výstavách, je nutno si vybrat z registrovaného seznamu výstav. Ten lze najít

na stránkách reklamních agentur, které se zaměřují na pomoc českým firmám účastnit se těchto veletrhů.

Výsledkem výstavy bude vyhodnocení, jestli je o dané výrobky na ruském trhu zájem. Cílem bude najít nové obchodní příležitosti a místního strategického partnera s obchodním zastoupením. Nezbytnou součástí veletrhu bude setkat se společnostmi, se kterými už společnost historicky spolupracovala.

Tabulka č. 13: Náklady na výstavu Interlight 2018 v Moskvě

Služba	Cena v Kč v roce 2018
Pronájem výstavní plocha 30 m ²	200 000
Pronájem konstrukce stánku	90 000
Vybavení – stánek a příslušenství	64 000
Katalogy RU, 1000ks	38 000
Doprava – výstavní vzorky	21 500
Ubytování – 2 osoby (5 dní)	16 000
Zpáteční letenky – 2 osoby	12 700
Cestovní náhrady 45 EUR / den	11 500
Celkem	453 700

Zdroj: vlastní zpracování

Pro tuto výstavu Interlight pro obchodní partnery z bývalého východního bloku bude pro rok 2018 vytisknuto přes 1000 kusů katalogů v ruskojazyčné mutaci. Tyto katalogy budou vytisknuty na území naší republiky a dopraveny, viz náklady v tabulce. Pro další příležitosti či výstavy, např. ve Frankfurtu, které se pravidelně společnost ES zúčastňuje, bylo vytištěno přes 1000 kusů nových katalogů. Náklady na tisk katalogů činí okolo 38 tis. Kč.

Jako další nástroje k propagaci byly zpracovány a vytištěny letáky formátu A4 čítající 6 stránek a 3 listy. V této zkrácené verzi katalogu byl vytvořen prostor, kde lze umístit firemní CD s potiskem společnosti. Náklad na jeden takový katalog činí v tištěné formě okolo 10 Kč a za vypálení a potisk CD nosiče, firemního kompaktu, činil 12 Kč. Je tedy patrné, že jsme ušetřili velkou část nákladů za propagaci firmy formou letáků neboli

zkrácených verzí katalogu. Obsahem těchto letáků jsou hrubé informace o nabízeném portfoliu výrobků a služeb. Obsahem CD je pak elektronický katalog, tak i výpočetní program spolu s eulom daty. Ta jsou využitelná pro projekční kancelář a kompaktní ukládání a vkládání dat do softwaru typu CAD.

Jako další nástroj, který společnost ES připravila, je video-prezentace. Prezentace byla zpracována ve dvou variantách, přičemž jedna má ukazovat na strategii a vizi, tedy představení společnosti a ta druhá ukazuje na jeho výrobní portfolio. Jak již bylo zmíněno, je potřeba se „sloužit“ zákazníkovi a informace mu předkládat tak, aby je co nejsnadněji pochopil. Proto byla prezentaci přeložena do anglického a ruského jazyka a namluvena komentátorem. Obsahem videa je představení společnosti, ukazuje na její založení, produkci a výrobu, tradice a výrobní prostory. Ve druhé části je prezentován výrobní program a reference. Jako nezbytný nástroj pro propagaci společnost ES považuje dávat najevo, že společnost je ve svém oboru znalá a profesionální. Proto se vybraní pracovníci zúčastňují odborných konferencí a na těchto konferencích přednášejí a prezentují společnost ES.

5.2.2 Dotazník analýzy dat firmy ES na ruském trhu

Dotazník bude vyplněn na mezinárodním veletrhu INTERLIGHTING 2018, který se bude konat v Moskvě. Každý návštěvník na stánku společnosti ES bude požádán o vyplnění krátkého dotazníku. Otázky budou připraveny předem, kde respondent zaznamená svoji odpověď. Délka trvání vyplnění dotazníku trvá asi 3 minuty. Všechny otázky, které budou respondentům položeny, jsou poměrně snadné a jednoduché. Tato metoda analýzy pomůže více zjistit o trhu daného výrobku. Výhodou bude, že na jednom místě se objeví hodně návštěvníků z různých odvětví. Pomocí této analýzy se zjistí, jakou pozici má společnost ES na trhu, a také kde např. nejvíce nakupují zboží ruští zákazníci. Další otázky se týkají toho, kde zákazníci získávají nové informace o výrobcích a jak preferují nákup svítidel.

Výhodou osobního dotazování je získání velkého objemu informací s dostatečně kvalitními a podrobnými výstupy, náměty a inspiracemi. V příloze je přiložen dotazník s pěti otázkami.

5.2.3 Zastoupení v Rusku

Rozhodujícím faktorem při navazování spolupráce a dodávek zboží na ruský trh je nutno mít obchodní zastoupení přímo v Rusku. Tímto dáváte najevo obchodnímu partnerovi, že jste seriózní firma a máte zájem na trhu i nadále rozvíjet a prodávat své výrobky. Po účasti na veletrhu bude větší šance najít strategického partnera, který by mohl společnost ES zastupovat v Rusku.

Ve výhledu je ruská výrobní firma **VESKO ELEKTRO**, která je na trhu přes 20. let. Firma má sídlo v Moskvě, zabývá se kompletací a prodejem elektromateriálu. V současné době se domlouvá obchodní schůzka v termínu veletrhu, kde bude představen výrobní sortiment naše produkce a možnost zastoupení na ruském trhu.

5.2.4 Opatření, kterých se vyvarovat při vstupu na ruský trh

V bodech zmíním, jaké chyby se nejčastěji vyskytují ve fázi přípravy vstupu na ruský trh. Za největší problém českých exportérů považují nedostatečnou jazykovou a interkulturní připravenost a podcenění marketingové přípravy a propagace na zahraničním trhu. Co se týče pozitivního trendu, je jím hlavně odvaha českých exportérů, kteří nemají strach z nových výzev, dokážou být důrazní a flexibilní.

Pokud se zaměříme na ruský trh, měli by se exportéři vyvarovat následujících chyb:

- nejasná představa o překážkách vstupu na ruský trh a neznalost právního a podnikatelského prostředí
- neznalost zvyku a místní kultury
- nedostatek strategického rozhodnutí
- standartní ceník
- neschopnost nabídnout adekvátní obchodní podmínky
- neznalost konkurence a neschopnost identifikovat vlastní výhodu
- neschopnost identifikovat cílový segment
- nekvalitně připravené materiály v ruském jazyce
- chybný způsob a četnost komunikace
- neochota cestovat
- neschopnost kvalitně se prezentovat na obchodním jednání
- vystavování na veletrhu bez následných kroků a využití získaných kontaktů

Pro společnosti, které uvažují o expanzi na ruský trh, jsou velmi demotivující obchodní překážky, které jsou pro ruský trh charakteristické: vysoké tarifní i netarifní bariéry, nutnost deklarace zboží, minimální importní ceny, certifikace zboží (české certifikáty v Rusku nelze uplatnit, importované zboží musí být opatřeno potřebným certifikátem EAC). Dodávané výrobky a musí být vybaveny popisy a návody v ruském jazyce.

5.2.5 Kurzovní rizika

U zahraničního obchodu nesmíme opomenout riziko neustálého pohybu kurzu měny daného státu. Pro zahraniční obchod s Ruskem se většinou používá EURO nebo DOLAR. V posledních dnech jsme ale svědky oslabování rublu. Důvodem je dopad západních sankcí proti Rusku kvůli postoji vůči Ukrajině. Sankce vedou samozřejmě k pozastavení přílivu zahraničních investic do země. Další příčinou oslabování rublu je pokles světových cen ropy a obava z jeho vlivu na finanční situaci země. Pokles rublu bude mít za následek zdražení nakupovaného zboží, pokud se obchoduje v eurech nebo dolarech.

5.2.6 Tržní rizika

Tržními riziky mohou být zejména podpory konkurence, které jsou na základě velikosti trhu v ČR poměrně dosti vysoká. K tržním rizikům tedy přiřazujeme jmenovitě největší konkurenty a jedná se především o společnosti VELAN, SCHUCH, COOPER nebo STAHL. Největší tržní riziko vnímáme v expanzi čínských výrobců na evropské trhy, a to i z hlediska útoku na ruské trhy. Jedním z faktorů, které však brání v tom, aby čínské výrobky zaplavily nákupní pulty Ruska, je patriotismus a dobré vztahy s RF, tedy nevole a nezájem o čínské nekvalitní zboží. Tržní riziko musí být eliminováno nadstandardně odvedenou prací marketingového oddělení a propagace. Naše společnost vystupuje na trhu Ruska jako kvalitativně hodnocený výrobce s více jako stoletou tradicí, a právě tradice a kvalita je skvělým reklamním materiálem pro úspěšnou expanzi na tyto trhy. Vysokou mírou rizika je tržní riziko z pohledu poklesu poptávky, se kterou je zapotřebí počítat do budoucna.

6 EKONOMICKÉ HODNOCENÍ

Před tím, než začneme dodávat své výrobky na ruský trh, je nutno zhodnotit, jestli je společnost ES schopna pokrýt náklady a jaký dopad to bude mít pro společnost. V tabulce č. 14 uvádím podrobný přehled o nákladech, které jsou spojené se vstupem na ruský trh.

6.1 Náklady spojené s optimální formou vstupu

Náklady

Oslovení potenciálního zákazníka – většina zákazníků sídlí v Moskvě, a proto je nutné absolvovat zahraniční služební cestu. S tím jsou spojené náklady na vízum, dopravu, ubytování a cestovní náhrady. Dále je nutno přičíst položku pohoštění.

Představení sortimentu a proškolení potenciálních partnerů

Abychom mohli úspěšně nabízet i prodávat naše výrobky, je nutno mít kvalifikovaný tým obchodníků, kteří jsou technicky vybavení a mají přehled o nabízeném produktu.

Propagace

Nezbytnou součástí propagace jsou reklamní předměty – USB flash, pera, tužky, kalendáře, diáře, deníky. Dále zařazení reklamního loga a textu do elektrotechnického katalogu svítidel.

Tabulka č. 14: Náklady pro vstup na zahraniční trh

Náklady	Cena v Kč
Ubytování - 2 osoby (8 dní)	25 600
Cestovné 2 osoby/ 8 nocí(45eur/1den)	9 000
2x zpáteční letenky Moskva	11 600
Pohoštění	8 000
Reklamní předměty (USB flash, kalendáře, deníky)	10 000
Propagace v katalogu na 1 rok	4 800
Doprava propagačních vzorků svítidel	32 000
Celkem	101 000

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce jsou uvedeny náklady, které jsou spojené se vstupem na zahraniční trhy. Tento postup vstupu na ruský trh se mi jeví nejméně finančně náročný a tyto náklady nezatíží společnost ES.

6.1.1 Návratnost vstupních nákladů pro vstup na zahraniční trh

Podle spočítaných nákladů pro vstup na zahraniční trh jsem zpracoval výpočet, kde je uvedeno kolik ks svítidel se musí prodat, aby společnost byla zisková a pokryla vynaložené náklady.

Celkové náklady pro vstup na zahraniční trh byly 101 000,-Kč. Vybral jsme svítidlo BILUX, které bylo nejvíce dodáváno v minulosti a má nejlepší technické vlastnosti. Tento výrobek je hodně prodáváný, jelikož je robustní a má kompaktní rozměry.

Provedením výpočtu bylo zjištěno že abychom mohli uhradit náklady související se vstupem na zahraniční trh, musíme prodat 232 ks svítidel BILUX.

Tabulka č. 15: Návratnost vstupních nákladů

	Cena v Kč
Náklady	101 000
Základní cena svítidla BILUX	4 500
VO cena na svítidlo BILUX	2 900
Obchodní přírážka 15 %	435
Výpočet: VO cena / Obchodní přírážka za svítidlo	101 000 / 435
Celkem ks:	232

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je vidět výpočet a obchodní přírážka na 1ks svítidla. Obchodní přírážka činí 15 % na svítidlo.

Výnosy

Výnosy je předem velmi složité spočítat a přesně stanovit. Lze vycházet především z odhadů a očekávání. Se snahou o co nejobjektivnější zhodnocení budu v práci počítat s reálnou, optimistickou a pesimistickou variantou. Prodejní cena je stanovena se ziskem 15%, která je takto určena pro zahraniční trh. Zvolil jsem časový horizont šesti měsíců. Byly vybrány nejprodávanější položky svítidel, které jsou nejvíce cenově přijatelné.

6.1.2 Reálná varianta návratnosti

Reálná varianta

Tabulka č. 16: Reálný výnos prodeje pro rok 2019

Název svítidla	Výrobní cena Kč	Prodejní cena Kč	Počet prodejů	Zisk
MINEX	8 530	9 383	760	649
ORION	6 050	6 655	642	389
BILUX	2 700	2 970	957	258
LINEX	3 960	4 356	880	348
TURTLE	3 250	3 575	1 092	354
Celkem			4 331	1 998

Zdroj: vlastní zpracování (částky zisku jsou v tis. Kč)

Z tabulky je vidět, pokud by se prodala všechna svítidla dle počtu objednávek za předem stanovenou cenu tak reálný zisk by činil 1 998 tis. Kč.

6.1.3 Optimistická varianta návratnosti

Tabulka č. 17: Optimistický výnos prodeje pro rok 2019

Název svítidla	Výrobní cena Kč	Prodejní cena Kč	Počet prodejů	Zisk
MINEX	8 530	9 383	823	702
ORION	6 050	6 655	854	517
BILUX	2 700	2 970	970	262
LINEX	3 960	4 356	962	380
TURTLE	3 250	3 575	1 130	367
Celkem			4 739	2 228

Zdroj: vlastní zpracování (částky zisku jsou v tis. Kč)

Z tabulky je vidět, že v optimistické variantě počítáme s navýšením počtu prodejů svítidel. U optimistické varianty vychází celkový zisk 2 228 tis. Kč. U optimistické varianty byl navýšen celkový prodej o 15 %.

6.1.4 Pesimistická varianta návratnosti

Tabulka č. 18: Pesimistický výnos prodeje pro rok 2019

Název svítidla	Výrobní cena Kč	Prodejní cena Kč	Počet prodejů	Zisk
MINEX	8 530	9 383	589	502
ORION	6 050	6 655	578	350
BILUX	2 700	2 970	805	217
LINEX	3 960	4 356	770	305
TURTLE	3 250	3 575	910	296
Celkem			3 652	1 670

Zdroj: vlastní zpracování (částky zisku jsou v tis. Kč)

Z tabulky vidět, že pesimistická varianta má nejnižší počet prodejů svítidel. Důvodem by mohl být nezáměr o některý druh svítidel. Také by k tomu mohla přispět i nestabilní politická situace v Rusku, která by ovlivnila velké investiční zakázky, a to by pak mělo dopad na import zboží. Snížil by tím prodej svítidel.

6.1.5 Porovnání variant návratnosti

V tabulce č. 18 uvádím pro lepší přehled zhodnocení jednotlivých variant.

Tabulka č. 19: Zhodnocení variant výnosu prodeje pro rok 2019

Varianta	Náklady	Tržby	Zisk
Reálná	19 984	21 983	1 998
Optimistická	22 287	24 516	2 228
Pesimistická	16 701	18 371	1 670

Zdroj: vlastní zpracování (částky jsou v tis. Kč)

Zhodnocení přijatých opatření

Vstup společnosti ES na ruský trh pomůže dalšímu rozvoji společnosti. Hlavním přínosem bude upevnění postavení na ruském trhu. Návratnost vynaložených nákladů by mohla být v rozmezí 6 až 8 měsíců dle aktuálních poptávek a dostupnosti svítidel na skladě. Důležitou částí zhodnocení těchto variant je uvědomit si, co může ovlivnit společnost ES. V pesimistické variantě vychází nízký zisk, který by mohl ohrozit obchodní aktivity na ruském trhu. Důležitou činností je sledování trhu a aktuální politické situace, a využití své konkurenční výhody.

Věřím, že se tyto svítidla budou dobře prodávat, jelikož už jsou specifická svou technickou vlastností a jsou určena pro náročná prostředí. Trendem v současné době je nákup úsporných svítidel, kde společnost ES má širokou škálu produkce.

7 ZÁVĚR

Cílem mé práce bylo navrhnout rozvoj obchodních aktivit na zahraničním trhu. Ve své práci jsem provedl průzkum ruského trhu, kde jsem zjistil, na co si dát pozor při expanzi české firmy na daný trh. Na základě zhodnocení finančního stavu společnosti ES bylo zjištěno, že se jedná o stabilní společnost. Nezbytnou součástí byla i SWOT analýza společnosti ES, kde bylo zjištěno současné postavení společnosti na daném trhu a čeho se vyvarovat. Z analýzy bylo zjištěno, že společnost ES vyrábí jednoznačně vysoce kvalitní výrobky s dlouholetou tradicí výroby. Důležitou roli hraje ruský jazykově vybavený personál, který se vyzná v technické dokumentaci. Společnost ES je držitelem certifikátu EAC. Tyto certifikáty jsou nezbytné pro dodávky na ruský trh.

Nutnou podmínkou pro zvýšení obchodní aktivity na ruském trhu je účastnit se na tamních výstavách a veletrzích. Nejvíce navštěvovaným mezinárodním veletrhem světelné techniky je veletrh INTERLIGHT v Moskvě 2018. Na tomto veletrhu bude společnost ES vystavovat. Tento veletrh pomůže najít strategického partnera. Tento krok by měl společnosti ES upevnit své postavení na ruském trhu.

Na základě zhodnocení analýz a průzkumu místního trhu navrhuji neoptimálnější formu vstupu na ruský trh takto. Zvolit obchodní zastoupení jako je firma VESKO ELEKTRO. Jedná se o místní ruskou firmu, která se zabývá osvětlovací technikou a má už vybudovanou síť odběratelů na ruském trhu. Tímto by se společnosti ES snížily náklady na místní veletrhy, propagaci a pravidelné zahraniční cesty spojené s prezentací. Velkou výhodou firmy VESKO ELEKTRO je, že to je místní firma, která se lépe orientuje na ruském trhu a je již stabilní a zná místní zvyky. Věřím, že tato forma vstupu by pomohla k rozvoji obchodních aktivit.

Má práce by měla posloužit společnosti ES ke zvýšení prodeje a posílení české značky na ruském trhu. Při studiu a psaní této práce mně pomohlo podrobněji prohloubit své znalosti v oblasti zahraničního obchodu, a hlavně jsem získal poznatky, které mohu aplikovat v praxi a dalším rozvoji společnosti ES.

8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

- [1] KOLEŇÁK, J.; SYCHROVÁ, L. *Úvod do teorie mezinárodního obchodu: studijní texty*. Brno: CERM 2015.
- [2] KALÍNSKÁ, E a kol. *Mezinárodní obchod v 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada. 2010. 228s. ISBN 9788024733068.
- [3] MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, c2009. Expert. ISBN 978-80-247-2986-2.
- [4] PRAŽSKÁ, L., J. Jindra, a kol., 2002 *Obchodní podnikání, retail management*. 2. přeprac. vydání., Praha: Management Press. ISBN 80-7261-059-7.
- [5] VEBER, Jaromír, 1953-. *Podnikání malé a střední firmy. Jaromír Veber, Jitka Šrpková a kolektiv*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. Expert. 332 s.
- [6] KORÁB, Vojtěch a kol. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press a.s, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0
- [7] MACHAČKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě. Hana Machková*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011 dotisk. Expert. 196 s.
- [8] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9
- [9] PORTER, Michael. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. 2. New York: The Free Press. ISBN 978-1-4165-9035-4.
- [10] MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní obchodní operace. Hana Machková, Eva Černošlávková, Alexej Sato a kolektiv*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 242 s.
- [11] CIENCIALA, J. a kol., 2011. *Procesně řízená organizace. Tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. Příbram: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-044-7.

- [12] MACHKOVÁ, Hana, Petr KRÁL a Markéta LHOTÁKOVÁ. *International marketing: theory, practices and new trends*. Ed. 1st. V Praze: Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1643-1.
- [13] KOTLER, Philip, 1931-. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Philip Kotler; [z anglického originálu... přeložil Pavel Medek]. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 258 s.
- [14] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
- [15] DOBŘICKÝ, Josef. *Mezinárodní obchod: studijní text pro distanční vzdělávání*. Brno: Sting, 2003. ISBN 808634231X.
- [16] VYSEKALOVÁ, Jitka. *Marketing: pro střední školy a vyšší odborné školy*. Praha: Fortuna, 2006. ISBN 80-7168-979-3.
- [17] ZINECKER, Marek. *Financování vývozních operací podniku*: 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. ISBN 80-7204-432-x.
- [18] ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích*. Praha: Ekopress, 2015. ISBN 978-80-87865-16-3.
- [19] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [20] JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle : techniky rozhodování*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-220-3.
- [21] MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1590-2.
- [22] MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

- [23] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.
- [24] PELSMACKER, Patrick de. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, c2003, 581 s. ISBN 80-247-0254-1.

Internetové zdroje

- [24] Ruský trh, <http://www.ruskytrh.cz/> [online] 2017, [cit. 2017-12-18]
- [25] ELEKTROSVIT Svatobořice, a.s., ELEKTROSVIT Svatobořice, a.s. [online]2017. [cit. 2017-12-18] Dostupné z: <http://www.elektrosvit.cz>
- [26] Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu: <http://www.businessinfo.cz/> [online].2017, [cit. 2017-12-18]. <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rusko-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-19088.html>

9 SEZNAM ZKRATEK

ES – ELEKTROSVIT Svatobořice, a. s.

RF – Ruská federace

EGAP – Exportní garanční a pojišťovací společnost, a. s.

EAC – Euroasijská shoda výrobku

EU – Evropská unie

OSN – Organizace spojených národů

ČR – Česká republika

INTRASTAT – Statistický systém sběru a zpracování dat

SSSR – Svaz sovětských socialistických republik

GNP – Hrubý národní produkt

HDP– Hrubý domácí produkt

DPH – Daň z přidané hodnoty

PEST – Analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů

FTZU – Fyzikálně technický zkušební ústav

10 SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Počet vyrobených ks svítidel za období 2013–2017.....61

Graf č. 2: Celkový objem exportů do RF za období 2013–2017.....69

11 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Struktura analýzy prostředí.....25

Obrázek č. 2: Analýza 7S.....30

Obrázek č. 3: Schéma postupu zpracování teoretické a praktické části.....38

Obrázek č. 4: Výrobní závod ES.....41

Obrázek č. 5: Organizační struktury společnosti ES.....43

12 SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Srovnání s konkurencí.....	49
Tabulka č. 2: Přehled konkurence.....	56
Tabulka č. 3: Přehled zaměstnanců za období 2013–2017.....	57
Tabulka č. 4: Zhodnocení 7S analýzy.....	58
Tabulka č. 5: Vybrané položky Rozvahy za období 2013–2017.....	59
Tabulka č. 6: Výkaz zisku a ztrát za období 2013–2017.....	60
Tabulka č. 7: Tržby, výsledek hospodaření, za období 2013–2017.....	61
Tabulka č. 8: Shrnutí SWOT analýzy.....	62
Tabulka č. 9: Přehled ekonomického vývoje RF za období 2013–2017.....	68
Tabulka č. 10: Celkový objem exportů do RF za období 2013–2017.....	69
Tabulka č. 11: Přehled potenciálních možností obchodních příležitostí v RF.....	70
Tabulka č. 12: Systém poskytování slev.....	74
Tabulka č. 13: Náklady na výstavu Interlight 2018 v Moskvě	78
Tabulka č. 14: Náklady pro vstup na zahraniční trh.....	82
Tabulka č. 15: Návratnost vstupních nákladů.....	83
Tabulka č. 16: Reálný výnos prodeje pro rok 2019.....	83
Tabulka č. 17: Optimistický výnos prodeje pro rok 2019.....	83
Tabulka č. 18: Pesimistický výnos prodeje pro rok 2019.....	84
Tabulka č. 19: Zhodnocení variant výnosu prodeje pro rok 2019.....	84

13 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Sortiment svítidel společnosti ES.....	90
Příloha č. 2: Dotazník Analýzy dat společnosti ES na ruském trhu.....	91
Příloha č. 3: Certifikát EAC.....	93

Příloha č. 1: Sortiment svítidel společnosti ES

Nevýbušná důlní svítidla

Nevýbušná svítidla zóna 1, 2 / zóna 21, 22

Průmyslová svítidla



MINIMINEX



MINEX I LED



MINEX I



ORION LED



ORION



SIRIUS



HERKULES



ZONEX



ERIS



BILUX LED



TRILUX LED



MULTISAFE LED



PEGAS LED



JUNIOR LED



FARMER I LED



FARMER II LED



TUB LED



FARMER I



FARMER II



FARMER III



JUNIOR



PEGAS

Příloha č. 2: Dotazník Analýzy dat společnosti ES na ruském trhu

1. Slyšel/a jste o společnosti ES, která se zabývá výrobou elektrických svítidel?

Odpověď	Lokálně %	Globálně %	Akce
1. Ano			
2. Ne			

2. Jakým způsobem jste se o společnosti ES, dozvěděl/a?

Odpověď	Lokálně %	Globálně %	Akce
od přátel, známých			
z novin, časopisů			
z webových stránek společnosti			
z internetové reklamy			
z kamenných prodejen			
nepamatuji si, jen to mám v hlavě			
ze sociálních sítí			
z letáku			

3. O jaké z následujících firem vyrábějících/prodávajících elektrická svítidla jste už někdy slyšel/a?

Odpověď	Lokálně %	Globálně %	Akce
VELAN			
GORELTECH			
ELETROSVIT			
GENERI			
STAHL			
TREVOS			

4. Odkud byste získával/a informace v případě zájmu o koupi nového elektrického svítidla?

Odpověď	Lokálně %	Globálně %	Akce
internetové vyhledávače			
webové stránky výrobců			
osobní kontakt (návštěva kamenné prodejny)			
informace od přátel, známých			
letáky			
sociální sítě			
noviny, časopisy			
rádio			
osobní kontakt			
weby obchodů			
pokud mi padne něco do oka			
odnikud			
billboardy, plakáty			

5. Jaké jsou pro Vás klíčové faktory při koupi nového svítidla?

Odpověď	Lokálně %	Globálně %	Akce
pořizovací cena			
design			
provozní náklady			
doba životnosti			
účinnost			
značka			
povědomí o výrobcí			
doplňkové služby (instalace, servis, reklamace atd.)			
rychlost dodání			

Приложение 3: Сертификат ЕАС

ТАМОЖЕННЫЙ СОЮЗ	
СЕРТИФИКАТ СООТВЕТСТВИЯ	
№ ТС RU C-CZ.ГБ05.B.00560	
Серия RU № 0111864	
ОРГАН ПО СЕРТИФИКАЦИИ НАНАО "Центр по сертификации взрывозащищенного и рудничного электрооборудования". 115230, Москва, Электролитный проезд, д. 1, корп. 4, комната № 9 (юридический); РФ, 140004, Московская обл., г. Люберцы, ВУГИ, ОАО "Завод "ЭКОМАШ" (фактический), тел./факс: +7 (495) 554-2494, E-mail: zalogin@ecve.ru. Аттестат (рег. № РОСС RU.0001.11ГБ05) выдан 09.08.2011 Федеральным агентством по техническому регулированию и метрологии. Приказ об аккредитации Федеральной службы по аккредитации № 2860 от 13.08.2012	
ЗАЯВИТЕЛЬ Общество с ограниченной ответственностью «БАРТЕК Рус», РФ, 111141, Москва, 3-ий проезд Перова Поля, д. 8, стр. 11, офис 401, 403. ОГРН: 1107746415347. Телефон/факс: (495) 646-24-10. E-mail: mail@bartec-russia.ru.	
ИЗГОТОВИТЕЛЬ ELEKTROSVIT Svatobořice, a. s., Nádražní 277, 696 04 Svatobořice-Mistřín, Чешская Республика.	
ПРОДУКЦИЯ Взрывозащищенные светильники MINEX I, MINIMINEX, ORION, ORION LED, SIRIUS, HERKULES, SIMPLEX, ERIS, BILUX, TRILUX, прожекторы Ex 01/NI (d), Ex 01/NI с Ex-маркировками согласно приложению (см. бланки №№ 0077139, 0077140, 0077141, 0077142, 0077143, 0077144). Серийный выпуск.	
КОД ТН ВЭД ТС 9405 40, 9405 91, 9405 92 000, 9405 99 000	
СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ Технического регламента Таможенного союза ТР ТС 012/2011 «О безопасности оборудования для работы во взрывоопасных средах»; Стандартам согласно приложению, см. бланк № 077138.	
СЕРТИФИКАТ ВЫДАН НА ОСНОВАНИИ Протокола испытаний № 51.2014-Т от 30.04.2014 ИЛ Ex TY (рег. № РОСС RU.0001.21МШ19, срок действия с 28.10.2011 по 28.10.2016); Акта о результатах анализа состояния производства № 232-А/13 от 19.12.2013 ОС ЦСВЭ (рег. № РОСС RU.0001.11ГБ05, срок действия с 09.08.2011 по 28.07.2015).	
ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ Схема сертификации 1с. Сертификат действителен с приложением на 7-ми листах. Инспекционный контроль – 2015 г., 2016 г, 2017 г., 2018 г.	
СРОК ДЕЙСТВИЯ С 19.05.2014 ПО 19.05.2019 ВКЛЮЧИТЕЛЬНО	Руководитель (уполномоченное лицо) органа по сертификации  А.С. Залогин (инициалы, фамилия) Эксперт (эксперт-аудитор) (эксперты (эксперты-аудиторы))  Ю.В. Коворов (инициалы, фамилия)
Бланк изготовлен ЗАО "СПИДОНТ", www.spidon.ru (лицензия № 05-05-09/003 ФНС РФ), тел. (495) 726 4742, Москва, 2013	