

Umístění firmy Hubert Kutňák, s. r. o. na německý trh

Bc. Hubert Kutňák

Diplomová práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Hubert KUTŇÁK**
Osobní číslo: **M09835**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt vstupu firmy Hubert Kutňák, s. r. o. na německý trh**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši dostupné literatury týkající se vstupu firem na zahraniční trh.

II. Praktická část

- Analyzujte konkurenční postavení firmy a situaci na německém trhu.
- Vypracujte projekt vstupu firmy Hubert Kutňák s. r. o. na německý trh.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] BENEŠ, V. a kol. Zahraniční obchod. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 328 s. ISBN 80-247-0558-3.
[2] ČIHOVSKÝ, L. Marketing zahraničního obchodu. 1. vyd. Praha : Radix, 1997. 331 s. ISBN 80-86031-07-1.
[3] DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1. vyd. Praha : Nakladatelství C. H. Beck, 2001. 253 s. ISBN 80-7179-603-4.
[4] KOTLER, P. Marketing a management. 9. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
[5] PŘIBOVÁ, M. a kol. Analýza konkurence a trhu. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. 92 s. ISBN 80-716-9536-X.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Janka Ladová, Ph.D.
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: 24. června 2011
Termín odevzdání diplomové práce: 15. srpna 2011

Ve Zlíně dne 24. června 2011


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 04. 08. 2011



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Ve své diplomové práci se věnuji vstupu firmy Hubert Kutňák, s.r.o. na německý trh. V teoretické části se zaměřuji na to, co firma musí vědět před vstupem na trh a které analýzy by měla provést.

V praktické části představuji firmu Hubert Kutňák, s.r.o. a provádím SWOT analýzu, Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil a v neposlední řadě analyzuji odvětví. Taktéž provádím analýzu německého trhu. Na základě zjištěných informací vytvářím projekt vstupu na zahraniční trh. Určuji kritickou cestu projektu a zaměřuji se na projekt rizikové a nákladové analýze. V závěru své práce ověřuji získané poznatky a navrhuji firmě doporučení zda a jak vstoupit na německý trh.

Klíčová slova: zahraniční obchod, SWOT analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, analýza odvětví, riziková analýza, nákladová analýza, poznatky, doporučení.

ABSTRACT

In my diploma thesis I am paying attention to the project of the company Hubert Kutnak, s.r.o. entering the German market. In the theoretical part, I focus on what the company needs to know before entering the market and that the analysis should be performed.

In the practical part of the company present to Hubert Kutnak, s.r.o. and doing a SWOT analysis, Porter five forces of analysis and finally analyze the sector. Also, I will say to the analysis carried the German market. Based on the information I create a project entry to foreign markets. Determines the critical path of the project and focuses on project risk and cost analysis. At the end of my work verify the gained knowledge and propose recommendations to us whether and how to enter the German market.

Keywords: foreign trade, SWOT analysis, Porter five forces of analysis, analysis of the sector, risk analysis, cost analysis, findings, recommendations.

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Jance Ladové za cenné rady při vedení této diplomové práce, dále Ing. Lence Švrčinové z vládní agentury CzechTrade a Mgr. Martině Běťákové z Okresní hospodářské komory ve Zlíně za pomoc při hledání příležitostí exportu na německý trh.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

„SNAŽTE SE DĚLAT VĚCI NEJLÉPE NA SVĚTĚ A SVĚT SI VYŠLAPE CESTU K VAŠIM DVEŘÍM“

TOMÁŠ BAŤA

OBSAH

ÚVOD	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 VSTUP NA ZAHRANIČNÍ TRH	14
1.1 OBECNÁ FUNKCE ZAHRANIČNÍHO OBCHODU V EKONOMICE.....	14
1.2 ROZHODNUTÍ VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRH.....	14
1.3 ZPŮSOBY VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRH	15
1.3.1 Přímá investice	15
1.3.2 Joint ventures	16
1.3.3 Licence	16
1.3.4 Nepřímý vývoz	17
1.3.5 Přímý vývoz	17
1.3.6 Strategická aliance.....	17
2 PRŮZKUM ZAHRANIČNÍHO TRHU	19
2.1 AKTIVNÍ PROSTŘEDKY PODPORY PRODEJE	19
2.1.1 Hospodářská komora ČR	20
2.1.2 Czechinvest	20
2.1.3 Czechtrade.....	21
2.1.4 EGAP	22
2.1.5 ČEB	22
2.2 TERITORIÁLNÍ PRŮZKUM	22
2.3 MEZINÁRODNÍ CENOVÁ POLITIKA	23
2.4 MEZINÁRODNÍ SMLUVNÍ PODMÍNKY	23
2.5 PLATEBNÍ PODMÍNKY	24
2.6 DODACÍ PODMÍNKY	24
3 ANALÝZA PROSTŘEDÍ FIRMY	25
3.1 SWOT ANALÝZA.....	25
3.2 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	26
3.2.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem.....	26
3.2.2 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty	27
3.2.3 Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů.....	27
3.2.4 Vyjednávací vliv odběratelů.....	28
3.2.5 Vyjednávací vliv dodavatelů	28
3.3 PEST ANALÝZA.....	28
3.3.1 Politické a právní prostředí	29
3.3.2 Ekonomické prostředí	29
3.3.3 Sociální a kulturní prostředí	29
3.3.4 Technologické prostředí	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	30

4	CHARAKTERISTIKA PROJEKTU.....	31
4.1	HISTORIE PROJEKTU.....	31
4.2	CÍL PROJEKTU.....	31
4.3	POŽADAVKY.....	31
5	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI HUBERT KUTŇÁK, S. R. O.	32
5.1	O FIRMĚ.....	32
5.2	PRODUKTY.....	33
5.2.1	Autosvětla a příslušenství.....	33
5.2.2	Ochrana proti krádeži nafty.....	34
5.2.3	Opravné sady.....	34
5.2.4	Propojovací kabely a příslušenství.....	35
5.2.5	Reflexní značení.....	36
5.2.6	Startéry a alternátory.....	37
5.2.7	Stírací lišty.....	37
5.2.8	Zpětná zrcadla.....	37
5.3	CERTIFIKACE PRODÁVANÉHO ZBOŽÍ.....	38
5.4	SWOT ANALÝZA.....	38
5.4.1	Silné stránky.....	38
5.4.2	Slabé stránky.....	39
5.4.3	Příležitosti.....	39
5.4.4	Hrozby.....	40
5.5	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	41
5.5.1	Ohrožení ze strany nově vstupujících firem.....	41
5.5.2	Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty.....	41
5.5.3	Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů.....	42
5.5.4	Vyjednávací vliv odběratelů.....	42
5.5.5	Vyjednávací vliv dodavatelů.....	43
5.6	ANALÝZA ODVĚTVÍ.....	43
5.6.1	Bilance zahraničního obchodu s díly a příslušenstvím motorových vozidel.....	46
5.6.2	Zahraníční obchod s díly pro vozidla podle hlavních teritoriálních seskupení.....	48
5.6.3	Zahraníční obchod s díly vozidel podle hlavních partnerských států.....	50
5.6.4	Shrnutí a perspektivy odvětví.....	52
6	ANALÝZA NĚMECKÉHO TRHU.....	53
6.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE O TERITORIU.....	53
6.2	NEJDŮLEŽITĚJŠÍ ZVYKLOSTI PŘI OBCHODNÍM JEDNÁNÍ.....	57
6.3	VÍZA, PRACOVNÍ POVOLENÍ A JINÉ SPECIFICKÉ PODMÍNKY.....	57
6.4	ZASTUPITELSKÉ ÚŘADY V TERITORIU.....	58
6.5	EKONOMICKÉ UKAZATELE ZEMĚ.....	59
6.5.1	Vývoj HDP.....	59

6.5.2	Nezaměstnanost.....	59
6.5.3	Inflace.....	60
6.5.4	Úrokové sazby.....	60
6.5.5	Celkové zadlužení.....	60
6.6	ZAHRAŇIČNÍ OBCHOD.....	60
6.6.1	Teritoriální skladba německého zahraničního obchodu.....	61
6.6.2	Komoditní struktura.....	63
6.7	OBCHODNÍ SPOLUPRÁCE S ČR.....	64
6.7.1	Vývoz do Německa.....	65
6.7.2	Dovoz z Německa.....	66
6.8	PEST ANALÝZA.....	67
6.8.1	Politické a legislativní faktory.....	67
6.8.2	Ekonomické faktory.....	68
6.8.3	Sociální a demografické faktory.....	68
6.8.4	Technologické faktory.....	68
6.9	ANALÝZA ODVĚTVÍ.....	68
6.9.1	Analýza firmy WINKLER.....	69
6.9.2	Analýza firmy PROPLAST.....	69
7	PROJEKT VSTUPU FIRMY HUBERT KUTŇÁK, S.R.O. NA NĚMECKÝ TRH	71
7.1	OMEZENÍ PROJEKTU.....	71
7.2	CÍLE PROJEKTU.....	71
7.3	PROJEKTOVÉ ČINNOSTI.....	71
7.4	DOBA TRVÁNÍ JEDNOTLIVÝCH PROJEKTOVÝCH ČINNOSTI.....	72
7.5	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	73
7.6	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	74
7.6.1	Náklady na vypracování projektu.....	75
7.6.2	Náklady s realizací vstupu na německý trh.....	75
7.6.3	Návratnost investice.....	77
7.7	ZHODNOCENÍ SITUACE.....	77
7.7.1	Další kroky společnosti.....	78
7.7.2	Ověření hypotéz.....	79
	ZÁVĚR	80
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	81
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	83
	SEZNAM OBRÁZKŮ	84
	SEZNAM TABULEK.....	85
	SEZNAM PŘÍLOH.....	86
	PŘÍLOHA P I: DŮLEŽITÉ KONTAKTY NĚMECKÝCH INSTITUCÍ.....	87

PŘÍLOHA P II: KONKURENCE FIRMY HUBERT KUTŇÁK, S.R.O. NA NĚMECKÉM TRHU	91
PŘÍLOHA P III: UKÁZKA KREDITNÍ INFORMACE NĚMECKÉ FIRMY ATV-ELMER GMBH	92
PŘÍLOHA P III: KRITICKÁ CESTA PROJEKTOVÝCH ČINNOSTÍ	93
PŘÍLOHA P IV: GANTTŮV DIAGRAM.....	94

ÚVOD

V současné době se neustále otevírají nové trhy a tím i příležitosti ke vstupu do okolních zemí.

Ve své diplomové práci se budu věnovat vstupu firmy Hubert Kutňák, s.r.o. na německý trh. I přestože se firmě daří zvyšovat svůj podíl na domácím trhu, vidí velkou příležitost na trhu, který svou velikostí představuje zajímavé odbytiště.

V teoretické části se zaměřím na to, co by měla firma zjistit o zahraničním trhu, kam bude chtít své zboží vyvážet. Taktéž provedu analýzu nezbytných předpokladů, které firmě pomůžou v rozhodnutí vstupu na daný trh.

V praktické části navážu na teoretické poznatky a vypracuji projekt vstupu na německý trh. Ze všeho nejdříve provedu charakteristiku projektu a jeho cíle. Dále se budu věnovat analýze samotné firmy Hubert Kutňák, s.r.o., kdy nejdříve představím firmu, její produkty a odvětví ve kterém působí. Tyto analytické poznatky zapracuji do SWOT analýzy a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Následně se zaměřím na analýzu německého trhu, kde se budu snažit najít co nejvíce informací, které jsou důležité pro vstup na zmíněný trh.

Samostatnou kapitolu bude tvořit provedení interních a externích analýz, ve kterých se zaměřím na projektové činnosti, dobu jejich trvání a určím kritickou cestu doby trvání projektu.

Na závěr si ověřím získané poznatky, shrnu výsledky analýz a určím zda má firma předpoklady pro vstup na německý trh.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VSTUP NA ZAHRANIČNÍ TRH

Většina společností by dala přednost možnosti zůstat domácí společností, kdyby jejich domácí trh byl dostatečně velký. Manažeři by nemuseli studovat jiné jazyky a zákony, zabývat se nestálými měnami, ocítat se v politické a právní nejistotě nebo přetvářet produkty tak, aby vyhovovaly různým potřebám a očekáváním zákazníků. [1]

1.1 Obecná funkce zahraničního obchodu v ekonomice

Zahraniční obchod je historicky nejstarší a dosud významnou formou vnějších hospodářských vztahů. Jejich na hospodářský rozvoj jednotlivých zemí se podstatně prohloubil v celém období po 2. světové válce. V posledních desetiletích pak vývoj mezinárodního obchodu patří k nejdynamičtějším prvkům vývoje světové ekonomiky. Přitom jde o dynamický vývoj nejen v měřítku kvantitativním, nýbrž i z hlediska struktur zahraničně-obchodních toků jednotlivých zemí i celkového mezinárodního obchodu. V souladu se závěry teorií mezinárodního obchodu klasických, neoklasických i novodobých je možno konstatovat, že zahraniční obchod patří v současné době k rozhodujícím faktorům, ovlivňujícím ekonomický růst jednotlivých ekonomik i koneckonců, ekonomiky světové. [2]

1.2 Rozhodnutí vstupu na zahraniční trh

Každá společnost se může dostat do situace, kdy je donucena uvažovat v souvislosti vstupu na zahraniční trh, což může být zejména z těchto důvodů:

- Společnost zjistí, že některé zahraniční trhy představují lepší ziskové příležitosti než domácí trh
- Společnost potřebuje větší zákaznickou základnu, aby dosáhla úspor z rozsahu
- Společnost chce snížit svoji závislost na jediném trhu
- Globální firmy poskytující lepší produkty nebo nižší ceny mohou zaútočit na domácí trh společnosti
- Zákazníci společnosti expandují do zahraničí a vyžadují mezinárodní obsluhu [1]



Obr. 1 - Rozhodnutí v mezinárodním marketingu [1]

Při rozhodování vstoupit na zahraniční trh potřebuje společnost definovat své marketingové cíle a zásady. Jaký podíl z celkového obrátu se bude snažit získat v zahraničí. Většina společností je při zahájení malá. Některé mají v plánu zůstat nadále malými společnostmi, jiné mají větší plány. [1]

1.3 Způsoby vstupu na zahraniční trh

Jakmile se společnost rozhodne vstoupit na určitý trh, musí určit nejlepší způsob vstupu. K jejím nejširším volbám patří přímá investice, joint ventures, licencování, přímý vývoz a nepřímý vývoz. [1]

1.3.1 Přímá investice

Možná forma angažování se v zahraniční politice je přímé vlastnictví zahraničních montážních nebo výrobních zařízení. Zahraniční společnost může koupit částečnou nebo plnou účast v lokální společnosti nebo si může postavit vlastní zařízení. Typickou ukázkou může být investice společnosti General Motors v Německu (koupě značky OPEL), nebo Continental, který koupil otrokovického výrobce pneumatik BARUM. Pokud se trh zdá být dostatečně velký, poskytují zahraniční výrobní zařízení výrazné výhody. Za prvé, firma si zajistí úspory nákladů v podobě levnější práce nebo surovin, investičních pobídek zahraniční vlády a levnější dopravy. Za druhé firma posílí svoji image v hostitelské zemi, protože vytváří pracovní místa. Za třetí, firma vytváří hlubší vztahy s vládou, zákazníky, místními dodavateli a distributory, což jí umožní lépe přizpůsobit výrobky místnímu prostředí. [1]

Nevýhoda přímé investice spočívá v tom, že firma vystavuje vysokou investici rizikům, jako je blokáce nebo devalvace měny, zhoršující se trhy či vyvlastnění. [1]

1.3.2 Joint ventures

Joint venture může být formou nezbytnou nebo žádoucí z ekonomických nebo politických důvodů. Zahraniční firma může postrádat finanční, fyzické nebo manažerské zdroje k tomu, aby podnikala sama, nebo zahraniční vláda může vyžadovat společné vlastnictví jako podmínku vstupu. Dokonce i korporátní obři potřebují joint ventures, aby rozlouskli nejtvrdší trhy. [1]

Společné vlastnictví má však i určité nevýhody. Partneri se nemusí shodnout ohledně investice, marketingu nebo jiných záležitostí. Jeden z partnerů by si přál výtěžky investovat do růstu, druhý partner by je chtěl rozdělit na dividendy. Společné vlastnictví může také bránit nadnárodní společnosti v provádění specifické výrobní a marketingové politiky po celém světě. [1]

1.3.3 Licence

Licencování je jednoduchý způsob, jak se zapojit do mezinárodního marketingu. Poskytovatel licence vydá licenci určité zahraniční společnosti k užívání výrobního procesu, privátní značky, patentu, obchodního tajemství nebo jiné hodnotné položky za licenční poplatek. Poskytovatel licence získá vstup s malým rizikem, koncesionář získá výrobní znalosti nebo dobře známý výrobek či název značky. Licencování má potenciální nevýhody. Poskytovatel licence má menší kontrolu nad koncesionářem, než by měl nad vlastními výrobními a prodejními složkami. Navíc, má-li koncesionář značné úspěchy, přichází firma o zisk, a když smlouva skončí, může firma zjistit, že si vytvořila zdatného konkurenta. Aby se tomu poskytovatel licence vyhnul, dodává obvykle sám některé vlastní ingredience nebo díly, které jsou pro výrobek nezbytné. Nejlepší strategií pro poskytovatele je však neustále udávat tempo inovací, takže koncesionář na něm bude stále závislý. [1]

1.3.4 Nepřímý vývoz

Občasný vývoz je pasivní úrovní angažovanosti, při níž společnost čas od času vyváží, buď z vlastní iniciativy, nebo v reakci na objednávky ze zahraničí. Společnosti obvykle začínají nepřímým vývozem – to znamená, že pracují přes nezávislé prostředníky. [1]

Nepřímý vývoz má dvě výhody. Za prvé, vyžaduje nižší investice: firma nemusí zakládat exportní oddělení, získávat prodejní sílu v zahraničí nebo navazovat mezinárodní kontakty. Za druhé, zahrnuje menší riziko: protože mezinárodní marketingoví prostředníci přinášejí do vztahu know-how a služby, udělá prodejce méně chyb. [1]

1.3.5 Přímý vývoz

Společnosti se mohou také rozhodnout, že se postarají o vývoz samy. Investice a riziko jsou poněkud větší, ale stejně větší je i potencionální návratnost. Společnost může provádět přímý vývoz několika způsoby:

- Domácí exportní oddělení nebo divize. Může se vyvinout v soběstačné vývozní oddělení – pak operuje jako profit centrum
- Zamořská prodejní pobočka nebo dceřiná firma. Prodejní pobočka se zabývá prodejem a distribucí a může mít na starosti i sklady a propagaci. Často slouží i jako prostor, v němž se vystavuje zboží, a slouží i jako zákaznické centrum.
- Cestující exportní zástupci. Domácí obchodní zástupci jsou vysílání do zahraničí, aby získali zakázky.
- Distributoři nebo agenti sídlící v cizině. Tito distributoři a agenti mohou dostat exkluzivní nebo pouze omezená práva na zastupování společnosti v dané zemi. [1]

Ať se již společnosti rozhodnou pro přímý nebo nepřímý vývoz, používají mnohé z nich vývoz jako průzkum terénu, než postaví výrobní jednotku a začnou v cizině vyrábět. [1]

1.3.6 Strategická aliance

Relativně novou formou mezinárodní spolupráce na podnikové úrovni jsou strategické aliance. Alianci lze definovat jako spojení vybraných aktivit firem za předem jasně specifikovo-

vaným účelem. Aliance jsou vytvářeny především velkými a kapitálově silnými podniky (korporacemi). [3]

2 PRŮZKUM ZAHRANIČNÍHO TRHU

Než odpovědný vývozce začne exportovat, je třeba udělat celou řadu průzkumů, jejichž zhodnocením lze rizika snížit nebo dokonce vyloučit. Hloubka průzkumů a jejich rozsah závisí na velikosti kontraktu, jeho rozsahu, na tom, zda jde o jeden obchodní případ či o opakovaný vývoz. V rámci předkontraktační přípravy se provádí přednostně tyto průzkumy:

- Průzkum forem podpory obchodu
- Průzkum dodacích podmínek
- Průzkum platebních podmínek
- Teritoriální průzkum
- Obchodně-politický průzkum
- Průzkum devizového režimu
- Technický průzkum spotřebitelský průzkum
- Průzkum konkurence
- Průzkum obchodního partnera
- Průzkum obchodních a prodejních metod
- Právní průzkum [4]

2.1 Aktivní prostředky podpory prodeje

Hlavním posláním aktivních prostředků je rozvoj obchodu (podpora obchodu, proexportní aktivity), výstavní a publikační činnost a příslušné organizační zajištění. Aktivní autonomní nástroje obchodní politiky je nutno chápat relativně, to je ve spojitosti s globalizací, jejímž objektem, ale zároveň jedním z hlavních nositelů, je mezinárodní obchod. Autonomní charakter těchto nástrojů, které stát autově formuluje a uplatňuje, je stále více ovlivňován zásadou kompatibility s mnohostrannými pravidly mezinárodního obchodu, zejména režimem Světové obchodní organizace, tj. Principem nediskriminace (doložka nejvyšších výhody národní zacházení), regulací podmínek hospodářské soutěže, subvencí, veřejných zakázek, apod. [4]

Současná praxe české politiky rozvoje obchodu a podpory vývozu usiluje o takové nastavení aktivních nástrojů, aby podle zásady systémovosti ve svém souhrnu tvořily ucelený, doplňující se soubor s mnohostranným efektem. Proto byly státem vytvořeny tyto organizace: CzechInvest, CzechTrade, EGAP, ČEB apod. [4]

2.1.1 Hospodářská komora ČR

Hospodářská komora České republiky nabízí především poradenství při podnikání, kde informační místa pro podnikatele poskytují poradenství ve všech otázkách spojených s podnikáním. Hospodářská komora ČR je dále rozdělena na krajské a okresní pobočky, čímž dokonale pokrývá pole působnosti na území České republiky. [5]

Další neméně významnou prací Hospodářské komory je:

- Připomínkování podnikatelské legislativy
- Soudní a mimosoudní řešení sporů Rozhodčím soudem při HK ČR a AK ČR
- Mimosoudní řešení spotřebitelských sporů
- Smírčí komise HK ČR
- Přednášky a prezentace zájemců o český trh
- Zprostředkování kontaktů doma, ale i v zahraničí [5]

2.1.2 Czechinvest

Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest je státní příspěvková organizace podřízená Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR, která posiluje konkurenceschopnost české ekonomiky prostřednictvím podpory malých a středních podnikatelů, podnikatelské infrastruktury, inovací a získáváním zahraničních investic z oblasti výroby, strategických služeb a technologických center. [6]

V rámci zjednodušení komunikace mezi státem, podnikateli a Evropskou unií CzechInvest zastřešuje celou oblast podpory podnikání ve zpracovatelském průmyslu, a to jak z prostředků EU, tak ze státního rozpočtu. CzechInvest dále propaguje Českou republiku v zahraničí jako lokalitu vhodnou pro umístění mobilních investic, je výhradní organizací, která smí nadřízeným orgánům předkládat žádosti o investiční pobídky, a podporuje české

firmy, které mají zájem zapojit se do dodavatelských řetězců nadnárodních společností. [7] Prostřednictvím svých služeb a rozvojových programů tak CzechInvest přispívá k rozvoji domácích firem, českých a zahraničních investorů i celkového podnikatelského prostředí. [6]

Služby CzechInvestu:

- informace o možnostech podpory pro malé a střední podnikatele
- implementace dotačních programů financovaných EU a státem
- formální poradenství k projektům
- správa databáze podnikatelských nemovitostí
- podpora subdodavatelů – správa databáze českých dodavatelských firem
- pomoc při realizaci investičních projektů
- zprostředkování státní investiční podpory [6]

2.1.3 Czechtrade

Proexportní agentura CzechTrade byla zřízena v roce 1997 Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR s cílem poskytovat služby zaměřené na zlepšování výsledků zahraničního obchodu České republiky a exportních aktivit českých podnikatelských subjektů. Disponuje unikátní sítí zahraničních zastoupení ve třech desítkách zemí. Právě znalost místního prostředí, kontakty a zkušenosti jsou hlavní přidanou hodnotou, kterou CzechTrade prostřednictvím portfolia svých služeb nabízí. [7]

CzechTrade úzce koordinuje své aktivity jak se zřizovatelskou organizací, tj. Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR, tak i s ostatními organizacemi a partnery - Ministerstvem zahraničních věcí ČR, Ministerstvem zemědělství ČR a sesterskou agenturou CzechInvest. Řada projektů je realizována společně s Českou exportní bankou (ČEB), Exportní garanční a pojišťovací společností (EGAP), Hospodářskou komorou ČR, Svazem průmyslu a dopravy ČR, s krajskými úřady a s dalšími odbornými institucemi. [7]

- **Posláním agentury** je profesionálními službami přispívat k růstu exportu českých firem

- **Vize** je být první volbou českých firem při jejich pronikání a rozvoji na mezinárodních trzích [7]

2.1.4 EGAP

Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s. (EGAP) vznikla v červnu 1992 jako státní úvěrová pojišťovna se zaměřením na pojišťování vývozních úvěrů proti teritoriálním a tržně nepojistitelným komerčním rizikům spojeným s vývozem zboží a služeb z České republiky. Společnost EGAP se stala součástí systému státní podpory exportu a poskytuje pojišťovací služby všem vývozcům českého zboží, služeb a investic bez rozdílu jejich velikosti, právní formy a objemu pojištěného vývozu. [8]

2.1.5 ČEB

Česká exportní banka, a.s. (ČEB) je specializovaná bankovní instituce pro státní podporu vývozu přímo a nepřímo vlastněná státem. Vznikla v roce 1995 a tvoří nedílnou součást systému státní proexportní politiky. Posláním ČEB je poskytovat státní podporu vývozu, a to poskytováním a financováním vývozních úvěrů a dalších služeb s vývozem souvisejících. ČEB tak doplňuje služby nabízené domácí bankovní soustavou o financování vývozních operací vyžadující dlouhodobé zdroje financování za úrokové sazby a v objemech, které jsou pro vývozce na bankovním trhu ve stávajících tuzemských podmínkách jinak nedosažitelné. Umožňuje tím českým vývozcům vstupovat do soutěže na mezinárodním trhu za podmínek srovnatelných s těmi, které využívá jejich hlavní zahraniční konkurence. [9]

2.2 Teritoriální průzkum

Teritoriální průzkum neslouží jen vyhodnocení rizika, ale především k vyhodnocení průchodnosti exportního zájmu a jeho perspektivy. Podrobný teritoriální průzkum nepotřebuje občasného vývozce spotřebního zboží, ale je důležitý pro výrobce investičních celků nebo pro podnikatele, který se rozhoduje pro významnou kapitálovou investici, zřízení filie či alikace. [4]

Podrobněji se této problematice budu věnovat v následující kapitole analýza prostředí firmy.

2.3 Mezinárodní cenová politika

Cena a její stanovení je velmi důležitou a komplexní proměnnou veličinou celkové marketingové strategie. Ovlivňuje příjmy a tím i ziskovost podnikání. Kromě základních faktorů, jakými jsou výše nákladů, četnost a síla konkurence, poptávka a její vývoj, na ni působí různé vlivy prostředí. [3]

Mezi základní metody stanovení ceny patří:

- Stanovení ceny přírážkou
- Stanovení ceny pomocí cílové rentability
- Stanovení ceny pomocí vnímané spotřebitelské hodnoty
- Hodnotové určování ceny
- Následné ceny konkurence
- Určení ceny pomocí cenových nabídek [3]

Pochopitelně vždy záleží na charakteru zboží. Firma se může ve finále rozhodnout o zvolení strategie vysokých cen, aby svým výrobkům dodala image kvality a odlišila je od výrobků konkurence, nebo strategie nízkých cen s cílem získat větší tržní podíl. [3]

I přes vhodně zvolenou cenovou strategii, může se firma setkat s faktory, které mohou ceny zvýšit, aniž by to podnik mohl jakkoliv změnit. Mezi tyto faktory řadíme především:

- **Přímé ovlivňování zahraničně-obchodních cen vládami a institucemi**
- **Existence celních a daňových zatížení**
- **Rozdílná úroveň místních nákladů a využití transferových cen**
- **Změny devizových kurzů a inflace**
- **Dumping**
- **Vliv mezinárodní konkurence, cenové úmluvy [3]**

2.4 Mezinárodní smluvní podmínky

V českém právu můžeme najít tři způsoby právní úpravy mezinárodní kupní smlouvy

1. Přímý – státy se několikrát pokusily o unifikaci hmotně právní úpravy otázek souvisejících s mezinárodní kupní smlouvou. V současné době se mezinárodní obchod řídí Newyorskou úmluvou a Vídeňskou úmluvou. Obě úmluvy definují mezinárodní kupní smlouvu jako kupní smlouvu mezi stranami, které mají místa podnikání v různých státech.
2. Kolizní – kupní smlouva se zpravidla řídí právním řádem státu, kde je sídlo nebo bydliště prodávajícího v době uzavření smlouvy.
3. Věcný – věcná úprava mezinárodní kupní smlouvy je obsažena v hlavě třetí obchodního zákoníku. K jeho použití dojde v případě, že strany si dohodnou české právo jako právo rozhodné nebo na české právo odkáže česká nebo zahraniční kolizní norma. [4]

2.5 Platební podmínky

Platební podmínka stanoví místo, dobu a způsob úhrady kupní ceny kupujícím. Svým obsahem podstatným způsobem ovlivňuje kupní cenu a tím i celkovou efektivnost obchodní operace. V převážné většině případů je volba správné platební podmínky rozhodujícím předpokladem uzavření kupní smlouvy. Vzhledem k tomu, že současný světový trh je trhem kupujících, projevuje se tendence přesouvat platební rizika na prodávajícího a zvyšovat úvěrovou náročnost vývozu. [3]

2.6 Dodací podmínky

Doprava je základní službou, bez níž se zahraniční obchod neobejde. Proto je třeba jí věnovat náležitou pozornost z hlediska organizace i způsobu, neboť výše i celková struktura dopravních nákladů má bezprostřední vliv na úroveň nákupní i prodejní ceny zboží. [4]

Mezi důležité faktory dodacích podmínek patří soubor určování minimálních povinností nazývaných **INCOTERMS (v aktualizované podobě INCOTERMS 2010)**. I přestože jsou hodně využívanými pravidly mezinárodního obchodu, nemají právní povahu normy. [4]

3 ANALÝZA PROSTŘEDÍ FIRMY

Je zřejmé, že úspěšné firmy věnují pozornost interním i externím stránkám svého podnikání. Jsou si dobře vědomy, že marketingové prostředí permanentně vytváří nejen nové prostředí, ale i hrozby. [1]

3.1 SWOT analýza

SWOT je typ strategické analýzy stavu firmy, podniku či organizace z hlediska jejich silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a ohrožení (threats), který poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů. [10]

Analýza silných slabých stránek se zaměřuje především na interní prostředí firmy, na vnitřní faktory podnikání. Příkladem vnitřních faktorů podnikání je výkonnost a motivace pracovníků, efektivita procesů, logistické systémy, a podobně. Silné a slabé stránky jsou obvykle měřeny interním hodnotícím procesem nebo benchmarkingem (srovnáváním s konkurencí). [10]

Tab. 1 - SWOT analýza [10]

Základní faktory ovlivňující silné stránky podniku jsou např:	Příklady slabých stránek podniku jsou:
<ul style="list-style-type: none"> • unikátní nebo jinak odlišné produkty a služby, • jedinečné know-how, good will, patenty, technologie, obchodní značka, reputace, • výrobní procesy a postupy poskytující konkurenční výhodu, • nákladová výhoda (vyplývající například z efektivních dodavatelských procesů, just-in-time, apod.), <p style="text-align: center;">Silné stránky se snaží podnik maximalizovat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatečná diferenciací produktů a služeb v závislosti na konkurenci, • špatná kvalita produktů a služeb v závislosti na konkurenci, • špatná kvalita produktů a služeb, <p style="text-align: center;">Na rozdíl od silných stránek podniku (pravidlo MAX), pro slabé stránky platí pravidlo minimalizace jejich vlivu (MINI).</p>
Příležitosti je možné definovat podle oboru podnikání různě, například:	Neméně důležitou složkou SWOT analýzy jsou hrozby podniku, které mohou zahrnovat například:
<ul style="list-style-type: none"> • rozvoj a využití nových trhů a mezinárodní expanze (Čína), • rozvoj a využití nových distribučních cest (Internet), • oslovení nových zákaznických segmentů, <p style="text-align: center;">Stejně jako v případě silných stránek podniku se snažíme příležitosti maximalizovat tak, aby nám přinášely co nejvíce možností jak se odlišit od konkurence.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • konkurence na trhu, • změna či fáze životního cyklu výrobku, služby nebo odvětví (mechanické pokladny jsou v dnešní době nahrazeny elektronickými a proto se už téměř ani nevyrábí), • cenové strategie a války (např. odvětví leteckých společností),

3.2 PORTEROVA analýza pěti konkurenčních sil

Porterova analýza, stejně jako celá řada dalších důležitých teorií a manažerských nástrojů, pochází z Harvard Business School, kde ji v roce 1979 zformuloval profesor Michael Eugene Porter. Ten se zabýval otázkou toho, jaké vnější síly ovlivňují podnikání firem. Definoval přitom celkem 5 sil, které bezprostředně ovlivňují podnikání firem v daném odvětví – konkurenční rivalitu, hrozbu vstupu nových konkurentů na trh a hrozbu vzniku substitutů, což jsou faktory zabývající se obecně konkurencí na trhu, a pak (vyjednávací) sílu kupujících a sílu dodavatelů, která bezprostředně ovlivňuje tvorbu cen na daném trhu. [10]

3.2.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Další Porterovou silou je hrozba vstupu nových konkurentů na trh. Ta je obzvláště důležitá v nových, progresivně se rozvíjejících oborech, kde není zcela znám objem trhu jako celku anebo kde objem trhu rychle roste. Typickým příkladem takového trhu mohou být chytré

mobilní telefony. Tento trh dříve opanovala Nokia se systémem Symbian. Dalším hráčem byl Palm, který zcela propadl, a Microsoft, jehož Windows Mobile oslovily jen pár uživatelů. Pak ale přišel RIM (BlackBerry), který část trhu rozvířil a následně Apple spolu s Googlem zcela změnilo rozložení sil a radikálně snížily podíl Nokie na tomto trhu. [11]

3.2.2 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

První Porterovou silou je konkurenční rivalita. Při analýze této síly je třeba podívat se na to, jak velké jsou na daném trhu konkurenční tlaky, kolik to bude stát, aby se o produktech podniku někdo dozvěděl, jak moc bude firma schopna v praxi rozvinout a využít naše konkurenční výhody, jakou má daný trh dynamiku a jestli vůbec budeme schopni s konkurencí držet krok. [11]

3.2.3 Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů

Třetí silou z kategorie konkurenčního prostředí je hrozba vzniku substitutů. Tou přitom nemusí být nutně jen otřepaný mikroekonomický příklad o rohlících a houskách. Substituty se v tomto případě myslí cokoliv, co nějakým způsobem nahradí zákazníkovi službu nebo produkt, který poskytujete zrovna vy. Nemusí to rozhodně být dokonalý substitut jako rohlík a houska, ba dokonce to z pohledu Porterovy analýzy nemusí být substitut vůbec. V češtině se u této síly totiž setkáte i s trochu trefnějším překladem – hrozba vzniku náhražek. Abychom uvedli nějaký konkrétnější příklad, tak mějme například soukromou vysokou školu, která poskytuje studium MBA. Náhražkou za její služby může být firma, která bude poskytovat zájemcům obdobné znalosti, avšak bez akademického titulu a diplomu. Ta přirozeně osloví jen ty, kterým jde primárně o znalosti a nikoliv o „papír.“ Při analýze této síly proto padají otázky jako jakou věrnost vykazují zákazníci značce nebo určitému typu produktu, jak moc náchylní jsou k hledání substitutů a potažmo jak moc jsou spokojeni se současnou situací (ideálním příkladem jsou zde ceny za mobilní volání v ČR, protože první operátor, který by přišel s rozumnými cenami srovnatelnými např. s Rakouskem by získal obrovské množství zákazníků), jaké jsou náklady zákazníka na přechod na substitut (typickým příkladem jsou fotografové a jejich závislost buď na produktech Nikon, nebo Canon, neboť mají podstatně větší množství peněz ve vzájemně nekompatibilním příslušenství jako jsou blesky, objektivy apod. než v samotných fotoaparátech), atd. [11]

3.2.4 Vyjednávací vliv odběratelů

Silou kupujících se myslí zejména jejich vyjednávací síla o ceně, a to ať už ta přímá, kdy skutečně dojde k licitaci se zákazníkem, anebo ta nepřímá, kdy zákazník prostě může začít odebírat méně zboží nebo služeb anebo může odejít jinam. Přitom zejména síla kupujících je od vzniku krize velice důležitým faktorem, který se nevyplatí podceňovat ani tehdy, kdy se zaměřujete čistě na retailové produkty. Dnes už je totiž běžné, že zákazník zcela otevřeně a významně ovlivňuje cenu takových komodit jako je pojištění, bankovní služby, auto, sportovní elektronika, nábytek, telekomunikační služby atd. Zákazníci (zejména ti movitější) si totiž díky krizi uvědomili, že jsou to oni, kdo má navrch a dávají to dodavatelům a prodejčům náležitě najevo. V oblasti síly kupujících je tak třeba se ptát na to, nakolik je váš produkt unikátní, nakolik a v jakém množství jsou na trhu dostupné jeho substituty, nakolik jsou zákazníci informováni o konkurenčních nabídkách u nás ale i v zahraničí (bez pohledu na ceny za volání v Rakousku či na Slovensku by u nás nikomu draho nepřišlo), atd. [11]

3.2.5 Vyjednávací vliv dodavatelů

Poslední silou, která podle Portera výrazně ovlivňuje vaše podnikání, je síla dodavatelů. Ta je v některých odvětvích jako je již zmiňované potravinářství takřka nulová a v některých jako je třeba strojírenství nebo elektronika může být tou silou největší, tedy z pohledu vlivu na složení a cenu vašich produktů. Síla dodavatelů je přirozeně tím vyšší, čím jste na nich závislejší. Na přetřes tak přijdou otázky jako je technologická závislost na konkrétních dodavatelích, přítomnost alternativních dodavatelů u nás i v zahraničí, míra konkurence mezi dodavateli v dané oblasti, atd. [11]

3.3 PEST analýza

Před vstupem do mezinárodního prostředí musí firmy provést řadu analýz, které budou základem pro rozhodování o strategii mezinárodního marketingu. Základní analýzou makroekonomického prostředí je tzv. PEST analýza, tj. analýza politického a právního prostředí, analýza ekonomického prostředí, analýza sociálně-kulturního prostředí a analýza technologické vyspělosti země či regionu, které jsou předmětem zájmu firmy. [3]

3.3.1 Politické a právní prostředí

Politické a právní prostředí jsou základními faktory, které rozhodují o tom, zda se firma rozhodne vstoupit na určitý zahraniční trh a jakou formu vstupu na zahraniční trh zvolí. V rámci této analýzy jsou obvykle zkoumány následující faktory: politický systém, politická stabilita, vztah k zahraničním firmám, právní úprava podnikání zahraničních subjektů, apod. [3]

3.3.2 Ekonomické prostředí

V rámci ekonomického prostředí jsou vždy analyzovány základní makroekonomické ukazatele a jejich vývoj. Nejčastěji se jedná o HDP na obyvatele, míru inflace, míru nezaměstnanosti, tempa růstu HDP, reálné směnné relace, spotřebu domácností, apod. Tyto analýzy jsou velmi snadno dostupné, neboť jsou prováděny jak veřejnými institucemi (obchodní oddělení velvyslanectví, agentury na podporu investic), tak i soukromé instituce (banky, pojišťovny, ratingové agentury, apod.) [3]

3.3.3 Sociální a kulturní prostředí

Sociální i a kulturní prostředí jsou významnými faktory, které odlišují tuzemský marketing od marketingu mezinárodního. Výzkumu sociálně-kulturních odlišností je věnována řada studií. Pro potřeby mezinárodního marketingu jsou významné zejména výzkumy životního stylu, někdy označované jako socio-styly. [3]

3.3.4 Technologické prostředí

Technologické prostředí poskytuje údaje o technické vyspělosti země a o možnosti využívání jejího vědecko-výzkumného potenciálu. Pro analýzy technologického prostředí se používají například následující údaje: výdaje na výzkum a vývoj (% z HDP), výše výdajů na výzkum a vývoj v jednotlivých odvětvích, počet vědeckých pracovníků, vybavenost výpočetní technikou, počet uživatelů internetu, apod. [3]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA PROJEKTU

Základní charakteristikou projektu vstupu firmy Hubert Kutňák, s.r.o. na německý trh bude využití všech forem podpory ze strany českého státu, respektive agentury CzechTrade a následně i Hospodářské komory ČR.

4.1 Historie projektu

V rámci rostoucího zájmu o produkty ze strany německy mluvících firem, bylo rozhodnuto rozšířit aktivity společnosti Hubert Kutňák, s.r.o. i do sousedních zemí. Pro prvotní expanzi bylo vybráno Německo, jako nejvíce se rozvíjející ekonomika EU.

4.2 Cíl projektu

Cílem tohoto projektu je provést analýzu současného stavu společnosti Hubert Kutňák, s.r.o. a následně vyhodnotit podmínky vstupu na německý trh. Tyto poznatky mohou posloužit pro další rozvoj a expanzi i do ostatních zemí.

4.3 Požadavky

Z důvodů minimalizace rizika budou využity informace o dané zemi, a to jak z pohledu vývoje ekonomiky, tak i politické situace země. V případě konkrétní firmy bude společnost Hubert Kutňák, s.r.o. využívat dotazníkové šetření a následné vyhodnocení bonity klienta. Toto šetření bude provádět společnost Coface Czech Credit Management Services, spol. s r.o.

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI HUBERT KUTŇÁK, S. R. O.

V této kapitole se budu podrobněji zabývat činností a nabídkou firmy Hubert Kutňák, s.r.o. V první části stručně představím produkty, trhy na kterých firma v současné době působí. Poté provedu externí i interní analýzu, konkrétně Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil a analýzu SWOT.

5.1 O firmě

Firma Hubert Kutňák byla založena v roce 1993 a už od samého začátku se převážně orientovala na velkoobchodní prodej autoelektriky na tuzemská vozidla. Během dalšího roku si firma snažila zajistit cestu v pokroku rozšířením a především vyšší specializací a odborností, díky čemuž navázala spolupráci s novými partnery nejen v ČR, ale i SR, Maďarsku, Alžíru, Barmě a Francii.



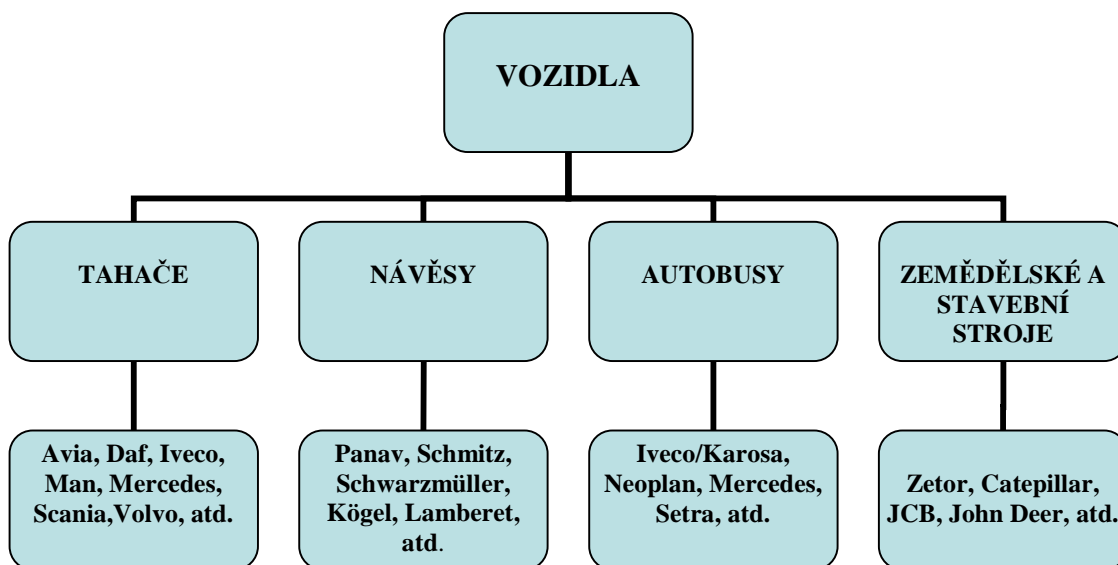
Obr. 2 - Logo firmy [interní zdroj]

V roce 1998 se firma přestěhovala do nových prostorů (cca 1 000m²), a to v průmyslové zóně Prštné-Rybníky. O 7 let později proběhla transformace na obchodní společnost.

Počátkem roku 2006 byl spuštěn e-cat (elektronický katalog) spojený s online prodejem, a to na webových stránkách: www.autosvetla.cz. Tento katalog je neustále inovován a doplňován o nové výrobky zkušeným týmem kvalifikovaných programátorů. V tomtéž roce byla započata spolupráce v dodávkách kabelových svazků a příslušenství s prvovýrobci návěsů, přívěsů a nástaveb.

5.2 Produkty

Firma se zabývá velkoobchodním prodejem příslušenství na nákladní vozidla, návěsy a přívěsy, autobusy, zemědělské a stavební stroje.



Obr. 3 - Grafické znázornění [interní zdroj]

5.2.1 Autosvětla a příslušenství

Součástí tohoto sortimentu jsou především homologované a provoz schválené hlavní světlomety, zadní a poziční svítilny, přední a boční směrovky. Taktéž jsou to výstražné majáky, pracovní světla, osvětlení SPZ, žárovky a příslušenství ke všem nabízeným produktům. Vzhledem k tomu, že firma Hubert Kutňák, s.r.o. pokrývá tímto sortimentem většinu evropských vozidel, patří jí dominantní postavení na českém a slovenském trhu. Mj. společnost je schopna nabídnout zákazníkovi nejen originální výrobek prvovýrobce náhradních dílů, ale i alternativu v podobě levnější asijské, popř. evropské výroby.

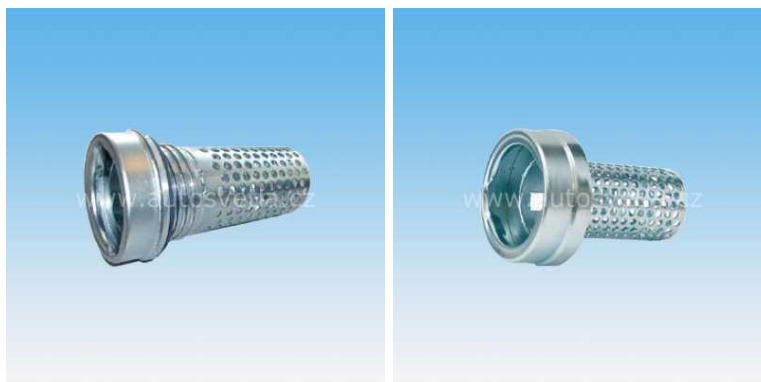


Obr. 4 - Hlavní světlomety [12]

5.2.2 Ochrana proti krádeži nafty

Tento druh výrobků je relativně nový v sortimentu. Vzhledem k rostoucí ceně ropy, resp. benzínu a nafty, začínají se množit krádeže pohonných hmot z palivových nádrží nákladních vozidel, autobusů a pracovních strojů. Z tohoto důvodu začíná být převis poptávky nad nabídkou těchto ochranných vložek.

Tyto ochranné koše se nabízejí v rozměrech od \varnothing 65mm do \varnothing 80 mm v závislosti na průměru hrdla palivové nádrže. I přes možnost levného dovozu z Asie, firma nakupuje tento sortiment od prvovýrobce MAGNA STEYR AUSTRIA.



Obr. 5 - Ochranné vložky proti krádeži paliva [12]

5.2.3 Opravné sady

Opravné sady jsou unikátním druhem zboží, které firma vyvíjí a v kooperaci nechává vyrábět u světových výrobců Tyco, Schlemmer, Deutsch, apod. Jedná se o opravné sady, které slouží k rychlé výměně mechanicky poškozených konektorů u všech druhů autosvětel, startérů, alternátorů, apod. Rozsah těchto sad je v podstatě nekonečný a záleží pouze na výrobci dílu a typu kabeláže, který je k dané elektrosoučástce připojen.

Jak již bylo předesláno v úvodu, jedná se o ojedinělý druh zboží, a proto jej firma dodává i do vzdálených zemí Dálného východu a může být i zajímavým i pro tak náročný jakým je Německo.



Obr. 6 - Opravné sady konektorů [12]

5.2.4 Propojovací kabely a příslušenství

Propojovací kabely jsou nedílnou součástí elektrického propojení mezi nákladním vozidlem a návěsem. Vzhledem k tomu, že se jedná o kabely dodávající elektriku do celé návěsové soupravy, je nutné dbát na nejvyšší jakost a kvalitu provedení. Samozřejmostí je bezpečnostní norma ADR jenž vylučuje hořlavost, výbušnost nebo žíravost materiálu.

Tyto kabely jsou dodávány v různých délkách, a to od 3m až po speciální nápravy návěsů vyžadující 6,5 m. Samotné kabely jsou rozdělena do skupin:

- 6-ti pólové kabely
- 7-mi pólové kabely
- 15-ti pólové kabely
- 15-ti pólový + 2x 7-mi pólový
- ABS kabely
- EBS kabely

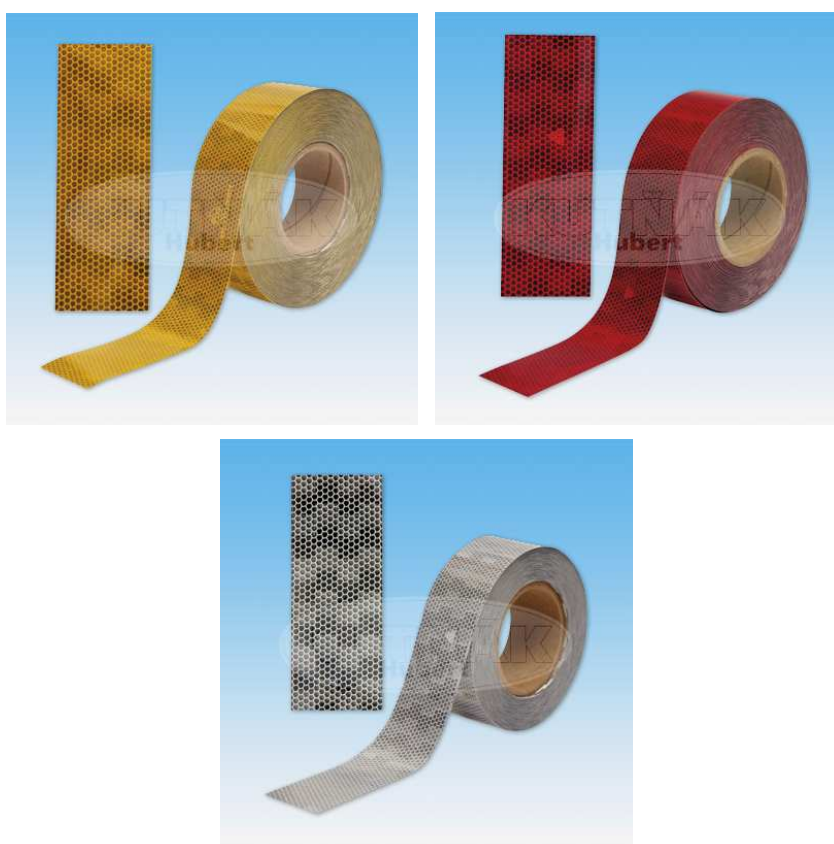
Ke všem nabízeným kabelům jsou dále nabízeny zásuvky a zástrčky, které slouží jako náhradní díl, při jejich případném poškození.

5.2.5 Reflexní značení

V případě reflexního značení napomáhá rostoucímu prodeji evropská legislativa a její novelizace. To má za následek doplnění, anebo výměnu prvků reflexních tabulí a pásek po celé délce nákladních vozidel a návěsů.

Je tedy nutné sledovat aktuální regule EU, resp. vyhlášky Ministerstva dopravy ČR, které upravují použití reflexních materiálů. Současná norma ECE 104 má za následek doplnění reflexních pásek na všechna nově registrovaná vozidla s platností od 10. 10. 2011 na celém území EU. V konečném součtu to jen v České republice dělá zhruba 250 – 300 nákladních vozidel měsíčně. Aby mohlo být zboží reflexního značení vpuštěno do oběhu, musí mít viditelné označení čísla homologace a prodejce má za povinnost komukoliv nahlédnout do certifikátů a homologačních listin přeložených do českého jazyka.

Při dodržení předepsaného použití dle návodu je nabízena záruka až do výše 8 let.



Obr. 7 – Reflexní značení [12]

5.2.6 Startéry a alternátory

V případě startérů a alternátorů se jedná o nejvíce sofistikované zboží v nabídce firmy Hubert Kutňák, s.r.o. I v tomto případě firma pokrývá více jak 90% veškerého vozového parku v EU. Výjimečně jsou v nabídce i startéry a alternátory 12V, které jsou primárně dodávány pro lehká dodávková vozidla, stavební a zemědělské stroje

Produkce těchto výrobků je zcela v režii evropských výrobců, a to zejména v Anglii a Německu. V obou zemích mají výrobci velké zkušenosti, čímž je minimalizována poruchovost a složité reklamační řízení. Záruka se poskytuje standardně 24 měsíců. Je nutné ještě podotknout, že firma Hubert Kutňák, s.r.o. jako jedna z mála nepožaduje při prodeji jakéhokoliv startéru či alternátoru, zálohu na předchozí díl.

5.2.7 Stírací lišty

I přestože stírací lišty patří mezi produkty běžné spotřeby, věnuje se jim značná pozornost z důvodu dodržení vysoké jakosti. Firma je nakupuje pouze u originálního výrobce SWF / VALEO Germany, což sebou nese vyšší cenu, ale taky nulové procento reklamací. Lišty a ramínka jsou dodávány ve standardních délkách od 500mm – 700mm pro nákladní vozidla. Pro autobusy jsou ve většině případů dodávány délky 800mm – 1000 mm. Pochopitelně, že vše se může měnit s ohledem na rozměry daného vozidla.

5.2.8 Zpětná zrcadla

System zpětných zrcadel je stejně jako alternátory a startéry, řazen mezi sofistikovanější část náhradních dílů. Firma nabízí zrcadla zatím jen na nákladní vozidla, a to od německého výrobce MEKRA-LANG, italského Magneti Marelli a španělského FICO MIRRORS. Díky tomu může zákazníkům nabídnout kompletní nabídku zpětných zrcadel na většinu evropských nákladních vozidel.

Od druhé poloviny roku 2011 bude firma nabízet ve srovnatelném rozsahu i kvalitě, výrobky asijské produkce, která sebou přinese úsporu nákladů pro koncového spotřebitele. Navíc nabídka bude rozšířena i o systém zpětných zrcadel na převážnou většinu evropských autobusů a částečně i stavebních strojů. I v případě výroby a prodeje zpětných zrcadel je povinnost uvádět viditelné číslo homologační značky na výrobku.

5.3 Certifikace prodávaného zboží

Certifikace a následná homologace je povinná při výrobě a následném prodeji všech náhradních dílů, a to nejen na nákladní vozidla.

I přestože firma Hubert Kutňák, s.r.o. se zabývá pouze velkoobchodním prodejem a nikoliv výrobou, má na všechny prodávané výrobky patřičné homologační listy a doklady o původu zboží.

Konečnou kontrolu výše zmíněných dokladů provádějí Stanice technické kontroly a námatkové i policie na území EU.

5.4 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza se zaměří na důležité faktory společnosti, nejprve na vnitřní tj. slabé a silné stránky. V případě vnějších stránek to budou hrozby a příležitosti.

5.4.1 Silné stránky

Níže uvedené silné stránky ukazují přednosti, jenž může firma využít pro své budoucí směřování, čímž bych zmínil odborné znalosti zaměstnanců. Díky pravidelným školením jsou schopni identifikovat jakýkoliv nabízený výrobek, což znamená pro zákazníky velkou úsporu času. To je i dáno perfektně zpracovaným elektronickým a nově i tištěným katalogem. Na základě těchto skutečností můžou zákazníci společně s obchodníky souběžně procházet nabízený sortiment.

- Odborně vyškolený tým obchodníků, kteří ihned pomůžou s identifikací výrobků
- Flexibilita malé rodinné firmy
- Precizně vytvořené tištěné katalogy
- Prvotní snaha o co nejlepší prezentaci výrobků, a to jak na internetu, tak i na veletrzích
- Díky specializaci schopnost nabídnout nízkou cenu
- Pozvolná expanze v rozšiřování sortimentu = dobré cash flow
- Možnost volby v nabídce mezi originálním výrobkem a kvalitní náhradou

- Kreativita při vytváření reklamních kampaní

5.4.2 Slabé stránky

Slabé stránky jsou varováním před problémy, které firma zatím není schopna vyřešit. Předně je nutno zmínit nemožnost podepsání smlouvy s dodavatelem (vždy výrobcem) o exkluzivitě nabízeného sortimentu. Dodavatel se tak nemusí vázat na jednoho distributora. Tím firma Hubert Kutňák, s.r.o. musí neustále kontrolovat, zda na trh nevstoupil další distributor dané značky. To samozřejmě nese určitou ztrátu času a zároveň brzdí i případnou větší propagaci nabízených značek výrobků.

Bohužel firma Hubert Kutňák, s.r.o. bojuje s menším povědomím o vlastní značce mezi zákazníky.

- Nemožnost smluvního vztahu s velkými zákazníky
- Nízké povědomí o firemní značce
- Špatná jazyková vybavenost zaměstnanců
- Dlouhá dodací lhůta u některého druhu zboží
- Specializace, která vede k malé skladbě nabízeného sortimentu
- Dražší služby tuzemských přepravců můžou zkomplikovat cestu exportu zboží na okolní trhy

5.4.3 Příležitosti

Příležitosti dávají firmě šanci k růstu a obsáhnutí většího množství zákazníků. Firma Hubert Kutňák, s.r.o. může díky globalizaci proniknout i na vzdálenější trhy. Taktéž by měla firma více využívat příspěvků a grantů od EU na podporu malého a středního podnikání. Brzy bude na trhu práce chybět generace pracovníků, kteří jsou vzděláni v technickém oboru. Celému odvětví by prospělo, kdyby se stát více angažoval v propagaci nepopulárních učebních oborů, které můžou na trhu chybět. Stát, resp. region by se měl soustředit na prezentaci kraje a být v kontaktu s okresními hospodářskými komorami příhraničních států. Tato spolupráce může prezentovat firmy příbuzné v oboru a zvýšit obchodní výměnu zbo-

ží, což ve finále zvýší zahraniční obchod státu. V neposlední řadě chybí moderní dopravní infrastruktura, a to v rámci celé ČR.

- Díky globalizaci, přístup k dodavatelům na celém světě
- Získání grantů a příspěvků do EU pro prezentaci doma i v zahraničí
- Rozvoj vzdělání v technickém směru obyvatel ČR
- Těsnější ekonomická spolupráce s okolními státy
- Využívat nové trendy v IT technologiích
- Větší prezentace regionu nejen v zemích EU
- Modernizace dopravní infrastruktury

5.4.4 Hrozby

Hrozby patří mezi velmi důležité stránky SWOT analýzy, neboť můžou oslabovat pozici každé firmy. Mezi největší hrozby firmy Hubert Kutňák, s.r.o. patří neustále rostoucí cena ropy, která napřímo vstupuje do výroby náhradních dílů, což jejich cenu neustále zvyšuje.

Taktéž s rostoucí šíří nabízeného zboží roste i důkladnější kontrola kvality. Ač firma Hubert Kutňák takřka nic ze svého sortimentu nevyrobí, neznamená to, že nenes zodpovědnost za nabízené zboží. Proto je důležité věnovat maximální péči při výběru nových dodavatelů. Získání důvěry zákazníka je velmi dlouhodobý proces, a proto by případná ztráta mohla posílit pozici konkurence na trhu. Jako stále důležitější hrozba se jeví nestabilní kuru CZK vůči ostatním měnám. I přes problémy, které v současné době má Evropská Unie, tak by firmám prospělo zavedení jednotné měny EURO.

- Rostoucí cena ropy v posledních měsících zdražuje materiál a tím i zvyšuje cenu nabízeného zboží. Taktéž vyšší cena ropy, respektive nafty odrazuje dopravce k nákupu dílů a příslušenství
- Odpovědnost za výrobky, které distribuuje. Ačkoliv podíl viny na případných problémech v kvalitě nese výrobce, distributorem je stále společnost Hubert Kutňák, s.r.o.

- Díky globalizaci nastává expanze zahraničních firem, zejména z Polska. Tyto firmy se snaží uchytit dumpingovými cenami a výrazně poškozují trh
- Dodavatelé jsou určujícími faktory na trhu = nemožnost získání exkluzivity.
- Chybějící Euro a tím i nestabilní kurz CZK vůči ostatním měnám

5.5 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Porterova analýza 5 konkurenčních sil umožňuje zkoumat vnější vlivy, které působí na firmu. Díky této analýze může každý podnik plánovat a určovat strategii v jeho dalším rozvoji.

5.5.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Firma Hubert Kutňák, s.r.o. působí na trhu od roku 1992, což ji umožnilo si vybudovat široký okruh distributorů v České republice i na Slovensku. Na druhou stranu to znamená vyvíjet služby a rozšiřovat sortiment, aby nedocházelo k fluktuaci stávajících zákazníků ke konkurenci. Je nutné podotknout, že vstupem ČR do EU vzrostla konkurence a tím i tlak na snižování cen a zároveň větší plynulost v zásobování.

Jak již bylo předesláno ve SWOT analýze, největší konkurence pochází z Polska. Tyto firmy, ale zatím zásobují spíše obchody v příhraničních oblastech. Pokud by ovšem nastala situace, kdy polské firmy vstoupí na český trh celoplošně, znamenalo by to velké ohrožení konkurenceschopnosti společnosti Hubert Kutňák, s.r.o. Aby firma toto riziko minimalizovala, je nutné do budoucna ještě více zkvalitnit své služby.

5.5.2 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Velkoobchodní prodej firmy Hubert Kutňák, s.r.o. patří podle Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE (dříve OKEČ) do skupiny 45.30. V České republice existují společnosti, které jsou přímými i nepřímými konkurenty:

PROPLAST CZ, s.r.o.

Tato firma je pobočka německé firmy PROPLAST Fahrzeugbeleuchtung GmbH a je takřka jedním z mála přímých konkurentů. Specializuje se pouze na osvětlení nákladních vozidel, návěsů a autobusů. Skupina PROPLAST je obchodní společnost a nechává si pod vlastní

značkou vyrábět značnou část nabízeného sortimentu v Portugalsku, Řecku a částečně i v Číně.

ELIT CZ, spol. s r.o.

Jedná se o firmu, která je dominantní v prodeji náhradních dílů na osobní a dodávková vozidla. Ačkoliv se nespécializuje na prodej stejného sortimentu firmy Hubert Kutňák, s.r.o., dováží podobné zboží z Tchaj-wanu, Turecka a Číny. Hlavní síla firmy ELIT je dokonale pokrytí kamenných poboček území ČR, velká vyjednávací síla u dodavatelů a zázemí finančně silné společnosti.

OPOLTRANS ČESKO s.r.o.

Takřka podobný případ jako v případě předcházející společnosti ELIT CZ, avšak s tím rozdílem, že OPOLTRANS ČESKO, s.r.o. se specializuje na prodej všech náhradních dílů na nákladní vozidla a návěsy. Výhodou této firmy je umístění mateřské pobočky v Polsku, kde je leaderem na tamějším trhu. To sebou přináší výhody velkého trhu a tím i možnost optimalizace nákupu v případě nižších cen. Doposud má tato firma pouze tři pobočky, a to v Ostravě, Olomouci a Praze, čímž se soustředí pouze na daný region a nepůsobí celoplošně.

5.5.3 Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů

V odvětví velkoobchodního prodeje s příslušenstvím na nákladní vozidla, návěsy a autobusy panuje velká konkurence. Co se týká substitutů je zde možnost přejítí zákazníka ke konkurenci. Obzvláště v tomto prostředí je konečný spotřebitel (dopravce) velmi citlivý na kvalitu, rychlost dodání a především nabízenou cenu. Velmi často se stává, že poptávka po daném druhu zboží je podmíněna nízkou cenou, což znamená přechod od značkového dílu (evropského) k asijské alternativě. Do budoucna by firma měla být připravena nabídnout nejprodávanější položky v alternativách různé cenové úrovně.

5.5.4 Vyjednávací vliv odběratelů

Prodej náhradních dílů na již zmíněná vozidla nemá takřka koncového spotřebitele. Vždy se jedná o dopravce, který je nucen bedlivě sledovat náklady, servis a náhradní díly obzvláště. Díky tomu jsou prodejci firmy Hubert Kutňák, s.r.o. vystaveni tlaku na co nejnižší

cenovou hladinu a jakákoliv změna může mít negativní dopady na prodej. Tento trend je možné sledovat vždy, když v automobilové dopravě dochází ke zdražování důležitých vstupů, tj. mýtného a pohonných hmot. K důležitým odběratelům patří:

- ADIP, spol. s r.o.
- EMT-CZECH, spol. s r.o.
- J plus Z, s.r.o.
- MONTEX, s.r.o.

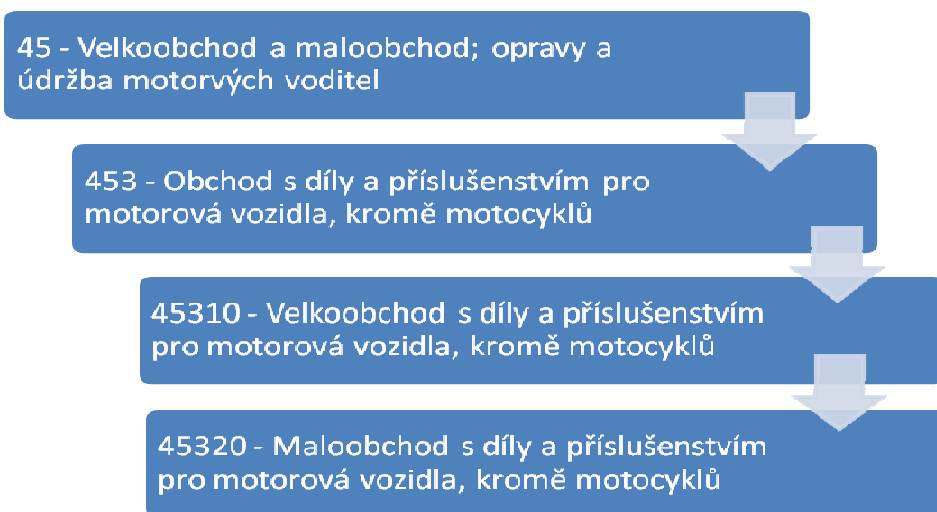
5.5.5 Vyjednávací vliv dodavatelů

Vliv ze strany dodavatelů spočívá v tom, že každý rok požadují neustále rostoucí obraty, což je v době rostoucích cen pohonných hmot problém. Navíc všichni dodavatelé z Číny a Turecka požadují platbu předem, což vyžaduje neustálé sledování CASH-FLOW a taky platební morálky odběratelů.

5.6 Analýza odvětví

Ekonomika každého státu je velmi úzce spjata se sektorem služeb, resp. velkoobchodu a maloobchodu díly na automobily. Tento jev je možné sledovat i v České republice, která je nejen evropským lídrem ve výrobě automobilů, ale i výrobou náhradních dílů na osobní i nákladní vozidla.

Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) v ČR prošla mnohými úpravami a především sjednocením struktury i s ostatními státy EU. Tím vzniká předpoklad pro snadnou analýzu a statistiku odvětví v rámci jednotlivých států Evropské Unie.



Obr. 8 – Klasifikace ekonomických činnosti pro Hubert Kutňák, s.r.o. [13]

Firma Hubert Kutňák, s.r.o. patří dle struktury klasifikace do sekce G (Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel) skupiny 453 (Obr. 8)

Jak již bylo v úvodu zmíněno, celý oddíl CZ-NACE 45 prodělává v tržbách dynamický rozvoj (Tab. 1), který dosáhl vrcholu v roce 2008, ale o rok později došlo k hospodářskému útlumu, což zapříčinilo propad o 18%.

Tab. 2 – Ukazatele vývoje CZ-NACE 45 [14]

Ukazatel	Měřicí jednotka	2005	2006	2007	2008	2009
Tržby celkem	mil. Kč	313 031	359 788	416 782	403 787	340 359
Průměrná hrubá měsíční mzda na 1 přepočtenou osobu	Kč	17 545	18 654	20 611	21 697	21 442
Podíl obchodní marže na tržbách za zboží	%	11,0	10,0	9,4	9,8	9,8

Neméně zajímavým ukazatelem je i vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy (Tab 1). Od roku 2005 do roku 2008 rostly mzdy o 6-10% ročně, tak při 18% propadu došlo k nepatrnému snížení o 1%. Vývoj tržeb je spíše sestupný a prozrazuje konkurenční souboj o trh, respektive zákazníka, což firmy nutí k postupnému zlevňování na úkor marže.

Tab. 3 – Počet podniků na trhu a vývoj zaměstnanosti CZ-NACE 45 [14]

Ukazatel	Měřicí jednotka	2005	2006	2007	2008	2009
Zaměstnané osoby celkem ve fyzických osobách	osoby	83 584	84 140	82 737	86 639	85 058
z toho:						
průměrný evidenční počet zaměstnanců ve fyzických osobách	osoby	57 012	59 649	59 258	60 839	58 304
Průměrný evidenční počet zaměstnanců – přepočtený	osoby	56 408	58 989	58 721	59 467	57 465

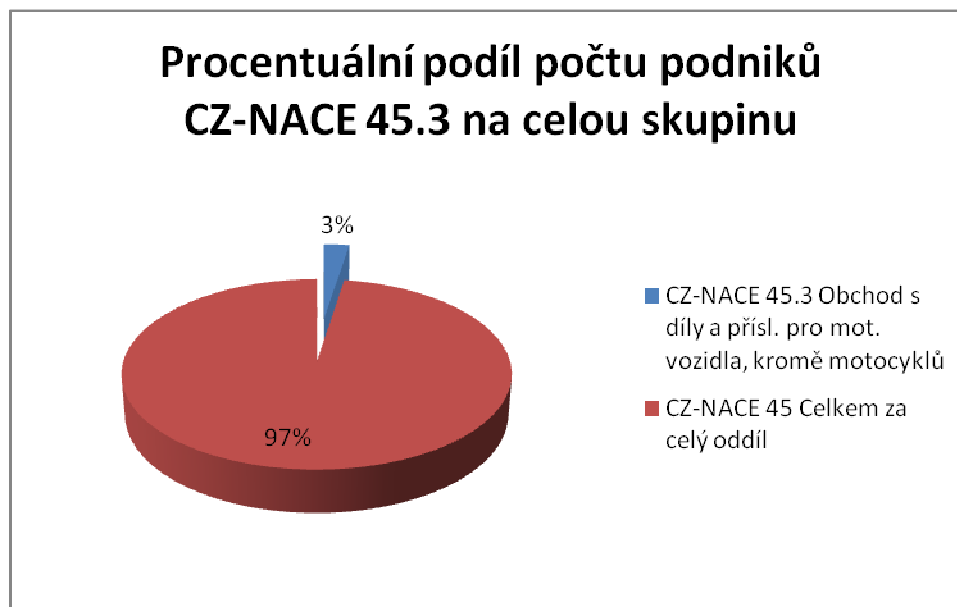
Počet zaměstnanců poklesnul o zhruba 1581 (Tab. 2), ale jak vyplývá z předchozí tabulky (Tab. 1), propad ve mzdách byl minimální, tak podniky spíše optimalizovali počet zaměstnanců.

Tab. 4 – Počet podniků dle skupin CZ-NACE 45.0 – 45.4 [15]

Oddíl, skupina		Počty organizací CZ-NACE 45 k 30. 9. 2009	Počty organizací CZ-NACE 45 k 30. 9. 2010	
45	Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel	45 712	49 415	
	45.0	nezařazeno	3	
	45.1	Obchod s motorovými vozidly, kromě motocyklů	5 189	4 483
	45.2	Opravy a údržba mot. vozidel, kromě motocyklů	39 212	43 497
	45.3	Obchod s díly a přísl. pro mot. vozidla, kromě motocyklů	1 169	1 281
	45.4	Obchod, opravy a údržba motocyklů, jejich dílů a příslušenství	139	151

Podíváme-li se podrobněji na skupiny CZ-NACE 45.0 – 45.4 (Tab. 3), zjistíme, že nejdominantnější podíl v počtu podniků má skupina 45.2. Oproti roku 2009 dochází k propadu pouze u skupiny 45.1, ostatní skupiny mají nárůst od 5% až po 10%.

V případě skupiny CZ-NACE 45.3, tak se podílí zhruba 3% na celém odvětví CZ-NACE 45 (Obr. 9).



Obr. 9 - Graf podílu CZ-NACE 45.3 na celou skupinu [15]

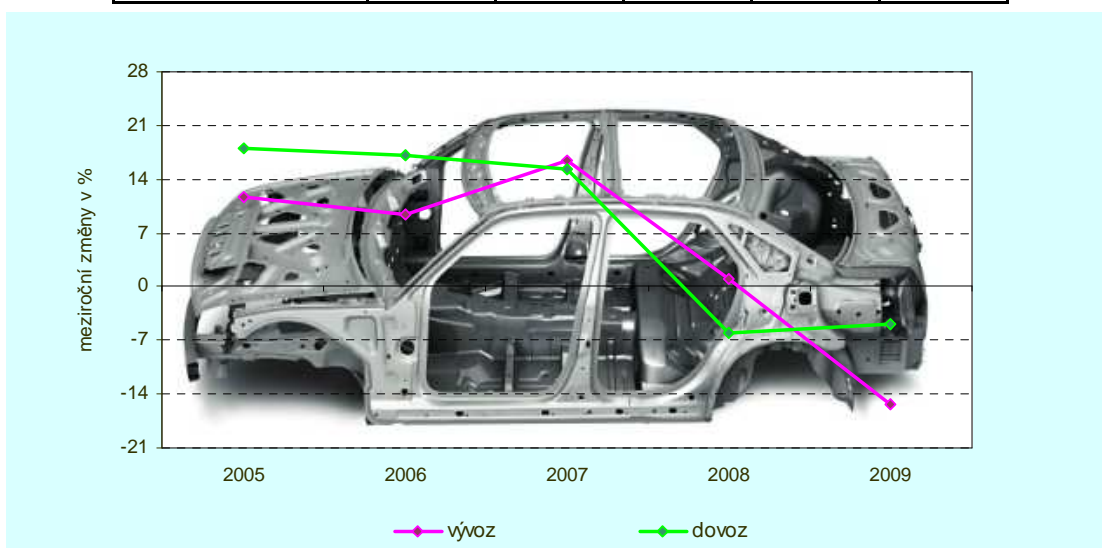
5.6.1 Bilance zahraničního obchodu s díly a příslušenstvím motorových vozidel

V případě zahraničního obchodu s díly a příslušenstvím motorových vozidel (značeno SITC 784) můžeme konstatovat, že do roku 2007 se postupně navyšoval, takže v roce 2007 proti roku 2005 byl vyšší o 30,3 % (64,0 mld. Kč). V následných dvou letech došlo k poklesu obratu zahraničního obchodu s díly a příslušenstvím motorových vozidel, nicméně v roce 2009 v porovnání s rokem 2005 byl obrat vyšší ještě o 13,2 % (27,9 mld. Kč). V 1. pololetí 2010 se obrat meziročně navýšil o 24,0 % (27,6 mld. Kč). [16]

Vývoz dílů a příslušenství motorových vozidel se postupně navyšoval (Tab. 4) až do roku 2008, kdy však meziroční tempo růstu nedosahovalo ani jednoho procenta. V roce 2008 byl vývoz těchto výrobků v porovnání s rokem 2005 o 28,8 % vyšší (38,8 mld. Kč). V roce 2009 došlo k výraznému meziročnímu propadu vývozu dílů a příslušenství motorových vozidel, nicméně v tomto roce byl uvedený vývoz proti roku 2005 vyšší o 8,9 % (12,0 mld. Kč). Pokles vývozu postihl prakticky téměř všechny hlavní druhy dílů a příslušenství motorových vozidel. V 1. pololetí 2010 vývoz dílů a příslušenství motorových vozidel opětovně oživil a meziročně vzrostl o 23,9 % (16,9 mld. Kč). [16]

Tab. 5 - Vývoz, dovoz a bilance zahraničního obchodu s díly [16]

Činnost	2005	2006	2007	2008	2009
Vývoz dílů a příslušenství motorových vozidel v mld. Kč	134,4	147,2	171,5	173,1	146,4
- meziroční změny v mld. Kč	13,8	12,8	24,3	1,6	-26,7
- meziroční změny v %	11,6	9,5	16,5	0,9	-15,4
Dovoz dílů a příslušenství motorových vozidel v mld. Kč	76,7	89,9	103,6	97,5	92,6
- meziroční změny v mld. Kč	11,8	13,2	13,7	-6,1	-4,9
- meziroční změny v %	18,1	17,2	15,3	-6	-5
Obchodní bilance s díly a příslušenstvím motorových vozidel v mld. Kč	57,6	57,3	67,9	75,6	53,8
- meziroční změny v mld. Kč	2	-0,3	10,6	7,7	-21,8



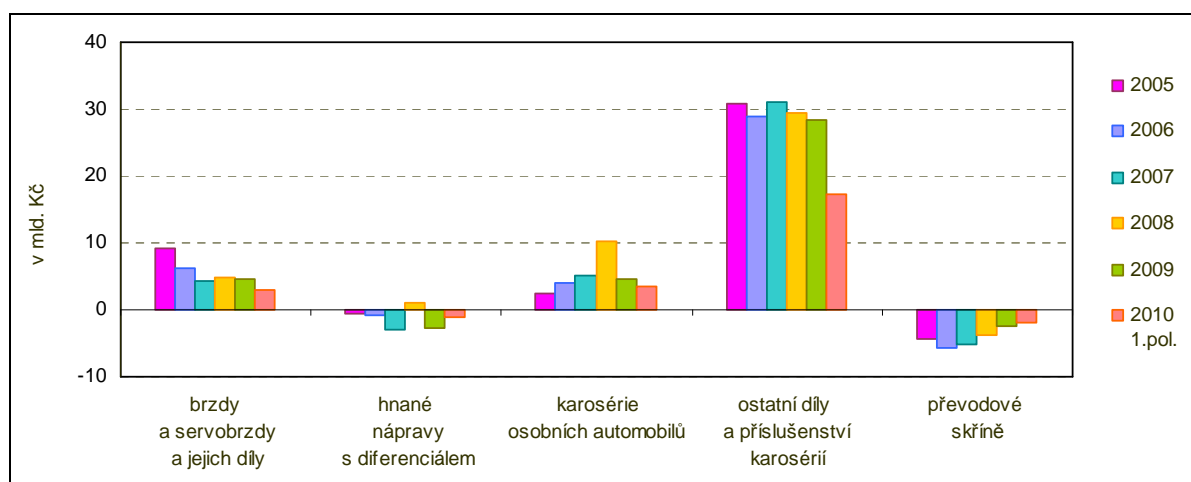
Obr. 10 - Meziroční změny vývozu a dovozu dílů a příslušenství [16]

Už z grafu je patrné (Obr. 10), že dovoz dílů a příslušenství motorových vozidel představoval po celé sledované období přibližně tři pětiny jejich vývozu. Poměrně vysoká tempa růstu dovozu těchto výrobků se udržela do roku 2007. V tomto roce byl proti roku 2005

jejich dovoz o 35,1 % vyšší (26,9 mld. Kč) a dosáhl nejvyšší hodnoty za celé období 2005 až 2009. [17]

V letech 2008 a 2009 provázal dovoz dílů a příslušenství motorových vozidel pokles, v roce 2009 byl však proti roku 2005 tento dovoz ještě vyšší o 20,7 % (15,9 mld. Kč). V 1. pololetí 2010 došlo k opětovnému růstu dovozu dílů a příslušenství motorových vozidel. Meziročně dovoz vzrostl o 24,1 % (10,7 mld. Kč). [17]

Po celé sledované období vykazovala bilance zahraničního obchodu s díly a příslušenstvím motorových vozidel přebytek. Docílené kladné saldo bylo výsledkem aktivních bilancí zahraničního obchodu téměř u všech hlavních druhů dílů a příslušenství motorových vozidel. Schodek byl v letech 2005 až 2009 zřejmý u bilance obchodu s převodovými skříněmi (Obr. 11). Přebytek obchodní bilance s díly a příslušenstvím motorových vozidel byl nejvyšší v roce 2008 (krytí dovozu vývozem činilo 77,5 %). V 1. pololetí 2010 bylo aktivum bilance s uvedenými výrobky meziročně o 6,2 mld. Kč vyšší (krytí dovozu vývozem dosáhlo 158,9 %). [17]



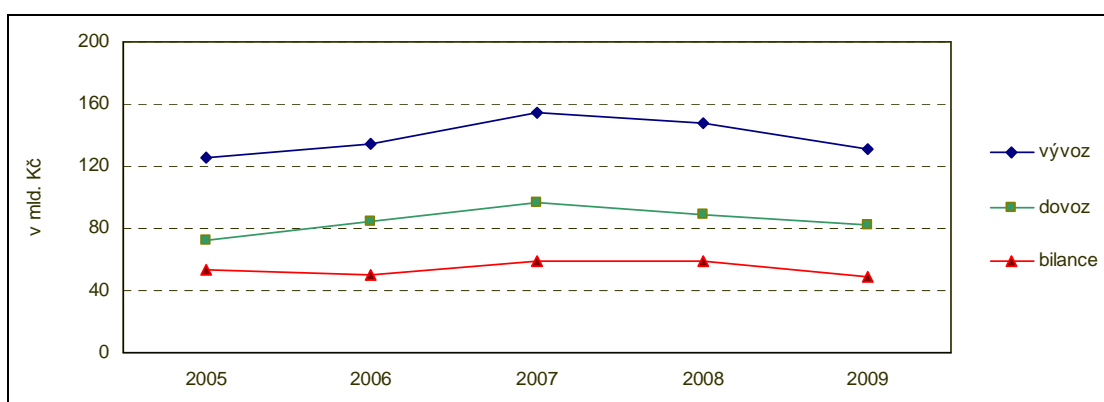
Obr. 11 – Bilance vybraných skupin SITC 784 [16]

5.6.2 Zahraniční obchod s díly pro vozidla podle hlavních teritoriálních seskupení

V teritoriální struktuře zahraničního obchodu s díly a příslušenstvím motorových vozidel měly v letech 2005 až 2009 rozhodující zastoupení státy Evropské unie. Toto teritoriální uskupení zaujímalo nejsilnější pozici jak na celkovém vývozu dílů a příslušenství motorových vozidel, tak i na celkovém dovozu.

vých vozidel, tak i na jejich celkovém dovozu. Na celkovém obratu zahraničního obchodu s díly a příslušenstvím motorových vozidel druhý největší, výrazně ale nižší, podíl připadl na ostatní vyspělé tržní ekonomiky (2,6 %). Zastoupení zbývajících teritoriálních seskupení bylo nevýznamné. V roce 2009 v porovnání s rokem 2005 se obrat zahraničního obchodu s díly a příslušenstvím motorových vozidel zvýšil o 13,2 %. Podprůměrný přírůstek obratu zaznamenaly státy EU (8,2 %), největší relativní nárůst byl zřejmý u ostatních států, dále pak rozvojových ekonomik, Společenství nezávislých států a ostatních vyspělých tržních ekonomik. To se odrazilo ve změně pozice jednotlivých seskupení na celkovém obratu zahraničního obchodu s díly a příslušenstvím motorových vozidel v roce 2009. Postavení států EU se oslabilo o 4,2 p.b., a to ve prospěch všech ostatních teritoriálních seskupení. [16]

Vývoz do států EU se v roce 2005 podílel na celkovém vývozu dílů a příslušenství motorových vozidel 93,1 %. Zastoupení zbývajících teritoriálních seskupení (Tab. 5) se na celkovém vývozu uvedených výrobků v roce 2005 pohybovalo mezi 0,1 % (státy ESVO) až 2,3 % (Společenství nezávislých států). V roce 2009 v pozici jednotlivých teritoriálních uskupení na celkovém vývozu dílů a příslušenství motorových vozidel došlo proti roku 2005 ke změnám. Nadále sice dominoval vývoz do států EU, protože se ale v roce 2009 proti roku 2005 zvýšil pouze o 4,7 %, tak jeho pozice se o 3,6 p.b. oslabilo. Zbývajících teritoriálních uskupení zaznamenala poměrně vysoké relativní nárůsty vývozu a tím i posílení úlohy na celkovém vývozu dílů a příslušenství motorových vozidel (např. SNS na 4,2 %, rozvojové ekonomiky na 2,9 % a ostatní vyspělé tržní ekonomiky na 2,7 %). [16]



Obr. 12 - Graf vývozu, dovozu a obchodní bilance s díly vozidel se státy EU [16]

Tab. 6 – Zahraniční obchod s díly podle hlavních teritoriálních seskupení [16]

	Vývoz		Dovoz		Bilance	
	2005	2009	2005	2009	2005	2009
v mil. Kč						
Celkem	134 400	146 393	76 709	92 592	57 691	53 801
z toho:						
státy EU	125 102	131 034	71 887	81 796	53 215	49 238
státy ESVO	180	183	248	332	-68	-149
ostatní vyspělé tržní ekonomiky	2 845	3 883	2 630	3 293	215	590
rozvojové ekonomiky	2 248	4 209	1 362	5 565	886	-1 356
Společenství nezávislých států	3 091	6 186	266	210	2 825	5 976
evropské tranzitivní ekonomiky	573	81	11	82	562	-1
ostatní státy	354	817	293	1 299	61	-482

5.6.3 Zahraniční obchod s díly vozidel podle hlavních partnerských států

Vývoz dílů a příslušenství motorových vozidel byl v letech 2005 až 2009 realizován kromě států EU i do států mimo EU (Tab. 6). Deset největších vývozních orientací se v roce 2005 i v roce 2009 podílelo na celkovém vývozu dílů a příslušenství motorových vozidel necelými devíti desetinami. Postavení prvních tří států (Německo, Slovensko a Francie) se na celkovém vývozu dílů a příslušenství motorových vozidel v roce 2009 oslabilo na 63,0 % ze 65,9 % v roce 2005 vlivem nižšího vývozu do Německa. Do Německa byla i tak v roce 2009 nadále směřována největší část vývozu dílů a příslušenství motorových vozidel, tento vývoz byl ale proti roku 2005 o 6,0 % (4,4 mld. Kč) nižší. V 1. pololetí 2010 došlo k jeho opětovnému nárůstu (meziročně o 14,9 %). Na Slovensko a do Francie se vývoz uvedených výrobků v roce 2009 proti roku 2005 navýšil o 64,0 % (5,2 mld. Kč) a o 36,7 % (2,8 mld. Kč). Tento trend pokračoval i v 1. pololetí 2010 (meziroční nárůst o 30,1 % a 41,0 %). Zastoupení států mezi deseti největšími vývozními orientacemi se v roce 2009 proti roku 2005 poněkud změnilo - v roce 2009 nebyly v desítku nejvýznamnějších partnerů zastoupeny Rakousko a Švédsko, naopak se zařadily Rusko a Indie. [16]

Tab. 7 – Vývoz dílů a příslušenství do hlavních partnerských států [16]

Stát	2005		Stát	2009	
	v mld. Kč	podíl v %		v mld. Kč	podíl v %
Vývoz celkem	134 400	100	Vývoz celkem	146 393	100
z toho:			z toho:		
Německo	72 945	54,3	Německo	68 584	46,8
Slovensko	8 117	6	Slovensko	13 313	9,1
Francie	7 590	5,6	Francie	10 373	7,1
Španělsko	7 025	5,2	Polsko	7 961	5,4
Belgie	5 042	3,8	Španělsko	6 761	4,6
Polsko	4 761	3,5	Rusko	5 241	3,6
Rakousko	4 027	3	Spojené království	4 835	3,3
Spojené království	4 026	3	Belgie	4 724	3,2
Maďarsko	3 230	2,4	Maďarsko	3 930	2,7
Švédsko	2 738	2	Indie	2 582	1,8
Uvedené státy celkem	119 501	88,8	Uvedené státy celkem	128 304	87,6

Oproti tomu dovoz dílů a příslušenství motorových vozidel byl též v letech 2005 až 2009 realizován zejména z deseti států, mezi kterými byly zastoupeny nejen státy EU, ale i státy mimo EU. Uvedených deset států se na celkovém dovozu dílů a příslušenství motorových vozidel podílelo v roce 2005 i v roce 2009 více než devíti desetinami. Podíl prvních čtyř států (Německo, Polsko, Francie a Španělsko) na celkovém dovozu činil 70,9 % v roce 2009 v porovnání se 76,0 % v roce 2005. Vlivem poklesu dovozu o 2,8 % (1,3 mld. Kč) se snížil podíl Německa, které však stále zůstává hlavním dodavatelem dílů a příslušenství motorových vozidel (v 1. pololetí 2010 se dovoz z Německa meziročně navýšil o 28,9 %, (6,0 mld. Kč). Druhým největším dodavatelem bylo v roce 2009 (i v 1. pololetí 2010) Polsko, které postavení na celkovém dovozu dílů a příslušenství motorových vozidel proti roku 2005 významně posílilo vlivem zvýšení dovozu uvedených výrobků o 172,4 % (6,0 mld. Kč). Vzrostla i pozice Francie a snížil se podíl Španělska, které přesto ale zůstalo čtvrtým největším dodavatelem dílů a příslušenství motorových vozidel. V první desítce největších států, ze kterých byl realizován dovoz dílů a příslušenství motorových vozidel, se v roce 2009 umístila nově Korea, která nahradila Spojené království. [16]

5.6.4 Shrnutí a perspektivy odvětví

Jak ukazují výsledky z roku 2010, tak růst vývozu náhradních dílů má pokračující vzestupnou tendenci a nadále patří důležitý segment ekonomiky České republiky, a to zejména v těchto aspektech:

- Navzdory nedávné krizi automobilového průmyslu, jsou vykazovány rostoucí prodeje, nejen v celém oddíle CZ-NACE 45, ale i produktů SITC 784
- Na celkovém odbytu zahraničního obchodu se díly a příslušenství motorových vozidel podílely 6,1%
- Odvětví se stává důležitým faktorem v ekonomice ČR
- V roce 2010 (1. pololetí) na díly a příslušenství motorových vozidel připadlo 12,7% z obrátu zahraničního obchodu se stroji a dopravními prostředky a 46,0% z obrátu zahraničního obchodu se silničními vozidly
- Díky tradici ve výrobě náhradních dílů, disponujeme kvalitním zázemím pracovníků v daném odvětví, což přináší přidanou hodnotu pro výrobce i českou ekonomiku
- Na území ČR má řada zahraničních výrobců své pobočky s vývojem a následnou výrobou [17]

6 ANALÝZA NĚMECKÉHO TRHU

V této kapitole se nejdříve podrobněji zaměřím na Německo zejména na tamější zvyky pro obchodní kontakty, hospodářský vývoj, prognózy, makroekonomické ukazatele a doporučení vydaná Ministerstvem zahraničních věcí ČR.

Poté provedu teritoriální srovnání a bilanci obchodování v rámci skupiny NACE 45 - Obchod s díly a příslušenstvím pro motorová vozidla.

6.1 Základní informace o teritoriu

Oficiální název státu

Spolková republika Německo (SRN)

Bundesrepublik Deutschland (BRD)

Úřední jazyk

němčina, lokálně dánština, fríština a lužická srbština

Rozloha

357 020,22 km²

SRN sousedí s devíti státy, z nichž nejdelší společnou hranici má s Rakouskem (815 km), pak s Českou republikou (811 km), následuje Nizozemí (567 km), Francie (448 km), Polsko (442 km), Švýcarsko (316 km), Belgie (156 km), Lucembursko (135 km) a Dánsko (67 km). Na severu Německo obklopuje Baltské a Severní moře. [17]

Počet obyvatel, hustota na km², podíl ekonomicky činného obyvatelstva

Tab. 8 - Vývoj počtu obyvatel v Německu 2006 – 2009 [17]

Počet obyvatel v tis. Celkem	2006	2007	2008	2009
	82 314,90	82 217,80	82 002,40	81 802,30
Muži	40 301,20	40 274,30	40 184,30	40 103,60
Ženy	42 013,70	41 943,50	41 818,10	41 698,70

Z celkového počtu 81,8 miliónů obyvatel je 91,2 % německé národnosti. Přibližně 67 miliónů obyvatel žije (81 %) ve starých spolkových zemích. Nejlidnatější spolkovou zemí je Severní Porýní-Vestfálsko (17,873 mil. obyvatel), následuje Bavorsko (12,510 mil.) a Bádensko-Württembersko (10,744 mil.). Průměrná hustota obyvatelstva v SRN je 229 obyvatel na km². Ekonomicky aktivního (práceschopného) obyvatelstva bylo v roce 2009 v Německu přes 41 miliónů. [17]

Průměrný roční přírůstek obyvatelstva a jeho demografické složení

Počet narozených dětí se v SRN nadále snižuje. Důsledkem toho je negativní přírůstek (úbytek) obyvatelstva v hodnotách okolo 0,1% – 0,2 % ročně. Při tomto vývoji vycházejí statistické prognózy s výhledem do roku 2050 z celkového poklesu počtu obyvatelstva na 65–70 miliónů. Takto relativně nízký je tento úbytek jenom díky přistěhovalcům (od roku 1950 se odhaduje počet přistěhovalců z východní a jihovýchodní Evropy a bývalého Sovětského svazu na 4,4 milióny), které brání poklesu ještě razantnějším. Bez něj by se totiž počítalo v roce 2050 s poklesem až na 59 miliónů obyvatel. Nejnižší je počet narozených dětí mezi německým obyvatelstvem v nových spolkových zemích. Řešení nízké porodnosti je v současné době taktéž předmětem rozsáhlých reforem. [17]

Věkově je nejsilněji zastoupena skupina obyvatel mezi 25–45 lety (25,524 mil.), na druhém místě pak skupina 45–65 let (21,230 mil.). Demografové zdůrazňují alarmující skutečnost, že počet lidí starších 65 let (13,351 mil.) značně převyšuje skupinu mladých mezi 15–25 lety (9,159 mil.). [17]

Poměr mezi mladší a starší populací se tedy vyvíjí velice negativně. Podle odhadu Spolkového statistického úřadu bude v roce 2050 v Německu polovina obyvatelstva starší 48 let a jedna třetina starší 60 let. [17]

Národnostní složení

- Němci: 91,2 %
- Cizinci: 8,8 %

Náboženské složení*Tab. 9 - Náboženské složení [17]*

Katolíci:	32,30%
Evangelíci:	31,90%
Židé:	0,20%
Muslimové:	3,90%

Administrativně správní členění země, hlavní město a další velká města

Spolková republika Německo se skládá celkem z 16 spolkových zemí, které mají vlastní zemské sněmy a zemské vlády.

Tab. 10 – Administrativní členění v SRN [17]

Spolkové země a členění podle jejich hlavních měst		
Název země německy	Název země česky	Hlavní město
Baden-Württemberg	Bádensko- Virtemebersko	Stuttgart
Bayern	Bavorsko	München
Berlin	Berlín	Berlin
Brandenburg	Braniborsko	Potsdam
Bremen	Brémy	Bremen
Hamburg	Hamburk	Hamburg.
Hessen	Hesensko	Wiesbaden
Mecklenburg-Vorpommern	Meklenbursko-Přední Po- mořansko	Schwerin
Niedersachsen	Dolní Sasko	Hannover
Nordrhein-Westfalen	Severní Porýní-Vestfálsko	Düsseldorf
Rheinland-Pfalz	Porýní-Falcko	Mainz
Saarland	Sársko	Saarbrücken
Sachsen	Sasko	Dresden
Sachsen-Anhalt	Sasko-Anhaltsko	Magdeburg
Schleswig-Holstein	Šlésvicko-Holštýnsko	Kiel
Thüringen	Duryňsko	Erfurt

Hlavní město celé SRN:

Berlín (3.443.570 obyvatel)

Peněžní jednotka a její členění, používání jiných měn

1 Euro (€) = 100 centů (c)

Od 1. 3. 2002 platí v Německu pouze Euro, jiné peněžní jednotky se oficiálně nepoužívají. [17]

Pracovní doba

Pracovní doba je flexibilní a regulována pouze sjednanými tarify v jednotlivých odvětvích, pro některé podniky je pracovní doba jednotlivě sjednána. Tarify se liší i podle kvalifikačních skupin zaměstnanců. [17]

V případě pracovní doba bank je rozdílná - obvykle: Pondělí – Čtvrtek: 9:00 – 18:00, Pátek: 9:00 – 13:00

Ve velkých městech existují filiálky velkých bank, které mají v pondělí až pátek otevřeno do 20:00 hod a rovněž v sobotu do 14:00 hod. Pro výběr hotovosti a eventuelně i pro bezhotovostní převody lze využívat bankomaty v samoobslužných zónách. [17]

Prodejní doba:

- Prodejní doba velkých obchodních domů a supermarketů je obvykle:
Pondělí - Pátek 09:30 – 20:00 hod. (Některé řetězce, např. Kaufland, do 22:00 hod.)
Sobota 09:00 – 18:00 - 20:00 hod.
- Prodejní doba samoobsluh s potravinami je obvykle:
Pondělí – Pátek 08:00 – 19:00 hod. ev. až do 20:00 hod.
- Sobota 08:00 – 18:00 hod. ev. až do 20:00 hod.

Letní prázdniny:

Po dobu letních školních prázdnin lze očekávat v jednotlivých spolkových zemích omezenější provoz úřadů a firem a současně na hlavních trasách (hlavně sever-jih) podstatné zvýšení provozu na komunikacích. [17]

6.2 Nejdůležitější zvyklosti při obchodním jednání

- serióznost a spolehlivost
- vysoká technická úroveň a kvalita výrobku
- rozumná /reasonable/ cena
- goodwill a nutnost „být přítom“ - na veletrzích, vědeckých sympoziích, konferencích, významných společenských akcích atp.
- navázání osobních kontaktů
- umění lobbovat, napojit se na aktivity státu /mise atp./
- mít na trhu registrovanou firmu
- budování Joint-Venture pro aktivity na místním trhu, event.na třetích trzích
- členství v roce 2004 registrovaném Sdružení českých firem v Německu /Vereinigung tschechischer Unternehmen in Deutschland e.V./
- aktivní využívání státní sítě obchodně-ekonomických zastoupení při ZÚ, GK a zastoupení zahraničních kanceláří agentur CzechTrade, CzechInvest a ČC
- využívání znalostí specifické mentality partnerů v jednotlivých regionech SRN
- aktivní využívání specifík trhů jednotlivých 16 spolkových zemí SRN. [17]

6.3 Víza, pracovní povolení a jiné specifické podmínky

Vzhledem ke skutečnosti, že SRN je členský stát EU, naši občané, cestující do Německa za turistikou, k návštěvě známých, příbuzných atp., nepotřebují víza. Víza rovněž už nepotřebují ani občané ČR zaměstnaní v Německu či zde provozující samostatnou výdělečnou činnost. [17]

Od 1. 5. 2011 s konečnou platností vypršelo přechodné období, a tak občané ČR mají přístup na německý pracovní trh. Nicméně i přesto je nutné vyřídit při déletrvajícím pobytu přihlášení k pobytu na příslušném úřadě. Zajímavý je poznatek, že dle německých předpisů mohou do SRN cestovat cizinci mladší 16 let (v podmínkách českého právního řádu se toto vztahuje pouze na děti do 15 let) i bez vlastního cestovního dokladu, pokud jsou zapsáni v cestovním dokladu rodiče, v jehož doprovodu cestují. U dětí starších 10 let se však vyžaduje, aby zápis v pasu rodiče byl doplněn i fotografií dítěte. Vzhledem k tomu, že české právní předpisy (zákon o cestovních dokladech) takový postup neumožňují, doporučuje se, aby dítě starší 10 let cestovalo do SRN na vlastní cestovní doklad. [17]

Poplatky a specifické podmínky cestování do teritoria

Na základě směrnice EU 2005/64/ES byly zřízeny již ve 42 německých městech, (např. v Berlíně, Kolíně nad Rýnem, Hannoveru, Dortmundu, Düsseldorfu, Stuttgartu) za účelem zlepšení životního prostředí tzv. zóny ochrany ovzduší (Umweltzone). V nejbližších letech budou tyto zóny zavedeny v dalších 17 městech, přičemž tento proces bude stále pokračovat. Jedná se de facto o zákaz provozu motorových vozidel s vysokým obsahem škodlivých výfukových zplodin v centrech těchto měst, z něhož budou vyňata pouze vozidla opatřena příslušnou známkou (plaketou). Porušení povinnosti vyplývající z tohoto opatření je sankcionováno pokutou (40 EUR). [17]

Podmínky využívání místní zdravotní péče českými občany a občany EU

Od 1. 7. 2004 základním průkazem pro bezplatné ošetření v SRN, stejně jako v dalších zemích EU je Evropský průkaz zdravotního pojištění, vydávaný mateřskou zdravotní pojišťovnou. Tento průkaz zakládá občanovi EU nárok na lékařsky nezbytnou zdravotní péči.

6.4 Zastupitelské úřady v teritoriu

Velvyslanectví České republiky ve Spolkové republice Německo

Wilhelmstrasse 44

101 17 Berlin

Tel. (030) 226 38 0

E-mail: berlin@embassy.mzv.cz

Generální konzuláty jsou v těchto městech: Dresden, München, Düsseldorf, Rostock, Hamburg, aj

6.5 Ekonomické ukazatele země

V roce 2010 se německé hospodářství se zotavilo rychleji, než se čekalo. Hlavní spolkové ekonomické instituty očekávají poměrně silný hospodářský růst i v následujících letech.

6.5.1 Vývoj HDP

Německý statistický úřad, který v květnu 2011 vydal zpřesněnou zprávu o vývoji HDP v 1Q tohoto roku, potvrdil růst HDP o 5,2% na meziroční bázi, mezičtvrtletně pak na 1,5% oproti růstu o 0,4% v posledním kvartále 2010. Meziročně je výsledek 1Q11 nejlepší od opětovného sjednocení německých zemí v roce 1991. Růst HDP byl tažen především zvýšenou domácí poptávkou, která se na mezičtvrtletním srovnání podílela celým 1 procentem. Zbytek obstaral export, který rostl mezikvartálně o 3,1% oproti 2,3% ve 4Q10. Dovoz rostl o 4,1% oproti předchozímu růstu o 1,5%. Podle statistického úřadu rostla soukromá spotřeba v 1Q mezičtvrtletně o 1,1%, státní výdaje stouply o 2,1%. Výrazně si polepšilo stavebnictví s růstem o 7% oproti poklesu o 2% v 4Q10. Růst kapitálových výdajů dosáhl úrovně 3,9%. Německá vláda pro letošní rok počítá s růstem HDP o 2,6% a v dalším roce pak s poklesem tempa k cca 1,8%. V roce 2010 HDP rostl o 3,6%. [18]

Jednou z hlavních příčin německého hospodářského boomu byl opětovný růst exportu. Svět, relativně zotavený z hospodářské recese, opět začal nakupovat německé produkty. Dále se příznivě projevil i fakt, že Němci jsou ochotni opět více utrácet. Nemalým podílem rovněž přispěly konjunkturální programy německé vlády. V následujícím roce se má sice výkon ekonomiky zvýšit jen o 2,0% - 2,4%, nicméně i toto číslo se pohybuje nad dlouhodobým trendem. [17]

6.5.2 Nezaměstnanost

I situace na pracovním trhu se od roku 2010 zlepšila, procento nezaměstnaných pokleslo oproti roku 2009 z 9,1 % na 8,6 %. [17]

6.5.3 Inflace

Meziroční míra inflace v Německu se v květnu 2011 po půlročním růstu snížila na 2,3 procenta z dubnových 2,4 procenta. Tehdy dosáhla svého maxima od října 2008.

Hladina spotřebitelských cen zůstala proti dubnu beze změny, Spolkový statistický úřad v konečné zprávě potvrdil předběžné údaje z konce května. Na zvyšování inflace v Německu se od konce loňského roku podílelo především zdražování energie, zejména pohonných hmot. [20]

Tab. 11 – Vývoj inflace v SRN v meziročním srovnání [17]

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1,60%	1,50%	1,60%	2,30%	2,60%	0,40%	1,10%

6.5.4 Úrokové sazby

V následujícím období bude německá ekonomika profitovat rovněž z nízkých úrokových sazeb v rámci eurozóny. Evropská centrální banka (ECB) se při určování hlavních úrokových sazeb orientuje podle ekonomického vývoje „euro-zemí“. Před finanční krizí byly tedy tyto úrokové sazby relativně vysoké, protože mnohé státy zažívaly silný hospodářský růst. [17]

6.5.5 Celkové zadlužení

Pro celkové zadlužení země však tyto prognózy neplatí. Konjunkturální a záchranné balíčky pro bankovní sektor vyhnaly státní závazky prudce nahoru. Zadlužení SRN vzrostlo ze 66% HDP v roce 2008 na 75% v roce 2009 a tento trend pokračoval i v roce 2010. Podle odborníků je toto procento nebezpečně vysoké a může tak ohrozit finanční flexibilitu státu do té míry, že v případě dalších konjunkturálních šoků nebude moci reagovat. Z tohoto důvodu je zapotřebí, aby spolková vláda i nadále pokračovala v úsporném kurzu. [17]

6.6 Zahraniční obchod

Zahraniční obchod patří spolu se zahraničními investicemi k nejdůležitějším předpokladům hospodářského růstu, zaměstnanosti a ekonomické prosperity Německa. Každé třetí vydělané Euro má svůj původ v zahraničí, každé páté pracovní místo je závislé na prosazení německých produktů a služeb v zahraničí. [17]

Od roku 2003 patří Německo k největším světovým vývozcům zboží a služeb. Překonalo USA i Japonsko, nicméně jej v posledních letech začíná překonávat Čína, která se v roce 2009 stala světovou exportní jedničkou. V řadě oborů, jako je např. automobilový průmysl, chemie, vývoz farmaceutik, strojů a zařízení, je SRN stále světovou exportní jedničkou, i když jeho pozici - např. u chemie, ale i strojírenských vývozů, silně ohrožují právě expandující čínské exporty. Současně je Německo druhým největším světovým importním trhem. [17]

Výraznou dlouhodobou tendencí německého ZO jsou dovozy dílů, finální montáž produktů v SRN a následný export. Zdaleka ne všechno vyvážené zboží je tak stoprocentně „Made in Germany“. Studie uvádějí, že v současné době je kolem 40 % německých vývozů postaveno na dodávkách dílů ze zahraničí, zatímco na začátku devadesátých let to bylo pouhých 27 %. [17]

V roce 2004 se po letech ekonomické recese stal export opět hlavním motorem hospodářského oživení. Pozitivní trend od té doby trval až do roku 2008, kdy obrat zahraničního obchodu SRN dosáhl historického rekordu ve výši 1.813,5 mld. Euro. V roce 2010 došlo s návratem konjunktury k opětovnému oživení německého zahraničního obchodu a jeho obrat dosáhl 1749,5 mld. Euro (Tab. 10) s kladnou obchodní bilancí ve výši 154,3 mld. Euro. [17]

Tab. 12 - Obchodní bilance Německa v letech 2008 - 2010 [17]

	2008		2009		2010	
	mld. Euro	Index	mld. Euro	Index	mld. Euro	Index
		8.7		9.8		10.9
Vývoz	984,1	3,10%	803,2	-18,40%	951,9	18,50%
Dovoz	805,8	6,30%	667,1	-17,20%	797,6	20,00%
Obrat	1789,9	4,20%	1470,3	-17,85%	1749,5	18,90%
Saldo	176,2		136,1		154,3	

6.6.1 Teritoriální skladba německého zahraničního obchodu

Teritoriální skladba německého zahraničního obchodu v roce 2009 nevykázala zásadní změny oproti předchozím letům. Potvrdila jen význam vnitroujního obchodu. Hlavními

obchodními partnery ve vývozu i dovozu byly opět členské státy EU (Tab. 12). Jejich podíl na německých exportech představoval 60 %, u importů 63 %. [17]

Tab. 13 - Zahraniční obchod SRN podle skupin zemí [17]

	2009		2010	
	Hodnota	Podíl	Hodnota	Podíl
	mld. Euro	v %	mld. EUR	v %
Export celkem:	803,2	100	951,9	100
EU	503,5	62,67	570,6	60
Eurozóna	344,9	42,9	386,2	40,6
země mimo Eurozónu	158,7	19,75	184,4	19,4
Třetí země	299,7	37,3	381,2	40
Import celkem:	667,1	100	797,6	100
EU	431	64,6	503,8	63
Eurozóna	306,5	45,9	355,5	44,5
země mimo Eurozónu	124,5	18,66	148,3	18,5
Třetí země	236,6	35,46	293,8	37

Rozhodující roli v zahraničním obchodě Německa sehrává dlouhodobě v obou směrech zhruba 20 zemí. Nejdůležitějším obchodním partnerem SRN roku 2010 zůstala - stejně jako v předchozích více než dvaceti letech, Francie. Česká republika klesla na 13. příčku, nicméně celkový objem exportu do ČR po krizovém roce 2009 stoupl. Největší vývozy realizuje SRN do Francie, největší dovozy z Číny. [17]

Tab. 14 – Nejdůležitější trhy SRN za rok 2010 [17]

Pořadí	Země	Vývoz		Dovoz	
		mil. EUR	v %	mil. EUR	v %
1	Francie	90 694	9,45%	617	7,66%
2	Nizozemsko	63 235	6,59%	68 767	8,53%
3	Čína	53 636	5,59%	76 528	9,49%
4	USA	65 570	6,83%	45 062	5,59%
5	Itálie	58 476	6,09%	43 666	5,42%
6	Velká Británie	59 487	6,20%	38 593	4,79%
7	Rakousko	53 721	5,60%	34 315	4,26%
8	Belgie	46 406	4,84%	33 699	4,18%
9	Švýcarsko	41 711	4,35%	32 484	4,03%
10	Polsko	38 053	3,97%	28 416	3,52%
11	Rusko	26 360	2,75%	31 780	3,94%
12	Španělsko	34 380	3,58%	22 258	2,76%
13	Česká rep.	26 967	2,81%	29 623	3,67%
14	Japonsko	13 113	1,37%	22 064	2,74%
15	Švédsko	19 634	2,05%	13 229	1,64%
16	Maďarsko	14 265	1,49%	16 700	2,07%
17	Turecko	16 192	1,69%	9 907	1,23%
18	Dánsko	14 166	1,48%	11 096	1,38%
19	Norsko	7 369	0,77%	17 109	2,12%
20	Jižní Korea	10 259	1,07%	11 102	1,38%

6.6.2 Komoditní struktura

S ohledem na vyspělost německé ekonomiky převažuje ve vývozu SRN dlouhodobě s podílem kolem 85 % a více export hotové produkce, kolem 5 % představují polotovary, zhruba 1 % představuje vývoz surovin. [17]

V německém dovozu dominuje dlouhodobě s podílem kolem dvou třetin souborné hodnoty rovněž hotová produkce. I přes vlastní zemědělskou základnu a vyspělý potravinářský průmysl včetně exportu, patří poměrně důležité místo i agrárním dovozům (podíl kolem 7 %). S ohledem na slabou domácí surovinovou základnu jde až 10 % či více hodnoty dovozu na získání surovin, k 10% podílu se blíží rovněž import polotovarů a dílů. [17]

Zbožová struktura německého exportu je v posledních deseti letech neměnná. Nejvýznamnějšími exportními položkami SRN jsou dopravní technika (včetně vývozu osobních vozů a autodílů, motorů a aviotekniky), dále elektrotechnické přístroje a zařízení včetně sdělovací techniky a též stroje včetně kancelářské techniky a obráběcích strojů. Dohromady re-

prezentují tyto tři skupiny kolem 45 % hodnoty veškerého exportu země. K důležitým vývozním artiklům patří rovněž chemické výrobky včetně gumárenských a plastikářských produktů, dále i farmacie. [17]

První tři nejdůležitější německé vývozní položky na celkovém německém exportu byly v roce 2010:

- 1. automobily a autodíly s podílem 16,6 % (159,4 mld. Euro)**
- 2. stroje s podílem 14,5 % (138,7 mld. Euro)**
- 3. chemické výrobky 9,4 % (90,6 mld. Euro)**

Vzhledem k obnovené konjunkturu došlo v těchto položkách ke značnému nárůstu - export automobilů a dílů vzrostl meziročně o 29,7 %, export strojů vzrostl o 11,3 % a export chemických výrobků o 20,5 %. [17]

Nejdůležitějšími dovozními položkami byly v roce 2010 přístroje na zpracování dat a elektrické přístroje (11,2 %, 90,2 mld., Euro), dopravní prostředky (8,6 %, 69,2 mld. Euro) suroviny, zejména ropa a plyn (7,8 %, 63,3 mld. Euro). [17]

6.7 Obchodní spolupráce s ČR

Obchodní vztahy s Německem jsou již léta na velmi vysoké úrovni. Německo zůstává naším nejvýznamnějším obchodním partnerem. Vede s velkým náskokem před Slovenskou republikou, Polskem, Francií, Velkou Británií a Rakouskem. [17]

Vysoký podíl českého vývozu do SRN svědčí o vysoké míře provázanosti ekonomiky ČR s ekonomikou a trhem německým. Velice potěšitelný je fakt, že obchodní bilance ČR se SRN je od roku 1998 aktivní. Poprvé v historii ČR nastal propad v obratu (Tab. 14), a to v roce 2008. O rok později se tento propad ještě zvýraznil. V tomto roce tedy došlo k rekordnímu poklesu jak na straně exportu, tak na straně importu. Větší pokles na straně dovozu měl ovšem příznivý vliv na obchodní bilanci, která skončila přebytkem. V roce 2010 se však jak česká, tak německá ekonomika opět vzpamatovaly a české vývozy do Německa dosáhly historicky rekordní výše, přičemž dovoz z Německa nedosáhl úrovně let 2007 či 2008. Z toho důvodu došlo k navýšení aktivní bilance vzájemného česko-německého obchodu ve prospěch České republiky. [17]

Tab. 15 - Vývoj česko-německého zahraničního obchodu v mld. CZK [17]

Rok	2007	2008	2009	2010
Vývoz	761,8	758,5	695,1	802,8
Dovoz	670,6	640,7	530,2	610,3
Obrat	1 432,40	1 399,20	1 225,30	1 413,10
Bilance	91,2	117,8	164,8	192,4

6.7.1 Vývoz do Německa

Komoditní struktura vzájemné obchodní výměny zůstává poměrně stejná jako v předešlých letech. Ve zbožové struktuře se nejvíce vyváží stroje a dopravní prostředky (Tab. 15).

Tab. 16 - Vývoz komodit z České republiky do Německa v roce 2010 [17]

Kód zboží	Název zboží	Stat. hodnota CZK(tis.)	Podíl na celkovém vývozu z ČR do SRN %
7	Stroje a dopravní prostředky	454 396 106	56,60%
6	Tržní výrobky tříděné hlavně podle materiálu	141 885 326	17,67%
8	Průmyslové spotřební zboží	99 052 929	12,34%
5	Chemikálie a příbuzné výrobky, j.n.	33 015 199	4,11%
3	Minerální paliva, maziva a příbuzné materiály	30 380 220	3,78%
2	Suroviny nepoživatelné, s výjimkou paliv	25 459 461	3,17%
0	Potraviny a živá zvířata	15 731 610	1,96%
1	Nápoje a tabák	1 685 533	0,21%
9	Komodity a předměty obchodu, j.n.	1 003 278	0,12%
4	Živočišné a rostlinné oleje, tuky a vosky	147 000	0,02%
Součet:		802 756 663	100,00%

Co se týká perspektivy českého vývozu, je nutné konstatovat, že vyspělé německé hospodářství s vysokým stupněm otevřenosti světovému trhu soustřeďuje ve všech oborech hlav-

ní konkurenci prakticky z celého světa. Nicméně nabízí spolupráci v širokém spektru průmyslových oborů a komodit. Avšak hlavní směr zvyšování konkurenceschopnosti českých firem nejenom v Německu nemůže být do budoucna zakládán na nízkých cenách a mzdách, ale na kvalitativních faktorech produktivity, zvyšujících konečné efekty vývozu. Aby české produkty uspěly je nutné, aby firmy změnilly své postavení na německém trhu, a to z pozice subdodavatelů do pozice generálních dodavatelů. [17]

6.7.2 Dovoz z Německa

Komoditní struktura dovozu z Německa do České republiky je podobná té české, a to zejména ve skupině SITC 7 a 6. Zbytek je dle kódu zboží takřka v totožném pořadí jako v případě vývozu.

Tab. 17 - Dovoz komodit do České republiky z Německa v roce 2010 [17]

Kód zboží	Název zboží	Stat. hodnota CZK(tis.)	Podíl na celkovém dovozu ze SRN do ČR v %
7	Stroje a dopravní prostředky	273 751 683	44,85%
6	Tržní výrobky tříděné hlavně podle materiálu	135 777 890	22,25%
5	Chemikálie a příbuzné výrobky, j.n.	80 544 308	13,20%
8	Průmyslové spotřební zboží	55 899 202	9,16%
0	Potraviny a živá zvířata	27 061 777	4,43%
3	Minerální paliva, maziva a příbuzné materiály	24 620 076	4,03%
2	Suroviny nepoživatelné, s výjimkou paliv	9 545 248	1,56%
1	Nápoje a tabák	2 183 055	0,36%
4	Živočišné a rostlinné oleje, tuky a vosky	842 394	0,14%
9	Komodity a předměty obchodu, j.n.	124 032	0,02%
Součet:		610 349 665	100,00%

6.8 PEST analýza

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, PEST analýza zkoumá vnější oblasti firmy, které by na ni mohly mít výrazný vliv.

6.8.1 Politické a legislativní faktory

Německo patří nejen mezi vyspělé ekonomiky světa, ale i zemi s vysokou politickou kulturou. Důkazem může být i členství v prestižních organizacích, jako např. Organizace spojených národů, jí přidružené organizace a programy (ILO, UNESCO, FAO atd.), NATO, EU, Rada Evropy, OBSE, G-8, G-20, WTO, Světová banka, Mezinárodní měnový fond, OECD, Rada baltských států aj.

Země je uspořádána do 16 spolkových zemí, přičemž moc ve státě je rozdělena:

Moc zákonodárná a kontrolní:

Spolkový sněm (Bundestag) je volený jednou za čtyři roky v parlamentních volbách, v současném 17. volebním období se aktuálně sestává z 622 poslanců, přičemž 24 mandátů je tzv. "převislých" (Überhangmandate).

Moc výkonná:

Spolková vláda (Bundesregierung) v čele se spolkovým kancléřem (Bundeskanzler), sestávající z kancléřského úřadu a 14 resortů.

Moc soudní:

Spolkový ústavní soud (Bundesverfassungsgericht) v Karlsruhe

Hlavní politické strany

- Křesťanskodemokratická unie (CDU) 530 194 členů
- Sociálnědemokratická strana Německa (SPD) 517 973 členů
- Křesťanskosociální unie (CSU) - pouze v Bavorsku, 165 000 členů
- Svobodná demokratická strana (FDP) 66 000 členů
- Spojenectví 90 - Zelení (B 90/Grünen) 45 151 členů
- Levice (Die Linke) 76 139 členů [18]

6.8.2 Ekonomické faktory

Koncem 80. let patřilo Německo mezi nejbohatší země Evropy. Hrubý domácí produkt přepočtený na obyvatele paritou kupní síly byl o 20 procent nad průměrem EU. Ještě počátkem 90. let bylo mezi první tři nejbohatší státy tehdejší patnáctky. Poté se ale pozice Německa neustále zhoršovala. V polovině 90. let bylo již na 6. místě (za Lucemburskem, Rakouskem, Dánskem, Belgií a Nizozemím). Důvodem pro tento propad byly zejména náklady na sjednocení Německa a vyrovnání hospodářské úrovně nových spolkových zemí. Ze státního rozpočtu proudilo a stále proudí na východ Německa ve formě různých podpor ročně 70 miliard euro. Tyto dotace jsou určeny na financování důchodů, nezaměstnanosti, na výstavbu dopravní infrastruktury a podporu rozvoje průmyslu a podnikání. Průmyslová produkce v nových spolkových zemích roste sice rychleji než v západní části, ale i přesto zůstává rozdíl mezi hospodářskou úrovní Východu a Západu značný: Na Východě je dvakrát větší nezaměstnanost a HDP na hlavu je o necelou třetinu nižší. Díky omezeným pracovním příležitostem se od roku 1990 snížil počet obyvatel východního Německa o 9 %. Nejen z tohoto důvodu zůstává průmyslová báze bývalé NDR i nadále relativně slabá. [17]

6.8.3 Sociální a demografické faktory

Německo svou geografickou polohou a ekonomickou silou země přilákala spoustu národností, kterým byly vytvořeny ideální podmínky pro asimilaci. Z tohoto důvodu je možné najít určitá města se silnou minoritou z Turecka, anebo zemí bývalé Jugoslávie.

6.8.4 Technologické faktory

Dlouhá tradice a zkušenosti ve výrobě strojů, automobilů a IT technologií činí z Německa zemi s vysokou koncentrací kvalifikovaných odborníků působících ve vývojových centrech po celé zemi. Ostatně i proto je Německo v těchto odvětvích na třetím místě hned za USA a Japonskem.

6.9 Analýza odvětví

V této části se zaměřím na analýzu odvětví NACE 45 a výrobků SITC 784. Obě tyto oblasti patří k důležitým oblastem zahraničního obchodu.

6.9.1 Analýza firmy WINKLER

K leaderům v odvětví NACE 45 patří bezesporu firma WINKLER Fahrzeugteile GmbH se sídlem ve Stuttgartu. Tato firma je nepřímým konkurentem, ale patří mezi největší firmy v oboru prodeje náhradních dílů na nákladní vozidla, autobusy, návěsy, zemědělské a pracovní stroje.

Rok založení: 17. 11. 1980

Základní kapitál: 1.153.000 Euro

Počet zaměstnanců: 256

Počet poboček: 21 z toho:

- 15 poboček ve všech velkých městech SRN
- 6 poboček v: Rakousku (1x), ČR (1x), Polsku (1x), Lotyšsku (1x) a Švýcarsku (2x)

Tab. 18 – Obrat firmy WINKLER [19]

Obrat společnosti WINKLER (v EURECH)		
2010	2009	2008
151 000 000	150 356 551	146 000 000

Společnost WINKLER byla označena kreditní firmou FIRMEN WISEN jako velmi dobře bonitní. Navíc je společnost velmi kladně hodnocena v případě dodržení svých závazků v oblasti platební morálky a nehrozí riziko insolvence. [19]

6.9.2 Analýza firmy PROPLAST

Společnost PROPLAST Fahrzeugbeleuchtung GmbH sice nepatří k leadrům v oblasti prodeje autodílů, nicméně je přímým konkurentem firmy Hubert Kutňák, s.r.o. I přestože prodává 40% sortimentu, tak svým obratem výrazně převyšuje obrat firmy a je tedy nutné brát tuto firmu na zřetel.

Rok založení: 06. 11. 1979

Základní kapitál: 154.000 Euro

Počet zaměstnanců: 26

Počet poboček: 14 z toho po jedné pobočce:

- Německo, ČR, Rakousko, Polsko, Slovensko, Řecko, Španělsko, Velká Británie, Itálie, Holandsko, Chorvatsko, Dánsko, Francie, Ukrajina

Tab. 19 – Obrat firmy PROPLAST [19]

Obrat společnosti PROPLAST (v EURECH)		
2010	2009	2008
12 000 000	11 100 000	12 354 002

Společnost PROPLAST byla označena kreditní firmou FIRMEN WISEN jako uspokojivě bonitní. Její schopnost dostát svých závazků včas je stále uspokojivé, ale v budoucnu by mohly nastat nepředvídatelné potíže. Riziko insolvence je nyní relativně nízké, ale je třeba brát v potaz výše uvedená fakta. [19]

7 PROJEKT VSTUPU FIRMY HUBERT KUTŇÁK, S.R.O. NA NĚMECKÝ TRH

V této kapitole se budu věnovat projektu vstupu firmy Hubert Kutňák, s.r.o. na německý trh. Nejprve budu muset brát na zřetel časová omezení, poté budou stanoveny podmínky a hypotézy projektu. Poté vytvořím seznam projektových činností a každé z nich určím čas doby trvání s jejich vzájemnou provázaností. Na základě těchto zjištění, vytvořím pomocí metody CPM v programu WinQSB kritickou cestu projektu. V další části se zaměřím na rizikovou analýzu projektu a v neposlední řadě provedu nákladovou analýzu projektu vstupu na německý trh.

7.1 Omezení projektu

Na základě omezení je na projekt určen časový horizont maximálně 6 měsíců. Součástí týmu budou 3 interní zaměstnanci firmy. Pro projekt budou využívány veřejně dostupné informace z internetu, materiálů firmy a zkušeností agentury CzechTrade a Okresní hospodářské komory ve Zlíně.

7.2 Cíle projektu

Pro projekt předpokládáme, že:

- Bude dokončen v časovém horizontu
- Firma bude optimalizovat nákladovou složku projektu
- Produkty budou na německém trhu konkurenceschopné

7.3 Projektové činnosti

Sestavení projektových činností patří mezi důležité aspekty v tomto projektu. Po podrobné analýze byly stanoveny těchto 13 činností:

1. Cíle
2. Omezení podmínek projektu
3. Sestavení hypotéz
4. Analýza interních činností firmy

5. Analýza externích činností firmy
6. Průzkum zahraničního trhu
7. Vyhledání potenciální konkurence
8. Analýza rizik v projektu
9. Analýza nákladů v projektu
10. Vyhodnocení situace
11. Návrh dalších kroků
12. Ověření hypotéz
13. Konečné rozhodnutí zda vstoupit na trh

7.4 Doba trvání jednotlivých projektových činností

Tab. 20 - Projektové činnosti [vlastní zpracování]

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (týdny)	Předchozí činnosti
A	Cíle	0,5	-
B	Omezení podmínek projektu	1	A
C	Sestavení hypotéz	1,5	A
D	Analýza interních činností firmy	3	B,C
E	Analýza externích činností firmy	5	D
F	Průzkum zahraničního trhu	4	E
G	Vyhledání potenciální konkurence	4	F
H	Analýza rizik v projektu	2	G
I	Analýza nákladů v projektu	1	H
J	Vyhodnocení situace	2	I
K	Návrh dalších kroků	1,5	J
L	Ověření hypotéz	1	J
M	Konečné rozhodnutí zda vstoupit na trh	0,5	K,L

Pomocí programu WinQSB byla zpracována síťová analýza projektu, a to metodou CPM. Dle zadaných podkladů program vyřešil danou úlohu a našel jednu kritickou cestu, tj. ta nejkratší možná doba dokončení projektu. Tato doba je 25 týdnů, viz. (Tab 18), v příloze je následné grafické znázornění kritické cesty

Tab. 21 – Řešení pomocí WinQSB [vlastní zpracování]

08-04-2011 21:32:37	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	0,5	0	0,5	0	0,5	0
2	B	no	1	0,5	1,5	1	2	0,5
3	C	Yes	1,5	0,5	2	0,5	2	0
4	D	Yes	3	2	5	2	5	0
5	E	Yes	5	5	10	5	10	0
6	F	Yes	4	10	14	10	14	0
7	G	Yes	4	14	18	14	18	0
8	H	Yes	2	18	20	18	20	0
9	I	Yes	1	20	21	20	21	0
10	J	Yes	2	21	23	21	23	0
11	K	Yes	1,5	23	24,5	23	24,5	0
12	L	no	1	23	24	23,5	24,5	0,5
13	M	Yes	0,5	24,5	25	24,5	25	0
	Project	Completion	Time	=	25	weeks		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

7.5 Riziková analýza projektu

U každého projektu je nutné analyzovat rizika. V této kapitole se zaměřím na rizika v pěti kategoriích (Tab. 19).

Z rizik organizačních bude mít velký dopad střední rozsah jazykových znalostí. Aby firma obstála na zahraničním trhu, je nutné přijmout taková opatření, která zamezí chybné komunikaci v německém jazyce. Vzhledem k tomu, že většina materiálů je v anglickém a německém textu je nutné docílit velmi dobré znalosti výše zmíněných jazyků. Z důvodu eliminace rizika se přijme externí zaměstnankyně se znalostí anglického, německého a částečně i francouzského jazyka.

U plánovacích rizik je nutné se soustředit na nedostatek informačních zdrojů. Vzhledem k tomu, že se jedná o zahraniční trh, je nutné sledovat novinky a aktualizace na zahraničních webových stránkách, které se věnují problematice dílů na automobily. I v tomto případě je nutné snížit riziko preventivním teritoriálním šetřením a analýzou případné konkurence, i za cenu vyšších nákladů.

Firma se snaží absolvovat všechny veletrhy věnované dílům na automobily, díky čemuž je nízké riziko nedostatečných zkušeností s novými technologiemi.

Za poslední dva roky se podařilo firmě každoročně navýšit tržby o 30%, což ji zavazuje k udržení stávající struktury zákazníků. Je tedy vysoké riziko, že firma nebude schopna vyhovět potřebám nových zákazníků ze zahraničí. Z tohoto důvodu je nutné s předstihem optimalizovat organizaci v týmu a vytipovat nové zaměstnance, aby se tomuto riziku zabránilo.

Tab. 22 – Rizika projektu [vlastní zpracování]

Typ rizika	Pravděpodobnost výskytu	Dopad
Organizační		
Nízká spolupráce týmu	nízká	malý
Nedostatečné jazykové schopnosti	střední	velký
Nedostatečná podpora firmy	střední	malý
Plánovací		
Složitá provázanost úkolu	nízká	velký
Pracnost projektu	střední	malý
Neodstátek informačních zdrojů	vysoká	střední
Technický		
Nové technologie	nízká	střední
Riziko ztráty informací	nízká	střední
Finanční		
Překročení rozpočtu	střední	malý
Návratnost investice	nízká	velký
Externí rizika		
Závislost na jiných projektech	vysoká	střední

7.6 Nákladová analýza projektu

Nákladová analýza patří mezi nejdůležitější části projektu. Samotné náklady mohou být rozděleny do dvou skupin, a to:

1. Náklady na vypracování projektu
2. Náklady s realizací vstupu na německý trh

7.6.1 Náklady na vypracování projektu

V případě této skupiny by měly být nejvyšší náklady se samotným vypracováním. Vzhledem k tomu, že tuto analýzu bude bezplatně provádět management firmy a vládní agentura CzechTrade s OHK Zlín, tak veškeré náklady se mzdovým ohodnocením odpadají.

7.6.2 Náklady s realizací vstupu na německý trh

Aby vstup firmy Hubert Kutňák, s.r.o. na německý trh byl maximálně úspěšný, je nutné se detailně věnovat detailně každému mezičlánku.

Průzkum trhu sice bude bezplatně proveden pobočkou CzechTrade v Düsseldorfu, nicméně materiály poskytnuté agenturou bude nutné přeložit do českého jazyka. Tento překlad bude po dobu přípravy i následného veletrhu provádět externí zaměstnanec.

Tab. 23 – Nákladová analýza vstupu na německý trh [vlastní zpracování]

Činnost	Doba trvání realizace	Náklady vynaložené (CZK)
Průzkum trhu a překlad informací	3 měsíce	20 000
Propagační materiály v německém jazyce (katalogy, letáky, apod.)	1 měsíc	80 000
Vytvoření nového loga	2 týdny	10 000
Registrace loga a obchodní značky	1 měsíc	22 000
Účast na veletrhu z toho:		-
- realizace stánku	1 týden	85 000
- pronájem plochy veletrhu		300 000
- cestovné, diety (3 osoby)		50 000
- překladatelka (externí zaměstnanec)		5 000
Kontakt oslovených firem	-	5 000
Analýza kreditních informací (COFACE)	2 týdny	2 000
Celkem vynaložená částka (v CZK)		579 000

Následující položkou jsou propagační materiály, které bude graficky zpracovávat a následně i tisknout firma TIGRIS, s.r.o. Tato firma se osvědčila jako spolehlivý dodavatel propagačních materiálů, a proto v souvislosti s nadcházejícím veletrhem budou v německém a

anglickém jazyce vytištěny nové katalogy s propagačními materiály. Předpokládaná cena byla stanovena na 80 000,-- Kč.

Vzhledem k tomu, že firma se bude v budoucnu orientovat na zahraniční trhy, rozhodla se vytvořit novou obchodní značku, pod kterou bude prodávat své výrobky. Vytvořením loga nové obchodní značky pro veškeré komerční materiály byla pověřena společnost PROFIL PLUS, s.r.o. Aby nedocházelo k budoucímu zneužívání tohoto loga, bylo rozhodnuto zaregistrovat jej, včetně obchodní značky, na Úřadu pro průmyslové vlastnictví. Tento úřad si podle Madridské dohody o mezinárodním zápisu ochranných známek účtuje částku 22 000,-- Kč a ochranná známka má platnost 10 let. Mj. tento poplatek je účtován ve švýcarských francích a byl účtován dle aktuálního kurzovního lístku České spořitelny.

Samotná účast na veletrhu nevyžaduje přípravu obnášející nadstandardní náklady, popř. časové vytížení. Realizaci stánku provede společnost 3V-ART, s.r.o. a náklady vyčíslila na 85 000,-- Kč. V této ceně bude zahrnuta cesta montážním vozidlem a cestovného pro pracovníky odpovědné za realizaci stánku.

Pronájem plochy na veletrhu AUTOMECHANIKA Frankfurt nad Mohanem se uskuteční v době od 10. 9. – 16. 9. 2012 a dle ceníku ve směnném kurzu činí 300 000,-- Kč. Tady musím podotknout příspěvek od Hospodářské komory ČR, a to ve výši 124 000,-- Kč. Komise, která se má rozhodnout, zdali bude firmě Hubert Kutňák, s.r.o. přidělen grant v dané výši, se sejde na přelomu října / listopadu, což je po uzávěrce odevzdání této práce. Z tohoto důvodu nebyl grant na veletrh započítán do nákladové analýzy. Taktéž uzávěrka přihlášek na zmíněný veletrh je až v 1Q 2012, proto je ještě dostatečná časová rezerva pro úpravu nákladů projektu.

Cestovné a diety byly stanoveny dle podmínek o účtování cestovného do Německa po dobu konání veletrhu. Veletrhu se bude účastnit management firmy, včetně překladatelky.

V případě firem, které na veletrhu projeví zájem o služby a výrobky firmy Hubert Kutňák, s.r.o. byly vyčísleny náklady na 5 000,-- Kč (tj. telefon, mail, poštovné za katalogy, apod.)

Jako osvědčenou metodou zjištění bonity a kreditních informací o novém zákazníkovi se jeví spolupráce se společností COFACE. Uvedené náklady 2 000,-- Kč na jednu firmu rámci EU jsou zlomkem nákladů vynaložených v případě soudního řízení s nesolventním zákazníkem.

7.6.3 Návratnost investice

Velmi podstatnou kapitolu tvoří návratnost investovaných peněz do realizace vstupu na německý trh. Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, tak investovaná částka je předpokládána ve výši 579 000,-- CZK (v přepočtu aktuálním kurzem cca 24 100 Euro).

V současné době je velmi těžké odhadnout dobu návratnosti této investice, nicméně firma Hubert Kutňák, s.r.o. již počátkem roku navázala spolupráci s německým prodejcem dílů pro nákladní vozidla, a to firmou ATV-ELMER GmbH.

Tato německá firma byla, v rámci zjištění kreditních informací společností COFACE, prověřena a vzhledem k uspokojivému hodnocení byla nabídnuta splatnost 30dnů. Doposud (leden – červenec 2011) byl realizován obchod ve výši 100 800,-- CZK (cca 4 200 Euro) s průměrnou marží 30% tzn., zisk ve výši 30 240,-- CZK. Zatím se tedy jedná spíše o sporadický zahraniční obchod, ale firma Hubert Kutňák, s.r.o. má tak skvělou příležitost poznávat a analyzovat německý trh z pohledu menších firem.

7.7 Zhodnocení situace

V projektu jsem zkoumal vstup firmy Hubert Kutňák, s.r.o. na německý trh. Cílem bylo, po analýze interních a externích faktorech společnosti, prozkoumat tento trh a rozhodnout zda je pro firmu vhodné vstoupit na německý trh.

Ze SWOT analýzy jsem zjistil, že silnou stránkou firmy je flexibilita vyplývající z její velikosti a specializaci na úzký sortiment elektro dílů nákladních vozidel. Díky tomuto zaměření může firma nabídnout nízké ceny, dostatečnou skladovou zásobu a hlavně technické dovednosti v identifikaci dílů. K slabým stránkám patří horší jazyková vybavenost, zejména německého jazyka, který je pro vstup na tento trh určující. Taktéž je nutné podotknout nižší povědomí o značce mezi evropskými prodejci dílů na nákladní vozidla. Jako příležitost vidím ve stále rostoucí globalizaci a propojenosti evropských trhů. Vzhledem k tomu, že se většina států EU nachází v Schengenském prostoru, odpadají bariéry vstupu na jakýkoliv trh Evropského společenství. Rozhodně by firmě pomohla výraznější propagace regionu a navázání spolupráce zdejší hospodářské komory s příhraničními kraji. Současnou největší hrozbou se jeví stále rostoucí cena ropy, která výrazně vstupuje do výroby náhradních dílů, což nutí výrobce zdražovat. Taky cena nafty vzrostla od roku 2010 o více jak 15% a to nutí dopravce k radikálním úsporám, zejména omezení nákupu náhradních dílů.

V Porterově analýze pěti konkurenčních sil jsem identifikoval největší konkurenty, a to zejména firmu Proplast. Tato firma je přímým a taky největším konkurentem na českém i německém trhu. Na druhou stranu firma Hubert Kutňák, s.r.o. dodává své zboží největším prodejcem náhradních dílů, což svědčí o zájmu ze strany těchto leaderů.

V analýze odvětví NACE 45 a výrobků SITC 784 je patrné oživení od krize na přelomu 2008 a 2009. Česká republika tak díky tomuto odvětví posiluje obchodní bilanci a udržuje si pozici leadera ve vývozu automobilů a příslušenství.

V případě analýzy německého trhu je nutné konstatovat podobnou oživení jako v České republice. O to více je zajímavá velikost německého trhu a orientace zákazníků na kvalitní výrobky.

V případě projektu jsem vymezil jeho činnosti a přiřadil jim dobu trvání. Následně jsem metodou CPM a za pomoci programu WinQSB vyřešil kritickou cestu projektu. Na základě těchto skutečností jsem zjistil, že projekt může být hotový 25 týdnů, což proti plánu přináší úsporu jednoho týdne.

Následně jsem projekt podrobil analýze rizika a nákladů. V případě rizik je projekt ohrožen spíše středně a naštěstí jej žádné z uvedených rizik neovlivnilo. V nákladové analýze jsem vyčíslil náklady realizace vstupu na německý trh na 579 000,-- CZK. V případě návratnosti dané investice jsem uvedl první spolupráci s menším německým prodejcem náhradních dílů, což firmu utvrzuje o zájmu německých firem. Je nutno podotknout, že tento prodejce si sám našel firmu Hubert Kutňák, s.r.o., a to na základě jejích webových stránek.

7.7.1 Další kroky společnosti

Na základě provedených analýz bych společnosti Hubert Kutňák, s.r.o. doporučil vstup na německý trh. Samotný trh je zajímavý nejen svou velikostí, ale i velikostí okolních států pro případnou expanzi. Navíc jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, firma má široké zkušenosti v oboru, může nabídnout nižší cenu a neustále zdokonaluje prezentaci nabízeného zboží, což může být její přidanou na tak náročném trhu jakým je ten německý.

Neméně zajímavým faktem je i obrat přímého konkurenta, a to firmy Proplast Fahrzeugbeleuchtung GmbH. Ten se pohyboval ve výši 12 mil. Euro a navíc byla firma hodnocena uspokojivým výsledkem na základě získaných kreditních informací.

Z těchto důvodů firmě Hubert Kutňák, s.r.o. doporučuji přímý vývoz, který je sice rizikovější a finančně náročnější, ale na druhou stranu má firma tok zboží pod svou kontr. Každopádně firmě doporučuji vytvoření exportního oddělení, jenž by mělo ve své kompetenci komunikaci se zahraničními zákazníky.

7.7.2 Ověření hypotéz

V projektu jsem vyslovil hypotézy, které je potřeba ověřit. Předpokládal jsem tyto hypotézy:

- Bude dokončen v časovém horizontu
- Firma bude optimalizovat nákladovou složku projektu
- Produkty budou na německém trhu konkurenceschopné

První hypotéza byla ověřena a časový plán nebyl překročen. V případě optimalizace nákladové složky projektu došlo k úsporám, a to v případě nákladů na vypracování projektu. Úspora bylo dosaženo díky spolupráci s organizacemi založených na podpoře exportu. V případě konkurenceschopnosti na německém trhu ukáže soubor analýz provedených po vstupu na trh v období dvou až tří let.

ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem se věnoval projektu vstupu na firmy Hubert Kutňák, s.r.o. na německý trh. Cílem práce bylo zjistit, na základě analýz a průzkumu tamějšího trhu, zda firma má předpoklady vstoupit na německý trh.

V teoretické části poukazuji na skutečnosti, které jsou pro firmu důležité, než se rozhodne na daný zahraniční trh vstoupit.

Na teoretickou část navazuji částí analytickou, v níž jsem vypracoval projekt. Nejdříve jsem projekt charakterizoval, určil jeho cíl a požadavky. Po analýze firmy Hubert Kutňák, s.r.o. a jejich produktů, jsem se zaměřil na jednotlivé složky SWOT analýzy a Porterově analýze pěti konkurenčních sil. V případě analýzy odvětví jsem upozornil na zajímavá fakta, která vypovídají o velikosti prodeje zmíněného odvětví NACE 45. V další části jsem navázal analýzou německého trhu, kde jsem se zaměřil na zvyky při obchodním jednání, a makroekonomické ukazatele. Pro firmu Hubert Kutňák, s.r.o. je zejména důležitá obchodní bilance mezi ČR a Německem a analýza odvětví, respektive jejich největších konkurentů.

Následující část je čistě projektová, kdy jsem zapracoval projekt vstupu firmy na německý trh. Vymezil jsem omezení, cíle a projektové činnosti. U projektových činností jsem určil dobu jejich trvání. Poté v programu WinQSB jsem metodou CPM určil kritickou cestu projektu a následně podrobil projekt rizikové a nákladové analýze.

V závěru práce jsem se věnoval shrnutí projektu a určil další kroky na základě kterých se vyslovuji pro zahájení vstupu na německý trh.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] KOTLER, P. Marketing a management. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [2] PLCHOVÁ, B. Zahraniční ekonomické vztahy České republiky. 1. vyd. Praha: VŠE v Praze, 2005. 160 s. ISBN 80-245-0608-4.
- [3] MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing a obchod. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 266 s. ISBN 80-247-0364-5.
- [4] BENEŠ, V. Zahraniční obchod. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 328 s. ISBN 80-247-0558-3.
- [5] *Komora.cz* [online]. Praha : 2009 [cit. 2011-07-18]. Poskytované služby. Dostupné z WWW: <<http://www.komora.cz/sluzby-a-produkty/kontaktmi-mista-hospodarske-komory-ceske-republiky/sluzby-km-hk-cr/sluzby-kontaktnich-mist-hospodarske-komory-ceske-republiky.aspx>>.
- [6] *Czechinvest.org* [online]. Praha : 2011 [cit. 2011-07-18]. O CzechInvestu. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/o-czechinvestu>>.
- [7] *Czechtrade.cz* [online]. Praha : 2010 [cit. 2011-07-18]. Naše služby. Dostupné z WWW: <<http://www.czechtrade.cz/sluzby/>>.
- [8] *Egap.cz* [online]. Praha : 2011 [cit. 2011-07-18]. Profil společnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.egap.cz/o-nas/profil-spolecnosti/index.php>>.
- [9] *Ceb.cz* [online]. Praha : 2006 [cit. 2011-07-18]. O nás. Dostupné z WWW: <<http://www.ceb.cz/content/view/92/35/>>.
- [10] *Finance-management.cz* [online]. Praha : 2009 [cit. 2011-07-25]. SWOT analýza. Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>>.
- [11] *Businessvize.cz* [online]. Praha : 2010 [cit. 2011-07-25]. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>>.

- [12] *Hubert Kutňák, s.r.o.* [online]. Zlín : 2010 [cit. 2011-07-27]. DAF > Daf LF 55 (00 - 06) > Autosvětla. Dostupné z WWW: <<http://www.autosvetla.cz/>>.
- [13] *Český statistický úřad* [online]. Praha : 2011 [cit. 2011-07-30]. Vyhledávání. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/katalog.nsf/hledat?SearchView&count=20&searchorder=1&searchfuzzy=1&query=\(\(NACE\)\)&database=all&kraje=all&skupiny=all&start=1](http://www.czso.cz/csu/katalog.nsf/hledat?SearchView&count=20&searchorder=1&searchfuzzy=1&query=((NACE))&database=all&kraje=all&skupiny=all&start=1)>.
- [14] *Český statistický úřad* [online]. Praha : 2010 [cit. 2011-07-30]. Vyhledávání. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/malavfucr_b>.
- [15] *Svaz obchodu a cestovního ruchu* [online]. Praha : 2011 [cit. 2011-07-30]. Podnikatelské struktury obchodu. Dostupné z WWW: <<http://www.socr.cz/scripts/detail.php?id=4113>>.
- [16] *Český statistický úřad* [online]. Praha : 2010 [cit. 2011-07-30]. Zahraniční obchod České republiky se silničními vozidly. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/6005-10>>.
- [17] *Businessinfo.cz* [online]. Praha : 2011 [cit. 2011-07-30]. Německo: Základní informace o teritoriu. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/nemecko-zakladni-informace-o-teritoriu/1/1000636/>>.
- [18] *Kurzy.cz* [online]. Praha : 2011 [cit. 2011-05-24]. Německo - revize HDP. Dostupné z WWW: <<http://zpravy.kurzy.cz/266414-nemecko-revize-hdp-za-1q11-potvrdila-mezirocni-rust-o-5-2/>>.
- [19] *FirmenWissen.de* [online]. Neuss : 2010 [cit. 2011-08-04]. Suche in Firmendaten . Dostupné z WWW: <<http://www.firmenwissen.de/index.html>>.
- [20] *Aktualne.cz* [online]. Praha : 2011 [cit. 2011-08-05]. Německá inflace už nestoupá, v dubnu dosáhla vrcholu. Dostupné z WWW: <<http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/business-ve-svete/clanek.phtml?id=703521>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
EUR	Eura
HDP	Hrubý domácí produkt
Kč.	Koruna česká
Mil.	Milion
Mld.	Miliarda
NACE	Klasifikace ekonomických činnosti
Např.	Například
NATO	Severoatlantická aliance
Obr.	Obrázek
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OKEČ	Odvětвовá klasifikace ekonomických činnosti
SITC	Standardní mezinárodní obchodní klasifikace
SRN	Spolková republika Německo
Tzn.	To znamená
Tzv.	Takzvaný

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 – Rozhodnutí v mezinárodním marketingu [1]</i>	14
<i>Obr. 2 – Logo firmy [interní zdroj]</i>	31
<i>Obr. 3 – Grafické znázornění [interní zdroj]</i>	32
<i>Obr. 4 – Hlavní světlomety [12]</i>	32
<i>Obr. 5 – Ochranné vložky proti krádeži paliva [12]</i>	33
<i>Obr. 6 – Opravné sady konektorů [12]</i>	34
<i>Obr. 7 – Reflexní značení [12]</i>	35
<i>Obr. 8 – Klasifikace ekonomických činností pro Hubert Kutňák, s. r. o. [13]</i>	43
<i>Obr. 9 – Graf podílu CZ-NACE 45.3 na celou skupinu [15]</i>	45
<i>Obr. 10 – Meziroční změny vývozu a dovozu dílů a příslušenství [16]</i>	46
<i>Obr. 11 – Bilance vybraných skupin SITC 784 [16]</i>	47
<i>Obr. 12 – Graf vývozu, dovozu a obchodní bilance s díly vozidel se státy EU [16]</i>	48

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 – SWOT analýza [10]</i>	25
<i>Tab. 2 - Ukazatele vývoje CZ-NACE 45 [14]</i>	43
<i>Tab. 3 – Počet podniků na trhu a vývoj zaměstnanosti CZ-NACE 45 [14]</i>	44
<i>Tab. 4 – Počet podniků dle skupin CZ-NACE 45.0 – 45.4 [15]</i>	44
<i>Tab. 5 – Vývoz, dovoz a bilance zahraničního obchodu s díly [16]</i>	46
<i>Tab. 6 – Zahraniční obchod s díly podle hlavních teritoriálních seskupení [16]</i>	49
<i>Tab. 7 – Vývoz dílů a příslušenství do hlavních partnerských států [16]</i>	50
<i>Tab. 8 – Vývoj počtu obyvatel v Německu 2006 – 2009 [17]</i>	52
<i>Tab. 9 – Náboženské složení [17]</i>	54
<i>Tab. 10 – Administrativní členění v SRN [17]</i>	54
<i>Tab. 11 – Vývoj inflace v SRN v meziročním srovnání [17]</i>	59
<i>Tab. 12 – Obchodní bilance Německa v letech 2008 – 2010 [17]</i>	60
<i>Tab. 13 – Zahraniční obchod SRN podle skupin zemí [17]</i>	61
<i>Tab. 14 – Nejdůležitější trhy SRN za rok 2010 [17]</i>	62
<i>Tab. 15 – Vývoj česko-německého zahraničního obchodu v mld. CZK [17]</i>	64
<i>Tab. 16 – Vývoz komodit z České republiky do Německa v roce 2010 [17]</i>	64
<i>Tab. 17 – Dovoz komodit do České republiky z Německa v roce 2010 [17]</i>	65
<i>Tab. 18 – Obrat firmy WINKLER [19]</i>	68
<i>Tab. 19 – Obrat firmy PROPLAST [19]</i>	69
<i>Tab. 20 – Projektové činnosti [vlastní zpracování]</i>	71
<i>Tab. 21 – Řešení pomocí WinQSB [vlastní zpracování]</i>	72
<i>Tab. 22 – Rizika projektu [vlastní zpracování]</i>	73
<i>Tab. 23 – Nákladová analýza vstupu na německý trh [vlastní zpracování]</i>	74

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Důležité adresy a kontakty německých institucí

Příloha P II: Konkurence firmy Hubert Kutňák, s.r.o. na německém trhu

Příloha P III: Ukázka kreditní informace německé firmy ATV-ELMER GmbH

Příloha P IV: Kritická cesta projektových činností

Příloha P V: Ganttův diagram

PŘÍLOHA P I: DŮLEŽITÉ KONTAKTY NĚMECKÝCH INSTITUCÍ

Významné adresy (německé průmyslové a obchodní komory, svazy, asociace, zastoupení českých firem v SRN)

Internetový seznam všech profesních, kulturních, zájmových svazů, sdružení, asociací atp. uvádí internetový server www.verbaende.com

Průmyslové a obchodní komory (DIHK, IHK), asociace, průmyslové svazy, sdružení

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK)

Breite Strasse 29 Tel: 030-20 308-0

10178-Berlin-Mitte Fax: 030-20 308 1000

- www.dihk.de Německý sněm průmyslových a obchodních komor (centrální orgán)
- www.ihk.de Přehled průmyslových a obchodních komor v Německu (IHK)
- www.ahk.de Přehled něm. průmyslových a obchodních komor v zahraničí (AHK)

Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (BDI)

Haus der Deutschen Wirtschaft

Breite Strasse 29 Tel: 030-2028-0

10178 Berlin-Mitte Fax: 030-2028 2621

info@bdi-online.de

www.bdi-online.de

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)

Haus der Deutschen Wirtschaft

Breite Strasse 29 Tel: 030-2033-0

10178 Berlin-Mitte Fax: 030-2033 1055

info@bda-online.de

www.bda-online.de

IHK-Gesellschaft zur Förderung der Außenwirtschaft und der Unternehmensführung mbH

Breite Strasse 29 Tel: 030-20 308-0

10178 Berlin-Mitte Fax: 030-20 308 2364

info@berlin.dihk.de

www.ihk-gmbh.com

Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft

Breite Strasse 29 Tel: 030-2028-0

10178 Berlin Fax: 030-2028 2441

info@bdi-online.de

www.ost-ausschuss.de

European Academy Berlin

Bismarckallee 46/48 Tel: 030-895 9510

14193 Berlin Fax: 030-826 6410

eds@eaue.de

www.eab-berlin.de

Bundesverband Deutscher Unternehmer in der Tschechischen Republik e.V.

Strasse der Nationen 12 Tel: 0371-694 9881

09111 Chemnitz Fax: 0371-694 9880

bvdu.cr@abo.freiepresse.de

www.bvdu-cr.de

Kontaktzentrum für Sächsisch-Tschechische Wirtschaftskooperation der Industrie- und Handelskammer Dresden

Langer Weg Tel: 0351-2802 0

01239 Dresden Fax: 0351-2802 280

service@dresden.ihk.de

www.dresden.ihk.de

Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V.

Kurfürstenstrasse 129 Tel: 030-212 86-0

10785 Berlin Fax: 030-212 86 240

bauind@bauindustrie.de

www.bauindustrie.de

Deutsch-Tschechische Gesellschaft (DTG)

Jürgen-Ponto-Platz 2 Tel: 069-2631 9354

60329 Frankfurt am Main Fax: 069-2426 7070

Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW)

Unternehmerverband Deutschlands e.V.

Bundesgeschäftsstelle Berlin (pobočky ve všech SZ)

Leipziger Platz 15 Tel: 030-53 32 06 19, -24

10117 Berlin Fax: 030-53 32 06 50

sonja.karger@bvmwonline.de

www.bvmw.org

sonja.karger@bvmw.org

Vereinigung tschechischer Unternehmen in Deutschland e.V.

Wilhelmstrasse 44 Tel: 0049-30-89688 193 (sekretariát)

10117 Berlin Fax: 0049-30-89688 280

E-mail (sekretariát): info@vtud.org

www.vtud.org

Ostatní důležité adresy:

- Institut pro zahraniční vztahy <http://www.ifa.de>
- Vstupní portál praktických informací a odkazů pro SRN <http://www.msn.de>
- Plánování cest <http://www.reiseplanung.de>
- Jízdní řád a informace Deutsche Bahn <http://www.deutschebahn.de>
- Letový řád Lufthansa <http://www.lufthansa.de>
- Obce a města SRN <http://www.kommon.de>

- Plány měst v SRN <http://www.stadtplan dienst.de>
- Telefonní seznam SRN <http://www.teleauskunft.de>
- Poštovní směrovací čísla <http://www.plz.postconsult.de>
- Vydavatelství a knihy <http://www.amazon.de>
- Yahoo Deutschland <http://www.yahoo.de>
- Google Deutschland <http://www.google.de>
- WEB.DE Portál <http://www.web.de>
- Online mapy Německa Topografické mapy Bavorska až do měřítka 1:25000 včetně ortofotomap <http://www.geodaten.bayern.de>

**PŘÍLOHA P II: KONKURENCE FIRMY HUBERT KUTŇÁK, S.R.O.
NA NĚMECKÉM TRHU**

PROPLAST FAHRZEUGBELEUCHTUNG GMBH

Diesel str. 17

61191 Rosbach

Tel.: +49 (0)60 03 / 9 34 - 0

Fax.: +49 (0)60 03 / 9 34 – 19

e-mail: info@proplast-online.de

http://proplast-online.com/cms/front_content.php

Jediný přímý konkurent na německém i českém trhu. Tato firma prodává osvětlení na nákladní vozidla, návěsy a autobusy

Winkler Fahrzeugteile GmbH

Duisburger Str. 78

D-90451 Nürnberg

Telefon: +49 (0) 911 / 64175-0

Telefax: +49 (0) 911 / 64175-139

E-Mail: nuernberg@winkler.de

<http://www.winkler.de/>

Největší prodejce náhradních dílů na německém trhu. Tato firma patří mezi největší prodejce náhradních dílů, nejen v Německu, ale i ve střední Evropě. Díly prodává všechny druhy nákladních vozidel, autobusů, návěsů, traktorů, stavebních strojů a vysokozdvíhových vozíků.

PŘÍLOHA P III: UKÁZKA KREDITNÍ INFORMACE NĚMECKÉ FIRMY ATV-ELMER GMBH

Coface Czech Credit Management Services spol. s.r.o.
I.P. Pavlova 5
CZ 120 00 Praha 2

Date
08.07.2011

Your reference: 1056691

Report on: ATV - Elmer GmbH & Co. KG

Company Status: active

Main address: Daimlerstr. 1
D 48599 Gronau
Telephone:02562/6012
Telefax: 02562/25560
Homepage: www.atvelmer.de
E-mail: info@atv-elmer.de

VAT no.: DE123782178

SOLVENCY RATING: 2.7

CONCLUSION
Business relations are permissible.

LEGAL FORM Ltd partnership with priv. ltd. company as
general partner

Date of foundation: 1976

Begin of business
activities: 1976

Registered on: 10.10.1988

Register of
companies: Local court 48653 Coesfeld
under: HRA 3648

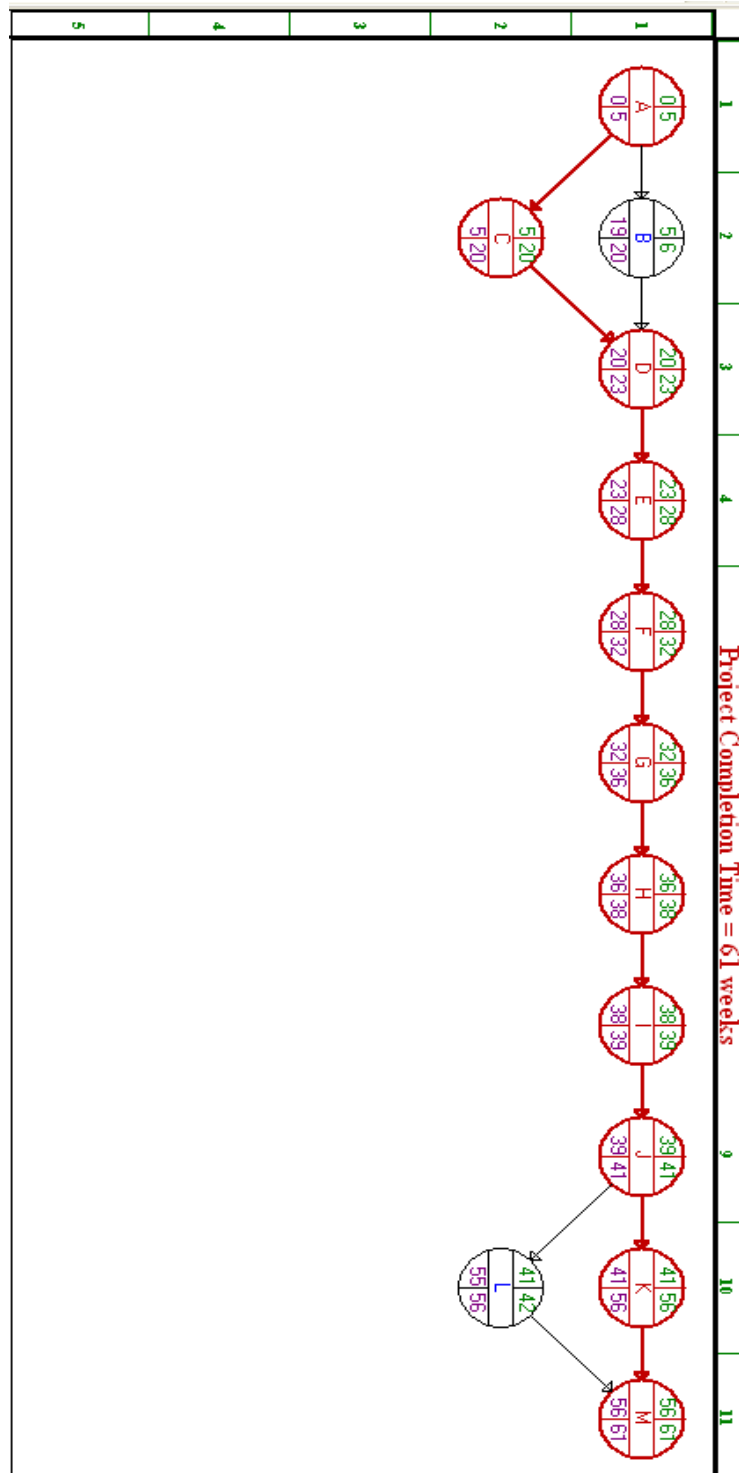
Total cap. contribution: EUR 76,693.78

Limited partner:

Karl-Heinz Elmer
Daimlerstr. 1
D 48599 Gronau
born: 10.06.1952 in Garmisch-Partenkirchen
Share: EUR 76,693.78

General partner:
Elmer Beteiligungsgesellschaftmit

PŘÍLOHA P IV: KRITICKÁ CESTA PROJEKTOVÝCH ČINNOSTÍ



PŘÍLOHA P V: GANTTŮV DIAGRAM

