

Zhodnocení možnosti vstupu podniku na vybraný zahraniční trh

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

Ing. Martina Morávková, Ph.D.

Lucie Hubená

Brno 2017

Tímto bych chtěla velmi poděkovat mé vedoucí práce Ing. Martině Morávkové Ph.D. za odborné rady a cenné připomínky při psaní této bakalářské práce. Dále panu Ing. Romanu Hruškovi a celé společnosti Novibra Boskovice s. r. o., že mi poskytli potřebné informace pro zpracování této práce.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Zhodnocení možnosti vstupu podniku na vybraný zahraniční trh**

vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmetná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 30. prosince 2016

Abstract

Hubená, L. Evaluation of selected foreign market entry option. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2016.

The subject of the bachelor thesis is to evaluate the possibility of entry of the company Novibra Boskovice s. r. o. into the Iranian market. The thesis characterizes the company, its internal environment and financial situation, the sectoral analysis and the analysis of the Iranian market is described as well. The SWOT matrix is formulated from these findings, moreover the SWOT matrix will evaluate the company's entry into the Iranian market and identify the opportunities and threats of this market. The aim of the thesis is the recommendation of a strategy of entry into the Iranian market, which might be utilized by the company in the future expansion into this market.

Keywords

Foreign market entry, foreign market entry risks, foreign market entry strategies, foreign market entry forms, Iranian market, textile industry.

Abstrakt

Hubená, L. Zhodnocení možnosti vstupu podniku na vybraný zahraniční trh. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2016.

Předmětem bakalářské práce je zhodnotit možnost vstupu podniku Novibra Boskovice s. r. o. na íránský trh. Práce představí firmu, její vnitřní prostředí a finanční situaci, následně bude popsána oborová analýza a analýza íránského trhu. Z těchto poznatků je vytvořena SWOT matice, pomocí které bude zhodnocen vstup firmy na íránský trh a identifikovány příležitosti a hrozby tohoto trhu. Výsledkem této práce budou doporučení pro strategii vstupu na íránský trh, které firma může využít při následné expanzi na tento trh.

Klíčová slova

Vstup na zahraniční trh, rizika vstupu na zahraniční trh, strategie vstupu na zahraniční trh, formy vstupu na zahraniční trh, íránský trh, textilní průmysl.

Obsah

1	Úvod a cíl práce	15
1.1	Úvod.....	15
1.2	Cíl práce.....	16
2	Literární rešerše	17
2.1	Vnější ekonomické vztahy	17
2.2	Význam mezinárodního obchodu	18
2.3	Důvody pro vstup na mezinárodní trhy	19
2.4	Motivy podniků ke vstupu na zahraniční trh	20
2.5	Bariéry vstupu na zahraniční trh	21
2.6	Rizika v zahraničním obchodě	22
2.6.1	Řízení hlavních rizik.....	24
2.7	Formy vstupu na zahraniční trhy.....	25
2.7.1	Výhody a nevýhody jednotlivých forem vstupů na zahraniční trh	25
2.8	Obchodní operace na mezinárodních trzích	27
2.8.1	Příprava obchodní operace	27
2.8.2	Plány vstupu na zvolený trh.....	32
2.8.3	Akviziční činnost	33
2.8.4	Služby na podporu mezinárodního podnikání	33
2.9	Strategie vstupu na zahraniční trhy	35
3	Metodika	37
4	Vlastní práce	40
4.1	Profil společnosti.....	40
4.1.1	Historie společnosti.....	40
4.1.2	Způsob světového zastoupení.....	41
4.1.3	Sortiment.....	41
4.1.4	Výběr trhu	43
4.2	Analýza vnitřního prostředí.....	44

4.2.1	Faktory vědecko-technického rozvoje	44
4.2.2	Marketingové a distribuční faktory	45
4.2.3	Faktory výroby a řízení výroby.....	46
4.2.4	Faktory podnikových a pracovních zdrojů.....	48
4.2.5	Faktory finanční.....	49
4.3	Analýza vnějšího prostředí	50
4.3.1	Politicko-legislativní faktory	51
4.3.2	Ekonomické faktory	52
4.3.3	Sociálně-kulturní faktory	60
4.3.4	Technologické faktory	60
4.3.5	Ekologické faktory	61
4.4	Analýza oborového prostředí	62
4.4.1	Stávající konkurence	62
4.4.2	Potenciální konkurence	62
4.4.3	Dodavatelé	63
4.4.4	Kupující	63
4.4.5	Substituty.....	64
4.5	SWOT analýza	64
4.6	Doporučení pro strategii.....	67
5	Závěr	70
6	Použité zdroje	72
A	Přehled forem vstupu podniku na zahraniční trhy	80
	Vývozní a dovozní operace.....	80
	Formy nenáročné na kapitálové investice	83
	Kapitálové vstupy na zahraniční trhy	85
B	Vřetena HP 68 a CROCOdoff	87
C	Tržby společnosti Novibra Boskovice s. r. o. a jejich vývoj	88
D	Spřádací stroje v Asii a Oceánii	90
E	Spřádací stroje v Evropě	91

F	Spřádací stroje celosvětově	92
G	Investiční příležitosti v Íránu v oblasti textilního průmyslu	93
H	Investiční priority Íránu v oblasti textilního průmyslu	94
I	Seznam vybraných výrobců textilních strojů a výrobců textilií	95

Seznam obrázků

Obr. 1	Pět modelů vstupu na zahraniční trhy	25
Obr. 2	Strategie na mezinárodním trhu	36
Obr. 3	Firemní logo	40
Obr. 4	Struktura tržeb společnosti v tis. Kč	42
Obr. 5	Největší vývozci bavlněných vláken, přízí a tkanin	43
Obr. 6	Vývoj počtu zaměstnanců podniku	48
Obr. 7	Vývoj tržeb podniku v tis. Kč	49
Obr. 8	Vývoj výnosů a nákladů podniku v tis. Kč	50
Obr. 9	Vývoj pohledávek a závazků podniku v tis. Kč	50
Obr. 10	Míra nezaměstnanosti v Íránu	56
Obr. 11	Míra inflace v Íránu	57
Obr. 12	Hrubý domácí produkt v Íránu	57
Obr. 13	Vývoz do Íránu v tis. Kč	58
Obr. 14	Znečištění vody způsobené textilním průmyslem	61
Obr. 15	Přehled výrobců textilních strojů a výrobců textilií v Íránu	68
Obr. 16	Vřetena HP 68 a Crocodoff	87
Obr. 17	Spřádací stroje v Asii a Oceánii	90
Obr. 18	Spřádací stroje v Evropě	91
Obr. 19	Spřádací stroje celosvětově	92
Obr. 20	Investiční příležitosti v Íránu v oblasti textilního průmyslu podle íránského Ministerstva průmyslu a obchodu	93
Obr. 21	Investiční priority Íránu v oblasti textilního průmyslu podle íránského Ministerstva průmyslu a obchodu	94

Seznam tabulek

Tab. 1	Hlavní motivy k internacionalizaci	20
Tab. 2	Výhody a nevýhody jednotlivých forem vstupu podniku na zahraniční trhy	25
Tab. 3	Metoda hodnocení SWOT matice	39
Tab. 4	Vyrobená vřetena	47
Tab. 5	Celní tarify v Íránu	54
Tab. 6	Dělení vybraných daní v Íránu a jejich výše	55
Tab. 7	SWOT analýza pro společnost Novibra Boskovice s. r. o. na íránském trhu	65
Tab. 8	Tržby společnosti Novibra Boskovice s. r. o. v tis. Kč	88
Tab. 9	Vývoj tržeb společnosti Novibra Boskovice s. r. o.	89

1 Úvod a cíl práce

1.1 Úvod

Propojování zahraničních trhů a vůbec celého světa je novodobým trendem. Pro podniky to může znamenat nesporné výhody jako získání více zákazníků, vyšší obraty, prosazení se na novém trhu, ale nese to s sebou i značná negativa, například další konkurenty, nutnost nemalých investic a rizika ve všech oblastech. Motivací firmy vstoupit na nový zahraniční trh může být velká konkurence v místě podnikání a na tuzemském trhu, vidina vyšších zisků v důsledku vyššího počtu obchodních příležitostí či získání nových zkušeností na zahraničních trzích. Působit jako silná konkurence a být úspěšná firma, neznamená mít jen dobrý nápad a produkt, ale je podstatné trhům rozumět a chápat faktory ovlivňující trhy a globální ekonomiku jako celek.

Jako v každé podnikatelské aktivitě, a zejména při vstupu na nový zahraniční trh, nastávají určitá rizika. Tato rizika vyplývají z výrazných ekonomických, politických, kulturních a dalších rozdílů a je bezpochyby potřebné je znát před vstupem na zahraniční trh. Podnik by měl být schopen veškeré překážky a rizika včas diagnostikovat a předejít jim či snížit jejich negativní dopad. Před vstupem na zahraniční trhy by tedy měl management firmy provést komplexní průzkum, a to celé země, svých potenciálních konkurentů, budoucích zákazníků či průzkum legislativy dané země. Otázka volby cílového trhu je složitá a je spjata s celou řadou činností, které mívají dlouhodobý charakter a mohou být nákladné.

Podstatným krokem při pronikání na zahraniční trh je volba formy vstupu a podnik by měl důkladně zvážit, zda vybraná forma je adekvátní dostupným finančním zdrojům či zkušenostem managementu. Dalším krokem je volba vhodné strategie, která je klíčová pro co nejlepší využití zdrojů firmy a pro získání konkurenční výhody. Pro stanovení vhodné strategie je podstatné poznat silné a slabé stránky podniku a jeho příležitosti a hrozby.

Společnost Novibra Boskovice s. r. o. se zabývá výrobou vřeten do doprácích strojů a dalších komponent a ve svém oboru patří k předním výrobcům na trhu. Působí na velkém množství zahraničních trhů jako je Bangladéš, Indonésie, Indie, Turecko, Čína či Vietnam, zkrátka především v Asii a Evropě.

V současné době se společnost Novibra Boskovice s. r. o. zabývá možností vstupu na íránský trh, který byl v nedávné době uvolněn a díky tomu se vyznačuje zastaralými technologiemi popřípadě nepoužitelnými vřeteny, které je potřeba nahradit. Cílem této práce bude zhodnotit možnost vstupu tohoto podniku a navrhnout doporučení pro využití vhodné strategie vstupu.

1.2 Cíl práce

Hlavním cílem této práce je zhodnotit možnost vstupu podniku Novibra Boskovice s. r. o. na íránský trh. Aby mohl být hlavní cíl naplněn, musí být splněny také následující dílčí cíle.

Prvním dílčím cílem je určit specifika íránského trhu, bariéry vstupu, rizika či hrozby, které souvisejí se vstupem na tento trh, pomocí PESTE analýzy. Dále budou provedeny analýzy vnitřního a oborového prostředí podniku.

Druhým dílčím cílem je identifikovat konkrétní příležitosti a hrozby na íránském trhu pro podnik Novibra Boskovice s. r. o.

Posledním dílčím cílem je vytvořit na základě provedených analýz konkrétní doporučení, které bude možné firmou použít pro zpracování strategie vstupu podniku na íránský trh.

2 Literární rešerše

Tato kapitola obsahuje přehled témat, která jsou nutné znát při vypracování vlastní práce. Nejprve je popsán mezinárodní obchod z makroekonomického hlediska, proč vůbec státy spolu obchodují, proč vstupují na mezinárodní trhy a poté z hlediska podniku, jakou formou může vstoupit na zahraniční trh (dále také ZT), jaká rizika mohou nastat a jakou strategii podnik může využít.

2.1 Vnější ekonomické vztahy

Vnější ekonomické vztahy lze definovat jako všechny ekonomické pohyby přesahující hranice státu. Vnější ekonomické vztahy posloužily pro vývoj základu zahraničního obchodu. Postupem času docházelo k vývoji výrobních sil, čímž se po krocích rozšiřovaly, prohlubovaly a rozčlenily i vnější ekonomické vztahy (Beneš a kol., 2004).

Zahraněční obchod je tedy nejstarší forma mezinárodní ekonomické spolupráce. Výměna zboží měla dominantní postavení ve vnějších ekonomických vztazích do období po druhé světové válce, kdy došlo k obnovení ekonomiky. Podle autorů má intenzivní rozvoj výrobních sil, zejména od konce 20. století, za následek postupné odbourávání hranic mezi státy s vidinou odstranit bariéry, které brání rozvoji mezinárodní kooperace.

Existují dva přístupy k zahraničním ekonomickým vztahům. Jedná se o přístup aktivní a pasivní.

Aktivní přístup (proexportní) k zahraničněobchodní politice klade důraz na hledisko efektivnosti. Vláda usiluje o orientaci ekonomiky na výrobu zboží a poskytování služeb, které jsou vývozní schopné. Stát se soustředí, aby zjednodušil přístupy na trhy jednotlivých zemí. Oproti tomu *pasivní* pojetí zahraničního obchodu má zajistit plynulý proces výroby, což obsahuje zajištění surovin, strojů a zařízení, kterými země nedisponuje (Svatoš, 2009).

Sherlock a Reuvid (2008) dělí obchodování mezi zeměmi na 2 základní typy:

- země není schopná sama vyprodukovat zboží nebo poskytovat služby, případně jich nemá dostatek,
- země má schopnost produkovat zboží nebo poskytovat služby, ale i přesto je dováží.

Důvody, proč se země rozhodne pro druhý typ obchodování, jsou následující:

- dovážené zboží může být levnější než to tuzemské,
- může se zvýšit rozmanitost zboží a přístup k nim díky importu,
- dovážené zboží může poskytnout další výhody kromě nižší ceny – vyšší kvalita, lepší design, prestiž, technické parametry atd.

Podle Beneše a kolektivu (2004) v současné době hledají vývozci způsoby, jak efektivně využívat národní surovinové zdroje, zesílit jejich význam ve vývozu, vytvářet zaměstnanost či zvyšovat kvalifikaci. Díky tomu se prudce rozvíjí mezinárodní podnikání, což má za následek liberalizaci mezinárodního obchodu,

volný pohyb kapitálu, rozvoj informačních technologií atd. Propojování mezinárodních trhů vede ke zvýšení konkurence na světových trzích, umožňuje nárůst tržeb, snižuje úspory z rozsahu a celkově dává podnikům nové příležitosti (Machková, 2015).

Významnou položkou ve světovém obchodu se postupem času stala také výměna služeb. Služba může například být nákup a prodej patentů, realizovaných licenčními smlouvami, dále know-how, což jsou technické dovednosti, obchodních a manažerských dovedností apod. Dále lze mohou být zařazeny služby spjaté s uskutečňováním zahraničních operací – doprava zboží, pojištění, skladování, bankovní operace, leasing, faktoring, forfaiting a podobně. Velmi atraktivní a dnes již běžný druh vývozu je vývoz kapitálu, který může mít formu strojů, zařízení, patentů, know-how. V širším slova smyslu do zahraničního obchodu spadá i cestovní ruch, který je také dá se říci vývoz zboží a služeb. Určité země mají i příjem v devizách z vývozu pracovních sil, buď velmi kvalifikovaných, nebo dělnických profesí (Beneš a kol., 2004).

Jakkoliv moc státy a regiony integrují své obchodní politiky a standardy, každý z nich má stále své jedinečné vlastnosti. Jeho připravenost pro různé výrobky a služby, a jeho atraktivita jako trh, závisí na demografických, ekonomických, sociokulturních, přírodních, technologických a politicko-právních faktorech. Mnoho firem tedy preferuje prodej do sousedních zemí, protože těmto trhům rozumí lépe a přináší jim to efektivnější kontrolu vstupních nákladů. Kromě této fyzické blízkosti funguje i psychická, jako je příbuzný jazyk, podobné zákony a kultura (Kotler a Keller, 2012).

2.2 Význam mezinárodního obchodu

Mezinárodní obchod (dále také MO) má bezpochyby pro současnou ekonomiku klíčový význam. Ale ne všechny ekonomiky přispívají do zahraničních obchodních vztahů se stejnou intenzitou.

Právě míra zapojení země do mezinárodních obchodních vztahů může být měřena několika způsoby. Tím nejjednodušším je měření podílu hospodářské činnosti, která je věnovaná mezinárodnímu obchodu, konkrétně tedy podíl importu, exportu nebo celkového zahraničního obchodu vůči HDP měřené ekonomiky. Čím je země menší, tím je otevřenější (Baldwin a Wyplosz, 2008 převzato z Mulačová, Mulač a kol., 2013).

Podle Beneše a kolektivu (2004) a Svatoše a kolektivu (2009) využíváme pro hodnocení zahraničního obchodu v ekonomice tato hlediska:

- 1) Efektivnost – má za cíl zaměřit úsilí na ty výrobky, u kterých země dosáhne maximálních úspor společenské práce. Na tyto výrobky je zaměřen výzkum a vývoj, propagace atd. Čím menší politika, tím otevřenější, všechny síly by se tedy měly soustředit na schopnost vývozu vybraných produktů.
- 2) Proporcionalita – většina ekonomik jsou nekomplexní a jejich rozvoj je zohledněn potřebou zajistit zboží v zahraničí. Soběstačný vývoj

ekonomiky se nachází zřídka. Jsou to státy se surovinovou základnou a dokáží uspokojit potřeby domácí průmyslové výroby. Mezi tyto země můžeme zařadit USA, Ruská federace, Čína, Indie, také Brazílie apod. Navzdory tomu považujeme tyto země jako významné účastníky zahraničního obchodu.

- 3) Demonstrativní efekt – jako určitá vizitka stavu a úrovně výrobních sil v dané zemi se dá považovat vývozní program. Oproti tomu dovozní program se dá posoudit jako způsob řešení proporcionality a k urychlení rozvoje výrobních prostředků dovážející země. Můžeme tedy mluvit o určité demonstraci v oblasti technického, designového, módního trendu ve světě, jenž může působit jako stimul na pokrok v oblasti společnosti či ekonomiky.

Význam zahraničního obchodu spočívá také ve faktu, že čím více jsou dvě nebo více zemí hospodářsky provázaných, tím jsou vztahy jako celek těchto zemí stabilnější. S jistotou lze tvrdit, že zahraniční obchod může sloužit jako určitá podpora mírové spolupráce a snižuje riziko konfliktů. Země orientované na vývoz jsou nuceny studovat intenzivně technické novinky, formy zahraničních spoluprací a cizích jazyků, což vede k bezespornému růstu vzdělanosti (Beneš a kol., 2004; Svatoš a kol., 2009).

V poslední době se zvýšila dynamika mezinárodního obchodu, také přesun technologií a dále firmy zvýšily investice v zahraničí. V dnešní době jsou výrobky produkovány postupně na různých kontinentech. Tato soudobá organizace výroby a služeb odbourává ekonomické hranice, vytváří nové vztahy mezi zeměmi a zvyšuje otevřenost jejich ekonomik a také zvyšuje konkurenci po celém světě tím, že podporuje růst v rozvojových ekonomikách (Machková, Černošáková, Sato a kol., 2014).

2.3 Důvody pro vstup na mezinárodní trhy

Národy obchodují na mezinárodních trzích s cílem získat určité výhody. Důvody pro vstup na tyto trhy jsou podle Feenstra (2008) následující:

- blízkost,
- zdroje,
- absolutní výhoda,
- komparativní výhoda.

Blízkost zemí je důvodem k obchodování mezi zeměmi primárně z důvodu, že ovlivňuje cenu dopravy. Země, které si jsou blíže, obvykle mívají nižší přepravní náklady z celkové ceny zboží. Někdy sousedící země využívají výhod jejich blízkosti připojením se do zóny volného obchodu. Země v této zóně nemají mezi sebou žádné restriktce v obchodování (Feenstra, 2008).

Dalším důvodem podle autora jsou zdroje. Zdroje jsou přírodní (půda, minerály), pracovní síla (vzdělání a schopnosti pracovníků) a kapitál (stroje, konstrukce).

Už v 18. století byla zpracována teorie absolutní výhody Adamem Smithem, která poukazovala na schopnost jedné země vyprodukovat více zboží než země

druhá a to při stejných vstupech. Národy získávají profit z mezinárodního obchodu, protože dovážené produkty jsou levnější, než by byla jejich cena při produkci doma. Avšak tato teorie absolutní výhody předpokládá, že objem a směřování zahraničního obchodu není určen státem, ale liberalizovanými volnými tržními silami (Pichanič, 2004; Štrach, 2009).

Posléze byla vypracována Davidem Ricardem teorie tzv. komparativní výhody. Tato teorie je postavena na faktu, že rozdíl ve výrobních nákladech je nezbytnou podmínkou pro existenci mezinárodního obchodu. Tyto rozdíly spočívají v rozdílné technice výroby. Podle této teorie je obchod prospěšný všem zúčastněným zemím a to právě díky technologickým rozdílům, které určují mezinárodní dělbu práce a spotřeby a obchodní toky (Zhang, 2008). Výklad komparativní výhody jednotlivých autorů se liší. Podle Feenstra (2008) má země komparativní výhodu v produkci takového zboží, které produkuje nejlépe ve srovnání s tím, jak dobře produkuje jiné zboží. Další formulace zní, že komodity, ve kterých země vykazuje komparativní výhodu, jsou ty, které je daná země schopna produkovat levněji než země druhá (Maneschi, 1998).

2.4 Motivy podniků ke vstupu na zahraniční trh

Internacionalizací rozumíme „navazování a prohlubování ekonomických vztahů mezi subjekty různých zemí a mezi zeměmi navzájem na základě postupného odbourávání různých bariér a přeměna některých původně národních jevů v jevy mezinárodní.“ (Zamazalová, 2009, s. 23).

Motivy každé firmy, která má možnost se internacionalizovat, je možné rozdělit do dvou kategorií: proaktivní a reaktivní. *Proaktivní motivy* představují podněty ke změně strategie založené na zájmu společnosti využít jedinečných kompetencí (např. speciální znalosti v oblasti technologie) nebo tržních možností. *Reaktivní motivy* značí reakci na tlak či hrozby na domácím nebo zahraničním trhu a pasivně se přizpůsobuje tím, že v průběhu času mění své činnosti a provoz (Gupta, 2015).

Tab. 1 Hlavní motivy k internacionalizaci

Proaktivní motivy	Reaktivní motivy
Úmysl vyššího zisku a růstu	Tlak ze strany konkurence
Technologické kompetence pro jedinečný produkt	Omezený domácí trh
Zahraniční tržní příležitosti a informace	Nadbytečná výrobní kapacita
Úspory z rozsahu	Nevyžádané zakázky ze zahraničí
Daňové výhody	Blížkost k mezinárodnímu zákazníkovi

Zdroj: Gupta, 2015, přeloženo

Otázku, proč firmy expandují na zahraniční trh, se zabývá i Štrach (2009). Podle něj se firmy rozhodnou vstoupit na mezinárodní trh ze dvou důvodů – ofenzivních a defenzivních. Důvody defenzivní pocházejí zejména z konkurenčního tlaku, obchodních bariér, regulací, restrikcí a poptávky zákazníků. Ofenzivní přístup pro expanzi na zahraniční trhy si vyžadují následující důvody – úspory z rozsahu, úsilí o prezentaci nehmotných aktiv (značka, know-how), přístup k omezeným zdrojům či nákladové úspory.

2.5 Bariéry vstupu na zahraniční trh

Firma se může potýkat s několika bariérami při vstupu na zahraniční trhy, zejména při exportu. Tyto bariéry znamenají veškerá omezení, které omezí nebo úplně znemožní vývoz. Obchodní bariéry mohou být podle Bradyho (2011) klasifikovány do dvou kategorií:

- tarifní bariéry
- netarifní bariéry

Tarifními bariérami jsou cla. Clo je „peněžitá částka, kterou stát vybírá v souvislosti s dovozem nebo vývozem zboží, tj. při přechodu celních hranic.“ (Štěrbová a kol., 2013, s. 110). Podle způsobu výpočtu dělíme 3 druhy cel. *Specifické clo*, založeno na paušální sazbě za fyzickou jednotku. Jeho výše se nemění s ohledem na hodnotu výrobku. *Valorické clo* je stanoveno jako procento z hodnoty výrobku. *Kombinované clo* je určeno sazbou na jednotku a procentem z hodnoty zboží (Brady, 2011).

Netarifní bariéry jsou podle Štěrbové (2013) používané v obchodní politice státu jako nástroj protekcionismu. Jejich cílem je podpora rozvoje domácí ekonomiky a ochrana před nekalými obchodními praktikami ze strany zahraničních subjektů. Brady (2011) popisuje pět netarifních překážek, se kterými se běžně vývozce může setkat:

Administrativní a právní překážky znamenají zpomalení dovozu zboží nebo ho činí obtížnějším či dokonce nemožným. Zboží může být zabaveno nebo jsou na něj uvaleny nadměrné celní poplatky.

Bojkot znamená odmítnutí ze strany občanů státu nebo vlády koupit daný produkt. Nejsou zavedena žádná omezení na dovoz výrobku, nicméně lidé, z jakýchkoliv důvodů, preferují, aby se dovezení produktu zabránilo. Bojkot může být způsoben i nevědomě občany tím, že upřednostňují tuzemské produkty nebo tím, že mají obavy o bezpečnosti výrobku.

Embargo zakazuje veškerý dovoz a jsou často ukládána na ochranu vznikajícího průmyslu. Důvodem je fakt, že pokud bude zahraniční konkurence eliminována, počínající místní průmysl má vyšší šanci se uchytit.

Devizové bariéry jsou omezení, která nepříznivě ovlivňují devizové transakce. Manipulace vlády se směnnými kurzy činí měnové konverze prodělečné.

Kvóty určují limity množství produktu, které může být dovezeno nebo vyvezeno. Tyto limity jsou určeny ve fyzikálních jednotkách či v peněžní hodnotě a mohou být uvaleny na druh výrobku nebo odvětví průmyslu nebo i na stát.

Mimo obchodní bariéry existují další bariéry, lze říci kulturního charakteru. Jedná se o jazykové bariéry a sociálně kulturní odlišnosti, které mohou například znamenat jiný postoj k obchodování, vedení obchodního jednání apod.

2.6 Rizika v zahraničním obchodě

Podnikání je spjato s různými riziky. Každý podnikatel, ať už v tuzemském nebo mezinárodním obchodu, musí zvážit možná rizika a objektivně je posoudit (Janatka a kol., 2011).

Podle Smejkal a Raise (2013) můžeme rizika zhodnotit ze dvou stránek:

1. Pozitivní stránka rizika – šance vyššího zisku, většího úspěchu,
2. Negativní stránka rizika – riziko horšího hospodářského výsledku.

S podnikáním na zahraničním trhu jsou spjata některá charakteristická rizika, která vyplývají například z vývoje kurzů, z politických či ekonomických změn na zahraničních trzích, z obchodně-politických podmínek v přeshraničním obchodu se zbožím a službami atd. Dále jsou typická některá další rizika v mezinárodním obchodu – riziko přepravní nebo komerční. Tato rizika souvisí s geografickou vzdáleností trhů a mohou být značné rozdíly v obchodních zvyklostech a právních předpisech obchodujících států, které mají odlišné sociálně-ekonomické podmínky (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2014).

Rizika tržní

Riziko tržní znamená možnost, že podnikatel nedosáhne svých předpokládaných výsledků vlivem změny tržních podmínek. Vývoj na trhu může podnikateli přinést ztrátu, ale naopak i zisk (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2014).

Podle Janatky a kolektivu (2011) se tržní rizika projevují jako:

- Riziko odbytu – představuje možnost, že podnikatel bude mít ztrátu v důsledku neprodejnosti výrobku na trhu.
- Riziko změny cenových relací – lze charakterizovat jako nebezpečí, že se změní cena v době mezi uzavřením kontraktu, tedy mezi objednáním a splněním objednávky. Dále sem můžeme zařadit další změny podmínek prodeje, např. zvýšení úvěrové náročnosti, riziko změny úrokových sazeb atd.

Rizika přepravní

Přepravní rizika nastávají na mezinárodním trhu při obchodování s hmotným zbožím. Během přepravy může dojít ke ztrátě, odcizení či poškození zboží a finanční újmu nese ten, kdo v daném okamžiku za toto riziko zodpovídal. Přechod rizika ztráty nebo poškození mezi odpovědnými subjekty je sjednáván výslovně v kontraktu v dodacích podmínkách. Riziko přepravní nese prodávající nebo kupující, ale také dopravce, popřípadě speditér (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2014).

Rizika inflační

Inflační riziko je možnost, že podnikatel utrpí ztrátu nebo naopak dosáhne zisku v důsledku inflačního vývoje. Samostatný pojem inflace znamená trvalé zvyšování cenové hladiny, měřené cenovými indexy. Míra inflace je změna cenové hladiny udávaná v procentech v průběhu daného období. Jako typický příklad působení inflačního rizika lze uvést ovlivňování úvěrových vztahů. V důsledku vývoje inflace příslušné měny prodávající ztrácí – při nezměněné nominální částce nezískává, ekvivalent původně poskytnuté hodnoty. Naopak kupující získá více tím, že v reálné hodnotě splácí méně oproti předpokladu (Janatka a kol., 2011; Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2014).

Rizika komerční

Riziko komerční existuje i v domácím obchodu, ale na mezinárodní úrovni jsou mnohem intenzivnější z důvodu větší vzdálenosti, kulturním odlišnostem, jazykovým rozdíly a rozdíly v právních předpisech (Topritzhofer, 2010).

Toto riziko vyplývá z možnosti nesplnění svého závazku obchodním partnerem. Svě závazky nemusí nesplnit jen importér či exportér, jde i o závazky zasílatele, dopravců a pojišťoven. V mezinárodním obchodu se toto riziko projevuje následujícími formami:

- „odstoupení obchodního partnera od kontraktu,
- nesplnění kontraktu dodavatelem,
- nepřevzetí zboží odběratelem,
- nevěle dlužníka platit,
- neschopnost dlužníka splatit závazek.“ (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2014, s. 185).

Rizika kurzová

Toto riziko vyplývá z variability vývoje kurzů jednotlivých měn. Kurzové riziko je charakterizováno jako nebezpečí, že díky vývoji kurzů bude muset účastník v zahraničním obchodním vztahu vydat více hodnot oproti původnímu předpokladu popřípadě, že bude inkasovat relativně méně hodnot. Pohyby kurzů však mohou mít i opačný efekt – působí i na zlepšení výsledků oproti původním předpokladům (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2014). Předvídat toto riziko nebo ho ovlivnit lze zřejmě jen velmi obtížně.

V případě, že si vývozce sjednal v kontraktu zaplacení zboží v měně, jejíž kurz se v době platnosti smlouvy zvýšil, dosáhne vývozce kurzového zisku. Obdobně pokud se dovozce zaváže k placení v měně, u které mezi sjednáním smlouvy a placením došlo k poklesu kurzu (Janatka a kol., 2011).

Rizika obchodněpolitická

Obchodněpolitické nebo také teritoriální riziko je nebezpečí, že v oblasti obchodní politiky dojde ke změně podmínek pro hospodářské vztahy s danou zemí, která bude mít negativní vliv na dosažení očekávaných výsledků. Obchodně politické nástroje můžeme rozdělit do dvou skupin:

- prostředky absolutně bránící dovozu zboží - embarga, nebo
- prostředky, které dovoz ztěžují (zdražují) – cla, daně, kvantitativní restrikce, dovozní depozita, normy, předpisy apod. (Janatka a kol., 2011).

Rizika politická

Politická rizika jsou zapříčiněna makroekonomickou a sociální politikou vlády, někdy jsou také vyvolána nezákonnou činností (povstání, nepokoje, války, teroristické akce) (Smejkal a Rais, 2013). Jako důsledek těchto událostí může být postupné omezování hospodářských vztahů, nicméně většinou vedou k jejich náhlému či nečekanému přerušení (Janatka a kol., 2011). Podle Machkové, Černoškové, Sato a kolektivu (2014) se vyskytuje politické riziko intenzivně v hospodářských vztazích s politicky nestabilními zeměmi.

2.6.1 Řízení hlavních rizik

Toulová, Tuzová a Veselá (2016) identifikovaly hlavní rizika internacionalizace malých a středních podniků ve strojírenském odvětví v České republice. Jsou to:

- nepříznivý vývoj směnných kurzů,
- významná změna v hospodářské situaci na zahraničním trhu,
- zvýšení vstupní ceny mezi uzavřením a plněním smlouvy,
- růst konkurence na zahraničním trhu,
- změny v preferencích zahraničních zákazníků,
- internacionalizace strojírenství.

Některá tato rizika jsou nepředvídatelná a nedá se jich vyvarovat, nicméně některá lze předvídat a řídit. Kurzovým rizikům může být předejito sledováním historie měnového kurzu potenciálního trhu a vystavení nabídky exportní firmou v domácí měně, riziko tím přechází na dovozce. K eliminaci kurzových rizik se v posledních letech využívá tzv. hedging, což jsou termínované devizové kurzy. Exportní firma ve svých smlouvách použije směnný kurz platný po dobu realizace obchodu (Svatoš, 2009).

Podle Machkové, Černoškové a Sato (2014) může podnikatel předejít komerčním rizikům tím, že bude neustále získávat informace o trhu a jeho účastnících, sledovat jejich finanční situaci, spolehlivost a úvěruschopnost. Banky pro tyto účely poskytují informační a poradenské služby, dále existují poradenské kanceláře, ratingové agentury apod.

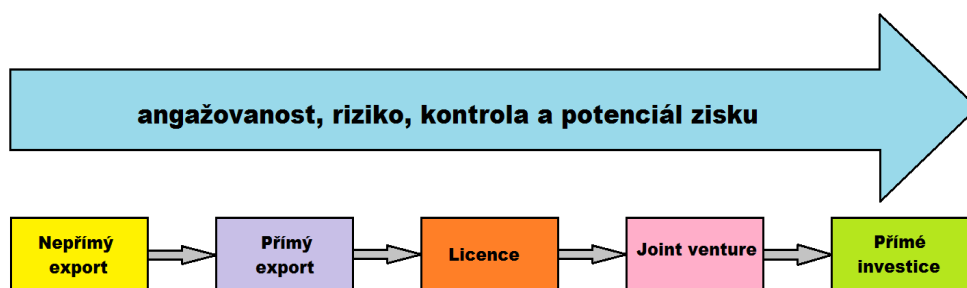
K vyhnutí se tržnímu riziku mohou složit tzv. cenové doložky, které znamenají ujednání, že cena dohodnutá ve smlouvě se později může měnit v závislosti na změně nákladů (vývoj cen surovin, mzdových nákladů apod.) (Machková, Černošková, Sato a kol., 2014).

2.7 Formy vstupu na zahraniční trhy

Různé formy vstupu na zahraniční trhy můžeme rozlišovat podle míry zapojení do mezinárodních operací, místa působení, velikosti zahraničních operací a náročnosti na kapitálové investice (Mulačová, Mulač a kol., 2013). Podnik si může zvolit ze široké škály formy vstupů, jeho výběr ovlivňuje zejména rizikovost podnikání na cílovém zahraničním trhu, potenciál tohoto trhu, konkurenceschopnost firmy na mezinárodních trzích a další faktory (BusinessInfo, 2009).

Machková, Černošková, Sato a kolektiv (2014) a několik dalších autorů člení formy vstupů na zahraniční trh do tří skupin:

- vývozní a dovozní operace;
- formy nenáročné na kapitálové investice;
- kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy.



Obr. 1 Pět modelů vstupu na zahraniční trhy

Zdroj: Kotler a Keller (2012), přeloženo

2.7.1 Výhody a nevýhody jednotlivých forem vstupů na zahraniční trh

Následující tabulka obsahuje hlavní výhody a nevýhody vyplývající z jednotlivých druhů forem vstupu podniku na zahraniční trhy. Z důvodu velkého rozsahu je teoretický přehled těchto forem uveden v Příloze A.

Tab. 2 Výhody a nevýhody jednotlivých forem vstupu podniku na zahraniční trhy

Forma vstupu	Výhody	Nevýhody
Vývozní operace: Prostředníci Distributoři Obchodní zástupci Komisionáři	Nejjednodušší, relativně rychlá a levná forma pro podniky začínající podnikat na ZT. Eliminace rizik v MO. Zkušenosti třetího subjektu na místních trzích, jeho obchodní kontakty, goodwill apod. Není potřeba zakládat oddělení na vývoz.	Ztráta přímého kontaktu se zákazníky. Odpovědnost třetích subjektů v obchodní politice (distribuce, cena). Riziko neloajality třetího subjektu.

Přímý vývoz	Přítomnost výrobce. Kontrola nad cenou a vlastní marketingová strategie.	Vývozce nese rizika MO a veškeré náklady.
Licence	Rychlý přístup na trh. Vhodné pro vstup na trhy, které se vyznačují politickými riziky. Nízkonákladová strategie rozšíření prodeje s cílem dosáhnout úspor z rozsahu.	Výnosy bývají obvykle nižší než u ostatních forem vstupu. Obchodní partnery na zahraničních trzích lze sledovat jen obtížně. Výrobce nezíská potřebné zkušenosti se ZT.
Franchising	Rychlý vstup na trh. Franšizant může využívat uznávanou značku, její know-how a jméno a může těžit z reklamy a propagace franšizéra. Franšizér nemusí investovat mnoho kapitálu.	Produkt často bývá přizpůsoben příslušnému trhu. Může zničit reputaci a image franšizéra. Vstupní investice jsou vyšší pro franšizanta. Zisky jsou rozděleny mezi franšizanta a franšizéra.
Joint venture	Přístup ke zdrojům, know-how, image. Sdílení vstupních nákladů a rizik s obchodním partnerem. Poměrně rychlá expanze díky vytvořené distribuci a síti odběratel lokální firmy.	Relativně vysoké náklady na vstup na ZT a je obtížné najít vhodného obchodního partnera. Částečná ztráta kontroly nad zahraničními operacemi. Rozdílná kultura a styly řízení mohou vést ke špatné kooperaci.
Zcela ovládané podniky: Dceřiné společnosti Fúze a akvizice	Schopnost kontrolovat činnosti v zahraničí. Bezprostřední blízkost k zákazníkům, přístup k informacím. Je získáno velké množství dovedností a zkušeností se ZT.	Vyžaduje vysoké investice oproti ostatním formám vstupu na ZT. Na společnost je hleděno jako na zahraniční ze strany místních subjektů.

	Nedochází ke konfliktům mezi mateřskou a dceřinou společností.	Průzkum vybraného trhu bývá obtížný a nákladný, aby mu bylo dokonale porozuměno. Zahraniční společnost podniká na vlastní účet a riziko.
--	--	--

Zdroj: Frynas a Mellahi (2011), Cavusgil, Knight a Riesemberger (2017), Machková (2015), Machková, Černošková a Sato (2014), Svatoš (2009), Kotler a Keller (2012), Gupta (2015), Scholz a Zentes (2006); upraveno autorkou

2.8 Obchodní operace na mezinárodních trzích

Obchody na zahraničních trzích probíhají na základě obchodních operací, které mají různou formu vstupu na mezinárodní trh. Obchodní operace na těchto trzích se skládají ze dvou částí – přípravné a realizační (Mulačová, Mulač a kol., 2013).

2.8.1 Příprava obchodní operace

První etapou ještě před uzavřením smluv musí být krok rozhodování o výhodnosti vstupu na trh, který je založen na souboru průzkumů a analýz určeného zahraničního trhu. Tyto průzkumy znamenají cíleně vyhledávat a shromažďovat informace o podmínkách, trendech, příležitostech či rizicích pozorovaného trhu. Ve velkých podnicích funguje vlastní marketingový či statistický úsek, malé podniky mohou mít s touto činností řadu problémů. V každém případě všechny podniky mohou využít podpory státních institucí nebo informací od teritoriálních pracovníků MZV a MPO nebo dalších asociací a svazů, popřípadě od zkušených exportérů (Mulačová, Mulač a kol., 2013).

Přípravné práce pro mezinárodní obchodní operace jsou zaměřeny zejména na informace o cílové zemi (teritoriu), na zboží a všechny jeho aspekty, na cenovou politiku a informace o vlastních obchodních partnerech (Janatka, 2004).

Dále je podle Mulačové, Mulače a kolektivu (2013) vhodné využít internetové portály MZV a MPO jako vhodný zdroj informací. Na různých webových stránkách se nacházejí informace k problematice exportu. Tyto informace zahrnují souhrnné teritoriální informace k jednotlivým zemím, aktuální zprávy z teritorií, informace o podpoře, clech, platebních nástrojích. Také lze najít konkrétní obchodní příležitosti, poptávka a nabídka nebo tendry na zahraničních trzích. Mezi hlavní portály pro české podnikatele patří hlavně:

- www.businessinfo.cz;
- www.mzv.cz/ekonomika;
- www.czechtrade.cz;
- www.export.cz;
- a dále webové stránky jednotlivých ambasad.

Podle Beneše a kolektivu (2004) je potřeba před tím, než vývozce začne exportovat, podniknout řadu průzkumů, které mohou po vyhodnocení riziko snížit či dokonce vyloučit. Jak má být průzkum podrobný a rozsáhlý záleží na velikosti a rozsahu kontraktu nebo zda podnikatel bude vyvážet poprvé nebo opakovaně.

V následujících podkapitolách budou popsány podrobněji průzkumy, avšak nejedná se o úplný výčet průzkumů, pouze vybraných.

Teritoriální průzkum

Primárním důvod pro teritoriální průzkum není vyhodnocení rizika, ale zjištění průchodnosti naše zájmu exportovat a jeho perspektivy. Teritoriální průzkum nepotřebuje vyhotovovat vývozce, který vyváží zřídka a je zajištěn platem předem, ale je důležitý pro podnikatele, který hodlá provést nákladnou investici, zřídit novou filiálku či afilaci. Výchozí bod pro průzkum je analýza politické situace, neboť země, která je ve válce, na první pohled není stabilním obchodním partnerem pro vývoz luxusního oblečení a aut, kosmetiky. Naopak můžeme ji považovat za zajímavého obchodního partnera, který bude poptávat zbraně, léky, potraviny (Beneš a kol., 2004).

Zajímavé informace o zahraniční zemi může vypovídat tzv. rating, který vydávají banky, ratingové agentury či odborné časopisy. Rating je číselné hodnocení úvěrových a platebních rizik (Janatka a kol., 2004).

V tomto průzkumu se hodnotí také ekonomický vývoj, konkrétně přírůstek hrubého domácího (národního) produktu (HDP, HNP), vývoj HDP na obyvatele, struktury HDP, nezaměstnanosti, inflace. Podnikatel by měl sledovat vývoj devizového kurzu národní měny vůči světovým měnám, mezinárodní likviditu země (stav rezerv v devizách, zahraniční dluh, vývoj platební bilance). Neméně důležité jsou i informace o vývoji dovozu, vývozu, obratu, obchodní bilanci a zbožové struktury dané zahraniční ekonomiky (Beneš a kol., 2004). Svatoš a kol. (2009) navíc přidává demografický průzkum – počet obyvatel, jejich životní úroveň a struktura, příjmy a výdaje apod.

Podle Beneše a kolektivu (2004) je největším problémem dnešní doby islámský fundamentalismus, který sužuje islámské země, ale je hrozbou i pro celý svět, podle Janatky a kolektivu (2004) jsou to také určité etnické problémy, utlačování některých etnik, negramotnost, náboženské problémy apod.

Zpracování podrobné analýzy teritoria je nákladné a obtížné, pouze největší firmy a banky si tyto průzkumy zpracovávají nebo nechávají zpracovat. Cenné informace poskytují statistiky OSN, WTO, MMF, OECD a v Česku Agentura pro rozvoj obchodu CzechTrade (Beneš a kol., 2004).

Obchodněpolitický průzkum

Předtím, než podnikatel začne jednání s potenciálními obchodními partnery z konkrétní země, měl by si ujasnit, zda jeho výrobek lze do dané země vůbec dovážet. Do zemí EU, OECD, CEFTA platí minimum obchodněpolitických překážek pro náš dovoz. Cílem tohoto průzkumu by měly být obchodněpolitické bariéry, jako jsou cla a celní režim, množstevní překážky, devizové restriktce. Množstevní

překážky (kvantitativní restriktce) chápeme jako omezení země v objemu dováženého zboží, například počet kusů, daná váha či objem) (Beneš a kol., 2004).

Nedílnou součástí tohoto průzkumu je také zjišťování bilaterálních dohod s příslušnou zemí. Zde se jedná o průzkum obchodních smluv, dohod, memorand, dohod o vyloučení dvojího zdanění, o silniční dopravě (Beneš a kol., 2004; Svatoš a kol., 2009).

Průzkum devizového režimu

Účelem průzkumu devizového režimu je omezit riziko neplacení, díky čemuž lze považovat tento průzkum za velmi důležitý. Cílem průzkumu je vybrat vhodnou měnu, v níž bude uzavřen kontrakt. V neposlední řadě je analýza bank a výběr vhodné pro běžné obchodní operace a popřípadě další pro devizové operace, pokud má lepší zahraniční spojení. Analyzuje se i banka obchodního partnera. V tomto průzkumu se nadále posuzuje platební schopnost nejen státu, ale i klienta, čím se může zmenšit případné riziko nezaplacení. Je nutné zvolit vhodné platební nástroje a zajištění platebního závazku, například vývozním pojištěním (Beneš a kol., 2004).

Zbožový (komoditní) průzkum

Dalším výrazným bodem v přípravných pracích, nutným před sjednáním konkrétního obchodu, je zbožový průzkum. Jedná se především o průzkum:

- zboží masové spotřeby, které má široký okruh zákazníků, prodávané zejména v maloobchodech;
- zboží dlouhodobé spotřeby, které se nekupuje pravidelně a bývá nákladnější, vyžaduje servis a náhradní díly;
- investiční výrobky pro zákazníky v podobně státních a polostátních firem, např. výstavba silnic, železnic, montáž závodů, dodávky letadel, vagonů, tramvají atd.;
- doplňkové výrobky, charakteristické tím, že se nakupují přes katalog a nevyžadují servis;
- polotovary a komponenty, tedy zaměnitelné pro finální výrobek, například svíčky, žárovky a další náhradní díly;
- suroviny, nakupované ve velkém objemu (Janatka a kol., 2004).

Zbožový průzkum se provádí od stolu a studují se statistické materiály dostupné zejména na internetu. Tento průzkum má tedy za cíl zjistit informace potřebné pro správnou výrobu zboží, jak je odpovídajícím způsobem zabalit, zajistit a označit způsobem, který bude zvolenému trhu odpovídat a zboží bude dobře prodejné (Beneš a kol., 2004; Janatka a kol., 2004).

Technický průzkum

Podle Beneše a kolektivu (2004) je základem technického průzkumu porovnat technické úrovně našeho výrobku a výrobku konkurence a následně provést takové kroky, které umožní vyvážet do cílové země s vyhovujícími technickými parametry.

V tomto průzkumu se sleduje výrobek z hlediska využití energie stroje, váhy, hlučnosti, vlivu na životní prostředí, opravitelnost atd. Výsledkem průzkumu budou informace o technických předpisech, normách, zvyklostech na trhu souvisejících s přírodními podmínkami a podobně (Beneš a kol., 2004; Janatka a kol., 2004).

Spotřebitelský průzkum

V tomto bodě podnikatel zjišťuje, zda vůbec je v cílové zemi výrobek poptáván, jestli je vůbec prodejný a jestli je poptávka neměnná či proměnlivá. Především u spotřebního zboží je potřeba vymezit segmenty podle věku, pohlaví, výše příjmu atd. Nutné zjištění jsou i ohledně požadavků na kvalitu, designu, zavedenosti značky a servisu. Tyto údaje se shání komplikovaně a nelze je sehnat snadno. Proto si podnikatelé nechávají tyto průzkumy zpracovat u specializovaných institucí, což je však nákladné a obchodní úspěch není zaručen (Beneš a kol., 2004; Janatka a kol., 2004).

Svatoš a kolektiv (2009, s. 155) rozlišuje tři skupiny analýz chování spotřebitele:

- *„výzkum spotřebních činností a zvyklostí – zaměřen na spotřební chování,*
- *motivační výzkum – zabývá se procesy, které se odehrávají při rozhodování spotřebitelů,*
- *komunikační výzkum – činnosti probíhající mezi prodejcem a spotřebitelem.“*

Průzkum obchodního partnera

V současné době není problém si vyhledávat informace o obchodních partnerech na internetu popřípadě v různých katalogích firem. Průzkum slouží především ke zjištění adresy, telefonického spojení, druhu podnikání, jmen vedoucích pracovníků a mnoho dalších. Pokud firma hodlá uzavřít s druhou velký kontrakt, obrací se na profesionální organizace, které se zabírají průzkumem finančního stavu firmy (Janatka a kol., 2004).

Podle Beneše a kolektivu (2004) se ekonomické informace zjišťují z vývoje obratu, vlastních a cizích zdrojů a kredibility (jaký úvěr mu banka hned poskytne). Podstatná informace může být i s kým náš obchodní partner spolupracuje, zda nezastupuje i naši konkurenci. Dále se zjišťuje kvalifikace pracovníků, marketingový a prodejní potenciál.

Průzkum konkurence

Kdo se chce prosadit ať už na místním nebo mezinárodním trhu, musí se potýkat s konkurencí. Konkurenti jsou podle Svatoše (2009, str. 156) *„firmy, které se snaží uspokojit stejné potřeby zákazníků a jejichž nabídka je velmi podobná“*.

Často vítězí na trhu ten výrobce, který poskytne zákazníkům vhodné financování, například dobré leasingové financování, lepší dodací podmínky, pohotovost dodávky apod. Konkrétně u spotřebního zboží je hodnocena

zákazníkem módnost, kvalita značky, goodwill (dobré jméno), obal a veškeré tyto podmínky se promítají do finální ceny výrobku (Beneš a kol., 2004; Janatka a kol., 2004).

Podle Beneše a kolektivu (2004) má české zboží všeobecně špatnou pověst, protože v minulých letech bylo známé špatným servisem a nedostatkem náhradních dílů. Tento fakt údajně odrazuje zahraniční kupce i v dnešní době, ačkoliv se chování českých výrobců zásadně změnilo. Proto je důležité se zaměřit i na porovnání poprodejních metod s konkurencí, protože nesprávný poprodejní servis může velmi uškodit konkurenceschopnosti firmy.

Průzkum obchodních a prodejních metod

Obchodní metody dělíme na přímé a nepřímé. Přímé metody představují přímý vztah výrobce nebo vývozce a zákazníka, pro nepřímé jsou typické mezičlánky v podobě prostředníků a zprostředkovatelů. Silné podniky preferují budování vlastních prodejních sítí a zakládání vlastních afilací a filiálek (Beneš a kol., 2004).

Cenový průzkum

Tento průzkum je podle Janatky a kolektivu (2004) nejnáročnější z průzkumových prací. Jde o velmi obtížnou činnost, někdy až nereálnou. Prodejní ceny vycházejí ze světových cen, tedy cen na hlavních světových trzích, ze kterých se následně tvoří ceny vývozců a dovozců.

Cena vyjadřuje konkurenceschopnost firmy, určuje poptávku, slouží jako komunikační faktor. Je důležité zjistit postoj zákazníka a jeho vnímání cen. To se zkoumá pomocí tzv. testování ceny (Svatoš a kol., 2009)

Nejlepším zdrojem informací o cenách jsou kopie faktur konkurence, které se ale bohužel špatně shánějí. Podobně mohou sloužit i katalogy, ceníky, informativní poptávky a nabídky a informace z veletrhů a výstav (Beneš a kol., 2004).

Průzkum platebních podmínek a nástrojů

Důležité je zjistit, jaké obchodní partner požaduje platební podmínky. Většina zemí totiž vyžaduje odklad v placení a dlouhodobý úvěr. Cílem tohoto průzkumu je tedy předejít rizikům nezaplacení. Způsob jak rizika minimalizovat je zajištění – přesunutí rizika na jinou instituci, které ale není levné a může negativně ovlivnit rentabilitu obchodní operace. Velké obchodní řetězce mají standardní nákupní podmínky – zaplatí dovozci obvykle za 3 měsíce bankovním převodem – a jen málokterý dovozce může jejich stanovené podmínky změnit (Beneš a kol., 2004).

Přínosné může být i ověření banky obchodního partnera. Vývozci se bude zdát obchod bezpečnější, pokud má dovozce účet u prestižní banky. Také je vhodné od obchodního partnera požadovat ověřená data ekonomických výsledků z minulých let, což může napovědět mnohé o jeho platební schopnosti (Svatoš, 2009).

Průzkum dopravních cest a prostředků

Doprava je základním prvkem celého zahraničního obchodu. Je nutné ji věnovat náležitou pozornost a obezřetnost, protože struktura dopravních nákladů má nemalý vliv na výši nákupní i prodejní ceny zboží. Soudobé dopravní cesty přinesly větší rychlost dodávek, ale také úsporu balení, bezpečnost, snížení rizika ztráty a poškození atd. Podniky vyvážející z ČR preferují dodací podmínku „ze závodu“, kdy riziko a náklady přecházejí na stranu kupujícího v závodě vývozce (Beneš a kol., 2004; Svatoš a kol., 2009).

Průzkum forem podpory obchodu

Formy podpory obchodu jsou závislé na druhu zboží, na konkrétní zemi a jejich tradicích, náboženství, věkové struktuře a bezesporu na rozpočtu, který je firma ochotna vynaložit na podporu. Vývozce by se měl zaměřit na oblast PR – public relations, propagaci, reklamu, budování goodwillu a image. Tyto formy podpory prodeje jsou poměrně nákladné (Beneš a kol., 2004).

Právní průzkum

Každý průzkum zahraničního trhu by měl zahrnovat bezesporu i průzkum právního prostředí. Tento krok zahrnuje analýzu obchodního a firemního práva, jestli je vůbec možné působit na daném zahraničním trhu, z jakých principů vychází právní řád, zda je právní úprava závazkových vztahů dána právními předpisy či právem nepsaným apod. Prvotní analýza nemusí být nikterak hluboká, konkrétní právní normy se analyzují až s rozhodnutím firmy o expanzi (Waisová, 2014; Svatoš, 2009).

Jako první krok tohoto průzkumu je podle Waisové (2014) nutné zkoumat stabilitu právního prostředí a transparentnost a daňový systém. Před expanzí na zahraniční trh se firma musí nachystat na nové podmínky, jako třeba jiný systém uchovávání dokladů apod. Vlády většiny zemí si jsou vědomy potřeby znalosti místního právního prostředí a tak vydávají ekonomickou legislativu v anglickém jazyce. To ulehčí zahraničním investorům průzkum místních zákonů a předpisů.

2.8.2 Plány vstupu na zvolený trh

V předchozím kroku byly díky průzkumům zanalyzovány silné stránky exportéra a dostatečné příležitosti cílového trhu, dalším krokem je etapa plánování vstupu na konkrétní zvolený trh. To zahrnuje vypracování několika dokumentů, ty popisují cíle exportéra a prostředky k dosažení těchto cílů (Mulačová, Mulač a kol., 2013). Dokumenty jsou podle autorů následující:

- Zvolená forma vstupu na cílový trh.
- Marketingový plán, ve kterém je stanoven dlouhodobý a strategický cíl, obsahuje situační analýzu výchozího stavu. Také obsahuje předpokládané obchodní výsledky, podíl na trhu, zákazníky a marketingový mix. Součástí plánu je rozpočet a kontrola cílů.

- Koncept logistiky a distribuční politiky, ve kterém je stanovena doprava a způsob dodání výrobků.
- Exportní finanční plán, ve kterém je popsán současný stav financí, cíle a časový horizont dosažení cílů a strategie.

2.8.3 Akviziční činnost

Cílem firmy je uskutečnit obchod. K samotnému kontraktu vede činnost zvaná akvizice. Akvizici podle Beneše a kolektivu (2004, s. 154) definujeme jako „soustředěné úsilí vývozce docílit podpisu kupní smlouvy, případně dalších smluv na ni navazujících.“ Jiná definice zní: „... soubor činností, které mají napomáhat k umístění – prodeji zboží na zvoleném trhu.“ (Janatka a kol., 2004, s. 70)

Oba autoři se shodnou, že akvizice navazuje na public relations (vztahy s veřejností), která může být soustředěna na firmu přímo anebo výrobní znaky jako je značka, konkrétní zboží. Podle formy dělíme akviziční činnost na akvizici:

- přímou,
- nepřímou.

Za akvizici nepřímou můžeme považovat tu, kde nedochází k přímému kontaktu pracovníků firmy s možnými partnery. Zahrnujeme sem písemné náborové akce (direct mailing), tedy zasílání velkého množství letáků a písemných materiálů, které informují příjemce o novém výrobku. Tento způsob není moc účinný vzhledem k velkému množství, končí v odpadu či smazáním. Další možnosti jsou prospekty a katalogy, ty podrobně informují o výrobku a nabídce firmy a jsou lepší volbou, obsahují fotografie, popisky, konkrétní údaje a ceny (Janatka a kol., 2004; Beneš a kol., 2004).

Další důležitou částí akvizice je účast na výstavách a veletrzích, kde firmy prezentují buď nový produkt případně celou škálu výroby firmy. Nejlepší formou jsou akviziční dopisy, jsou účinné, pokud jsou psány jako osobní dopisy konkrétním pracovníkům (Janatka a kol., 2004).

Druhým typem je akvizice přímá – ta může navazovat na akvizici nepřímou, protože sem zahrnujeme veškeré formy osobních jednání mezi odpovědnými pracovníky firem. Tito pracovníci vyjíždějí na tzv. akviziční cesty, což jsou služební cesty a návštěvy, na které se musí pečlivě připravit a mít určitou odbornou způsobilost, ovládat potřebný jazyk, mít komunikační schopnosti, zjistit si místní tradice a zvyky a mnoho dalších (Janatka a kol., 2004; Beneš a kol., 2004).

2.8.4 Služby na podporu mezinárodního podnikání

V České republice, stejně jako v dalších vyspělých zemích, je široká škála státních nebo dalších institucí, které slouží na podporu exportu a dalších forem podnikání. Může se jednat o poradenské služby, vzdělávání a poskytování informací, účast na zahraničních výstavách a veletrzích, určité marketingové služby, pojištění, zvýhodněné financování a další (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2014).

Ministerstvo průmyslu a obchodu působí v oblastech proexportní politiky a podporuje podnikání a investice. V kontextu se zahraničním obchodem jsou jeho hlavní činnosti:

- koordinace zahraničně obchodní politiky ČR ve vztahu k jednotlivým státům;
- realizace spolupráce s ES, ESVO, OECD, WTO a dalšími mezinárodními organizacemi;
- řídí činnosti spojené s licenčním režimem v oblasti zahraničních hospodářských styků;
- posuzuje dovoz dumpingových výrobků a přijímá opatření na ochranu proti dovozu těchto výrobků (MPO, 2016a).

MPO zřizuje dvě nejvýznamnější agentury pro české podnikatelské subjekty. Jsou to Česká agentura pro podporu podnikání a investic – CzechInvest a Česká agentura pro podporu obchodu – CzechTrade.

Cílem CzechInvestu je posilovat konkurenceschopnost české ekonomiky prostřednictvím podpory malých a středních podniků, podnikatelské infrastruktury, získáváním zahraničních investic. Podporuje české firmy, které mají zájem se prosadit v zahraničním obchodu. Tímto CzechInvest přispívá k rozvoji českých firem a celkového podnikatelského prostředí. Mezi konkrétními službami této organizace můžeme nalézt např. informace o možnostech podpory pro podnikatele, poradenství k projektům, pomoc při realizaci investičních projektů a mnoho dalších (CzechInvest, 2016).

CzechTrade je agentura určená na podporu exportu a jejím cílem je ulehčit firmám rozhodování o vhodných trzích, zkrátit dobu vstupu na vybraný trh a podporovat aktivity, které vedou k dalšímu úspěšnému rozvoji firmy na zahraničních trzích. Mezi bezplatné služby patří například poskytování informací o systému státní podpory exportu, zhodnocení připravenosti podnikatele k exportu, provozování informačního webu Businessinfo.cz atd. Zpoplatněné služby poskytuje CzechTrade např. detailní informace o vybraném trhu a jeho průzkum, organizace obchodních jednání, oslovení potenciálního obchodního partnera, asistence při exportu, prezentace českých firem v zahraničí a mnoho dalších služeb (CzechTrade, 2016).

Hospodářská komora poskytuje podobné služby v oblasti poradenství a informační podpory jako předchozí instituce a navíc organizuje podnikatelské mise do zahraničí (Machková, 2015).

Další, neméně významná instituce, je Česká exportní banka, která slouží pro státní podporu vývozu. Jejím posláním je podpora českého vývozu a zvýšení konkurenceschopnosti České republiky. Poskytuje financování vývozních operací, podporou malých a středních podniků v oblasti vývozu, bankovní záruky a další (ČEB, 2016).

Pro pojištění teritoriálních a komerčních rizik slouží Exportní garanční a pojišťovací společnost – EGAP. Pojišťuje zejména bankovní úvěry se splatností delší než 2 roky, sloužící pro financování vývozu především do zemí, kde je určitá politická, ekonomická a právní nejistota a vyšší riziko nezaplacení (EGAP, 2016a).

2.9 Strategie vstupu na zahraniční trhy

Strategie je plánovaný soubor opatření, která manažeři využívají k co nejlepšímu využití zdrojů firmy a získání konkurenční výhody. Výchozím bodem pro tvorbu strategie je identifikace a zkoumání silných a slabých stránek podniku a příležitostí a hrozeb (Cavusgil, Knight a Riesenberger, 2017).

Nejúspěšnější podniky jsou ty, které vědí, jak efektivně vyhodnotit potřeby zákazníků a aplikovat poznatky do své strategie. Je mnoho druhů strategií, které mohou pomoci podniku k úspěšnému vstupu na zahraniční trh. Podnik by měl být schopen určit po prozkoumání svých silných stránek, jak efektivně využít strategie vstupu. Strategie ukazuje, jak by měl management podniku vyvážit náklady a rizika s potenciálními výnosy (Michalski, 2015).

Mezinárodní strategie musí, podle Lymberskyho (2008) zodpovědět následující otázky:

1. Jak a kde bude firma produkovat výrobky a služby?
2. Jaké produkty a služby chce firma prodávat?
3. Kde chce firma prodávat výrobky a služby?
4. Jak a kde firma získá nezbytné zdroje pro výrobní proces?
5. Jak chce firma konkurovat svým konkurentům?
6. Jaké jsou klíčové faktory úspěchu firmy a prodávaných výrobků a služeb?

Jestli firma preferuje působit pouze na domácím trhu, nebo jestli se rozhodne pro přímý střet s mezinárodním konkurentem na jeho tuzemském trhu nebo upřednostní vstup na trh třetích zemí, závisí na schopnosti bránit vlastní domácí trh. Pokud se cítí firma silná na domácím trhu, tím větší má tendenci k přímému střetu s konkurentem na jeho trhu (Štrach, 2009).

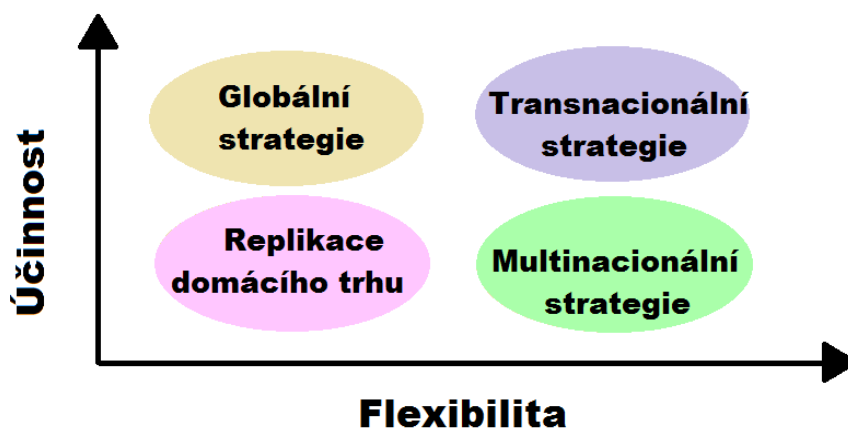
Cavusgil, Knight a Riesenberger (2017) popisují čtyři základní strategie pro vstup na zahraniční trhy:

- Strategie replikace domácího trhu
- Multinacionální strategie
- Globální strategie
- Transnacionální strategie

Tyto strategie jsou hodnoceny z hlediska účinnosti¹ a z hlediska flexibility².

¹ Účinnost z hlediska snížení nákladů na provoz a činnosti podniku v globálním měřítku.

² Flexibilita určená schopností firmy přizpůsobit různorodá rizika a příležitosti pro konkrétní země.



Obr. 2 Strategie na mezinárodním trhu

Zdroj: Lymbersky (2008), přeloženo

Replikace domácího trhu je strategie, která si klade za cíl replikovat výhody domácího trhu, které podnik má, na zahraniční trh, na který chce vstoupit (Lymbersky, 2008). Je to typická strategie menších firem aby učinili prodeje navíc. Produkt nebývá adaptován na zahraniční trh, protože management firmy ví jen málo o mezinárodním obchodu a má omezené finanční a lidské zdroje (Cavusgil, Knight a Riesenberger, 2017).

Druhý, vyspělejší přístup, je **multinacionální strategie**. Podniky zakládají v zahraničí pobočky a afilace a produkty jsou lépe přizpůsobené místnímu trhu a odpovědnost padá na manažery zahraničních poboček. Ačkoliv je tato strategie citlivější k jednotlivým trhům, může vést k neefektivní výrobě, redundantním činnostem a vyšším provozním nákladům (Cavusgil, Knight a Riesenberger, 2017).

Globální strategie předpokládá více standardizované produkty napříč mezinárodními trhy. Činnosti jsou kontrolovány domovským podnikem, proto je obtížnější reagovat na místní trhy a přizpůsobit jim produkt (Hitt, Ireland a Hoskisson, 2007).

Transnacionální strategie využívá výhod globální a multinacionální strategie a minimalizuje jejich nevýhody. Podnik využívá úspor z rozsahu a je relativně citlivý na potřeby místního trhu, má úzký vztah se zákazníky, dodavateli, partnery, a je tudíž flexibilní (Lymbersky, 2008).

3 Metodika

Ve vlastní práci bude nejprve provedena analýza vnitřního, vnějšího a oborového prostředí podniku.

Analýza vnitřního prostředí podniku bude zpracována zejména z výročních zpráv podniku a dalších interních podnikových dokumentů, které se týkají zahraničních trhů a vstupů na ně. Primární data budou získány formou rozhovorů s obchodním manažerem firmy.

Pro zjištění faktorů, které ovlivňují podnik zevnitř, bude využito strategické analýzy vnitřního prostředí firmy a na základě těchto údajů budou rozpoznány silné a slabé stránky dané firmy. Aby bylo možné identifikovat tyto silné a slabé stránky podniku, je nutné analyzovat vnitřní faktory:

- **Faktory vědecko-technického rozvoje** – tento faktor bude zahrnovat zjištění, kolik procent prostředků z celkového objemu tržeb vydává podnik na vědecko-technický rozvoj. Dále budou analyzovány schopnosti a způsobilosti základního výzkumu uvnitř podniku, schopnosti v oblastech výzkumu a vývoje výrobků, schopnosti souladu vyvíjených výrobků s požadavky zákazníků, řízení procesu vědecko-technického rozvoje podniku atd.
- **Marketingové a distribuční faktory** – analýza marketingové strategie podniku a její účinnost, jak podnik udržuje vztahy s klíčovými zákazníky, propagace podniku, stanovování ceny, jak podnik provádí marketingový výzkum a využívané způsoby přepravy výrobků.
- **Faktory výroby a řízení výroby** – dostatečnost výrobních kapacit, pružnost výroby z hlediska požadavků zákazníků, hospodárnost využití surovin, hospodárnost systému řízení zásob, řízení kvality.
- **Faktory podnikových a pracovních zdrojů** – image a prestiž podniku, organizační struktura, kvalita zaměstnanců apod.
- **Faktory finanční** – zde se hodnotí stav podniku z finančních hledisek. Bude se jednat o analýzu vývoje nákladů a výnosů, tržeb, pohledávek a závazků v čase (Keřkovský a Vykypěl, 2002).
Cílem této analýzy je zjistit jak intenzivně se jednotlivé položky změnily procentuálně za posledních 10 let. Vzorec je, podle Růčkové (2010, s. 108), následující:

$$\text{procentuální změna} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} \times 100 \quad (1)$$

V analýze vnějšího prostředí podniku bude čerpáno především z českých nebo zahraničních webových stránek. Z těchto zdrojů budou získány sekundární data o specifických vlastnostech trhu a identifikovány bariéry vstupu na něj, rizika a hrozby, které jsou spjaté se vstupem na tento trh.

Aby byly naplněny cíle bakalářské práce, je také nutné analyzovat vnější okolí podniku. Vnější okolí podniku a faktory na něj působící lze analyzovat pomocí PEST analýzy.

PEST analýza zahrnuje 4 skupiny faktorů vnějšího prostředí:

- **Politické** – legislativa, politická stabilita, mezinárodní smlouvy, bariéry, podmínky dovozu, dovozní dokumenty atd.
- **Ekonomické** – trend HDP, inflace a nezaměstnanosti, daňová a celní politika, podpora zahraničního obchodu, příležitosti trhu apod.
- **Sociální** – demografické trendy populace, mobilita, úroveň vzdělání, způsoby obchodního jednání, životní hodnoty, atd.
- **Technologické** – výše výdajů na výzkum, podpora vlády v oblasti výzkumu, nové objevy a vynálezy, nové technologické aktivity (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2006).

Někteří autoři rozšiřují PEST analýzu o environmentální (ekologické) faktory, popřípadě přidávají samostatně legislativní faktory, čímž vznikne PESTEL analýza. V této práci bude použita PESTE analýza zahrnující environmentální prostředí.

Další analýzou prostřední, tentokrát z hlediska konkurentů, je Porterova analýza pěti hybných sil. Slouží pro vyhodnocení strategických příležitostí společnosti a hrozeb ze strany konkurence. V rámci tohoto modelu bude v práci zkoumáno:

- **Konkurenti v odvětví** – jsou největší silou konkurenčního boje. Mezi faktory ovlivňující velikost rivality mezi konkurenty patří: počet a velikost konkurentů v konkurenčním odvětví, míra růstu na trhu, vysoké fixní náklady, diferenciací produktů, akvizice slabších podniků a existence globálních zákazníků.
- **Potenciální nově vstupující firmy** – dojde-li v daném odvětví k atraktivnímu růstu zisků, vzniká zájem podniků o vstup do tohoto odvětví. Pokud existují nízké bariéry (úspory z rozsahu, technologie a know-how, znalost značky a oddanost zákazníků, absolutní nákladové výhody, kapitálová náročnost, legislativní opatření a zásahy státu a přístup k distribučním kanálům) vstupu do odvětví, je velice snadné na trh proniknout.
- **Vyjednávací síla dodavatelů** – může snižovat zisky svých odběratelů zvyšováním cen vstupů či snižováním kvality. Čím vyšší je vyjednávací síla dodavatelů, tím je větší jejich vliv.
- **Vyjednávací síla odběratelů** – může způsobit ztráty potenciálních zisků podniků z odvětví. Tato síla vede konkurenty k boji mezi sebou a kupující mohou svoji sílu využít k vyjednání výhod, množstevních slev atd. Významu nabývá tato síla především, pokud je předmět standardizován a kupující k němu mohou přejít bez jakýchkoliv nákladů nebo nákupy jednoho zákazníka představují velkou část z celkového odbytu odvětví.
- **Náhradní výrobky** – neboli substituty. Stane-li se substitut pro zákazníka lákavější (kvůli ceně, výkonu), odvrátí svůj zájem od původního výrobku. Hrozba substitucí je determinována relativní výší cen substi-

tutů, diferenciací substitutů a nákladů na změnu (Sedláčková a Buchta, 2006).

Výstupem analýz vnitřního a vnějšího prostředí je SWOT analýza, která tyto předchozí analýzy zrekapituluje a shrne do jednoho přehledného souboru a slouží manažerům pro hodnocení současné i budoucí pozice jejich firmy (Sedláčková a Buchta, 2006).

SWOT je zkratka z anglických slov Strengths (silné stránky firmy), Weaknesses (slabé stránky firmy), Opportunities (příležitosti ve vnějším prostředí) a Threats (hrozby z vnějšího prostředí).

Silné stránky jsou kladné vnitřní podmínky, firma jich může využít k získání nad konkurenty. Jedná se o kompetence, zdroje nebo schopnost, například přístup ke kvalitnějším materiálům, vyspělá technologie, kvalitní tým manažerů apod. *Slabé stránky* vyjadřují vnitřní podmínky v organizaci, vedoucí k nižší výkonnosti, jako například absence nezbytných zdrojů, nadměrné finanční zatížení, morálně zastaralé stroje apod. *Příležitostmi* se rozumí pozitivní aktuální nebo budoucí podmínky pro organizaci. Jsou to změny v zákonech, rostoucí počet obyvatel, nové technologie. *Hrozby* jsou naopak negativní, nepříznivé podmínky v prostředí působícím na organizaci. Může se jednat například o vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků, změny v legislativě (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2006).

Aby bylo možné zhodnotit příležitosti a hrozby, a vytvořit určité zhodnocení dat, bude ohodnocena ve SWOT matici intenzita jednotlivých položek externí analýzy. Položky mohou dosáhnout hodnocení:

Tab. 3 Metoda hodnocení SWOT matice

Příležitost	Hrozba	Hodnocení
+	-	Velmi nízká intenzita
++	--	Střední intenzita
+++	---	Vysoká intenzita

Položky s nejvyšší intenzitou vlivu budou důležité pro posouzení vstupu podniku na trh, a zda hrozby vstupu na tento trh převyšují příležitosti trhu či naopak. Tyto informace budou nápomocné k budoucímu rozhodování o strategii vstupu na trh a na základě těchto poznatků budou vytvořena doporučení.

4 Vlastní práce

4.1 Profil společnosti³

Název:	Novibra Boskovice
Sídlo:	Na Kamenici 2188, Boskovice
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo:	46995030
Jednatelé:	Ing. Milan Purket Ing. Markus Külzer Christoph Schönbächler
Den zápisu:	13. 1. 1993
Předmět podnikání:	Zámečnictví, nástrojářství Obráběčství Výroba strojů a zařízení Zprostředkování obchodu a služeb Velkoobchod a maloobchod Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků Příprava a vypracování technických návrhů, grafické a kresličské práce Výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd

Logo:



Obr. 3 Firemní logo
Zdroj: Novibra, 2016

4.1.1 Historie společnosti⁴

Společnost Novibra Boskovice s. r. o. (dále jen Novibra) vznikla 13. 1. 1993 jako dceřiná společnost společnosti Süessen, která působila jako významný výrobce součástí pro textilní stroje. Tato společnost se rozhodla přesunout část své výroby do východní Evropy a zvolila si Českou republiku.

Počátky svého podnikání společnost Novibra uskutečňovala v pronajatých výrobních prostorách. Začátkem roku 1994 však zahájila přípravu stavby nového výrobního závodu, který byl dokončen na jaře roku 1995. Již v červnu téhož roku

³ Zdroj: RŽP, 2016

⁴ Zdroj: Výroční zpráva společnosti Novibra Boskovice, s. r. o. za rok 2015

bylo dodáno první strojní zařízení a v červenci proběhlo přestěhování z pronajatých prostor.

Od roku 2005 až do roku 2007 došlo k nejvýznamnějšímu rozšíření výrobních i kancelářských prostor a strojního vybavení a náklady dosáhly téměř čtvrtiny miliardy Kč. V roce 2008 byla zahájena produkce v nových prostorách. Od poloviny roku se však projevila celosvětová finanční a ekonomická krize a bohužel pro firmu to znamenalo pokles o více než 50 % zakázek a roky 2008 a 2009 byly ztrátové. Doposud největší investice proběhla od roku 2014 do roku 2015, kdy byly rozšiřovány výrobní prostory a výrobní kapacity, které dokáží vyrobit více než 3 miliony vřeten ročně.

K 31. 12. 2015 byl počet zaměstnanců 577, což společnost řadí do velkých podniků. V současnosti je společnost dceřinou společností švýcarského Rieter Holding AG (dále jen Rieter) a musí se podřizovat její obchodní politice, výrobní a prodejní koncepci, ovšem v každodenních podnikatelských činnostech a rozhodování je autonomní.

Významným krokem společnosti bylo začlenění do PTC (Premium Textile Components), což je sdružení 4 koncernových firem (Graf, Bräcker, Novibra a Suessen) pod značkou Rieter za účelem společného obchodního zastoupení a prodejní strategie. Společnost klade důraz na profesionalitu svých zaměstnanců a podporuje jejich vzdělávání i v současnosti, kdy je vybudována účinná a úspěšná organizace a jsou zvládnuty všechny důležité činnosti. V současné době je téměř veškerá produkce vyvážena asijským a evropským odběratelům.

Do budoucna firma očekává stabilní průběh na textilním trhu, podle vývoje na světových trzích se dá očekávat vzestup textilního průmyslu ve světě a poptávka po vřetenech bude nadále pokračovat.

4.1.2 Způsob světového zastoupení

Společnost Novibra vstupuje na zahraniční trhy formou obchodních zástupců. Své obchodní zástupce má rozmístěné po celém světě. Jejich výhodou společnost vidí v tom, že agenti znají dokonale trh zákazníka a monitorují ho, mluví stejnou řečí, poskytují relevantní informace o zákazníkovi, o konaných veletrzích a výstavách, a při obchodních cestách zařídí například dopravu a zázemí.

Informace o nových zahraničních trzích získává podnik u Hospodářské komory, která vydává teritoriální informace. Dále využívá služeb PP Agency, která nabízí podobné služby. V neposlední řadě se Novibra aktivně účastní světových veletrhů a výstav, zaměřených na textilní stroje a celý textilní průmysl.

4.1.3 Sortiment

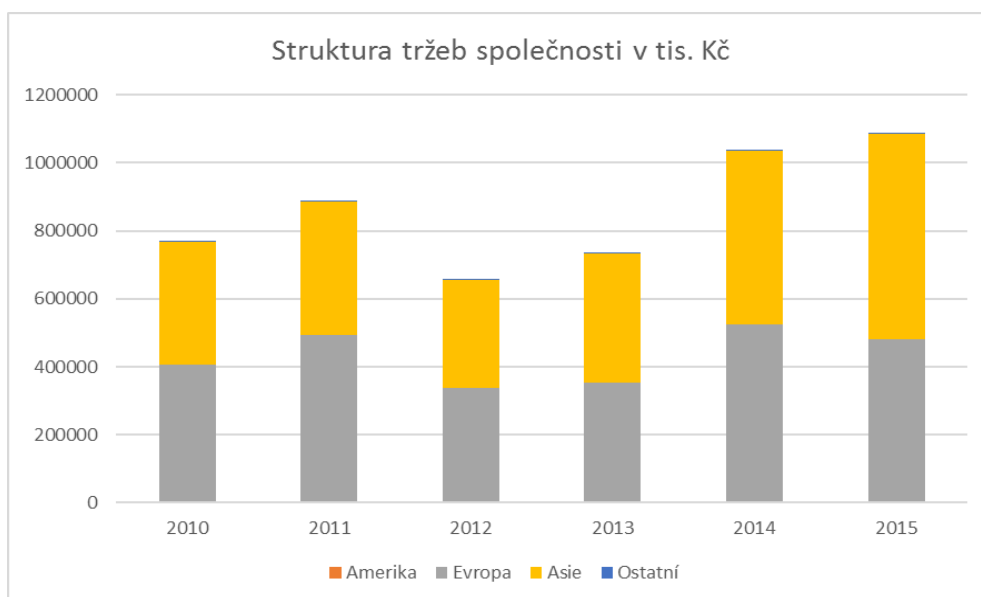
Hlavním výrobkem společnosti jsou textilní vřetena. Jedná se o patentovaná revoluční vřetena do dopřádacích strojů na výrobu textilu, které dosahují rychlosti až 25 000 otáček za minutu. Pro představu co podnik vyrábí a jak vřetena vypadají, slouží příloha B.

Kromě vřeten, která jsou hlavním produktem Novibry, společnost také vyrábí mazací zařízení Lubrico, pomocí kterého se doplňuje a mění olej ve vřetenech. Dále vyrábí horní a spodní válečky a komponenty do vřeten jako frézy, vložky, brzdy a podobně (Novibra, 2016).

Každé vyrobené vřeteno je přizpůsobeno požadavkům zákazníků podle typu stroje. Zákazník zašle parametry požadovaných vřeten, Novibra na základě těchto údajů zhotoví nákresy, které zašle zákazníkovi a následně po schválení je zahájena výroba. Tím pádem Novibra nemá žádný sklad vřeten, na kterém by byla hotová vřetena, veškeré produkty se zasílají konkrétnímu zákazníkovi.

Výrobky musí dodržovat mezinárodní požadavky a zákony jednotlivých zemí. Zákony se týkají především vývozních dokladů (náležitosti faktury), například uvedení země původu, nebo zda musí být vystaven doprovodný doklad (Certifikát o původu zboží). Nařízení se týkají i balení zboží, kdy například dřevěné obaly musí být tepelně ošetřené, aby se zamezilo šíření škůdců a chorob. Dále se Novibra musí řídit a dodržovat celní zákony a požadavky Evropské Unie na přepravu nebezpečného zboží, v případě, že zasílají vyráběné lepidla, která mohou být hořlavá.

Společnost Novibra je leaderem v oblasti technologií vřeten a největším exportérem vřeten na světě. Nejvyšší tržby má z trhu asijského a evropského, jak lze vidět v následujícím grafu.



Obr. 4 Struktura tržeb společnosti v tis. Kč

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Novibra Boskovice s. r. o.

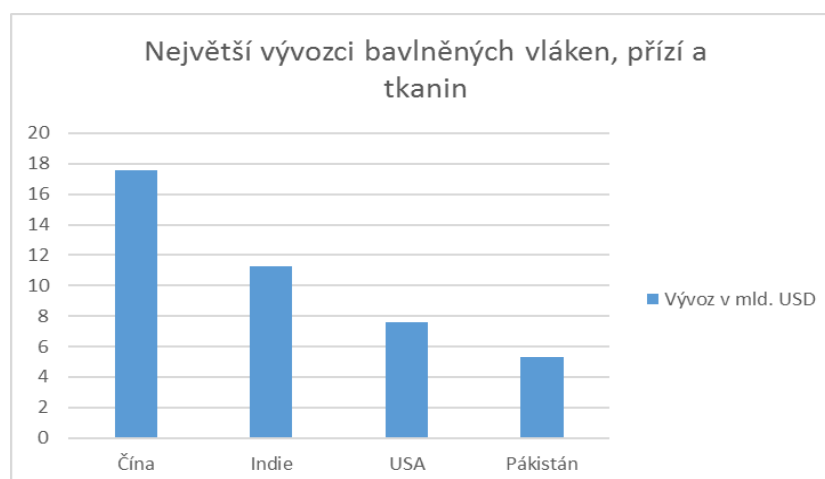
Z grafu lze vidět, že tržby z amerických a ostatních trhů než asijských a evropských jsou naprosto zanedbatelné, proto se Novibra orientuje zejména na trh asijský a zde vyhledává potencionální příležitosti. Tržbami z evropského trhu jsou myšleny především tržby za prodané výrobky mateřské společnosti Rieter a v menším množství také do Itálie a Německa. Konkrétně bylo v roce 2015 vyrobeno celkem

více než 2,2 milionu kusů vřeten, ale více než 57 % bylo vyrobeno pro Rieter (1,7 milionu kusů). Poměrově však v roce 2015 činil podíl tržeb z asijského trhu 55,67 % a z evropského trhu 44 %, podíl amerických a ostatních trhů na tržbách byl tedy méně než 0,4 %. Z předchozího grafu lze vidět, že poměr asijských a evropských tržeb byl v předešlých letech vždy přibližně 1:1. Výše veškerých tržeb a jejich procentuální vývoj jsou uvedeny v tabulce v příloze C.

Kromě trhů asijských působí společnost i například v Turecku, Spojených státech amerických, Venezuele, Argentině, Brazílii či Egyptě, ale tyto prodeje jsou nerosvratelně nižší než prodeje asijské a konkrétně ty americké naprosto zanedbatelné.

4.1.4 Výběr trhu

Na následujícím obrázku vidíme největší vývozce vláken, přízí a tkanin z bavlny. Největším vývozcem je Čína, která má více než čtvrtinový podíl na celkovém vývozu bavlněných vláken, přízí a tkanin. Hned za touto zemí následuje Indie, USA a Pákistán s podíly 16,7 %, 11,3 % a 7,9 %. Další významné země jsou ve vývozu bavlněných textilních vláken Austrálie, Turecko, Itálie, Německo, Vietnam, Bangladéš a Indonésie (Hussain, 2014).



Obr. 5 Největší vývozci bavlněných vláken, přízí a tkanin

Zdroj: Hussain, 2014

Právě na všechny výše vyjmenované asijské trhy Novibra vyváží svá vřetena. V asijských zemích je textilní průmysl velmi významný, tudíž se Novibra orientuje právě na tyto trhy.

Konkrétně Čína má nejdelsí historii textilního průmyslu. Její výhoda spočívá i ve vlastních zdrojích bavlníku a levné pracovní síle. Novibra má čínský trh pokrytý čtyřmi agenty, kteří monitorují čínský trh, čímž společnost získá kvalitní informace přímo od zdroje. Indie má pro výrobu textilií podobné podmínky jako Čína – surovinové zdroje, hojnou pracovní sílu a rozvinutou železniční dráhu. V Indii je

v současné době více než 1 220 továren zpracovávajících bavlnu a 283 z nich jsou továrny provádějící komplexní zpracování textilních operací jako předení, tkaní, barvení, tisk a dohotovení. Zbytek jsou přádelny, což jsou továrny, kde strojově probíhá zpracování bavlny či jiného vlákna do nití určených na tkaní nebo šití. Novibra působí v Indii prostřednictvím sedmi agentů (Chand, 2016).

Novibra, i přesto že je dceřinou společností švýcarského Rieteru, má volnou ruku ve volbě zahraničních trhů. Avšak pokud by na vybraném trhu hrozilo značné riziko, jako válečný konflikt například, Rieter by nemusel vstup na daný trh povolit v zájmu celé skupiny.

Íránský trh byl vybrán firmou Novibra především na základě informací z publikace ITMF (International Textile Manufacturers Federation). Tato organizace slouží pro podávání informací o světovém textilním průmyslu a neustále informuje podniky prostřednictvím průzkumů, studií a publikací o vývoji tohoto odvětví a statistikách. Právě firmou zakoupené statistiky z roku 2011 zjistily mezeru na íránském trhu, což lze vidět i v tabulce v příloze D. Firma produkuje vřetena na krátká vlákna jako je bavlna, jsou tedy porovnávány hodnoty s názvem Short-Staple. První sloupec ukazuje, že v roce 2010 bylo celkem 2,2 milionů nainstalovaných vřeten pro spřádání krátkých vláken. Druhý sloupec vykazuje kumulativní součet všech nově pořízených vřeten za 10 let od roku 2002 do roku 2011. Zde si lze všimnout, že bylo obnoveno pouhých 192 tisíc vřeten na krátká vlákna, tedy necelých 9 % z celkové kapacity. Konkrétně v roce 2011, tedy poslední sloupec, bylo nakoupeno pouhých 1 104 kusů vřeten, což je pouhých 0,05 % a lze tedy tvrdit, že vřetena jsou zastaralá a v dnešní době pravděpodobně už nefunkční a je potřeba jejich obnovy.

Porovnání s evropskými zeměmi a třeba Českou republikou a celým světem lze vidět v přílohách E a F. Asie je s přehledem kontinentem s nejrozsáhlejší spřádací výrobou a oproti evropským či americkým zemím má obrovský potenciál a je bezpochyby tahounem celosvětového textilního průmyslu.

Ačkoliv jsou informace poněkud starší, podle firmy Novibra jsou stále relevantní a vypovídající, jelikož řadu let zde nebyla možnost tato zařízení obnovovat a pořizovat každoročně statistiky a průzkumy by bylo značně nákladné.

4.2 Analýza vnitřního prostředí

Tato analýza bude zkoumat pět faktorů ovlivňujících činnost podniku zevnitř a díky ní budou identifikovány silné a slabé stránky.

4.2.1 Faktory vědecko-technického rozvoje

Společnost Novibra má, mimo výrobu a prodej vřeten, v rámci koncernu Rieter úlohu vývoje a výzkumu v oblasti technologií vřeten. Jelikož se jedná o velmi důležitý a klíčový úsek podniku, jsou na tyto pozice najímáni vysoce kvalifikovaní odborníci. Jejich úkolem je neustále vyhodnocovat nové materiály a nápady, zdokonalovat technologie a kvalitu příze a celkově vřetena, aby splňovala normy, byla produktivnější, méně náročnější na údržbu a spotřebu energií, a uspokojila nároky

zákazníků. Další činnosti vedou k testování a rozboru vad reklamovaných výrobků. Vývojový tým společnosti pracuje nejen na firemních projektech, ale rovněž se podílí na řešení mezinárodních projektů koordinovaných mateřskou společností.

Jedním z úkolů tohoto úseku je také zmenšování environmentálního dopadu výroby, pomocí optimalizace spotřeby materiálu a energie. Obrábění materiálů se neobejde bez různých provozních kapalin a odpadu, proto Novibra dbá na ekologickou likvidaci a třídění odpadů. V současných i dřívějších modernizacích výroby bylo dbáno na maximální využití systémů a technologií aby došlo ke snížení spotřeby vody a energie. Díky tomu jsou nyní ve firmě nízkoenergetická svítidla, kondenzační plynové kotle a úsporné vodovodní armatury.

Novibra v roce 2006 vydala na vědu a výzkum částku 1,430 milionů Kč a její tržby činily více než 783 milionů Kč, vynaložené prostředky na výzkum a vývoj tedy činily pouhých 0,18 % a dokonce v roce 2007 jen 0,1 % z celkových tržeb.

Ačkoliv nejsou známy aktuální výdaje společnosti na výzkum a vývoj, podniky mají možnost daňových odpočtů na základě výdajů vynaložených na inovativní a vývojové projekty až do výše 100 % těchto výdajů (Rýdl, 2015). Tudíž je pro Novibru výhodné investovat do výzkumu a vývoje a tímto způsobem ušetřit.

4.2.2 Marketingové a distribuční faktory

Každoročně společnost Novibra stanovuje prodejní cíle na následující rok. Tato data jsou následně zaslána mateřské společnosti na schválení a dále obchodním zástupcům po celém světě.

Marketingová strategie je orientovaná na vysokou kvalitu výrobků a spokojenost zákazníků. Zákazníci nejsou pravidelní, protože vřetena mají dlouhou životnost a jeden zákazník poptává výrobky Novibry jednou za 15 – 20 let. Společnost Novibra má oproti konkurenci výhodu ve svých patentovaných vysokorychlostních vřetenech, jejichž životnost dosahuje 10 – 15 let, v dobrých podmínkách až 20 let. Svou unikátní technologii má patentovanou.

Jako nejhlavnější formu prezentace a nástroj komunikace se zákazníky společnost Novibra využívá především veletrhy a výstavy. Na těchto akcích se vedení firmy seznámí s konkurencí a potenciálními zákazníky a účast může přinést lepší image firmy, nové informace a uzavření kontraktu. V případě účasti na veletrzích a výstavách Novibra využívá Hospodářské komory, která pomáhá s celním odbavením a lze si u ní koupit karnet ATA, popřípadě tento doklad nakoupí mateřská společnost Rieter pro všechny dceřiné společnosti hromadně.

Naposledy, kde firma vystavovala své výroby, byl veletrh ITME (International Textile Machinery Exhibitions) 2016 v Indii. Zde byly předvedeny nové výrobky – vřetena LENA, která se vyznačují minimálními vibracemi, hlukem a vysokou rychlostí, a CROCOdoff, která snižují spotřebu energie a snižují nároky na údržbu. Další významný veletrh je ITMA, který se koná každé 4 roky a následující bude v roce 2019 v Barceloně.

Kromě účasti na výstavách a veletrzích Novibra přímo oslovuje potenciální zákazníky na základě webových stránek a informací od místního agenta, využívá tedy přímého marketingu. Následně jsou zákazníkovi nabídnuty propagační mate-

riály a technické listy, buď v tištěné podobě popřípadě ve formátu PDF. Tyto dokumenty jsou vydávány v různých jazycích pro konkrétní trhy (angličtina, čínština, turečtina, španělština atd.). Konkrétně pro íránský trh se reklamní materiály nebudou muset překládat do perštiny, protože Íránci hovoří anglicky.

Jinou formou propagace je reklama a inzeráty v textilních časopisech, a je způsobena každé zemi, ve které se časopis vydává. Tento způsob prezentace je preferován firmou především před účastí na velkých mezinárodních veletrzích. Také se Novibra podílí na vydávání vlastního časopisu Spinnovation v rámci koncernu, který vytváří spolu s firmami Suessen, Graf a Bräcker. Časopis je vydáván jednou ročně a je volně ke stažení na webových stránkách Novibry a také zasílán významným zákazníkům.

Vzhledem k tomu, že převážná část výroby je situovaná do Asie, je v mnoha případech využíváno námořní přepravy, popřípadě v kombinaci se silniční přepravou. Evropským zákazníkům je dodávka distribuovaná samozřejmě jen silniční přepravou. Tyto způsoby dopravy však mohou být pomalejší, než zákazník očekává, tudíž výjimečně se nabízí i doprava letecká.

Cena finálního výrobku se odvíjí od typu vřetena a od objednaného množství a také podle konkrétního zákazníka a cenové hladiny dané země. Výrobky jsou poměrně drahé díky kvalitním materiálům a náročnosti výroby. Pokud jde o asijské trhy, je zde vyjednávání poměrně zajímavé. Novibra navrhne cenu, který bývá vyšší, a asijské zákazníky smlouvají o ceně. Novibra prodává své výrobky pouze v mezinárodně uznávaných měnách, například v eurech.

Novibra každoročně vypracovává SWOT analýzu a předkládá jí mateřské společnosti. Dále průběžně sleduje a analyzuje trhy, kolik vřeten se na daném trhu nachází a zjišťuje podíly na trhu.

4.2.3 Faktory výroby a řízení výroby

V následující tabulce jsou vyrobená vřetena od roku 2006 po rok 2015. Od roku 2005 do roku 2007 došlo k největšímu rozšíření výrobních prostor, které firma uskutečnila od výstavby. Tato investice byla v hodnotě téměř čtvrt miliardy korun. Ačkoliv by byl díky tomu očekáván nárůst vyrobených vřeten, zasáhla ekonomická krize, která měla největší dopad na výrobu vřeten v roce 2009. S rokem 2010 přišla vyšší poptávka a zlepšení situace na trhu a o rok později pronikla firma s novými vřeteny na čínský, indický a thajský trh, v roce 2013 dále na trh bangladéšský a indonéský. Investice v roce 2014 překonala tu z roku 2007. Jednalo se o rozšíření kapacity výrobního parku, která činí až 3,1 milionu kusů vyrobených vřeten za rok. Velký nárůst od tohoto roku byl zapříčiněn velkou poptávkou zejména z čínských a vietnamských trhů.

Tab. 4 Vyrobená vřetena

Rok	Vyrobená vřetena v ks
2006	1 812 219
2007	2 088 726
2008	1 350 000
2009	597 656
2010	1 355 616
2011	1 619 495
2012	1 582 374
2013	1 780 587
2014	2 380 672
2015	2 203 323

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Novibra Boskovice s. r. o.

V roce 2012 bylo investováno především do nových strojů a to v hodnotě 40,5 milionů Kč. Byly nakoupeny 4 obráběcí CNC stroje v hodnotě 19,3 milionů Kč, technické zhodnocení soustružnických automatů v hodnotě 8,7 milionů Kč a třídička za 1,1 milion Kč a dále bylo obnoveno celé hardwarové a softwarové vybavení. V roce 2014 byly rozšířené kapacity výroby a zavedena automatizace, investice činila více než 75 milionů Kč. Tyto investice probíhaly i v roce 2015, kdy byla stále rozšiřována výrobní kapacita a sociální zázemí a dosáhla hodnoty cca 100 milionů Kč. Důvodem tohoto rozšíření byl plánovaný přesun výroby ze Švýcarska. V roce 2016 proběhly další investice do rozšíření výrobních kapacit, tentokrát ve výši 171 milionů Kč.

Lze si povšimnout, že se firma bezesporu přizpůsobuje růstu poptávky a rozmachu textilního průmyslu zejména na asijských trzích, avšak jak pozitivně ji tyto faktory ovlivňují, tak je ovlivňována i negativně ekonomickou situací na trhu.

Zásoby podniku se skládají ze tří položek. Největší část zásob zahrnují materiály (zejména ocel a hliník) a obaly, které v roce 2015 tvořily 46 %, tedy téměř polovinu celkových zásob. Díky tomuto je velká část kapitálu vázaná v zásobách, ale na druhou stranu se tím podnik vyvaruje zpožděním v dodávkách materiálu. Druhou položkou je nedokončená výroba a polotovary s podílem 40 % zásob. Hotová vřetena tvoří zbytek, tedy 14 % zásob. Tato malá částka je z důvodu toho, že Novibra nevyrábí univerzální vřetena, ale každá objednávka je specifická dle požadovaných parametrů zákazníka.

Novibra má informační systém, kterého využívá nákupní oddělení pro vytvoření objednávek a kontrolu stavu zásob.

Zásoby podléhají přísné kontrole, ať už při příjmu materiálu na sklad nebo při výdeji hotových vřeten z výroby. Novibra dbá na kvalitu vstupních materiálů, tudíž si vybírá důvěryhodné a zkušené dodavatele. Řízení kvality podléhá českému auditu a je také prověřováno i ze Švýcarska. Novibra, pokud splňuje podmínky to-

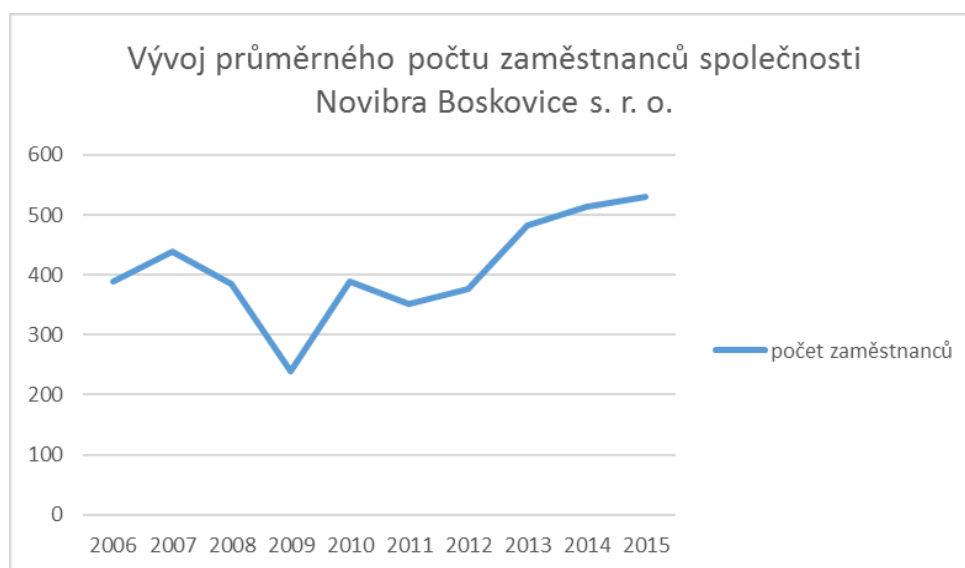
hoto auditu, obdrží certifikát ISO 9001:2008 – Návrh, výroba, montáž a prodej komponentů pro textilní stroje.

4.2.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Prestiž podniku spočívá zejména ve švýcarské mateřské společnosti, protože švýcarská kvalita výrobků je notoricky známá i asijským výrobcům. Díky tomuto faktoru a vůbec i díky původu z Evropy si tito výrobci vybírají Novibru.

Společnost sestává ze tří úseků. Personální úsek a výroba, úsek obchodu a marketingu a úsek financí a administrativy.

Následující graf naznačuje vývoj průměrného počtu zaměstnanců Novibry za posledních 10 let. Je vidět prudký pokles počtu zaměstnanců v letech 2008 a 2009 z důvodu úsporných opatření kdy muselo být propuštěno celkem 199 zaměstnanců. Nicméně počet vedoucích pracovníků se drží od roku 2007 na čísle 18, protože se vždy snažila udržet si klíčové vedoucí pracovníky. Oproti roku 2009 je současný stav již více než dvojnásobný a stále roste, protože s rozšiřováním podniku a kapacity výroby se vytvoří nová pracovní místa pro nezaměstnané z Boskovicka.



Obr. 6 Vývoj počtu zaměstnanců podniku

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Novibra Boskovice s. r. o.

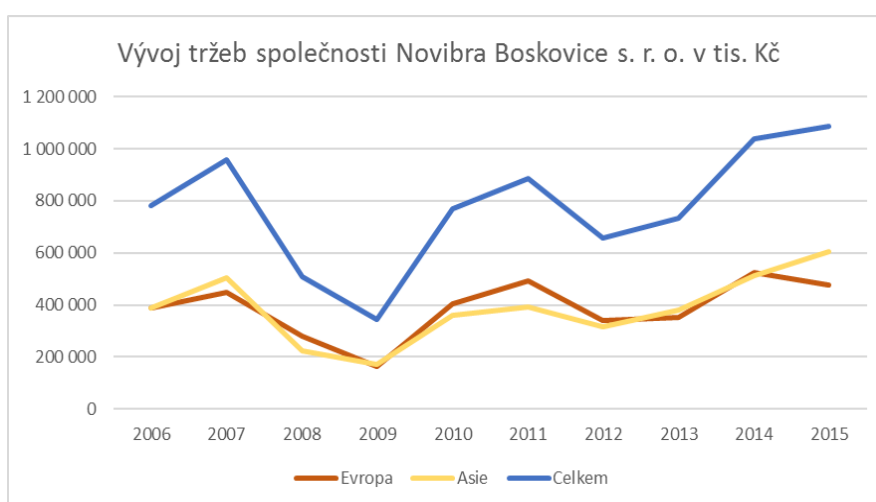
Standardem Novibry je rozšiřovat a prohlubovat kvalifikaci zaměstnanců formou školení a jazykového vzdělávání, které je obzvláště důležité u pracovníků prodeje, kteří denně komunikují se zahraničními zákazníky. Novibra dbá na spokojenost zaměstnanců, čímž zvyšuje jejich loajalitu, proto vyplácí různé benefity a poskytuje výhody jako příspěvek na stravování, společenské akce zaměstnanců, příspěvek na penzijní připojištění, u vedoucích pracovníků automobil i k soukromým účelům a podobně.

Novibra spolupracuje se středními školami tím způsobem, že umožňuje praxi studentům. Tím si zaučuje studenty technických oborů, kterým může být následně po absolvování školy nabídnuto pracovní místo.

4.2.5 Faktory finanční

Pro zhodnocení finančního stavu podniku se bude analyzovat vývoj nákladů a výnosů, zahraničních tržeb a závazků od roku 2006 do roku 2015.

Výše tržeb a výpočty jejich procentuálního vývoje v čase jsou uvedeny v příloze C. Na následujícím grafu je vykreslený vývoj tržeb pocházejících z Asie a Evropy a celkových tržeb. Americké a ostatní tržby nejsou vyznačeny z důvodu zanedbatelných hodnot.

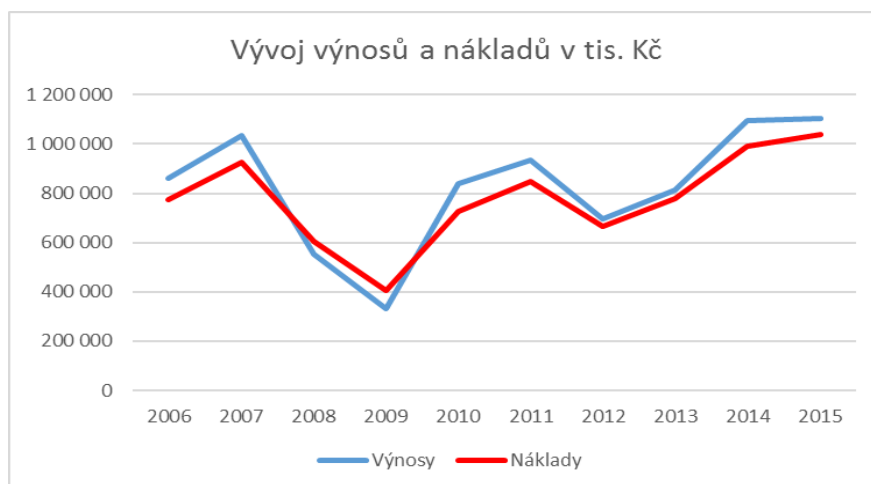


Obr. 7 Vývoj tržeb podniku v tis. Kč

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Novibra Boskovice s. r. o., zpracováno autorkou

Firma má v současnosti nejvyšší tržby za celou svoji historii. V roce 2006 byl rozmach indického textilního trhu, tudíž se to podepsalo i na tržbách, které razantně stoupaly. Největší propad se odehrál v letech 2008 a 2009 díky celosvětové ekonomické krizi, což samozřejmě postihlo i trh vřeten. O něco méně intenzivnější propad nastal v roce 2012, který byl zapříčiněn útlumem čínského trhu, který je pro Novibru jeden z nejvíc klíčových.

Následující graf ukazuje vývoj výnosů a nákladů firmy a vyplývá z něj, že ne vždy podnik dosahoval zisku. Náklady v letech 2007 a 2014 značí v předchozích kapitolách zmiňované rozšiřování výrobních a kancelářských prostor a nákupy strojního vybavení. Na grafu lze vidět drastický propad v letech 2008 a 2009, který byl podnícen již zmiňovanou ekonomickou krizí a zapříčinil podniku ztráty téměř 50 milionů Kč. Nicméně firma si udržela svou pozici na trhu a po dvou letech vykazujících ztrátu, se úspěšně vrátila zpět se ziskem vyšším než 100 milionů a od této doby se Novibra rozvíjí, vykazuje vyšší obraty a úspěšně proniká na nové trhy. V roce 2015 byl vykázán hospodářský výsledek přes 64 milionů Kč.



Obr. 8 Vývoj výnosů a nákladů podniku v tis. Kč

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Novibra Boskovice s. r. o., zpracováno autorkou

Posledním ukazatelem finančního vývoje Novibry je vývoj stavu pohledávek a závazků z obchodních vztahů. Je vidět opět velký pokles v roce 2008 v obou položkách a dokonce tento rok závazky přesáhly pohledávky.



Obr. 9 Vývoj pohledávek a závazků podniku v tis. Kč

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Novibra Boskovice s. r. o., zpracováno autorkou

4.3 Analýza vnějšího prostředí

Pro podnik, který chce vstoupit na íránský trh je důležitá znalost Íránského trhu a jeho prostředí – obchodního, politického, kulturního a společenského. Tyto potřebné informace jsou popsány v následující PESTE analýze.

4.3.1 Politicko-legislativní faktory

Írán, celým názvem Islámská republika Írán, je teokratickou republikou, dříve známá jako Persie, s bohatou historií.

Po roce 1979, kdy proběhla islámská revoluce, byla velmi ovlivněna domácí a mezinárodní politika islámským myšlením. Všechny zákony jsou přizpůsobeny islámským pravidlům a ústavě a musí být přijaty Radou dohlížitelů ústavy (Guardian Council of the constitution). Každý podnik nebo firma musí dodržovat všechna tato pravidla potřebná pro práci v islámské zemi. Jedním z aspektů regulace v Íránu je tedy ovlivňování náboženskými a islámskými pravidly, avšak podnikatelské prostředí trpí svojí zastaralostí. (Market Research Reports, 2016).

Pro podnikatele, kteří chtějí vstoupit na íránský trh, mohou být odrazující faktory bezpochyby světové nepokoje, islamizace a radikalizace, které se odehrávají v okolních státech Íránu. Podnik musí vědět, zda distribuční cesty nevedou přes kritická území a jeho výrobky by nepřišly nazmar.

Dovozní a vývozní licence má ve své správě Rada pro export a import, která slouží jako poradní orgán íránského Ministerstva průmyslu a obchodu. Licence uděluje útvar Oddělení pro pravidla a předpisy importu a exportu, s výjimkou licencí pro elektrickou energii a pro plyn a ropu, které jsou v kompetenci jiných ministerstev. Každý dovozce musí mít oprávnění, tzv. Commercial Card. Obvyklý postup při udělování licencí je takový, že dovozce požádá o vystavení licence na dovoz na Ministerstvu na základě registrace firmy u tohoto orgánu, délka této procedury je maximálně 21 dnů a firmou musí být uhrazen poplatek 0,05 % z hodnoty zboží, které má být importováno. Na základě souhlasu ministerstva je místními bankami otevřena bankovní záruka (Zastupitelský úřad ČR v Teheránu, 2016; MADB, 2016a).

Pro dovoz na íránský trh jsou následně potřebné tyto dokumenty:

- nákladní list,
- obchodní faktura,
- seznam balení,
- certifikát původu,
- certifikát o technických normách,
- povolení dovozu,
- inspekční hlášení,
- osvědčení o pojištění,
- dovozní celní deklarace,
- stvrzenka ze skladu (Světová banka, 2016a).

Tyto doklady musí být předloženy v angličtině nebo perštině, platí, že jaký je jazyk formuláře, v tom musí být vyplněn. V přepravních dokumentech, pokud je využito lodní přepravy, nesmí být použit termín „Arabský záliv“, ale „Perský záliv“. Obecně platí, že označování země původu na dováženém zboží není vyžadováno právem, nicméně záleží na konkrétním produktu. Různé íránské orgány však stanoví,

že země původu musí být uvedena na etiketě (např. potraviny), aby nedocházelo ke klamání zákazníka (MADB, 2016b).

Zákaz dovozu platí na časopisy, knihy, nápisy na obalech s nevhodným obsahem, který je v rozporu s náboženstvím islámu, dále alkoholické nápoje, pornografie, hazardní hry a další. Nově je zakázán dovoz výrobků ze Spojených států amerických (Zastupitelský úřad ČR v Teheránu, 2016).

Vůči Íránu byla za poslední desetiletí vydána celá řada rezolucí, ať už Radou bezpečnosti OSN nebo Rady EU, upravující sankce a omezující opatření vůči této zemi spojené s íránským jaderným programem. Dále bylo v roce 2012 Evropskou unií uvaleno na Írán ropné embargo na vývoz ropy. Nicméně tato nařízení byla v roce 2015 a počátkem roku 2016 zrušena na základě útlumu jaderného programu Íránem a v návaznosti na to EU i Spojené státy americké zrušili ekonomické sankce. Díky tomuto Írán získá příležitosti k ekonomickému rozvoji a nastávají velké obchodní příležitosti pro evropské podnikatele (MPO, 2016c a BusinessInfo, 2015).

V důsledku těchto sankcí bylo pozastaveno pojišťování exportu Exportní a garanční pojišťovnou EGAP. V současnosti je pro EGAP pojišťování exportu do Íránu výjimkou, protože se nedaří vymáhat nesplacený úvěr od íránské banky Bank Saderat Iran za více než 200 milionů Kč, který byl dokonce se státní zárukou (Lukáč, 2016).

Írán je členem nespočetného množství organizací, například Organizace spojených národů, Světové obchodní organizace, UNESCO, Mezinárodní banky pro obnovu a rozvoj, Organizace zemí vyvážejících ropu a mnoho dalších.

S Českou republikou má Írán uzavřených několik smluv, například o zamezení dvojího zdanění z roku 2015, dohodu mezi MPO ČR a Centrální bankou Íránské islámské republiky z roku 1994 a mnoho dalších (MZV, 2016a).

4.3.2 Ekonomické faktory

Írán je, podle Světové banky, druhou největší ekonomikou v regionu Středního východu a severní Afriky po Saúdské Arábii s odhadovanou výší hrubého domácího obchodu 393,7 miliard dolarů v roce 2015. Dále je zařazen do kategorie zemí s vyššími středními příjmy. Z hlediska ekonomiky je Írán charakteristický sektorem uhlovodíků, zemědělstvím, odvětvím služeb a značně se angažuje ve zpracovatelském průmyslu a finančních službách. Tato země v současnosti produkuje široký sortiment komodit, jako jsou telekomunikační zařízení, průmyslové stroje, papír, pryžové výrobky, textilie atd. Írán zaujímá druhé místo na světě v zásobách zemního plynu a čtvrté místo v zásobách ropy. Měna je íránský riál (IRR) (WITS, 2016).

Konkrétně textilní průmysl v Íránu má silnou historii a Írán byl jednou ze zemí používající v 19. století nejmodernější technologie na výrobu textilií. Celkově je Asie největším exportérem textilií a oblečení oproti jiným kontinentům a Írán patří mezi 20 největších exportérů textilií na světě po Číně, Pákistánu, Indii atd. (WTO, 2014).

Ekonomická situace v Íránu byla oslabena faktory, ke kterým došlo buď před, během nebo po revoluci v roce 1979. Byly to nespočetné stávkové akce mnoha institucí,

pracovní nepokoje, stažení investic ze strany zahraničních investorů, znárodnění soukromých společností a dlouhotrvající Írácko-íránská válka (Godazgar, 1999).

Írán je typický velkým počtem subjektů vlastněných státem. Podniky ze soukromého sektoru odhadem vyčíslují pouhých 20 % veškeré ekonomické aktivity (DIT, 2016).

Za posledních 20 let se ukázalo, že je Írán závislý na spolupráci a mezinárodní kooperaci v oblasti transferu technologií a know-how, na zakládání smíšených podniků a spolupráci na trzích třetích zemí. Tato země má značný nedostatek vlastních investičních zdrojů, a to napříč všemi odvětvími průmyslu, a nezbytně potřebuje příliv zahraničního kapitálu (Zastupitelský úřad ČR v Teheránu, 2016).

Nejvyužívanějšími právními formami vstupu zahraničních subjektů na íránský trh jsou:

- broker – zprostředkovává obchody s cennými papíry a akciemi,
- comission agent – zprostředkovává obchodní transakce vlastním jménem na cizí účet,
- commercial deputy – vystupuje v pozici ředitele a představitele firmy na realizaci obchodních operací na místním trhu.

Obvyklé typy zastoupení na základě prokury jsou:

- special agent – pověření jen na určitou oblast,
- general agent – všeobecné pověření s výjimkou určených oblastí,
- universal agent – neomezená prokura příkazce,
- del credere agent – pověření v nepřítomnosti příkazce (Zastupitelský úřad ČR v Teheránu, 2016).

Daně a cla

Írán má zavedená cla na dovoz a vývoz na celou škálu výrobků. Dovoz v hodnotě 50 000 US \$ podléhá kvalitativní a kvantitativní kontrole. Vláda schválila zákon, který zakazuje dovoz zahraničního zboží a služeb, vyrobených již na domácím trhu (Světová banka, 2016b).

Veškeré zboží a komodity, které vstupují definitivně na území Íránu, jsou předmětem daně a cla. Osvobozeny jsou zboží a komodity v tranzitním režimu a při dočasném vstupu. Dovoz určitého produktu a materiálu je povolen do země pod podmínkou, že neexistuje žádná případná tuzemská výroba. V tomto případě je nutné získat certifikát „No Domestic Production“, aby bylo možno začít dovážet na íránský trh (Iran Export, 2009).

Dovozní cla a daně jsou splatné při dovozu zboží do Íránu ať už soukromou osobou nebo komerčním subjektem. Tyto hodnoty jsou vypočteny z tzv. CIF hodnoty, tj. součet hodnoty dováženého zboží a nákladů na dopravu a pojištění. Kromě dovozních poplatků je dovoz následně předmětem daně z prodeje zboží (GTS, 2016). Celní tarify jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 5 Celní tarify v Íránu

Komodita	Tarif
Výrobky chemického průmyslu, běžné kovy a výrobky z nich, měřicí přístroje, zdravotnické přístroje.	10 %
Potravinářský průmysl, těžba nerostných surovin, kožedělný průmysl, papírové a dřevěné materiály, mechanická zařízení.	15 %
Surová zemědělská výroba, elektrické stroje.	25 %
Dopravní prostředky a nepovolené komodity.	25 – 50 %

Zdroj: Iran Export, 2009a

Íránský daňový systém se skládá ze dvou hlavních kategorií – přímé a nepřímé daně. Podíl přímých daní z celkových daní je téměř 68 %. Existují dva hlavní druhy přímých daní – daň z příjmů a daň z nemovitostí. Nepřímé daně zahrnují daně dovozní a daně z přidané hodnoty (OIETAI, 2016). Dělení daní a výše vybraných daní jsou uvedeny v tabulce na následující straně.

Tab. 6 Dělení vybraných daní v Íránu a jejich výše

Kategorie daně	Druh daně	Daň	Osoby povinné k dani	Daň
Přímé daně	Daně z příjmů	Daň z příjmů z nemovitosti	Vlastníci nemovitosti, kteří ji pronajímají	15 – 35 %
		Daň z příjmů fyzických osob	FO	10 % veřejný sektor, ostatní 10 – 35 %
		Daň z příjmů podnikatelů	FO	15 – 35 %
		Daň z příjmů právnických osob	PO	25 %
		Daň z příležitostných příjmů	FO a PO	15 – 35 %
	Majetkové daně	Daň z převodu nemovitostí	FO a PO	5 %
		Dědická daň	FO	5 – 65 %
Nepřímé daně		Daň z přidané hodnoty	FO a PO	9 %

Zdroj: Světová banka (2016b) a OIETAI (2016)

V roce 2015 bylo stanoveno, že DPH se zvýší o 1 % z důvodu vyšších příjmů pro zemi. V současné době je standardní sazba daně z přidané hodnoty 9 %. Speciální sazby jsou na cigarety a tabákové výrobky (15 %), benzín (30 %) a naftu (11 %) (DIT, 2016).

DPH se skládá ze základní daně 5 %, místních poplatků 3 % a daně na zdravotní a sociální pojištění a platí na všechny služby, spotřební a průmyslové zboží včetně vyváženého i dováženého (Zastupitelský úřad v Teheránu, 2016).

Osvobozené od daně jsou následující dovezené položky:

- nezpracované zemědělské produkty;
- mouka, pečivo, cukr, rýže, mléko, sýry;
- stroje;
- hospodářská zvířata;
- suroviny a pesticidy (Austrade, 2016).

Zahraniční investoři v Íránu mohou využívat stejnou podporu a privilegia, která jsou nabízena íránským investorům. To znamená, že každý investor platí stejnou výši daní a také všichni mohou využít daňových úlev a slev (OIETAI, 2016).

V Íránu existuje množství zón volného obchodu (Kish Free Trade Zone, Qeshm Free Trade Zone a Chabahar Free Trade Industrial Zone), kde se mohou jak zahraniční, tak íránské investoři, účastnit místního obchodu. Podle umístění zóny mají 4 – 15 let daňové prázdny od počátku podnikání a své investice mají chráněné proti rizikům. Vstupní kapitál, čistý zisk a výnosy z obchodních aktivit v těchto zónách mohou být ze zákona převedeny kdykoliv do zahraničí (Zastupitelský úřad ČR v Teheránu, 2016).

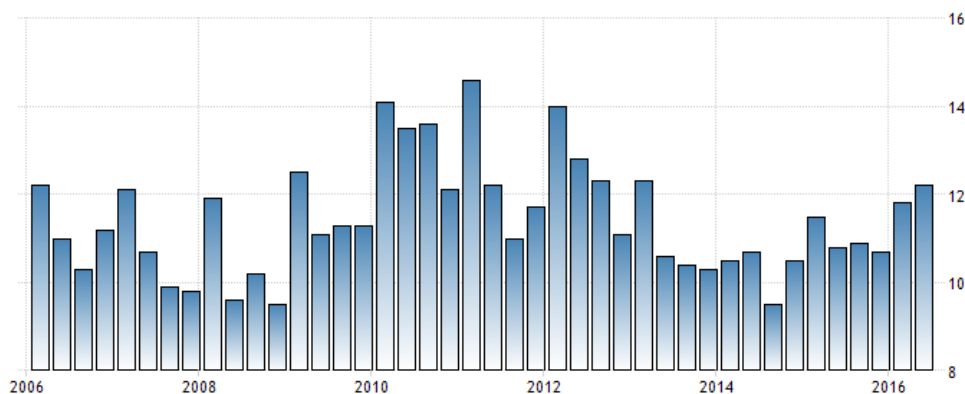
Výhody vyplývající ze zón volného obchodu jsou:

- export zboží ze zóny je osvobozen od daní a cel,
- veškeré zboží dopravené do zóny je považováno za domácí přemístování,
- není potřeba vstupní vízum – cizinci, kteří se rozhodli vstoupit do zóny, nemusí žádat předem o vízum (Iran Export, 2009b).

Makroekonomické ukazatele

Írán trpí vysokou nezaměstnaností a podzaměstnaností. Nedostatek pracovních příležitostí vede mnoho íránských mladých lidí hledat zaměstnání v zahraničí, což vyvolává značný „odliv mozků“. Nicméně je pracovní trh charakterizován mladou, vysoce vzdělanou a rostoucí pracovní silou (DIT, 2016). Vysoké vzdělání mladých lidí je podmíněno tím, že každoroční sociální výdaje vlády na vzdělání se pohybují okolo 4,5 % HDP v tomto odvětví a tím se Írán řadí mezi země s nejvyššími náklady vynaloženými na vzdělávání (Khalek, 2015).

V druhém čtvrtletí roku 2016 se zvýšila míra nezaměstnanosti na 12,2 % oproti předešlým 11,8 %. Nejvyšší míra nezaměstnanosti byla zaznamenána v roce 2002 a činila 14,7 %, rekordní minimum bylo 9,5 % v roce 2008 (Trading Economics, 2016b).



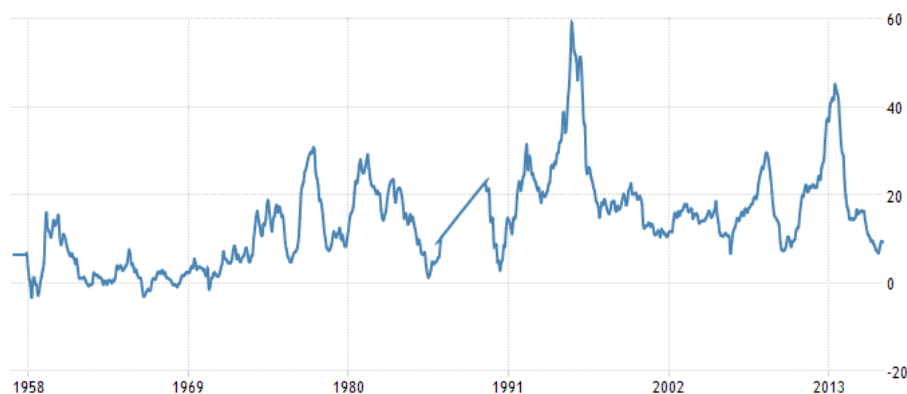
Obr. 10 Míra nezaměstnanosti v Íránu

Zdroj: Trading Economics, 2016b

Nejvyšší míra inflace byla zaznamenána v květnu roku 1995 a to ve výši 59,02 % a rekordně nejnižší v dubnu roku 1958 a činila -3,27 %. V současnosti je inflace 9,3

%. Od července pomalejším tempem rostly ceny bydlení a služeb, tabák, oděvy a rychlejším tempem náklady na dopravu (Trading Economics, 2016a).

Prudký pokles ceny ropy a stoupající inflace vedla vládu k zprůsnění fiskální a monetární politiky na přelomu let 2008 a 2009. V důsledku toho se snížil hospodářský růst a inflace klesla (IMF, 2010).

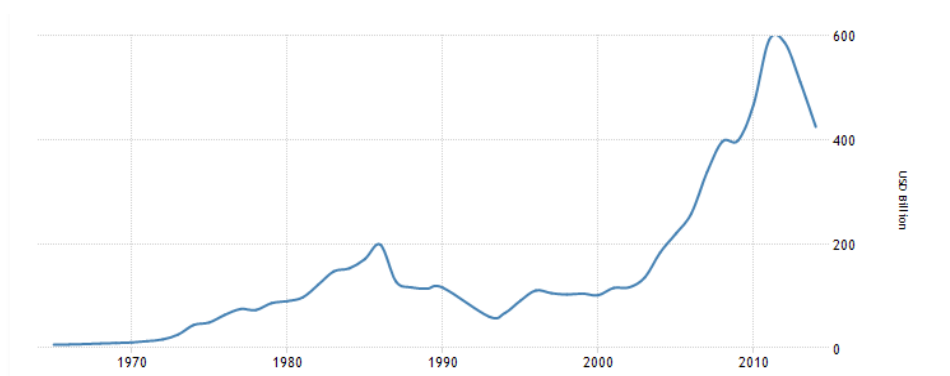


Obr. 11 Míra inflace v Íránu

Zdroj: Trading Economics, 2016a

HDP Íránu představuje 0,69 % světové ekonomiky a v roce 2014 byla jeho hodnota 425,33 mld. amerických dolarů. Nejvyšší zaznamenaná hodnota byla 592,04 mld. v roce 2011, naopak nejnižší v roce 1965 byla 6,15 mld. (Světová banka, 2016c).

Největší odvětví íránské ekonomiky je odvětví ropy a zemního plynu, v roce 2014 činila jeho výše 23 % hrubého domácího produktu. Tento sektor má obrovský potenciál na expanzi i přesto že je již vyspělý (DIT, 2016).



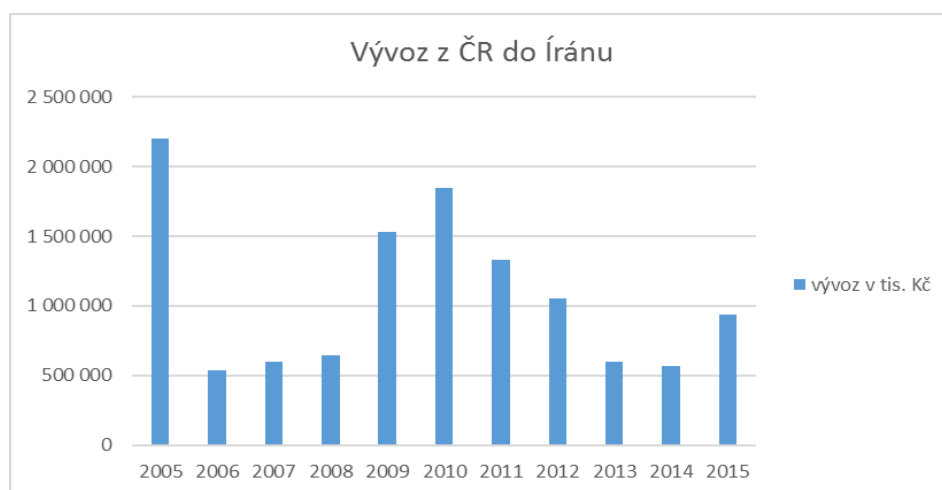
Obr. 12 Hrubý domácí produkt v Íránu

Zdroj: Trading Economics, 2016c

Írán a ČR

Jedním z hlavních impulzů poslední doby pro české a další podnikatele z EU, kteří chtějí proniknout na íránský trh, je bezpochyby uvolnění ropného embarga a ukončení uplatňování hospodářských a finančních sankcí EU vůči Íránu souvisejících s jadernými otázkami. Po dlouhém vyjednávání byl dohodnut útlum jaderného programu ze strany Íránu a EU výměnou zrušila ekonomické sankce, což otvírá českým firmám obrovské obchodní příležitosti (MPO, 2016c a BusinessInfo, 2015).

Vliv sankcí na český export na íránský trh lze vidět na následujícím grafu, který vyjadřuje vývoz do Íránu.



Obr. 13 Vývoz do Íránu v tis. Kč

Zdroj: EGAP, 2016c

Odrážejícím faktorem pro české exportéry může být vědomí velkého rizika na íránském trhu. OECD zpracovává několikrát ročně klasifikaci zemí podle teritoriálního rizika na základě makroekonomických veličin, údaje o finanční a ekonomické situaci a údaje od úvěrových pojišťoven. Je 8 rizikových kategorií 0 až 7, kdy 7. kategorie představuje nejvyšší úroveň teritoriálního rizika a 1. kategorie zemí s minimální úrovní rizika. Kategorie nula zahrnuje například většinu evropských zemí, včetně České republiky, dále USA, Japonsko, Velká Británie a mnoho dalších. Írán spadá do kategorie 6, tedy vysoké teritoriální riziko (EGAP, 2016b).

Se sankcemi a embargem vydaným EU započala silná neochota většiny evropských i světových bank k realizaci bankovního obchodního styku a i k hladkým platbám z Íránu. Naprostá většina bank v EU, včetně těch českých, přestala poskytovat zprostředkování bankovního styku s Íránem, protože byl vyřazen z mezinárodního platebního systému SWIFT. Ačkoliv je embargo zrušeno, banky stále zatím neprojevily zájem zprostředkovávat obchody mezi Íránem a Českou republikou. Dále nelze v Íránu využívat mezinárodní platební karty ani cestovní šeky, každý návštěvník tedy musí mít dostatečnou zásobu hotovosti. Po celé zemi lze bez problémů směnit USD nebo EUR za místní měnu, doporučují se však spíše směnárny než banky kvůli výhodnějšímu kurzu. Tato měna vůči zahraničním měnám značně kolísá, markantní rozdíly mohou nastat ze dne na den (MZV, 2016b).

Nejvhodnějším platebním nástrojem plateb dovozu do Íránu je, podle Evropské komise, neodvolatelný nepotvrzený akreditiv⁵ a fakturované ceny by měly být v jakékoliv volně směnitelné měně (MADB, 2016b).

Velká část íránských podnikatelů se obrací na důvěryhodné směnárny, používají tedy způsob placení starý několik století, který je snadný a spolehlivý a rychlý (průměrný čas transferu 48 hodin). Tento systém se jmenuje Hawala a funguje tak, že směnárna přepośle peníze protějšku např. v Dubaji, který uloží peníze na místní bankovní účet a následně přepośle peníze přes mezinárodní bankovní systém do celého světa. Dealeři ze směnárny si obvykle berou poplatek 1 – 1,15 % z celkové částky převodu, což se při velkých kontraktech samozřejmě kupujícímu prodraží (Fifield, 2008).

Počátkem roku 2016 byla podepsána Dohoda o hospodářské spolupráci mezi Českou republikou a Íránem, která ustanovila komisi, která se bude pravidelně scházet každý rok v jedné zemi a bude podporovat české podniky při vstupu na íránský trh (MPO, 2016b).

Investiční příležitosti pro české exportéry

Nejperspektivnější položky pro české exportéry jsou především dodávky komponent či základních materiálů a polotovarů. Jedná se zejména o dodávky dílů pro místní výrobu praček a chladicích zařízení, materiálů pro textilní průmysl, tiskárny, zemědělské stroje apod. (Zastupitelský úřad ČR v Teheránu, 2016). Podle EGAP (2016b) je největší potenciál pro export v oblasti infrastruktury, bydlení, potravinářské a zemědělské technologie, farmacie a textilního průmyslu, a to zapříčiněným prudkým demografickým růstem.

Íránský textilní průmysl tvoří firmy působící v oblastech předení, tkaní, pletení, barvení a tisku, zpracování rostlin do přízí atd. Hlavní položky z textilu jsou průmyslové i ručně vyráběné koberce, textilie a oděvy. Tento průmysl potkala také řada problémů jako nedostatek likvidity a deviz na dovoz surovin a náhradních dílů, dosluhující stroje, růst mezd a nekvalita vyváženého textilu z důvodu levných přízí. Díky vládě a jejím dotacím se však úroveň zlepšila a textilní výroba i export se zvýšily (Floor, 2005).

Investiční příležitosti a priority pro místní i zahraniční investory (viz přílohy G a H) vydává i samotné Ministerstvo průmyslu a obchodu (Ministry of Industry, Mine and Trade) v Íránu na svých webových stránkách. Firma Novibra svým sortimentem výrobků proniká do textilního průmyslu a právě na íránském trhu může najít několik příležitostí v tomto oboru. Íránské ministerstvo průmyslu a obchodu v současné době v oblasti předení, tkaní, barvení, potisku a dokončování bavlněných tkanin poptává mimo jiné:

⁵ „Druh dokumentárního akreditivu, který zavazuje vystavující banku zaplatit vývozci podle podmínek akreditivu, předloží-li řádně akreditivem požadované dokumenty. Druhá banka zúčastňující se akreditivní operace akreditiv pouze avizuje a nemá tak žádný platební závazek z akreditivu k beneficiantovi. Jakmile vystavující banka vystaví dokumentární akreditiv ve prospěch beneficianta, zavazuje se mu poskytnout úhradu, budou-li splněny podmínky akreditivu.“ (HK, 2007)

- spřádací prsteny vhodné pro jemné příze,
- spřádací systém air-jet
- dopřádací systém na vlnu, bavlnu a česané příze (MIMT, 2016a,b).

4.3.3 Sociálně-kulturní faktory

Vzhledem k odlišnému náboženství a bohaté historii Íránu, jsou ovlivněny i faktory, které mohou působit například při obchodních jednáních a bezpochyby je nutné je znát při vstupu na tento trh.

Írán má přes 78 milionů obyvatel a narůstá podle UNESCO (2016) meziročně o více než 1 %. Nejpočetnější věková skupina sestává z 25 – 34 letých občanů a více než ¾ obyvatelstva žijí ve městech (Teherán, Mashhad, Esfahan, Karaj, Shiraz, Tabriz). Do Íránu přichází řada přistěhovalců ze sousedních zemí, především z Afghánistánu (odhadem 2,5 -3 miliony) a z Iráku (UNESCO UIS, 2016a).

Íránský rok nezačíná jako ve většině zemí světa 1. lednem, ale 21. března podle gregoriánského kalendáře. Íránský kalendář započal v roce 622, 21. března 2017 tedy započne v Íránu rok 1396. Úředním jazykem je perština, zvaná fársí, kterým mluví 58 % obyvatelstva, pasivně cca 83 %. Znalost cizích jazyků poněkud zaostává, avšak nejrozšířenější je angličtina, kterou se Íránci domluví (Zastupitelský úřad ČR v Teheránu, 2016).

Obchodní jednání

Íránci jsou rození obchodníci, jednání s nimi je vedeno se spousty zdvořilostmi a bývá časově náročné a většinou se používá angličtina. Při jednáních jsou daná i pravidla v oblékání, ženy musí mít zakryté vlasy šátkem a dlouhý kabát, muži nesmějí mít krátké nohavice ani rukáv a musí mít společenský oděv i v letních měsících. Íránci jsou kulturní, zdvořilí, dobrosrdeční a celkem trpěliví, avšak dbají na dodržování termínů schůzek a jejich tolerance při zpoždění je 15 – 20 minut. Obchodní jednání bývají osobně, telefonicky jsou považovány za neosobní. Není doporučován hlasitý hovor a smích a nijak velké projevy emocí. Bývají očekávány drobné dárky, od českých partnerů je očekáván například český křišťál, ale rozhodně ne alkohol. Při uzavírání smluv musí být přísně dbáno na hierarchii nadřazenosti: ústava – obchodní zákon – obchodní smlouva. Ustanovení ve smlouvách, které je v rozporu s ústavou, není závazné (MPO, 2004).

Platební morálka íránských podnikatelů je na dobré úrovni, avšak pro pocit bezpečí by neměli čeští podnikatelé neopouštět klasické způsoby placení – bankovní záruka proti dokumentům, proti převzetí zásilky apod.

4.3.4 Technologické faktory

V posledních letech se svět zabýval spíše otázkami íránského jaderného programu než jeho dalšími technologiemi, které i přes to mají velký potenciál a s podporou vlády by se mohl stát Írán regionálním vůdcem v oblasti vědy a technologií. Právě vláda vybrala technologický rozvoj jako jednu ze tří národních priorit mezi lety 2016 a 2021 a do roku 2030 by chtěla navýšit výdaje na výzkum a vývoj na 4%

HDP (Khalek, 2015). V roce 2012 byly výdaje na výzkum a vývoj pouhých 0,33 % HDP (UNESCO UIS, 2016b).

V průběhu sankcí byl efektivně vzhledem k situaci budován výzkum a vývoj v oblastech nanotechnologie, biotechnologie, výzkumu kmenových buněk, kosmického výzkumu, elektroniky a dalších. Brzdou technologického pokroku může být i „odliv mozků“ – v Íránu jeden nejvyšší ve světě, protože technologické odvětví potřebuje mladé vzdělané lidi (Khalek, 2015).

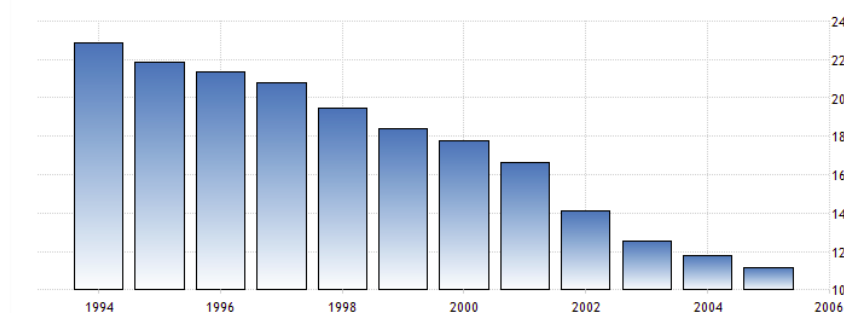
Ačkoliv je Írán zemí s nejvyšším počtem uživatelů mobilních telefonů a internetu na Blízkém východu a ve Střední Asii, přesto je to jedna z nejméně digitálně vyspělých zemí na světě. Tento fakt znamená, že drahé a nekvalitní komunikační služby ztěžují podnikům spojení se se zákazníky doma či ve světě. Naštěstí pro Íránce, byla před dvěma lety vydána alespoň reforma v oblasti internetu a byly zrušeny rozhodnutí o limitech rychlosti internetu (Khalek, 2015).

V Íránu je nespočet příležitostí pro zahraniční podnikatele ve výměně původních a zastaralých technologií. Jedná se o:

- cukrovary Khoozestán,
- elektrárna TE Iran Shahr,
- kolejnice,
- čistička odpadních vod,
- obráběcí stroje,
- kovací lisy,
- textilní stroje (EGAP, 2016c).

4.3.5 Ekologické faktory

Ekologické či environmentální faktory nemají v tomto případě nějaký zásadní vliv na vstup podniku na íránský zahraniční trh, avšak může být zmíněno, že konkrétně v textilním průmyslu docházelo k poměrně vysokému znečištění způsobeným technologickým průmyslem. Na následujícím obrázku lze vidět, že před cca 20 lety způsobil tento průmysl velké znečištění (vyjádřené v % z celkového znečištění vody), ale postupem času nejspíše díky vyspělejším technologiím došlo k výraznému zlepšení.



Obr. 14 Znečištění vody způsobené textilním průmyslem

Zdroj: Trading Economics, 2016d

4.4 Analýza oborového prostředí

Tento model poslouží k analýze konkurenčních sil působících na firmu Novibra a možných rizik způsobených těmito silami.

4.4.1 Stávající konkurence

Prvním krokem je specifikace současné konkurence v oblasti výroby včetně do spřádacích strojů. Konkurence v oblasti produkce a prodeji včetně je poměrně velká a působí napříč celý svět. Nicméně je firma Novibra považována za uznávanou a renomovanou firmu a to nejen díky tomu, že spadá do koncernu Rieter, který se vyznačuje švýcarskou kvalitou, ale také velkým množstvím inovací a kvalitními a úspornými výrobky.

Hlavním evropským konkurentem společnosti je německá firma Texparts ze švýcarské skupiny Saurer Components GmbH, která dosahuje podle Novibry tržního podílu kolem 60 – 70 %, zatímco podíl Novibry je okolo 15 – 20 %. Jejich technologie konstrukce včetně je velmi analogická a výrobky jsou velmi kvalitní. Ceny včetně společnosti Novibra a Texparts jsou víceméně stejné. Tato společnost dodává včetně do strojů firmy Zinser.

Druhým konkurentem, spíše skupiny Rieter, je italská firma Marzoli Machines Textile s. r. l., která vyrábí textilní stroje a občas kupuje včetně společnosti Novibra. Její podíl je odhadován na 5 %.

Další skupina konkurentů pochází z Číny nebo Indie, s celkovým podílem 10 – 15 %, ale ti se vyznačují nižší kvalitou výroby, čemuž odpovídá nižší prodejní cena. Tito prodejci zaujmou především nízkonákladové zákazníky.

Vzhledem k tomu, že technologie v Íránu jsou zastaralé, íránští zákazníci hledají nové a kvalitní technologie, stroje a včetně. Novibra může ostatním konkurovat například výrobkem CROCOdoff, který je vhodný pro různé typy strojů a hrubost příze a výrobkem LENA, které se vyznačuje energickou úsporností s vysokou rychlostí.

4.4.2 Potenciální konkurence

Velký úspěch firmy Novibra a minimální konkurence může vést další podnikatele pro vstup do tohoto odvětví v budoucnosti. Každopádně odrazující mohou být počáteční náklady na pořízení výrobních technologií, výrobních a skladovacích prostor a lidských zdrojů.

Nový konkurent by také měl konkurovat širokému portfoliu výrobků, které Novibra nabízí a jedinečně vyvinuté technologii, která činí výrobky rychlejší a úspornější. Pro nově vstupující firmy může být tedy odrazujícím faktorem vysoké počáteční náklady, nízká šance konkurovat tak jedinečným výrobkům jak nabízí Novibra a bez mateřské společnosti s již vybudovaným distribučním kanálem pravděpodobně nemá šanci.

Potenciální konkurencí mohou být čínští a indiští výrobci včetně, kteří sice nabídnou nižší cenu, ale to se podepíše na kvalitě produktů.

4.4.3 Dodavatelé

Pro výrobu vřeten je potřeba několik druhů materiálu. Jedná se především o ocel a hliník, v menším množství také plast. V případě kovových materiálů se jedná o velké výrobce a dodavatele, tudíž lze očekávat velkou dodavatelskou a vyjednávací sílu. Nicméně cena dodávaných surovin je také ovlivněna cenou na světovém trhu, kterou dodavatelé musí respektovat. Novibra má nespornou výhodu v tom, že objednávané množství není zanedbatelné, spíše naopak, tudíž je v pozici silného vyjednavatele.

Novibra se orientuje na velké dodavatele, protože jsou schopni garantovat jednotnou kvalitu dodávaného materiálu a nehrozí výrazné výpadky v dodávce, jako se může stát u menších dodavatelů. Společnost nenakupuje ten nejlevnější materiál, protože kvalita materiálu výrazně ovlivňuje kvalitu výroby. V podniku se provádí vstupní kontrola, která dohlíží na množství a kvalitu dodávaných surovin.

Některé komponenty (podložky, matičky atd.) dodávají menší dodavatelé. V tomto případě je Novibra v lepší vyjednávací pozici, avšak dodací termíny jsou vázány na výrobní možnosti dodavatelů a nelze je výrazně měnit. To stejné platí i u plastových materiálů, jejichž dodavatelé jsou spíše menší firmy.

4.4.4 Kupující

Odběratelé výrobků firmy Novibra se dělí na tři kategorie:

- koncern Rieter
- výrobci strojů, kteří nakupují vřetena na své stroje,
- finální kupující, kteří si nakoupí vřetena na své stávající stroje.

Více než polovina celkové produkce vřeten je prodávána v rámci koncernu (Rieter a jeho dceřiné společnosti), nicméně vyšší tržby pocházejí z asijských trhů.

Novibra spolupracuje s mnoha výrobci strojů, nicméně nemůže nijak zásadně ovlivnit, kam budou stroje prodány. V případě íránského trhu může firma být ovlivněna finálními kupujícími například jejich technologickými požadavky, avšak to nemusí být ve velké míře, jelikož část současných textilních strojů jsou společnosti Rieter, do kterých jsou vřetena společnosti Novibra vyráběny na míru. Nesmírnou výhodou vřeten Novibra je bezpochyby i to, že se hodí i do strojů od konkurenčních výrobců, čímž se zvyšuje okruh potenciálních kupujících. Novibra se s těmito kupujícími setkává osobně během zahraničních cest a konzultuje s nimi jejich potřeby a požadavky.

Mezi čínské výrobce textilních strojů, kteří nakupují vřetena Novibry, patří Changzhou Tonghe Textile Machinery Manufacture Co.,Ltd. a Jingwei Textile Machinery Co., Ltd. Mezi nečínské výrobce strojů a odběratele vřeten patří zmiňovaná italská Marzoli Machines Textile s. r. l., indická Lakshmi Machine Works Ltd. (LMW) a dceřiná společnost japonské Toyoty - Kirloskar Toyota Textile Machinery Pvt. Ltd. se sídlem v Indii.

4.4.5 Substituty

Vřeteno je tak typický výrobek, že v podstatě substitut neexistuje. Substituty výrobků firmy Novibra spočívají pouze ve vřetenech jiných výrobců. Existují dvě kategorie výrobků:

- kvalitní vřetena s dlouhou životností,
- levná a méně kvalitní vřetena.

Novibra produkuje velmi kvalitní vřetena, což lze posoudit z mnohaletého působení na trhu vřeten, z neustálého rozvoje firmy a jejich technologií a také z faktu, že již v současné době působí na velkém množství trhů celého světa. Pokud zákazník nahradí kvalitní vřetena méně kvalitnějšími, riskuje tím kratší životnost. Výrobkem, který mohou zákazníci vyměnit za vřetena Novibry, jsou zejména vřetena firmy Texparts, jsou vzájemně zaměnitelná, stejně vysoce kvalitní a za stejnou cenu.

4.5 SWOT analýza

SWOT analýza je sestavena v následující tabulce na základě předchozího výzkumu a získaných informací z analýzy vnitřního, vnějšího a oborového prostředí.

Tab. 7 SWOT analýza pro společnost Novibra Boskovice s. r. o. na íránském trhu

	Silné stránky	Slabé stránky
Interní	<p>Výroba v ČR – evropské výrobky zaručují vysoký standard a kvalitu. Výrobky Novibra lze použít i na stroje konkurenčních firem. Dlouhá životnost vřeten, okolo 10 – 15 let. Výrobky nevyžadují velkou údržbu a jsou energeticky úsporné a nejrychlejší na trhu. Rozdíly v cenách Novibry a konkurence je malý. Prodej se uskutečňuje pouze v mezinárodně uznávaných měnách (především EUR). Zkušenosti se vstupem na ZT. Jazyková vybavenost zaměstnanců, kteří mají na starost vyjednávání s íránskými zákazníky.</p>	<p>Dlouhá životnost vřeten, protože snižuje šanci na opakovaný prodej. Neochota investovat do aktuálních výzkumů o počtu vřeten na trzích. Vyšší ceny oproti asijským konkurentům.</p>
Externí	<p>Příležitosti</p> <p>Uvolnění embarga, díky kterému bylo na trhu nedostatek náhradních dílů na textilní stroje. V současnosti je zde mnoho strojů se zastaralými technologiemi a vřeteny. +++ Mnoho mezinárodních smluv mezi ČR a Íránem. + Mnoho Íránců hovoří anglicky – odpadá nutnost překladu reklamních materiálů do perštiny. ++ Zaměstnanci z íránských přádelen hledají nové technologie a navštěvují mezinárodní veletrhy a výstavy. +++ Íránci považují výrobky z EU za kvalitní s vysokým standardem. ++ Podpora dovozu íránskou vládou. ++</p>	<p>Hrozby</p> <p>Hlavní konkurent Texparts, který má velký podíl na trhu. --- Asijské firmy z odvětví, které se snaží po uvolnění sankcí proniknout na íránský trh. - Íránské banky nejsou napojeny na mezinárodní bankovní síť (bankovní převody se uskutečňují přes zahraniční směnárny). -- Obtížné pojištění vývozu do Íránu. - Přádelny na íránském trhu mohou preferovat pořízení nového stroje než investovat do stávajícího stroje. -- Íránské veletrhy nejsou navštěvovány nijak velkým počtem zákazníků, ti raději cestují na zahraniční výstavy s očekáváním nové technologie. -- Radikalizace a islamizace. -</p>

K příležitostem a hrozbám byly doplněna znaménka, která vyjadřují sílu daného vnějšího vlivu na podnik. Intenzita byla určena autorkou na základě rozhovoru s vedením firmy a následně subjektivním pocitem.

Příležitostem bylo přiřazeno celkem 13 znamének +, hrozbám celkem 12 znamének -. Ačkoliv je hrozeb kvantitativně více, lze tvrdit na základě tohoto hodnocení, že příležitosti mají převahu nad hrozbami a podniku lze doporučit vstup na íránský trh.

Rozhodně největší příležitostí pro Novibru je fakt, že textilní stroje a jejich komponenty jsou fyzicky i morálně opotřebené. Po uvolnění íránského trhu zde má nespočet výrobců textilií i výrobců textilních strojů možnost nákupu kvalitních evropských vřeten s dlouhou životností. Ačkoliv hrozí, že výrobci textilií budou namísto nových vřeten nakupovat rovnou nové textilní stroje, Novibra může tohoto rizika využít tím, že dostane svá vřetena na íránský už přímo ve strojích Rieter. V tomto případě už záleží jen na koncernu Rieter a jeho strategii v boji proti konkurenčním strojům Zinser společnosti Saurer Components GmbH.

Hrozbou, která ovlivní pronikání na íránský trh je konkurent Texparts, který vyrábí stejné výrobky se stejnou kvalitou, prodává je za velmi podobnou cenu a má výrazný tržní podíl. Jedním ze způsobů jak porazit konkurenta může být snížení cen, což však je v tomto případě nepřipustné kvůli drahému vstupnímu materiálu a náročné výrobě. Jiným způsobem může být zlepšováním a inovováním technologií vřeten o což se Novibra snaží. Novibra se může konkrétně pochlubit nejrychlejšími vřeteny na trhu, vřetena dosahují rychlosti až 25 000 otáček za minutu. Vzhledem k tomu, že má společnost vlastní oddělení výzkumu a vývoje, je velice pravděpodobné, že se nadále stejně kvalitně bude informovat, sledovat a sama vyvíjet technologie a postupy. Další možností je nabídnout zákazníkům lepší dodací a platební podmínky než konkurence.

Nespornou výhodou je to, že íránští zákazníci navštěvují velké zahraniční veletrhy a výstavy (například naposledy ITME 2016 v Bombaji nebo ITMA Asia 2016), kde Novibra vystavuje, a preferují je před místními výstavami v Íránu. Firma by se tedy měla soustředit například na veletrh TexTech Bangladesh Expo 2017 v Dháce nebo ITMA v roce 2019 v Barceloně, protože se očekává, že íránští potenciální zákazníci tyto velké veletrhy navštíví. Nicméně se konkrétně v Íránu v dubnu roku 2017 také koná první mezinárodní výstava textilních a oděvních strojů (The 1st International Exhibition of Textile & Apparel Machinery, Related industries) a přihlášky jsou uzavírány začátkem března.

Írán bohužel není napojen na mezinárodní bankovní síť, tudíž se obchodování s tímto státem může značně zkomplikovat a to právě pro Íránce. Íránci nemají žádné platební karty, takže veškeré platby do zahraniční probíhají přes nevýhodné služby prostředníků - směnárny.

4.6 Doporučení pro strategii

Před vstupem na íránský trh by si měla firma stanovit určité strategické cíle a postupně je vyhodnocovat a provádět své činnosti tak, aby bylo dosaženo úspěšného vstupu na tento trh. Největší nevýhodou a zároveň výzvou pro Novibru na íránském trhu je vysoký tržní podíl firmy Texparts, zákazník je na jejich výrobky zvyklý a zná je. Proto v počáteční fázi vstupu je dbáno na proškolení zákazníků, vysvětlení rozdílů výrobků a technologií, seznámení je s výrobky novými, které se vyznačují nižší energetickou náročností. Aby Novibra uspěla ve vstupu na íránský trh, musí být splněny následující strategické cíle:

- Představit Novibru jako firmu působící celosvětově, která je dobře zavedená a inovativní.
- Vysvětlit zákazníkům výhody svých výrobků, mezi které patří nízká náročnost údržby a úspora energie.
- Navázat přímý a důvěrný kontakt se zákazníky.
- Provést několik úspěšných instalací vřeten CROCOdoff v íránských textilních továrnách jako ukázkou spolehlivosti a funkčnosti výrobků Novibry, aby samotní zákazníci mohli sami posoudit skutečné výhody.

Novibra vstupuje na zahraniční trhy formou vývozních operací prostřednictvím obchodních zástupců, kteří vyhledávají bonitní klienty a jsou povinni informovat firmu o aktuálním dění na trhu. Následně by měla tedy Novibra najít vhodného zprostředkovatele na íránském trhu a za jeho pomoci co nejrychleji exportovat na tento trh.

Ačkoliv je tato forma vstupu považována za nepřiliš nákladnou, i pro velký podnik jako je Novibra může značit vysoké náklady na získání počátečních informací o trhu. Tyto informace jsou podrobné a navíc pokud se jedná o zemi jako je Írán, ne lehce zjistitelné. Zahraniční trhy Novibra monitoruje sama, ale využívá i služeb Hospodářské komory, PP Agency a v neposlední řadě získává informace také přímo od íránských institucí. Společnost by tedy měla zvážit vyšší investice do aktuálních statistik, například ITMF statistiky (přílohy D, E a F), které vyjadřují aktuální počet vřeten v Íránu a jaký podíl vřeten byl za posledních 10 let obnoven, protože tato čísla se bezesporu od roku 2011 změnila.

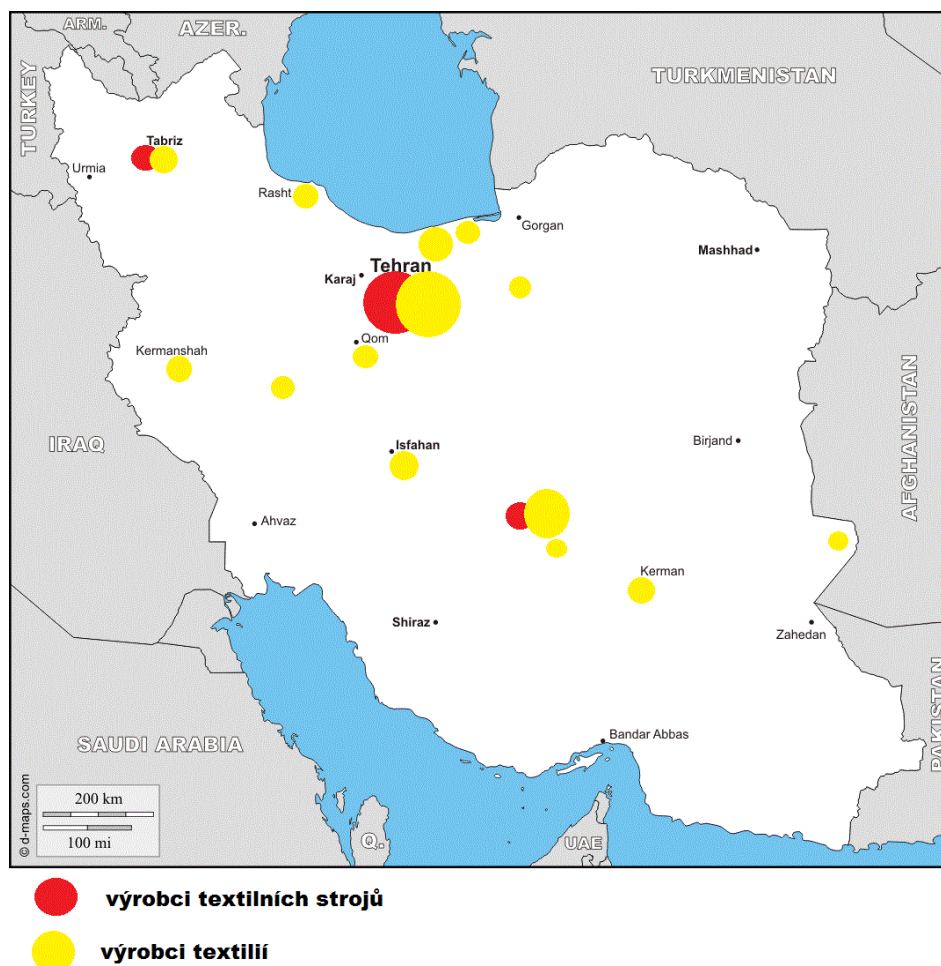
Dalším doporučením pro strategii vstupu na íránský trh je zaměřit se na boj proti konkurenci, zejména firmě Texparts, která produkuje zaměnitelná vřetena a na íránském trhu je známá a dosahuje většinového podílu na trhu. Novibra by se měla zaměřit především na propagaci kladných vlastností vřeten, kterými konkurence neoplývá. Zejména udávat ve svých propagačních materiálech konkrétní výpočty, jako o kolik dosahují vřetena úspory na energiích a o kolik může vzrůst produkce dopřádaných vláken s udávanou rychlostí vřeten.

Druhým způsobem, jak společnost může bojovat proti konkurenci, je nabídnout íránským zákazníkům lepší platební podmínky. Může jít například o prodloužení doby splatnosti či platbu na splátky. Nicméně v období měnové nestability a různých teritoriálních problémů, musí Novibra dbát i na svoji bezpečnost a vy-

brat vhodné platební nástroje. V současné době preferuje platbu předem, nejpozději v okamžiku, kdy je zboží připraveno k odeslání a riziko přechází na kupujícího po odeslání zboží ze závodu. Aby nabídla íránským zákazníkům lepší podmínky, může požadovat před odesláním zboží zálohu a zbytek platby po doručení zásilky zákazníkovi.

Jako jediný možný platební instrument se v Íránu jeví neodvolatelný nepotvrzený dokumentární akreditiv. Nevýhodou je, že prodávající musí podstoupit riziko, které spočívá v tom, že zahraniční banka nemusí zaplatit a působí zde navíc i teritoriální riziko. Aby bylo předejito těmto rizikům, je možné si vybrat íránskou banku působící v jiném státě. Například Bank Saderat Iran a Bank Melli Iran nabízí otevření dokumentárního akreditivu v každé z jejich poboček, konkrétně například v Dubaji.

Na následujícím obrázku jsou vyznačeny na mapě Íránu města, kde se nachází vybraní výrobci textilních strojů a výrobci textilií (konkrétní podniky v příloze I).



Obr. 15 Přehled výrobců textilních strojů a výrobců textilií v Íránu
Zdroj: D-maps (2016), upraveno autorkou

Největší počet výrobců textilií a výrobců textilních strojů je v Teheránu a jeho přilehlém okolí. Druhým největším městem s těmito subjekty je Yazd (mezi Isfahánem a Kermánem).

Díky výhodné poloze Íránu u Perského zálivu, je velmi výhodná lodní doprava. Velkým přístavištěm v Íránu je Ábádán, který leží na nejsevernější části perského zálivu u hranic s Irákem, má tedy strategickou pozici, jelikož do Teheránu i do Yazdu je to necelých 1 000 kilometrů. Lodní doprava je efektivní při přepravě na delší vzdálenosti, což mezi evropskými přístavišti a perským zálivem bezpochyby je, avšak tento způsob přepravy trvá v řádech týdnů. Z tohoto strategického místa je možné pokračovat kamionovou dopravou, popřípadě železniční.

Posledním doporučením je rozšíření segmentu zákazníků. Vzhledem k tomu, že Novibra nemá pravidelné zákazníky a nákupy jednoho zákazníka se opakují po cca 15 letech, bylo by vhodné najít takový segment, který by pravidelně odebíral vřetena, ačkoliv v nijak značném množství. Při analýze potencionálních odběratelů na íránském trhu, bylo nalezeno značné množství prodejců použitých textilních strojů a právě toto je ta skupina zákazníků, na kterou by podnik mohl zacílit. Jednou z firem je i Royal Westa, se sídlem v Teheránu. Tato společnost v Íránu prodává úplně nové textilní stroje a také stroje použité. Na svých webových stránkách má přímo nabízené použité stroje, například:

- 4 ks Zinser Ring 319L z roku 1994, 84 vřeten;
- 1 ks Marzoli Ring RST1 z roku 2000, 1200 vřeten;
- 2ks Rieter K44 Lined Savio Orion z roku 2001, 720 vřeten;
- 1 ks Gaudino Ring Spinning Link z roku 1999, 600 vřeten;
- 1 ks Toyota Ringframe RX240 z roku 1997, 1008 vřeten;
- 25 ks Suessen Ring Spinning z let 1995 – 1996, 1008 vřeten;
- 10 ks Zinser Ring Frame 350 z roku 2004, 1200 vřeten a mnoho dalších (Royal Westa, 2016).

Je vidět, že tyto stroje jsou staršího ročníku a pokud byly používány alespoň 15 let, současná vřetena budou opotřebovaná a bylo by vhodné je vyměnit. Ačkoliv se nejedná o velký počet vřeten oproti celkové produkci, mohla by tato skupina být pro Novibru zajímavá, nicméně záleží také na stavu těchto nabízených opotřebovaných strojů a jeho prodejcích a konkrétních propočtech a kalkulacích.

5 Závěr

Bakalářská práce se zabývala problematikou vstupu podniku na íránský trh a zhodnocením této možnosti. Hlavním úkolem této práce bylo provést analýzu vnějšího a vnitřního prostředí a analýzu oborového prostředí firmy Novibra Boskovice s. r. o., která na tento trh uvažuje vstoupit po uvolnění embarga uvaleného na Írán.

Společnost Novibra působí na všech nejvýznamnějších textilních trzích, jako jsou Čína, Indie, Pákistán a podobně, ale íránský trh byl z důvodů sankcí nepřístupný. Proto chce společnost využít veškerého potenciálu a příležitostí tohoto trhu v oblasti doprůdání.

První analyzovanou oblastí bylo vnitřní prostředí firmy prostřednictvím strategické analýzy. Novibra má dlouholeté zkušenosti s působením na zahraničních trzích a již nyní ví, že vstoupí na íránský trh formou obchodního zástupce. Společnost si zakládá na své patentované technologii výroby vřeten, která jsou nejrychlejší na trhu, energeticky úsporná a nenáročná na údržbu. Vzhledem k tomu, že tato vřetena mají životnost okolo 15 let, v dobrých podmínkách až 20 let, jsou nízké šance na opakované prodeje jednomu zákazníkovi. V minulosti podnik zasáhla ekonomická krize a ta se podepsala na výsledcích, 2 roky podnik vykazoval ztrátu a byl nucen propustit téměř polovinu zaměstnanců a výroba klesla za dva roky na čtvrtinu. Nicméně se podnik zaměřil na vydobytí tržní pozice a získání nových zákazníků a nyní dosahuje tržeb přes 1 miliardu Kč. Asijské a evropské tržby společnosti jsou přibližně v poměru 1:1, ale více než polovina produkce náleží koncernu Rieter.

Podnik neinvestuje do rozsáhlých výzkumů trhu a veškeré výzkumy provádí sám, popřípadě využívá informací různých institucí. Cílem analýzy vnějšího prostředí, bylo získat informace, které podnik může využít při vstupu na íránský trh. Výzkum íránského trhu byl proveden PESTE analýzou, která zodpověděla otázky specifických vlastností tohoto trhu, jeho příležitostí a případných hrozeb. Díky této analýze bylo zjištěno, že Írán trpí zastaralými technologiemi, které je potřeba obnovit, což rozhodně vede k velkým příležitostem pro zahraniční investory, včetně firmy Novibra. Textilní průmysl má v této zemi bohatou historii a je zde značně rozšířen a Írán patří k jednomu z největších exportérů textilií na světě. Bohužel kvůli rezolucím zde nebyla možnost několik let obnovovat zastaralá vřetena v textilních strojích a výroba je tedy pomalá, neúsporná a celkově zastaralá. Podle EGAP potřebují obnovit technologie v oblasti obráběcích strojů, elektráren, čističkářských odpadních vod a mimo jiné textilní stroje. Tato skutečnosti byla potvrzena i íránským Ministerstvem průmyslu a obchodu, které vydává seznam prioritních komodit a investičních příležitostí, které Írán potřebuje, a mezi nimi se objevily i doprůdácí systémy a komponenty do prstencového doprůdácího stroje.

V nejbližší době by měla Novibra pokračovat v účasti na mezinárodních veletrzích, protože Íránci tyto veletrhy navštěvují a zajímají se o nové technologie.

V analýze oborového prostředí bylo zjištěno, že nehrozí vstup nových firem do odvětví, z důvodu enormních počátečních nákladů, ale je možnost konkurence

přicházející z asijských zemí, zejména Číny a Indie. Nicméně výrobky těchto potenciálních konkurentů jsou levné a nekvalitní, a Íránci si jsou vědomi evropské kvality a vysokého standardu a jsou ochotni si připlatit.

Novibra čelí hlavnímu evropskému konkurentovi – výrobci vřeten, německé firmě Texparts. Tato firma je na íránském trhu již známá a zavedená, čímž Novibra ztíží vstup na íránský trh. Proto závisí na dobře zvolené strategii, aby si Íránští zákazníci při rozhodování o nákupu vybrali právě Novibru.

Z informací a dat z předchozích analýz byla sestavena SWOT matice a poté byly vyhodnoceny příležitosti a hrozby. Jednotlivým položkám bylo přiřazeno subjektivním pocitem znaménko, vyjadřující intenzitu dopadu na podnik při vstupu na íránský trh. Veškeré pozitiva převažují nad negativy, tudíž je pro podnik perspektivní na tento trh vstoupit. Na základě nejvlivnějších příležitostí a hrozeb byla vytvořena doporučení pro strategii na íránském trhu.

V rámci příprav na vstup na íránský trh musí být dbáno na dobrou informovanost zákazníků o přednostech vřeten Novibra, prostřednictvím kvalitních propagačních materiálů. Bylo doporučeno, aby společnost materiály obohatila o konkrétní čísla úspory energie apod. oproti starším výrobkům. Společnost musí být představená jako celosvětová inovativní firma, která je důvěryhodná a již několik desítek let fungující. Tato prezentace firmy by měla probíhat osobně, aby byl navázán přímý kontakt se zákazníky. Následným krokem je úspěšně nainstalovat vřetena CROCOdoff do íránských textilních strojů, aby se zákazníci přesvědčili o spolehlivosti a funkčnosti výrobků. Poté už záleží na nich, zda jsou ochotni uzavřít kontrakt. V rámci práce byl sepsán seznam vybraných výrobců textilních strojů a výrobců textilií, který společnost může využít například pro oslovení s nabídkou vřeten.

Firma by mohla v rámci překonání konkurence nabídnout zákazníkům lepší platební podmínky oproti konkurenci, například možnost platby na dvě části. Každopádně musí dbát na to, aby za své výrobky dostala zapláceno, obzvláště v tak rizikové oblasti jako je Írán, kde navíc nefunguje mezinárodní platební systém. Proto je vhodné využívat neodvolatelného a nepotvrzeného dokumentárního akreditivu, který jako jediný íránské banky akceptují.

Poslední doporučení firmě spočívá v rozšíření skupiny zákazníků o prodejce použitých strojů, protože tito prodejci nabízejí stroje více než 15 let staré, proto je pravděpodobné, že vřetena budou zastaralá či nefunkční. Novibra by si tímto zvýšila své tržby a prodejci by se mohli zvýšit odbyt, protože by stroje byly technologicky inovované.

Tato práce může být v blízké budoucnosti přínosem pro firmu Novibra zejména díky analýze íránského trhu, zpracováním SWOT analýzy a doporučeními, která by mohla využít při vstupu na íránský trh. Také může být prospěšná českým firmám, ať už z textilního průmyslu či jiného, při zvažování zda na tento trh vstoupit. Dozví se, jaké jsou specifické vlastnosti tohoto trhu a možná rizika, protože informací o Íránu není v českých literárních ani elektronických zdrojích mnoho.

6 Použité zdroje

- AUSTRADE [THE AUSTRALIAN TRADE COMMISSION]. *Doing Business: Tariffs and regulations - Export markets – Iran* [online]. 2016 [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: <<https://www.austrade.gov.au/Australian/Export/Export-markets/Countries/Iran/Doing-business/Tariffs-and-regulations>>.
- BENEŠ, VLASTISLAV. *Zahraniční obchod: [příručka pro obchodní praxi]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0558-3.
- BĚLOHLÁVEK, FRANTIŠEK, OLDŘICH ŠULEŘ A PAVOL KOŠŤAN. *Management*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- BRADY, DONALD L. *Essentials of international marketing*. Armonk, N.Y: M.E. Sharpe, c2011. ISBN 0765624753.
- BUSINESSINFO. FORMY VSTUPU FIREM NA MEZINÁRODNÍ TRHY [ONLINE]. 2009 [cit. 2016-11-05]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy-7689.html>>.
- BUSINESSINFO. *Sankce skončily, exportéři se o Írán poperou* [online]. 2015 [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/iran-konec-sankci-je-na-dohled-exporteri-se-o-persii-poperou-64502.html>>.
- CAVUSGIL, TAMER S., GARY KNIGHT A JOHN RIESENBERGER. *International business: the new realities*. Fourth edition. Harlow: Pearson, ©2017. ISBN 978-1-292-15283-7.
- CHAND, Smriti. Leading Producers of Cotton Yarn in the World. In: Your article library [online]. 2016 [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: <<http://www.yourarticlelibrary.com/industries/leading-producers-of-cotton-yarn-in-the-world/25406/>>.
- CZECHINVEST [AGENTURA PRO PODPORU PODNIKÁNÍ A INVESTIC]. *O CzechInvestu* [online]. 2016 [cit. 2016-11-02]. Dostupné z: <<http://www.czechinvest.org/o-czechinvestu>>.
- CZECHTRADE. *O CzechTrade* [online]. 2016 [cit. 2016-11-02]. Dostupné z: <<https://www.czechtrade.cz/o-czechtrade>>.
- ČEB [ČESKÁ EXPORTNÍ BANKA]. *Profil banky* [online]. 2016 [cit. 2016-11-02]. Dostupné z: <<https://www.ceb.cz/kdo-jsme/profil-banky/>>.
- DIT [DEPARTMENT OF INTERNATIONAL TRADE UK]. *Doing business in Iran: trade and export guide* [online]. 2016 [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <<https://www.gov.uk/government/publications/doing-business-with-iran/frequently-asked-questions-on-doing-business-with-iran>>.
- D-MAPS. *Iran: boundaries, main cities, names* [online]. 2016 [cit. 2016-12-14]. Obrázek ve formátu GIF. Dostupné z: <http://d-maps.com/carte.php?num_car=14652&lang=en>.
- EGAP [EXPORTNÍ GARANČNÍ A POJIŠŤOVACÍ SPOLEČNOST]. *Informace* [online]. 2016a [cit. 2016-11-02]. Dostupné z: <<http://www.egap.cz/informace/index.php>>.

- EGAP [EXPORTNÍ GARANČNÍ A POJIŠŤOVACÍ SPOLEČNOST]. *Klasifikace zemí* [online]. 2016b [cit. 2016-12-03]. Dostupné z: <<http://www.egap.cz/informace/klasifikace-zemi/index.php>>.
- EGAP [EXPORTNÍ GARANČNÍ A POJIŠŤOVACÍ SPOLEČNOST]. *Írán: příležitost pro český export* [online]. 2016c [cit. 2016-12-03]. Dokument ve formátu PDF. Dostupné z: <<http://www.egap.cz/dokumenty/prezentace-vystoupeni-predstavitelu-egap/iran-prilezitost-pro-cesky-export.pdf>>.
- FEENSTRA, ROBERT C. A ALAN M. TAYLOR. *International trade*. 2nd print. New York: Worth Publishers, 2008. ISBN 1-4292-0690-X.
- FIFIELD, ANNA. *How Iranians are Avoiding Sanctions*. *Financial Times* [online]. Tehran, 2008 [cit. 2016-12-25]. Dostupné z: <<https://www.ft.com/content/6ca69788-0a48-11dd-b5b1-0000779fd2ac>>.
- FLOOR, WILLEM. *Textile industry in Iran*. In: *Encyclopaedia Iranica* [online]. 2005 [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: <<http://www.iranicaonline.org/articles/textile-industry-in-iran>>.
- FRYNAS, JEDRZEJ GEORGE A KAMEL MELLAHI. *Global strategic management*. 2nd ed. New York: Oxford University Press, c2011. ISBN 9780199543939.
- GODAZGAR, HOSSEIN. *An analysis of social and cultural changes in rural Iran, with special reference to the impact of cultural factors on educational change* [online]. University of Warwick, 1999 [cit. 2016-12-02]. Dostupné z: <http://wrap.warwick.ac.uk/1133/1/WRAP_THESIS_Godazgar_1999.pdf>.
- GTS [GLOBAL TRADE SOLUTIONS]. *Duty calculator: Country Guides* [online]. © 2016 [cit. 2016-12-22]. Dostupné z: <<https://www.dutycalculator.com/country-guides/Import-duty-taxes-when-importing-into-Iran/>>.
- GUPTA, SONIA. *International business*. New Delhi: McGraw Hill Education, 2015. ISBN 978-93-392-0308-5.
- HITT, MICHAEL A., R. DUANE. IRELAND A ROBERT E. HOSKISSON. *Strategic management: competitiveness and globalization*. 7th ed. Mason, OH: Thomson/South-Western, c2007. ISBN 0324316941.
- HK [HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY]. *Dokumentární akreditiv* [online]. 2007 [cit. 2016-12-28]. Dostupné z: <http://www.komora.cz/inmp/knihovna-informaci-pro-podnikani/zahranicni-obchod-a-preshranicni-poskytovani-sluzeb/platebni-a-dodaci-podminky-v-zahranicnim-obchode/chap_8384/dokumentarni-akreditiv.aspx>.
- HUSSAIN, TANVEER. *Top World Exporters of Cotton Fibre, Yarn and Fabrics*. In: *The Textile Think Tank* [online]. 2014 [cit. 2016-12-19]. Dostupné z: <<http://www.thetextilethinktank.org/top-world-exporters-cotton-fibre-yarn-fabrics/>>.
- IMF. *Islamic Republic of Iran: Staff country reports*. Washington: International Monetary Fund, 2010. ISBN 1452712123.

- IRAN EXPORT. *Import - Export & Customs Regulations* [online]. © 2009a [cit. 2016-12-22]. Dostupné z: <<http://www.iran-export.ir/sections/investmentclimates/regulations.aspx>>.
- IRAN EXPORT. *Import - Export & Customs Regulations* [online]. © 2009b [cit. 2016-12-22]. Dostupné z: <<http://www.iran-export.ir/Sections/zones/tradezones.aspx>>.
- JANATKA, FRANTIŠEK. *Obchod v rámci Evropské unie a obchodní operace mimo členské země EU*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-006-8.
- JANATKA, FRANTIŠEK. *Rizika v komerční praxi*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-632-5.
- KEŘKOVSKÝ, MILOSLAV A OLDŘICH VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-578-X.
- KHALEK, JOULAN ABDUL. *6 trends shaping Iran's tech sector*. In: The World Economic Forum [online]. 2015 [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: <<https://www.weforum.org/agenda/2015/08/6-trends-shaping-iran-tech-sector/>>.
- KOTLER, PHILIP A KEVIN LANE KELLER. *Marketing management*. 14th [ed.]. Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall, c2012. ISBN 0132102927.
- LUKÁČ, Petr. Rusko už je pasé, exportéři chtějí do Íránu. Zatím se ale jedná spíše o přání, než o realitu. In: *Hospodářské noviny: www.ihned.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-12-23].
- LYMBERSKY, CHRISTOPH. *Market entry strategies text, cases and readings in market entry management*. Hamburg: Management Laboratory Press, 2008. ISBN 9783981216202.
- MACHKOVÁ, HANA. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5366-9.
- MACHKOVÁ, HANA, EVA ČERNOHLÁVKOVÁ A ALEXEJ SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0.
- MADB [EUROPEAN COMMISSION: MARKET ACCES DATABASE]. *Import Registration/Import Licence: Iran* [online]. 2016a [cit. 2016-12-25]. Dostupné z: <http://madb.europa.eu/madb/viewPageIFPubli.htm?doc=reg_imp&hscod=&countryid=IR>.
- MADB [EUROPEAN COMMISSION: MARKET ACCES DATABASE] *Overview of Import Procedures.: Iran* [online]. 2016b [cit. 2016-12-25]. Dostupné z: <<http://madb.europa.eu/madb/viewPageIFPubli.htm?doc=overview&hscod=&countryid=IR#h41>>.
- MANESCHI, ANDREA. *Comparative advantage in international trade: a historical perspective*. Northampton, MA: Edward Elgar Pub., c1998. ISBN 1858983002.
- MARKET RESEARCH REPORTS. *Iran* [online]. © 2010-16 [cit. 2016-12-02]. Dostupné z: <<http://www.marketresearchreports.com/countries/iran>>.

- MICHALSKI, EUGENIUSZ. Foreign market entry strategy. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*. Warsaw, 2015, 14(2), 107-117. ISSN 1644-0757. Dostupné z: <<http://agro.icm.edu.pl/agro/element/bwmeta1.element.agro-e8190ac7-d738-48f2-914d-a29672763f36>>.
- MIMT [MINISTRY OF INDUSTRY, MINE & TRADE IRAN]. *Investment Opportunities - Summary Sheet: According to the Investment Priorities of The Ministry of Industry, Mine and Trade* [online]. 2016a [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: <http://en.mimt.gov.ir/parameters/mimt/modules/cdk/upload/content/file_manager/12864/1459937649570nb0pm55lhj9tk6810pov1dfok0.pdf>.
- MIMT [MINISTRY OF INDUSTRY, MINE & TRADE IRAN]. *Investment Priorities in the Industry, Mine, and Trade* [online]. 2016b [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: <http://en.mimt.gov.ir/parameters/mimt/modules/cdk/upload/content/file_manager/12865/1459939787910llpbccn6rmaiva3heb35q5i352.pdf>.
- MPO [Ministerstvo průmyslu a obchodu]. *Obchodní jednání a národní zvyklosti*. Ročenka čas.: Obchod, kontakt, marketing. Praha: QplusQ, 2004. ISBN 80-902-1171-2. ISSN 1210-4531.
- MPO [MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU]. *Působnost ministerstva* [online]. 2016a [cit. 2016-11-02]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/dokument1926.html>>.
- MPO [MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU]. *Investiční příležitosti v Íránu* [online]. 2016b [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/mezinarodni-obchod-dle-teritorii/asiie-australie-a-tichomori/investicni-prilezitosti-v-iranu--169825/>>.
- MPO [MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU]. *Sankce a zvláštní opatření (Írán, Sýrie, KLR)* [online]. 2016c [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/licencni-sprava/mezinarodni-kontrolni-rezimy-zbozi-dvojiho-pouziti/sankce-a-zvlastni-opatreni-iran--syrie--kldr--168730/>>.
- MULAČOVÁ, VĚRA A PETR MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 9788024747804.
- MZV [MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ]. *Specifika, bezpečnostní situace, doporučení turistům* [online]. 2016A [cit. 2016-12-07]. Dostupné z: <http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/blizky_vychod/iran/cestovani/other.html>.
- MZV [MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ]. *Seznam platných mezinárodních smluv s Českou republikou* [online]. 2016b [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: <http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/blizky_vychod/iran/smlouvy/index.html>.
- NOVIBRA. *Výrobky* [online]. 2016 [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: <<https://www.novibra.com/cs/vyrobky/>>.
- OIETAI [ORGANIZATION FOR INVESTMENT ECONOMIC AND TECHNICAL ASSISTANCE OF IRAN]. *A Review of the Iranian Tax System* [online]. 2016 [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: <<http://www.investiniran.ir/en/whyiran1/tax>>.

- PICHANIČ, MIKULÁŠ. *Mezinárodní management a globalizace*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-717-9886-X.
- ROYAL WESTA. *Used machinery: Ring (linked or not linked)* [online]. 2016 [cit. 2016-12-27]. Dostupné z: <<http://royalwesta.com/product-category/yarn-production-ring-system-open-end-other-systems/cotton-system/ring-linked-or-not-linked/>>.
- RŮČKOVÁ, PETRA. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3308-1.
- RÝDL, PETR. Odečtete si z daní výdaje na výzkum a vývoj. Tuto možnost mají i malé firmy. In: *Hospodářské noviny: www.ihned.cz* [online]. 2015 [cit. 2016-12-23]. Dostupné z: <<http://byznys.ihned.cz/podnikani/finance-dane/c1-63775160-odectete-si-z-dani-vydaje-na-vyzkum-a-vyvoj-tuto-moznost-maji-i-male-firmy>>.
- RŽP [REGISTR ŽIVNOSTENSKÉHO PODNIKÁNÍ]. *Údaje z veřejné části Živnostenského rejstříku* [online]. 2016 [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: <http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJVYP&OKRES=&CASTOBCE=&OBEC=&ULICE=&CDOM=&COR=&COZ=&ICO=46995030&OBCHJM=&OBCHJMATD=0&ROLES=P&JMENO=&PRIJMENI=&NAROZENI=&ROLE=&VYPIS=2&PODLE=subjekt&IDICO=f3cd7078e54b03b9a9fd&HISTORIE=0>.
- SCHOLZ, CHRISTIAN, AND JOACHIM ZENTES. *Strategic management: new rules for old Europe*. Wiesbaden: Gabler, 2006. ISBN 9783834902115.
- SEDLÁČKOVÁ, HELENA A KAREL BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- SHERLOCK, JIM A JONATHAN REUVID. *The handbook of international trade: a guide to the principles and practice of export*. 2nd ed. London: GMB Pub. Ltd, 2008. ISBN 9781846730344.
- SMEJKAL, VLADIMÍR A KAREL RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- SVATOŠ, MIROSLAV. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2708-0.
- SVĚTOVÁ BANKA [THE WORLD BANK]. *Doing Business 2017: Equal Opportunity for All* [online]. 14th edition. Washington DC: The World Bank, 2016a [cit. 2016-12-20]. ISBN 9781464809484. Dostupné z: <<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/25540>>.
- SVĚTOVÁ BANKA [THE WORLD BANK]. *Paying Taxes in Iran, Islamic Rep* [online]. © 2016b [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: <<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/iran/paying-taxes/>>.
- SVĚTOVÁ BANKA [THE WORLD BANK]. *GDP Current US\$* [online]. 2016c [Cit. 2016-11-30]. Dostupné z:

- <<http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?contextual=default&end=2014&locations=IR&start=1961&view=chart>>.
- ŠTĚRBOVÁ, LUDMILA. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4694-4.
- ŠTRACH, PAVEL. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. Expert. ISBN 978-80-247-2987-9.
- TOPRITZHOFFER, EDGAR. *International business transactions: risk analysis and tools for risk management*. Vienna: FIS Finance & Investment, 2010. ISBN 978-3-902540-96-6.
- TOULOVÁ, MARTINA, MARCELA TUZOVÁ A LUCIE VESELÁ. Key risk factors in internationalisation of Czech engineering small and medium-sized firms. *International Journal of Business and Globalisation*. 2016, 7(3), 404-422. DOI: 10.1504/IJBG.2016.078840. ISSN 1753-3627.
- TRADING ECONOMICS. *Iran inflation rate* [online]. ©2016a [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <<http://www.tradingeconomics.com/iran/inflation-cpi>>.
- TRADING ECONOMICS. *Iran unemployment rate* [online]. ©2016b [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <<http://www.tradingeconomics.com/iran/unemployment-rate>>.
- TRADING ECONOMICS. *Iran GDP* [online]. ©2016c [cit. 2016-12-02]. Dostupné z: <<http://www.tradingeconomics.com/iran/gdp>>.
- TRADING ECONOMICS. *Water pollution - textile industry (% of total BOD emissions) in Iran* [online]. ©2016d [cit. 2016-12-02]. Dostupné z: <<http://www.tradingeconomics.com/iran/water-pollution-textile-industry-percent-of-total-bod-emissions-wb-data.html>>.
- UNESCO UIS [UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION, UNESCO INSTITUTE FOR STATISTICS]. *Iran (Islamic Republic of)* [online]. ©2016a [cit. 2016-12-02]. Dostupné z: <<http://uis.unesco.org/en/country/ir?theme=education-and-literacy>>.
- UNESCO UIS [UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION, UNESCO INSTITUTE FOR STATISTICS]. *Science, technology and innovation: Gross domestic expenditure on R&D (GERD), GERD as a percentage of GDP, GERD per capita and GERD per researcher* [online]. 2016b [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: <<http://data.uis.unesco.org/?queryid=74>>.
- WAIŠOVÁ, ŠÁRKA. *Manuál exportéra: jak analyzovat zahraniční trhy*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-539-5.
- WITS [WORLD INTEGRATED TRADE SOLUTION]. *Iran, Islamic Rep. trade statistics: Exports, Imports, Products, Tariffs, GDP and related Development Indicator* [online]. 2016 [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: <<http://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/IRN>>.
- WTO [WORLD TRADE ORGANIZATION]. *International trade statistics 2014: Merchandise trade* [online]. 2014 [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: <https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2014_e/its14_merch_trade_product_e.htm>.

ZAMAZALOVÁ, MARCELA. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

ZASTUPITELSKÝ ÚŘAD ČR v TEHERÁNU. *Souhrnné teritoriální informace Írán* [online]. 2016 [cit. 2016-12-01]. Dokument ve formátu PDF. Dostupné z: <<http://services.czechtrade.cz/pdf/sti/iran-2015-06-01.pdf>>.

ZHANG, WEI-BIN. *International trade theory: capital, knowledge, economic structure, money, and prices over time*. Berlin: Springer, c2008. ISBN 9783540782643.

Výroční zprávy společnosti Novibra Boskovice s. r. o. od roku 2006 po rok 2015.

Přílohy

A Přehled forem vstupu podniku na zahraniční trhy

Machková, Černošlávková, Sato a kolektiv (2014) a několik dalších autorů člení formy vstupů na zahraniční trh do tří skupin:

- vývozní a dovozní operace;
- formy nenáročné na kapitálové investice;
- kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy.

Vývozní a dovozní operace

Tato forma je nejjednodušší a pro podniky, které začínají podnikat na mezinárodních trzích, jsou právě dovozní a vývozní operace tradičním způsobem. Vývoz znamená pro tyto podniky možnost jak uzavřít smluvní vztah s různými subjekty – prostředníky, zprostředkovateli, výhradními prodejci/distributory, obchodními zástupci, komisionáři atd. (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2014). Podle autorů se jedná o formu vstupu na zahraniční trh, která nevyžaduje žádné investice.

Vývozní a dovozní operace jsou realizovány na základně smluvních vztahů v podobě prostředníků, výhradních prodejců, obchodních zástupců, komisionářů nebo v seskupení do aliancí či využití přímého vývozu.

Prostřednické vztahy

Prostředníci obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a riziko. Mohou být nazýváni zástupci, agenti, reprezentanti. Zboží nakoupí na základě běžných kupních smluv a následně je prodávají odběratelům nebo konečným spotřebitelům. Rozdíl mezi hodnotou, za kterou prodají a za kterou nakoupí, se nazývá cenová marže a vyjadřuje prostředníkovu odměnu. Tento vztah je vhodné použít u malých a středních podniků, pro které by bylo nákladné zřízení vlastního oddělení na vývoz popřípadě pro podniky vyvážející jen okrajově. Mezi hlavní benefity této metody patří úspora nákladů oběhu a eliminace rizik v mezinárodním obchodu (např. politických, inkasních, kurzových, změny poptávky) a příležitost vyvážet na trhy, na které by bylo nákladné vyvážet přímo. Spolupráci s prostředníkem využívají finančně slabí vývozci, kteří mají potíže s likviditou. Naopak nevýhodou je ztráta přímého kontaktu se zákazníky, ztráta kontroly nad distribucí i cenami, za které jsou výrobky nabízeny na zahraničních trzích a nerespektování loajality zprostředkovatelem (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2014; Svatoš, 2009).

Smlouvy o výhradní distribuci

V této smlouvě se prostředník - distributor zavazuje, že bude dovážet na svůj účet a svým jménem a následně prodávat. Výhradní distributor působí na daném trhu tím způsobem, že on jediný je oprávněn prodávat výrobky výlučně (Svatoš a kol., 2009).

Samostatná smlouva o výhradní distribuci obsahuje několik náležitostí. Obě smluvní strany musí dbát na vymezení konkrétního území a zboží. Smlouva by měla obsahovat fakt, že smluvní strany uzavřely smlouvu „v dobré víře“ a měly by být určeny povinnosti distributora, konkurenční doložka, způsob organizace prodeje, propagace, účasti na veletrzích a výstavách, platební podmínky, vzájemná informační povinnost aj. Je potřeba ujednat maximální výši prodejní ceny, závazek k mlčenlivosti, podmínky skladování, servis zboží po prodeji. Závazek dodavatele o výhradní distribuci nesmí být v rozporu s pravidly volné soutěže (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2014).

Výhody tohoto vtahu jsou rychlý vstup na zahraniční trh a distribuce zboží na zaběhnutých trzích. Vývozce může prostřednictvím této smlouvy proniknout na trhy, na kterých neočekává vysoký obrat, ale chce na nich působit poměrně levně a bez rizika, protože distributor obchoduje na vlastní účet a tedy je zamezeno platební neschopnosti (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2014).

Tato forma vstupu na zahraniční trhy nese samozřejmě i určité nevýhody, za hlavní můžeme považovat stavění výrobce do jisté anonymity. Valná většina výrobců nemá přehled o trhu, chybí jim přímý kontakt, často je vývozce nucen prodávat anonymní výrobky nesoucí jméno distributora (Svatoš, 2009).

Dalším záporem této formy je případ kdy vývozce není schopen vyprodukovat dostatečné množství zboží, smlouva o výhradním ujednání může znamenat zablokování vstupu na zahraniční trh, jelikož nasmlouvaný distributor má jako jediný právo zboží na tento trh dovážet. Kvůli tomuto se ve smlouvách nachází doložka o závazku distributora k minimálnímu nákupu, který zajistí dostatečný obrat na určeném trhu. Výhradní distribuce jsou pod drobnohledem a při jejich nedodržení mohou firmy dostat nemalé pokuty (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2014; BusinessInfo, 2009).

Obchodní zastoupení

Činnosti v oblasti zastoupení vedou k uzavírání smluv. Jde o zajištění uzavírání smluv a dále o sjednávání obchodů jménem zastoupeného a na jeho účet, charakteristické je pro něj dlouhodobá spolupráce. Rozdíl mezi obchodním zastoupením a využitím prostředníka spočívá v tom, že prostředníci zboží nakoupí na vlastní účet a následně prodají obchodním partnerům, zatímco zástupci shánějí příležitosti pro uzavření obchodů s cílem získat provizi. Existují dva druhy smluv – o zprostředkování a o obchodním zastoupení (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2014; Janatka a kol., 2004).

Smlouva o obchodním zastoupení představuje závazek obchodního zástupce se dlouhodobě vyvíjet činnosti vedoucí k uzavírání nebo ujednávání obchodů a to jménem zastoupeného a na jeho účet a má právo na provizi. Zástupci neuzavírají smlouvy sami, jen v případě, že mají zmocnění zastoupeného. Sjednáno může být i výhradní zastoupení, což znamená, že zastoupený nemůže využívat služeb jiného obchodního zástupce a naopak obchodní zástupce nesmí zastupovat jiné osoby (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2014; BusinessInfo, 2009).

Podle Machkové, Černoškové, Sato a kolektivu (2014) není lehké vytvořit kvalitní zastupitelskou síť v zahraničí a proto by měly podniky dbát při výběru zástupce na jeho kvalitu a schopnost orientovat se na trzích a reprezentovat. Zástupce musí informovat o vývoji na trhu, vyhledávat bonitní klienty působit v zájmu zastoupeného, avšak neručí za dodržení závazku třetí strany.

Komisionářská smlouva

V této smlouvě se komisionář zavazuje k tomu, že obstará pro komitenta na jeho účet ale vlastním jménem určitou záležitost a zároveň se komitent zavazuje mu za to vyplatit odměnu. Komitentovi vůči třetí straně nevznikají žádné závazky, odpovědnost nese komisionář, avšak při prodeji výrobek zůstává ve vlastnictví komitenta, dokud třetí osoba nezíská vlastnické právo. Obvykle komisionář neručí za splnění závazku třetí strany, pokud ve smlouvě není uvedeno jinak. Komisionář má povinnost jednat podle pokynů komitenta a informovat ho o všech okolnostech, provést vyúčtování atd. Kladem pro podnik je, pokud uzavře smlouvu s komisionářem, který má již obchodní kontakty a distribuční cesty, dobré postavení na trhu, goodwill atp. Další výhodou je možnost kontroly cen, protože prodej se uskutečňuje za ceny určené komitentem. Nevýhodou je, že firma se neangažuje na zahraničním trhu vlastním jménem (Machková, Černošková, Sato a kol., 2014; BusinessInfo, 2009).

Exportní aliance

Jedná se o sdružení vývozců, kteří podnikají v podobném odvětví a jejich výrobky nebo služby se navzájem doplňují, ale samostatně nemají dostatečné informace ani finance na mezinárodní podnikání. Cílem tohoto sdružení je se společně prosadit a působit na vybraných trzích. Sdružení plní funkci vývozního úseku a zastupují své členy v zahraničí. Jeho úkoly jsou provádět průzkumy zahraničních trhů, vyřizovat objednávky, zpracovávat nabídky, vyhledávat místní zástupce, zprostředkovávat účasti na veletrzích a výstavách v zahraničí. Mezi výhody aliance lze bezesporu zařadit úsporu nákladů spojené se vstupem na zahraniční trh, schopnost omezit rizika, šance ucházet se o větší zakázky, lepší pozice ve vyjednávání apod. V České republice je k pomoci těmto aliancím například CzechTrade (Machková, Černošková, Sato a kol., 2014).

Přímý vývoz

Přímý vývoz bývá používán při vývozu průmyslových výrobků, výrobních zařízení či investičních celků, protože dodávky těchto výrobků nejsou jednoduché a potřebují odborné služby, při kterých je nutná přítomnost výrobce. Ten musí znát dokonale technickou stránku výrobků a ovládat obchodní dovednosti. Kladem přímého vývozu je zajisté kontrola nad výrobkem, jeho cenou a výrobce si stanoví marketingovou strategii (Machková, Černošková, Sato a kol., 2014).

Formy nenáročné na kapitálové investice

Pokud podnik chce uplatnit výrobky na zahraničních trzích, ale přesto nechce investovat a využít klasické vývozní operace, může se rozhodnout pro formu poskytnutí licence, franchising nebo smlouvu o řízení. Pokud má zájem spolupracovat ve sféře výroby, může zvolit zušlechťovací operace nebo výrobní kooperace. Pokud ve sféře výzkumu a vývoje, pak zvolí formu výzkum na zakázku nebo společný výzkum a vývoj (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2014).

Licence

Licence je právní termín, který znamená „*povolení, svolení k činnosti, která je jinak zakázána*“ (Machková, 2015, s. 74). Účastníci tohoto právního vztahu jsou poskytovatel – výhradní majitel práva – a nabyvatel. V případě nehmotných statků znamená licence povolení k užití nehmotného statku jinou osobou. Podnik na zahraničních trzích může prodávat práva k využití vynálezu, užitého nebo průmyslového vzoru či ochranných známek a obchodního jména firmy (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2014).

Podnik se může rozhodnout o prodeji práv k využívání průmyslového vlastnictví například v případě, že obchodní, celní, devizové a další bariéry neumožňují přímý vývoz do určitých teritorií a lze proniknout na tyto trhy jen licenční výrobou. Dalším důvodem může být získání reciproční komerční výhody, kdy za dovoz výrobků do zahraničí jsou obdrženy výměnou jiné technologie. Zahraniční podniky se rozhodnou pro nákup práv z důvodu nedostatku prostředků k výzkumu a vývoji nebo v druhé zemi je tak dokonalá patentová ochrana, že vlastní silou nemohou dosáhnout stejného řešení (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2014).

Je běžné, že významné světové firmy si poskytují licence navzájem z důvodu předejití ztrát, které vyplývají z duplicitního výzkumu a vývoje. Po vypršení licenční smlouvy může nabyvatel nadále využívat získané zkušenosti a technologie bez omezení avšak v platnosti zůstávají povinnosti stran utajovat získané informace. Nevýhoda je, že poskytovatel licence ztratí kontrolu nad prodejem licenčních výrobků a výše jeho příjmu je závislá na dovednostech nabyvatele (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2014).

Podle autorů je nutné rozlišovat ochranu vynálezu patentem, průmyslový vzor, užitný vzor, ochranné označení či know-how. Patenty se udělují na vynálezy, jsou nové, průmyslově využitelné a výsledkem vynalézání. Užitný vzor znamená technické řešení výrobku, naopak průmyslový vzor je úprava výrobku z vnější stránky. Ochranné označení opravňuje majitele k využití ochranné známky neb obchodního jména firmy. Know-how jsou znalosti, dovednosti, které nebývají výsledkem výzkumu, ale jsou to zkušenosti získávané po dlouhé roky, mohou to být technologie, poznatky, receptury. Tyto znalosti nemohou být předmětem patentové ochrany, lze je uchránit utajením a existují jen ve formě dokumentace popřípadě receptů (BusinessInfo, 2009).

Franchising

Podstatou franchisingu je poskytnutí značky a práv užívat předmět podnikání franšizérem nabyvateli franšízy. Ta funguje obdobně jako licence, ale vztah mezi smluvními stranami je těsnější, jde o závazek dodržování jednotné obchodní politiky a následné kontroly poskytovatele franšízy. Franšizér poskytuje své know-how a nabyvatel se zavazuje k zaplacení smluvně stanovené odměny a dodržování obchodní politiky poskytovatele. Motivem pro získání franšízy je pro podnikatele využívat úspěšný podnikatelský koncept a podnikat pod zavedenou známou značkou. Objevuje se v maloobchodě, hotelnictví, rychlém občerstvení apod. V ČR se začal rozvíjet již před několika desetiletími, například McDonald a KFC. Mezinárodní firmy dbají na dobré jméno a zakládají si na vysoké kvalitě výrobků a svém úspěchu a vyžadují od nabyvatelů franšízy důkladné dodržování, jinak hrozí odstoupení od smlouvy. Nabyvatel je povinen odvádět smluvně stanovené poplatky a to z objemu realizace a také pevně stanovené poplatky (Machková, Černošková, Sato a kol., 2014; Svatoš 2009).

Podle Machkové, Černoškové, Sato a kolektivu (2014) je důvod provozování franchisingu oboustranná výhodnost, pro franšizéry a pro živnostníky a menší firmy jako nabyvatele franšízy. Nespornou výhodou pro tyto subjekty jsou nízké náklady oproti podnikání samostatně, ale nabyvatel franšízy je majitelem svého provozu, podniká na svůj účet a jeho ekonomické výsledky záleží především na jeho úsilí a schopnostech. Další důvody proč podnikat pod franšízou jsou systém zásobování (odpadá nutnost vést složitá jednání a časové ztráty díky vybudovanému systému zásobování) a nižší administrativní náročnost.

Smlouva o řízení

Tento zvláštní smluvní typ užívají zejména podniky z vyspělých zemí. Jejím předmětem je poskytování řídicích znalostí a nejúspěšnějších manažerů v oboru na dobu určitou na základě smluvního ujednání. Tyto znalosti, know-how a osoby jsou uplatňovány v řízení výrobního závodu, řízení například hotelu nebo vedení poradenských služeb. Cenou za řízení bývá procento z obrátu, podíl na zisku nebo získání podílu ve společnosti (Machková, Černošková, Sato a kol., 2014).

Zušlechťovací operace

Jde o častou formu, kterou se zapojují české podniky do mezinárodních obchodů. Podstatou těchto operací je zpracování či přepracování surovin, materiálu, polotovary na vyšší stupeň popřípadě do finální podoby výrobku. Motivací podniku k zušlechťovacím operacím jsou nižší mzdové, energetické, materiálové, režijní a další náklady na zpracování v zahraničí. Rozeznáváme operace aktivní a pasivní. Aktivní operace nastávají, když zahraniční objednatel zadá českému podnikateli zušlechtit materiál či polotovary. S touto formou se lze setkat při výrobě konfekčního oblečení. Český podnik využije výhod méně nákladné pracovní síly, ale zároveň může dodat vlastní látky, střihy, doplňky, obaly a někdy vyveze i potřebné výrobní zařízení. Pasivní operace by znamenaly, že objednatel z České republiky dodá suroviny nebo polotovary zahraničnímu podnikateli a odveze je zpět (nebo ree-

xportuje do třetích zemí či ponechá zušlechtiteli jako protihodnotu) po zpracování (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2014).

Mezinárodní výrobní kooperace

Tato kooperace vyplývá z rozdělení výrobního programu mezi více výrobců z různých zemí, aniž by se navzájem kapitálově propojily, a finální výrobek je zkompletován jedním z nich popřípadě více výrobci. Kooperace může být čistě ve výrobě, také v distribuci, oblasti výzkumu a vývoje, službách. Jednotlivé země mohou dosáhnout úspory nákladů, zvýšení konkurenceschopnosti na mezinárodních trzích, mohou získat menší daňové či celní zatížení, získat nové zdroje financování či know-how a může dojít i k celkovému zkvalitnění finální podoby výrobku (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2014; BusinessInfo, 2009).

Kapitálové vstupy na zahraniční trhy

Vstupu na nové zahraniční trhy za značného využití kapitálu využívají především velké, finančně silné podniky za účelem působit globálně. Investují značné částky v zemích, které nabízí výhodné podmínky pro provozování podnikání. Většina zahraničních zemí vítá příliv přímých zahraničních investic, především v oblastech zpracovatelského průmyslu a odvětví služeb. Díky investicím zahraničních podniků si země může dovolit modernizaci a restrukturalizaci podniků, považují za přínosné i vytvoření nových pracovních či podnikatelských příležitostí pro tuzemské občany či firmy a celkově zlepšení obchodní bilance (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2014).

Kapitálové vstupy podniků představují nejvyšší stupeň internacionalizace a jsou typické především pro velké firmy a mají formu přímých anebo portfoliových investic. Přímé zahraniční investice mají formu kapitálových vkladů (hmotné i nehmotné), vnitřofiremních úvěrů či reinvestovaného zisku. Přímé zahraniční investice jsou uskutečňovány zejména formou fúze či akvizice, vznikem nových podniků (tzv. na zelené louce) nebo formou společného podnikání (joint venture) (Machková, 2015).

České podniky nebývají dostatečně kapitálově vybavené, zaměřují se tedy na oblast služeb sloužící k podpoře obchodní činnosti. Nejčastěji bývají zakládány dceřiné společnosti na podporu exportu, popřípadě pobočky, organizační složky nebo zastupitelské kanceláře a to obvykle v zemích, kam české podniky vyvážejí v největším množství (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2014).

Vlastní zahraniční síť si nemůže dovolit každá firma, pouze ty kapitálově silné. Pro podniky není jednoduché rozhodování o zahraničních investicích, vyžaduje totiž detailní průzkum právních a daňových podmínek, sociálních aspektů, zaměstnávání pracovníků apod. Vlastní zahraniční síť může mít podobu afilace nebo filiálky popřípadě zastupitelské kanceláře (Svatoš, 2009).

Machková, Černošlávková, Sato a kolektiv (2014) uvádí, že díky jednotnému trhu je zaručeno, že s podniky, založenými na území jiné členské země, bude jednáno stejně jako s tuzemskými subjekty na základě tzv. národního zacházení. Pod-

nik z členské země může otevřít v jiné dceřinou společnost, organizační složku nebo zastupitelskou kancelář bez omezení.

Dceřiná společnost

Dceřiné společnosti jsou samostatné právní subjekty řízeny zahraniční mateřskou společností a je majetkem státu, ve kterém dceřiná společnost sídlí. Podléhá místním zákonům, které upravují založení a vznik společnosti a podniká na vlastní účet a riziko a vlastní jménem. Mateřská společnost buď v zahraničí založí úplně novou firmu anebo dojde k odkupu nějaké spolupracující společnosti (tzv. akvizici) popřípadě ke společnému podnikání (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2014).

Motivací k založení dceřiné společnosti v zahraničí bývá tužba mateřské společnosti dovážet a distribuovat výrobky a služby na cílový zahraniční trh. Dceřiná společnost je odpovědná za realizaci obchodu, prodej, logistiku a hospodářské výsledky. Nespornou výhodou založení dceřiné organizace je přítomnost na cílovém trhu, bezprostřední kontakt se zákazníky, přístup k informacím, možnost adaptace výrobků dle přání a potřeb zákazníků, poskytování servisu a poradenských služeb a tedy celková konkurenceschopnost místním podnikům (Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2014).

Joint venture

Joint venture neboli společné podnikání představuje formu podobnou strategické alianci, která má nižší stupeň integrace a spolupráce než sloučení. Jde o dohodu mezi dvěma nebo více podniky ohledně spolupráce ohledně výroby produktu či poskytování služeb na základě společného vlastnictví a řízení. V praxi se můžeme setkat s tím, že nadnárodní společnost se spojí s lokální firmou a společně vytvoří vlastní dceřinou společnost. Jedná se o rychlou expanzi díky vytvořené distribuci, odběratelské síti a znalostech lokální firmy o teritoriu. Toto spojení vede k vytvoření silné konkurenceschopnosti podniku a úspoře nákladů oproti 100% vlastnictví místního podniku (Štrach, 2009).

Zahraníční pobočka a reprezentační kancelář

Machková, Černošlávková, Sato a kolektiv (2014) uvádí, že tyto formy nemají vlastní právní subjektivitu, ale i přes to mohou plnit obdobné funkce jako dceřiné společnosti díky bezprostřední přítomnosti na zahraničním trhu. Nicméně, nemohou uzavírat smluvní závazky, vyvíjejí v zahraničí činnosti, které podporují obchodní aktivity na cílovém trhu. Jako forma podpory slouží pojištění investic proti rizikům pro české právnické osoby podnikající v zahraničí u EGAP.

B Vřetena HP 68 a CROCOdoff



Obr. 16 Vřetena HP 68 a Crocodoff
Zdroj: Novibra, 2016

C Tržby společnosti Novibra Boskovice s. r. o. a jejich vývoj

Tab. 8 Tržby společnosti Novibra Boskovice s. r. o. v tis. Kč

Rok	Amerika	Evropa	Asie	Ostatní	Celkem
2006	6 334	387 359	386 851	2 897	783 441
2007	2 924	449 432	503 429	2 399	958 184
2008	2 408	280 451	222 599	1 983	507 441
2009	1 588	163 796	173 362	3 641	342 387
2010	1 638	403 776	361 262	2 227	768 903
2011	979	494 085	390 358	296	885 718
2012	819	338 585	315 458	641	655 503
2013	3 346	351 309	378 524	195	733 374
2014	2 581	522 698	511 357	1 249	1 037 885
2015	1 875	478 138	604 492	1 218	1 085 723

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Novibra Boskovice s. r. o.

Tab. 9 Vývoj tržeb společnosti Novibra Boskovice s. r. o.

Období	Amerika	Evropa	Asie	Ostatní	Celkem
2006/2007	-53,84 %	16,02%	30,14 %	-17,19 %	22,30 %
2007/2008	-17,65 %	-37,60 %	-55,78 %	-17,34 %	-47,04 %
2008/2009	-34,05 %	-41,60 %	-22,12 %	83,61 %	-32,53 %
2009/2010	3,14 %	146,51 %	108,39 %	-38,84 %	124,57 %
2010/2011	-40,23 %	22,37 %	8,05 %	-86,71 %	15,19 %
2011/2012	-16,34 %	-31,47 %	-19,19 %	116,55 %	-25,99 %
2012/2013	308,55 %	3,78 %	19,99 %	-69,58 %	11,88 %
2013/2014	-22,86 %	48,79 %	35,09 %	540,51 %	41,52 %
2014/2015	-27,35 %	-8,52 %	18,21 %	-2,48 %	4,61 %

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Novibra Boskovice s. r. o.

D Spřádací stroje v Asii a Oceánii

		Spinning Machinery			Asia & Oceania				
Country (destination)	2010 Installed Spinning Capacities			Cumulative Shipments 2002-2011			Shipments 2011		
	Spindles		O-E Rotors	Spindles		O-E Rotors	Spindles		O-E Rotors
	Short- Staple	Long- Staple ^a		Short- Staple	Long- Staple		Short- Staple	Long- Staple	
Australia	1,800	58,000	3,000	264	-	-	-	-	-
Bahrain	46,000	-	500	14,400	-	480	-	-	-
Bangladesh	7,275,991	15,000	187,243	4,087,288	420	70,724	638,180	-	4,920
Cambodia	-	-	-	26,880	5,880	-	-	-	-
China	120,000,000	3,600,000	2,260,000	56,896,300	650,088	2,340,332	8,904,248	23,400	388,248
Hong Kong, China	129,000	24,000	14,864	54,468	4,620	288	-	-	-
India	45,350,000	990,000	750,000	19,135,184	39,604	224,950	2,486,296	1,152	37,632
Indonesia	8,819,577	103,000	117,256	2,308,732	2,520	40,256	516,888	-	4,900
Iran [✳]	2,200,000	110,000	88,000	321,900	192,254	16,816	1,104	14,292	-
Iraq	200,000	15,000	15,000	-	-	-	-	-	-
Israel	-	-	-	2,100	-	-	-	-	-
Japan	984,000	473,000	12,000	42,848	684	768	1,152	-	-
Jordan	18,000	2,000	500	-	-	224	-	-	200
Kazakhstan	200,000	-	50,000	63,744	-	19,900	-	-	-
Kirghizstan	64,000	1,000	-	-	-	-	-	-	-
Korea, P.R.	-	-	-	17,640	-	400	-	-	-
Korea, Rep.	1,179,100	686,000	13,508	646,708	14,256	5,492	118,464	-	432
Malaysia	600,000	35,000	6,000	63,800	2,940	7,128	-	-	4,200
Mongolia	-	-	-	-	1,404	-	-	252	-
Myanmar	250,000	-	1,600	301,140	11,760	3,600	-	-	-
Nepal	79,000	-	-	70,656	-	-	-	-	-
New Zealand	-	70,000	-	-	1,440	-	-	720	-
Pakistan	10,625,565	35,000	159,202	5,059,616	6,748	9,040	192,552	-	-
Philippines	250,000	13,000	50,000	-	-	-	-	-	-
Saudi Arabia	-	-	-	-	480	-	-	-	-
Singapore	-	3,000	-	-	-	-	-	-	-
Sri Lanka	29,000	-	200	7,104	-	-	7,104	-	-
Syria	770,000	32,000	27,000	405,744	29,344	21,816	33,744	-	3,180
Tadzhikistan	221,000	4,000	53,000	42,624	-	3,696	-	-	-
Taiwan, China	1,358,675	250,000	68,534	23,436	750	10,448	540	-	3,992
Thailand	3,622,000	65,000	48,000	555,774	8,724	32,444	40,962	-	1,120
Turkmenistan	160,000	1,000	25,000	171,856	-	13,568	26,800	-	-
U.A. Emirates	-	-	-	71,136	8,976	-	-	8,976	-
Uzbekistan	1,446,410	3,000	99,728	632,060	-	32,604	159,236	-	10,128
Vietnam	3,656,756	2,000	104,348	2,358,984	11,340	35,756	328,512	-	4,200
ASIA & OCEANIA	209,533,874	6,590,000	4,154,483	93,382,186	994,232	2,890,730	13,456,782	48,792	463,152

Footnotes on page 10

Obr. 17 Spřádací stroje v Asii a Oceánii

Zdroj: Interní materiály firmy

E Spřádací stroje v Evropě

Spinning Machinery Europe

Country (destination)	2010 Installed Spinning Capacities			Cumulative Shipments 2002-2011			Shipments 2011		
	Spindles		O-E Rotors	Spindles		O-E Rotors	Spindles		O-E Rotors
	Short-Staple	Long-Staple*		Short-Staple	Long-Staple		Short-Staple	Long-Staple	
Albania	180,000	-	-	-	-	-	-	-	-
Armenia	45,000	-	15,000	-	-	-	-	-	-
Azerbaijan	140,000	-	45,000	4,200	-	4,960	-	-	960
Belarus	125,522	3,900	31,568	17,400	8,400	3,384	-	6,000	752
Bosnia & Herz.	100,000	-	-	-	-	-	-	-	-
Bulgaria	640,000	40,000	68,000	17,808	15,876	-	-	-	-
Croatia	14,236	3,000	2,840	-	-	-	-	-	-
Czech Republic	175,168	25,000	32,814	8,496	24,576	4,676	-	1,440	-
Estonia	113,000	-	60,000	-	-	-	-	-	-
Georgia	50,000	-	15,000	-	-	-	-	-	-
Hungary	55,400	19,000	-	-	-	240	-	-	-
Latvia	-	-	-	-	-	336	-	-	-
Lithuania	221,800	7,000	23,100	-	-	-	-	-	-
Macedonia	240,000	-	-	-	-	-	-	-	-
Moldova	-	-	29,760	-	-	7,488	-	-	2,160
Poland	9,000	240,000	3,200	21,552	16,694	2,568	-	5,040	-
Romania	120,000	418,000	15,000	-	10,752	-	-	-	-
Russia	485,000	500,000	790,000	7,200	6,776	39,712	-	-	200
Serbia	-	30,000	-	-	-	-	-	-	-
Slovakia	8,700	-	-	8,120	-	256	2,880	-	-
Slovenia	38,000	-	-	22,104	-	-	912	-	-
Ukraine	900,000	2,000	275,000	-	-	5,240	-	-	200
EUROPE, EAST	3,660,826	1,287,900	1,406,282	107,860	83,074	68,860	3,792	12,480	4,272
Austria	126,524	33,000	13,796	13,824	-	15,296	144	-	1,308
Belgium	24,912	128,000	11,904	-	864	5,184	-	-	216
Finland	-	4,000	-	-	-	-	-	-	-
France	43,200	223,000	25,800	-	4,336	1,824	-	-	240
Germany	88,932	95,000	5,174	42,360	3,672	4,280	-	-	-
Greece	640,000	200,000	17,500	83,520	344	1,248	-	-	-
Ireland	23,000	45,000	-	-	-	-	-	-	-
Italy	1,204,971	2,657,000	71,465	219,028	104,644	19,208	-	8,808	1,664
Netherlands	9,000	24,000	7,000	-	420	2,000	-	-	1,800
Norway	-	20,000	-	-	352	-	-	-	-
Portugal	860,100	310,000	36,200	30,720	8,064	7,016	5,760	-	1,224
Spain	72,700	275,000	29,800	30,816	8,036	19,660	2,304	-	1,316
Switzerland	48,000	30,000	1,500	14,412	1,056	96	540	-	-
U.K.	130,000	135,000	35,000	-	1,632	-	-	-	-
EUROPE, WEST	3,271,339	4,179,000	255,139	434,680	133,420	75,812	8,748	8,808	7,768
Turkey	6,500,000	743,000	600,000	3,390,278	315,620	364,472	628,034	32,364	35,220
EUROPE, OTHERS	6,500,000	743,000	600,000	3,390,278	315,620	364,472	628,034	32,364	35,220

Footnotes on page 10

Obr. 18 Spřádací stroje v Evropě

Zdroj: Interní materiály firmy

F Spřádací stroje celosvětově

Spinning Machinery									Summary
Continent (destination)	2010 Installed Spinning Capacities			Cumulative Shipments 2002-2011			Shipments 2011		
	Spindles		O-E Rotors	Spindles		O-E Rotors	Spindles		O-E Rotors
	Short- Staple	Long- Staple ^a		Short- Staple	Long- Staple		Short- Staple	Long- Staple	
AFRICA	5,557,768	254,568	169,524	859,800	34,784	36,252	20,280	2,016	9,504
AMERICA, NORTH	5,599,000	908,000	470,800	393,332	29,964	166,536	59,376	-	18,076
AMERICA, SOUTH	9,450,750	701,000	509,936	731,458	79,152	188,688	154,706	8,784	34,176
ASIA & OCEANIA	209,533,874	6,590,000	4,154,483	93,282,186	994,232	2,890,730	13,456,782	48,792	463,152
EUROPE, EAST	3,660,826	1,287,900	1,406,282	107,880	83,074	68,960	3,792	12,480	4,272
EUROPE, WEST	3,271,339	4,179,000	255,139	434,680	133,420	75,812	8,748	8,808	7,768
EUROPE, OTHERS	6,500,000	743,000	600,000	3,390,278	315,620	364,472	628,034	32,364	35,220
WORLD	243,573,557	14,663,468	7,566,164	99,299,614	1,670,226	3,791,350	14,331,718	113,244	572,168

Note to Tables

^a Due to a less systematic reporting system, the data for capacities in the long-staple (wool) sector are in most cases effectively rough estimates.

ITMF International Textile Machinery Shipment Statistics, Vol. 34/2011 10

Obr. 19 Spřádací stroje celosvětově

Zdroj: Interní materiály firmy

G Investiční příležitosti v Íránu v oblasti textilního průmyslu

Investment Opportunities - Summary Sheet (According to the Investment Priorities of The Ministry of Industry, Mine and Trade)	
1-Industrial/ Mine/ Trade Field: Spinning, Weaving, Dying, Printing & Finishing of Cotton Fabric System Textile	
2- Proposed Annual Capacity: 50 million Sqm	
3- Fixed Capital Investment Project Volume (million\$): 150	
4- Proposed Appropriate Places (Provinces) for Establishment: Isfahan, Yazd, Semnan, Zanjan, Qazvin, Khorasan, East Azerbaijan, Fars	
5- The Major Consuming Raw Materials: All Kinds of Spun Yarn in Cotton Fabric System (Cotton, Polyester, Viscose), Color and Chemicals for Finishing	
6- Raw Material Source: Domestic Source <input checked="" type="checkbox"/> Foreign Source <input checked="" type="checkbox"/>	
7- Infrastructural Status: Water Supply: <input checked="" type="checkbox"/> Electricity: <input checked="" type="checkbox"/> Gas: <input checked="" type="checkbox"/> Transportation Network: Road <input checked="" type="checkbox"/> Railway <input checked="" type="checkbox"/> Marine <input type="checkbox"/> Air <input checked="" type="checkbox"/> Explanations (investment field in establishing required infrastructure/s is offered, in case the governmental infrastructure is not prepared.):	
8- Required Modern Technologies: Spinning: Ring (with Suitable Fine Yarn) Weaving: Projectile Weft Insertion System and Air jet Dyeing and Finishing: Systems with Minimum Water Consumption Printing: Digital System and Inkjet	
9- Type of Cooperation: 9-1- Joint Venture 9-2- Foreign Direct Investment (100% Foreign Investment) 9-3- Under License Production 9-4- Under Brand Production 9-5- Know How Transfer and Developing the Existing R&D Units	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>

Obr. 20 Investiční příležitosti v Íránu v oblasti textilního průmyslu podle íránského Ministerstva průmyslu a obchodu

Zdroj: MIMT, 2016a

H Investiční priority Íránu v oblasti textilního průmyslu

I. R. of IRAN
Ministry of Industry, Mine & Trade

ISIC code	List of Investment Priorities
1711	Silk Yarn and Fabric
2430	High Deneir and High Modulus Nylon and Polyester Filaments
2430	All kinds of Filaments and Micro Filaments
1711	Fine Cotton Yarn Spinning
1711	Spinning & Weaving, Dying, Printing & Finishing of Woolen and Worsted Fabric System
1711	Spinning, Weaving, Dying, Printing, & Finishing of Cotton Fabric System
1712	Weaving, Dying, Printing, & Finishing of Knitting System
1711	Anti Bacterial Fabrics
1711	Fabric of Black Chador/ Veil
1711	Nano Fabrics
17	Textile Products Using Nanotechnology & Biotechnology
1711	Technical Fabrics & Textiles
1810	Jean Garments
1810	Garments
17	Medical Textiles
17	Textile and Leather Industries

Obr. 21 Investiční priority Íránu v oblasti textilního průmyslu podle íránského Ministerstva průmyslu a obchodu

Zdroj: MIMT, 2016b

I Seznam vybraných výrobců textilních strojů a výrobců textilií

Výrobci textilních strojů

Ghadir textile Co. – Yazd

Iemaa textile machinery engineering & research - Tehran

Iran samen Co. - Tehran

Iran Textile Ind's Co. – Tabriz

Panje Gaman Co. – Tehran

Tehran B-TEX Co. – Tehran

Saratex - Tehran

Rock Chemie – Tehran

Výrobci textilií

Kabir Ris Tehran - Tehran

Maanriss Textile Company – Isfahan

West Spinning & Carpet Co. - Tehran

Zarrinnakh - Tehran

Behbaf.Co – Qom

Yazdbaf.Co – Yazd

Babakan Textile Co. – Tehran

Broujerd Textile Co. – Boroujerd

Choukha Textile Co. – Sari

Foumenat Spinning & Weaving Co. – Rasht

Ghaemshahr Textile Co. - Ghaemshahr

Gherghereh Ziba Spinning Co. – Tehran

Mazandaran Textile Co. – Ghaemshahr

Nassaji Garb Co. – Kermashah

Nassajie Baftehaie Kerman Co. – Kerman

Shadris Co. – Yazd

Zabol Spinning & Weaving Co. - Zabol

Kavir Semnan Textile – Semnan

Asfahar Yazd Woolen Co. – Yazd

Zar Nakh Azar Spinning Co. -Tabriz

Risan Yadak P.J.S. – Mehriz